

El paradigma de Siigo: la promoción de una cultura de desarrollo de capacidades blandas como  
vía para alcanzar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente

Danna Fernanda Beltrán Guevara

Trabajo de Aplicación presentada para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

Directora:

Ph.D. Martha Liliana Torres Barreto

Universidad Industrial de Santander

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios-MBA

Bucaramanga, Colombia

2025

## Dedicatoria

A mi querido padre, Martin Beltrán, por su ejemplo constante de esfuerzo, dedicación y amor incondicional. Gracias por enseñarme el valor de la perseverancia y por estar siempre a mi lado, guiándome con sabiduría y apoyo en cada paso de mi camino. Este logro es tan tuyo como mío.

A mi amada madre, Estefanía Guevara, por ser mi pilar de fortaleza y amor incondicional. Gracias por tu paciencia, por siempre creer en mí, incluso cuando yo dudaba de mí misma. Tu sacrificio y tu amor me han dado el impulso necesario para llegar hasta aquí.

A mis hermanas, Selene Beltrán y Ariel Beltrán, por ser mi fuente constante de apoyo, por estar siempre a mi lado en los momentos difíciles y por alegrar mis días con su presencia. Cada uno de ustedes ha sido un motor fundamental en este logro, y este trabajo también es para ustedes.

## **Agradecimientos**

A mi familia, por su incondicional amor, por su constante apoyo y por ser mi mayor fuente de motivación. Gracias por estar siempre ahí, por darme fuerza y esperanza en los momentos difíciles. Este trabajo es una imagen de su confianza y sacrificio.

A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander (UIS), por darme una buena formación académica, por el apoyo que me brindaron en cada uno de los momentos de mi proceso como estudiante y por ser ese espacio donde pude crecer académica y personalmente.

A Siigo Sas por brindarme la oportunidad de realizar este proyecto y por el apoyo recibido durante el proceso.

A mi compañera de maestría y amiga, Natalia Cuadros, por su colaboración, su amistad y su apoyo constante en este proceso. Juntas compartimos momentos de esfuerzo y superación, y ese lazo fue fundamental en mi camino.

A mis amigos Andrea Balaguera y Cristian Hernández, por estar siempre ahí con su apoyo y buena vibra. Su amistad me dio momentos de relajación y motivación, también en los días más intensos.

A mí misma, por no rendirme y por seguir luchando por mis sueños. Este trabajo es una imagen del esfuerzo, la dedicación y la cantidad de veces en las que, a pesar de lo que se presentaba, decidí seguir adelante. Este trabajo es el reflejo de mi compromiso y crecimiento personal.

## Tabla de Contenido

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Introducción .....   | 13          |
| 1. Justificación del Problema .....  | 15          |
| 2. Objetivos .....   | 17          |
| 2.1. Objetivo General .....  | 17          |
| 2.2. Objetivos Específicos.....  | 17          |
| 3. Marco Teórico.....  | 18          |
| 3.1. Las Capacidades Blandas (CB).....   | 18          |
| 3.2. Modelos de Capacidades Blandas.....   | 22          |
| 3.3. Estrategias de Formación en Capacidades Blandas .....   | 22          |
| 3.4. Siigo y las Capacidades Blandas.....  | 27          |
| 4. Metodología .....   | 29          |
| 4.1. Identificación de Necesidades en Capacidades Blandas.....   | 29          |
| 4.2. Mejores Prácticas en el Desarrollo de Capacidades Blandas.....  | 30          |
| 4.3. Diseño del Programa de Formación.....   | 30          |
| 4.4. Implementación del Programa de Formación .....  | 31          |
| 4.5. Evaluación del Impacto del Programa .....   | 31          |
| 5. Resultados .....  | 33          |
| 5.1. Identificación de Principales Capacidades Blandas Requeridas para el Cargo de Asesor<br>Customer Success en Siigo ..... | 33          |

|   |    |
|---|----|
| 5.2. Mejores Prácticas en el Desarrollo de Capacidades Blandas, su Impacto en la Eficiencia Operativa y la Satisfacción del Cliente ..... | 34 |
| 5.2.1. Estrategias Clave para Fortalecer las Capacidades Blandas .....  | 35 |
| 5.2.2. Impacto en la Eficiencia Operativa.....  | 36 |
| 5.2.3. Impacto en la Satisfacción del Cliente.....  | 36 |
| 5.2.4. Casos de Éxito.....  | 37 |
| 5.3. Diseño del Plan de Formación Integral en Capacidades Blandas para Siigo .....  | 39 |
| 5.3.1. Creación de la Identidad del Proyecto .....  | 39 |
| 5.3.2. Integración con la Ruta de Aprendizaje.....  | 41 |
| 5.3.3. Desarrollo y Estructuración dentro de la Ruta de Aprendizaje CreSer .....  | 42 |
| 5.3.4. Estrategias de Comunicación .....  | 44 |
| 5.3.5. Cronograma de Clases .....   | 47 |
| 5.3.6. Curso en Moodle.....   | 49 |
| 5.3.7. Material Asincrónico .....   | 51 |
| 5.4. Implementación del programa de formación Ruta Creser .....   | 52 |
| 5.4.1. Inscripciones .....  | 52 |
| 5.4.2. Sesión de Bienvenida.....  | 54 |
| 5.4.3. Sesiones Sincrónicas.....  | 55 |
| 5.4.4. Sesión de Cierre .....   | 55 |
| 5.4.5. Certificados .....   | 57 |
| 5.4.6. Resumen de las Participaciones en la Primera Ruta de Aprendizaje.....  | 58 |
| 5.5. Evaluación del Impacto del Programa de Formación .....   | 60 |
| 5.5.1. Identificación de KPIs.....  | 60 |

|   |    |
|---|----|
| 5.5.2. Recopilación de Datos Históricos y Establecimiento de Líneas Base.....       | 64 |
| 5.5.3. Evaluación del Impacto Sobre los Customer Success que Tomaron el Curso ..... | 65 |
| 5.5.4. Análisis antes Vs. Después de la Formación – Customer Success .....          | 77 |
| 6. Conclusiones.....  | 80 |
| Referencias .....   | 83 |
| Apéndices.....  | 89 |

## Lista de Tablas

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1. <i>KPIs considerados - descripción</i> .....                                | 63          |
| Tabla 2. Líneas base de KPIs considerados .....                                      | 65          |
| Tabla 3. Síntesis de la evaluación de impacto en los customer success de Siigo ..... | 77          |

## Lista de Figuras

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Razones que justifican la realización de este trabajo en SIIGO .....                     | 17          |
| Figura 2. Ciclo de planificación de Formación.....   | 26          |
| Figura 3. Estrategias clave para el desarrollo efectivo de habilidades en el entorno laboral ..... | 27          |
| Figura 4. Valores organizacionales y sus pilares en Siigo.....                                     | 28          |
| Figura 5. Metodología del trabajo.....   | 29          |
| Figura 6 Nombres sugeridos para la identidad del proyecto.....                                     | 40          |
| Figura 7. Línea grafica CreSer.....  | 41          |
| Figura 8. Integración CreSer a las Rutas de aprendizaje .....                                      | 42          |
| Figura 9. Cronograma diseño del programa de formación. ....  | 43          |
| Figura 10. Pantalla principal curso en Moodle CreSer.....  | 44          |
| Figura 11. Comunicación con expectativa de CreSer compartida con los asesores .....                | 45          |
| Figura 12. Mensaje de bienvenida a Ruta de Aprendizaje CreSer .....                                | 46          |
| Figura 13. Sesión en vivo de una habilidad blanda .....  | 46          |
| Figura 14. Actividades del curso en Moodle. ....   | 47          |
| Figura 15. Cronograma Ruta de Aprendizaje CreSer. ....   | 48          |
| Figura 16. Secciones del módulo “Habilidades para relacionarme con otros a nivel individual”       | 50          |
| Figura 17 Actividad de cierre “Tablón de logros” .....   | 51          |
| Figura 18. Metodología escogida por los participantes en Ruta de aprendizaje CreSer.....           | 53          |
| Figura 19. Pantalla de la Sesión de Bienvenida al curso. ....                                      | 54          |
| Figura 20. Sesión de cierre “¿Qué te llevas?”.....   | 56          |

|   |    |
|---|----|
| Figura 21. Reconocimiento por participación en Ruta de Aprendizaje CreSer .....               | 57 |
| Figura 22. Panel DataSmart métricas subárea Call Siigo .....                                  | 60 |
| Figura 23. Encuesta de satisfacción por cada habilidad vista durante el programa de formación | 66 |
| Figura 24. Pregunta general Sondeo por cada habilidad.....                                    | 67 |
| Figura 25. Encuesta de satisfacción Ruta de aprendizaje CreSer .....                          | 69 |
| Figura 26. Preguntas cuantitativas encuesta de satisfacción Ruta de aprendizaje CreSer .....  | 71 |
| Figura 27. Comentarios encuesta de satisfacción Ruta de aprendizaje CreSer .....              | 73 |
| Figura 28. Encuesta Impacto de la Ruta de aprendizaje CreSer .....                            | 75 |

## Lista de Apéndices

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Apéndice A. Perfil del Cargo Customer Success en Siigo .....   | 89          |
| Apéndice B. Encuestas para evaluar la percepción y satisfacción de los stakeholders sobre la calidad del servicio y la atención recibida. .... | 92          |
| Apéndice C. Diseño del Plan de formación .....   | 97          |
| Apéndice D. Cronograma de implementación de las actividades del plan de formación.....   | 100         |

## Resumen

**Título:** El paradigma de Siigo: La promoción de una cultura de desarrollo de capacidades blandas como vía para alcanzar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

**Autor:** Danna Fernanda Beltrán Guevara

**Palabras Claves:** Capacidades blandas, eficiencia operativa, satisfacción del cliente, formación empresarial.

### **Descripción:**

El presente Proyecto de Grado tiene como objetivo diseñar un plan integral de formación en capacidades blandas en Siigo, que impulse la eficiencia operativa a través de la mejora de las comunicaciones y la colaboración entre los equipos, e incremente la satisfacción del cliente a través de una atención más efectiva y personalizada. Para ello se realizaron entrevistas con líderes de la empresa, encuestas a los asesores y una revisión de buenas prácticas en la industria, que permitieron el diseño e implementación de la "Ruta de Aprendizaje CreSer", un programa de formación estructurado en módulos y evaluado mediante indicadores clave de desempeño (KPIs). Los resultados indican que los asesores perciben una mejora positiva en sus habilidades, en la comunicación interna y en la satisfacción del cliente. Sin embargo, la tasa de certificación fue baja, lo que sugiere la necesidad de ajustes en la motivación y seguimiento de los participantes. Se concluye que el desarrollo de capacidades blandas es un factor clave para optimizar la operación y la experiencia del cliente en Siigo.

## **Abstract**

**Title:** The Siigo Paradigm: Promoting a Culture of Soft Skills Development as a Path to Achieving Operational Efficiency and Customer Satisfaction.

**Author:** Danna Fernanda Beltrán Guevara

**Key words:** Soft skills, operational efficiency, customer satisfaction, business training.

### **Description:**

The present Graduation Project aims to design a comprehensive soft skills training plan at Siigo, fostering operational efficiency through improved communication and collaboration among teams while enhancing customer satisfaction through more effective and personalized service. To achieve this, interviews with company leaders, surveys of advisors, and a review of industry best practices were conducted, leading to the design and implementation of the "CreSer Learning Path," a structured training program divided into modules and evaluated using key performance indicators (KPIs). The results indicate that advisors perceive a positive improvement in their skills, internal communication, and customer satisfaction. However, the certification rate was low, suggesting the need for adjustments in participant motivation and follow-up. It is concluded that the development of soft skills is a key factor in optimizing operations and enhancing the customer experience at Siigo.

## Introducción

En el cambiante paisaje empresarial del siglo XXI, donde la excelencia operativa y la satisfacción del cliente son imperativos inquebrantables, surge una premisa que desafía los enfoques convencionales: el reconocimiento y el desarrollo de las capacidades blandas como un pilar fundamental para alcanzar objetivos estratégicos (George, 2023). Este proyecto se sumerge en el corazón mismo de esta premisa, explorando cómo la transformación de la cultura organizacional puede desencadenar mejoras significativas en la eficiencia operativa y elevar la satisfacción del cliente a nuevas alturas.

Las capacidades blandas, o habilidades blandas, a menudo eclipsadas por las habilidades técnicas, encarnan la esencia de las interacciones humanas en el entorno empresarial (Martins, 2025). El diálogo, la empatía, la colaboración y la comunicación efectiva son los cimientos sobre los que se construyen equipos de alto rendimiento y relaciones de confianza con los clientes (George, 2023). Reconociendo esta verdad fundamental, Siigo, una empresa líder en soluciones para la gestión empresarial, incluyendo contabilidad, facturación, inventario, gestión de clientes y proveedores, nómina y recursos humanos; se embarca en un viaje hacia un enfoque revolucionario: priorizar el desarrollo de capacidades blandas (CB) entre sus colaboradores como un vehículo para mejorar tanto la eficiencia interna como la percepción que sus clientes tienen de la empresa.

A lo largo de esta exploración, este proyecto desglosará los componentes clave de este paradigma emergente. Desde la identificación de las CB críticas necesarias para las operaciones diarias en Siigo, pasando por el análisis de las mejores prácticas de la industria que respaldan la relación entre capacidades blandas, eficiencia operativa y satisfacción del cliente, hasta el diseño

y la implementación de un programa de formación integral adaptado a las necesidades únicas de Siigo y su visión.

Como pilares de este proyecto, los objetivos específicos se entrelazan con cada etapa: desde el análisis de necesidades hasta la evaluación del impacto percibido por los stakeholders. A medida que avanzamos, examinaremos cómo Siigo se convierte en un ejemplo de cambio progresivo, demostrando que la inversión en CB es un camino válido hacia un rendimiento operativo excepcional y la construcción de relaciones más sólidas con sus clientes.

En última instancia, este proyecto se presenta como un análisis innovador de cómo el enfoque en CB puede redefinir las operaciones empresariales, y como un llamado a la acción para las organizaciones que buscan impulsar el cambio positivo desde adentro. A medida que nos sumergimos en "El Paradigma de Siigo", invitamos a los lectores a explorar cómo la atención a las CB puede desbloquear nuevas dimensiones de eficiencia y satisfacción en el tejido empresarial moderno.

## 1. Justificación del Problema

La promoción de una cultura de desarrollo de capacidades blandas es un componente esencial para lograr la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en cualquier empresa (Sackiewicz, 2023). Estas habilidades, como la comunicación efectiva, la empatía y la colaboración, tienen un impacto profundo en el funcionamiento de una organización y su éxito a largo plazo.

En primer lugar, el desarrollo de estas habilidades mejora la experiencia del cliente. La comunicación clara y empática permite comprender mejor las necesidades y deseos del cliente (Impulso, 2023). Esto conduce a una mayor satisfacción, y también puede aumentar la retención de clientes, lo que es fundamental para el crecimiento y la estabilidad de una empresa.

Además, estas habilidades fortalecen la dinámica interna de la empresa. El fomento de la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados aumenta la productividad y reduce los conflictos, la comunicación es fundamental en la comunidad moderna porque hace nacer en ella la comprensión solidaria, la aceptación y el consentimiento (Quero Gervilla & Leal Jiménez, 2011). Cuando los equipos pueden comunicarse de manera efectiva y comprenderse mutuamente, los procesos internos se vuelven más fluidos y eficientes.

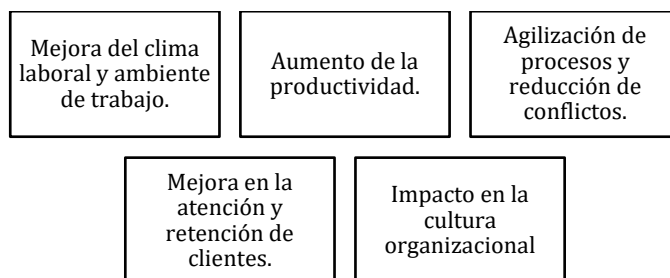
Se obtuvo información de 4 líderes y directivos del área Customer Success de la empresa, la información se recogió mediante consultas en las cuales se indagaba acerca de su percepción ante la oportunidad de mejora que presentan los asesores de servicio en términos de habilidades interpersonales y de comunicación que podrían estar afectando la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes

La cultura de desarrollo de CB también puede verse como un motor de mejora continua, y en Siigo esto se ve reflejado en su quinto valor “Innovamos y no paramos de aprender”. A medida que los empleados adquieren y aplican estas habilidades, la empresa se vuelve más adaptable y receptiva a los cambios del mercado y las necesidades cambiantes de los clientes. De hecho, se sugiere que las empresas pueden cultivar habilidades interpersonales entre sus empleados a través de una transformación de su cultura laboral. Los líderes excepcionales reconocen el valor incalculable que aportan sus equipos y están dispuestos a realizar inversiones significativas en el desarrollo de habilidades cuando surge la necesidad de cambiar la cultura organizativa. Este enfoque estratégico fortalece las relaciones internas y externas de la empresa, y contribuye a un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo, permitiendo a la organización alcanzar niveles más altos de éxito y competitividad en el mercado (Berger, 2018).

Entre las empresas que se destacan por cumplir con una cultura de desarrollo de CB, se encuentra LinkedIn, que comprende la importancia de habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la empatía para construir una cultura empresarial exitosa y agradable. Su consejo es simple: las empresas deben enfocarse en nutrir estas habilidades en sus empleados para crear un ambiente que aproveche el máximo provecho de su talento humano (George, 2023). De esta manera, la justificación de que se realice un trabajo como el presente, se basa en las anteriores premisas, las cuales se presentan de forma resumida en la Figura 1, considerando que para la organización Siigo, la implementación de una cultura de desarrollo de CB no solo impacta en la organización y sus clientes internos, mejorando el clima laboral y el ambiente de trabajo, sino que también mejora la productividad, agiliza los procesos y reduce los conflictos, y además mejora la atención al cliente, y por tanto su retención.

## Figura 1

*Razones que justifican la realización de este trabajo en SIIGO*



## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Diseñar un plan integral de formación en capacidades blandas en Siigo, que impulse la eficiencia operativa a través de la mejora de las comunicaciones y la colaboración entre los equipos, e incremente la satisfacción del cliente a través de una atención más efectiva y personalizada.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las principales capacidades blandas requeridas para los colaboradores y el desarrollo de sus actividades diarias en Siigo, a través de un análisis de las necesidades y los desafíos de comunicación y colaboración existentes.
- Identificar mejores prácticas en la industria en cuanto al desarrollo de capacidades blandas y su impacto en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente para extraer lecciones aprendidas y adaptar las mejores prácticas identificadas a la realidad de Siigo.
- Diseñar un programa de formación integral en capacidades blandas, adaptado a las necesidades específicas de Siigo y alineado con el paradigma de la empresa.

- Implementar una fase del programa de formación en capacidades blandas, con la participación de colaboradores Trainer y Customer Service de Siigo.
- Definir un conjunto de indicadores para el impacto del programa de formación.
- Evaluar la percepción y la satisfacción de stakeholders respecto a la calidad del servicio y la atención recibida, antes y después de la implementación del programa de formación en capacidades blandas.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1. Las Capacidades Blandas (CB)**

También conocidas como habilidades interpersonales o específicas o soft skills, desempeñan un papel crucial en el contexto empresarial. Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad de trabajo en equipo, entre otras (Anáhuac Puebla, 2022).

En el ámbito empresarial, estas habilidades son fundamentales para la eficiencia operativa. Una comunicación clara y efectiva, por ejemplo, asegura que los mensajes se transmitan sin malentendidos, lo que ahorra tiempo y evita errores costosos. Estas habilidades no solo facilitan la interacción entre los empleados, sino que también fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, lo que a su vez puede traducirse en un aumento de la productividad y la satisfacción laboral.

El impacto de las CB en una organización es multifacético. En primer lugar, contribuyen a la creación de equipos más cohesivos y eficientes, donde los miembros se sienten valorados y motivados para alcanzar objetivos comunes (Ortega, 2016). Además, las CB son fundamentales

para la gestión del cambio y la innovación, ya que permiten a los empleados adaptarse a nuevas situaciones y colaborar en la generación de ideas creativas. En un mundo donde la atención al cliente y la experiencia del usuario son primordiales, las CB se convierten en un diferenciador clave que puede influir en la percepción de la marca y la lealtad del cliente.

Es esencial que las organizaciones reconozcan la importancia de invertir en el desarrollo de CB entre sus empleados, no solo como una estrategia para mejorar el rendimiento individual, sino también como un medio para fortalecer la cultura organizacional y alcanzar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Asimismo, estas habilidades tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente. La empatía permite comprender mejor las necesidades del cliente y responder de manera adecuada y personalizada. Una comunicación efectiva garantiza que las expectativas del cliente se comprendan y cumplan a cabalidad. Cuando los empleados trabajan en equipo y se comunican eficazmente, se crean experiencias positivas para los clientes, lo que a su vez aumenta la retención y la lealtad del cliente.

También las capacidades blandas son una combinación de habilidades sociales y competencias interpersonales que caracterizan la forma de interactuar y relacionarse de una persona con otras (Anáhuac Puebla, 2022). Aunque el término "capacidades blandas" se originó en la década de 1970 en el ejército de los Estados Unidos, donde se identificó que las mejores tropas no eran las que tenían solo capacidades técnicas, sino también habilidades interpersonales (Gamelearn Team, 2023), su importancia en el mundo laboral y académico ha aumentado en los últimos años. Las CB son esenciales para determinar el éxito de una persona en su carrera profesional y en su vida personal (Anáhuac Puebla, 2022). Algunas de las CB más importantes incluyen la capacidad de comunicación, la empatía, la gestión del tiempo, el pensamiento crítico,

la gestión del estrés, el trabajo en equipo y el liderazgo. Las CB son tan importantes como las habilidades técnicas y se han vuelto esenciales para afrontar los desafíos laborales de un futuro marcado por las nuevas tecnologías (Iberdrola, 2021). Su importancia en el entorno laboral es indiscutible, se puede destacar al tener en cuenta los siguientes puntos clave: La colaboración efectiva es fundamental, ya que las habilidades de trabajo en equipo y comunicación permiten a los empleados colaborar de manera efectiva. Aquellos que pueden comunicarse claramente, escuchar activamente y trabajar bien en equipo son más propensos a contribuir constructivamente a proyectos grupales y alcanzar metas colectivas. Además, el aumento de la productividad se ve beneficiado por una comunicación eficiente y una adecuada resolución de conflictos, lo que reduce los malentendidos y problemas interpersonales. Esto, a su vez, facilita un flujo de trabajo más eficiente (CONFIEP Perú, 2013). En cuanto a la retención de talento, un ambiente de trabajo que valora y promueve las habilidades interpersonales tiende a ser más atractivo para los empleados, quienes es más probable que permanezcan en la empresa a largo plazo cuando se sienten valorados y comprendidos. Por último, en los niveles de liderazgo, las CB son esenciales para guiar equipos y tomar decisiones informadas. Los líderes empáticos, comunicativos y capaces de inspirar a otros tienen mayor éxito en la gestión de sus equipos y en la consecución de objetivos empresariales.

Estas habilidades mejoran la colaboración, aumentan la productividad, promueven la retención de talento y son fundamentales en el liderazgo efectivo. Las empresas que reconocen y fomentan el desarrollo de estas habilidades entre sus empleados tienden a prosperar y mantener una ventaja competitiva en el mercado laboral actual (Riva, 2023).

La eficiencia operativa y la satisfacción del cliente están estrechamente interconectadas en el entorno empresarial, y un enfoque en el desarrollo de CB puede ejercer un impacto positivo en ambas áreas de manera significativa. Una comunicación efectiva es esencial tanto para los

procesos internos como para las relaciones externas de una empresa. Las habilidades de comunicación mejoradas entre los empleados permiten que los procesos operativos fluyan de manera más suave. Cuando los empleados se entienden claramente entre sí, se reducen los errores, los retrabajos y los malentendidos, lo que lleva a una mayor eficiencia operativa. Además, la comunicación efectiva con los clientes garantiza que sus necesidades y expectativas se comprendan y aborden de manera adecuada, lo que conduce a una mayor satisfacción del cliente (Solé, 2023). Otro aspecto crucial es la empatía y comprensión del cliente. Desarrollar estas habilidades es esencial para ofrecer un servicio excepcional. Cuando los empleados pueden ponerse en el lugar del cliente, son más capaces de satisfacer sus necesidades y resolver problemas de manera efectiva. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también puede reducir la cantidad de quejas y solicitudes de reembolso, contribuyendo a la eficiencia operativa al ahorrar tiempo y recursos en la gestión de problemas (Gonzales, 2023). Asimismo, las CB como la resolución de conflictos son cruciales para manejar situaciones difíciles tanto internamente como con los clientes. Cuando los empleados pueden abordar y resolver disputas de manera eficaz, se minimizan los obstáculos en los procesos operativos y se evitan conflictos prolongados con los clientes que podrían afectar negativamente la satisfacción y la reputación de la empresa (Plasencia, 2023). Por último, fomentar un entorno de colaboración y trabajo en equipo mediante el desarrollo de CB mejora la eficiencia operativa al eliminar barreras interdepartamentales y alentar la compartición de conocimientos y recursos. Esto también se traduce en un mejor servicio al cliente, ya que los equipos cohesionados pueden resolver problemas de manera más eficiente y satisfacer las necesidades de los clientes de manera más completa (Solé, 2023).

### **3.2. Modelos de Capacidades Blandas**

El desarrollo de CB en un entorno empresarial está respaldado por varios modelos teóricos y prácticas de gestión que subrayan su importancia. Por ejemplo, el modelo de competencia emocional de Daniel Goleman destaca que la inteligencia emocional es crucial para el éxito en el trabajo, abarcando habilidades como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales (Goleman & Peñamil, 2018). Además, el modelo de liderazgo transformacional, desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio, enfatiza la importancia de las CB como la inspiración, la influencia idealizada, la consideración individual y la estimulación intelectual en la efectividad del liderazgo (Bass & Avolio, 1990). Asimismo, el modelo de competencias de Martha Alles es una herramienta importante para identificar y desarrollar las habilidades necesarias para el éxito en una organización (Alles, 2006). Este modelo define las competencias esenciales para diferentes roles y niveles dentro de la organización, asegurando que los empleados estén preparados para contribuir al éxito a través de una alineación estratégica, mejor rendimiento, desarrollo del talento y adaptabilidad. Estos modelos, junto con estudios empíricos, demuestran que las empresas que invierten en el desarrollo de CB no solo mejoran la satisfacción y retención del personal, sino que también aumentan la productividad y la capacidad de innovación.

### **3.3. Estrategias de Formación en Capacidades Blandas**

Existen diversos métodos y enfoques efectivos para impartir formación en CB, que buscan fomentar un aprendizaje práctico y significativo. Uno de los más destacados son las actividades experienciales, donde los participantes aplican estas competencias de manera interactiva, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo. Talleres y programas de formación grupal

también son populares, utilizando juegos, actividades artísticas o lúdicas que trascienden el aula tradicional, fortaleciendo la comunicación y la cohesión entre ellos (González et al., 2021).

Otro enfoque es la inducción y modelado, donde un instructor o modelador guía a los estudiantes en la práctica de las habilidades, tras una introducción teórica que sirve como base para el entrenamiento. Este método se complementa con feedback y reflexión, un elemento esencial para el crecimiento, ya que proporciona retroalimentación constructiva, permitiendo a los estudiantes identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Finalmente, se destaca la articulación del currículo con la realidad, un enfoque que busca que los contenidos formativos se alineen con los desafíos reales que enfrentarán los estudiantes, brindándoles una preparación más vivencial y práctica (González et al., 2021).

La planificación de la formación en las empresas ha evolucionado hacia enfoques más flexibles y personalizados, respondiendo a las necesidades específicas tanto de los empleados como del entorno laboral. Un pilar clave en esta evolución es la flexibilidad en la formación, donde los programas se diseñan para adaptarse a los horarios y responsabilidades de los empleados, combinando actividades dentro y fuera del horario laboral. Esto no solo permite que los trabajadores accedan a la capacitación sin interrumpir su desempeño diario, sino que también asegura una mayor conciliación entre el trabajo y el aprendizaje, generando una experiencia formativa más inclusiva y accesible.

Una estrategia esencial es el desarrollo de programas modulares, los cuales permiten a los empleados seleccionar y combinar módulos de formación según sus necesidades, intereses y objetivos profesionales. Esta metodología permite una formación personalizada, donde cada empleado puede diseñar su propio itinerario de aprendizaje, logrando así un ajuste más preciso a las demandas de su rol y al dinamismo del entorno laboral (Delcourt, 1999).

Otro proceso clave que se pone en juego en la planificación de la formación es la evaluación de las competencias. La auditoría de competencias y el análisis situacional permiten identificar las competencias que la organización ya posee y las áreas que necesitan desarrollo. Este esfuerzo preventivo asegura que van a invertir en la formación. Este proceso asegura que el esfuerzo formativo sea relevante para lo que realmente necesitan las entidades y desean crecer.

Cada vez es más común la integración de la formación con el trabajo. Este enfoque permite que los empleados aprendan nuevas habilidades mientras ejecutan sus tareas diarias, lo que aumenta la relevancia y aplicabilidad de lo aprendido. Este tipo de formación "en el flujo de trabajo" refuerza la conexión entre teoría y práctica, acelerando el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

Además, la adopción de nuevas tecnologías en los programas de formación permite a las empresas ofrecer modalidades de aprendizaje más flexibles, como la formación en línea, a distancia y autónoma, lo que posibilita que los empleados adquieran conocimientos a su propio ritmo. Estas herramientas tecnológicas también facilitan el acceso a contenidos formativos actualizados y a recursos globales (Delcourt, 1999).

Existen una serie de elementos clave que deben tenerse en cuenta al diseñar un plan de capacitación efectivo para garantizar el éxito y la alineación con los objetivos de la empresa, cómo se ve en la Figura 2. El primero de ellos es la identificación de las políticas de capacitación, por lo que será esencial comprender las políticas de la empresa, así como las directrices y regulaciones que marcarán la dirección del proceso. Luego, una detección y priorización de necesidades deberían ocurrir a través de un diagnóstico detallado que ponga de manifiesto las áreas de mayor necesidad y que afectan directamente a la empresa y su funcionamiento.

Otro aspecto crucial es la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. El plan de formación debe estar completamente vinculado con la visión y misión de la compañía, así como con sus procesos de innovación y cultura organizacional. Este enfoque asegura que las actividades formativas no solo respondan a necesidades inmediatas, sino que también impulsen el crecimiento y el desarrollo a largo plazo (Fernández, 1999).

La formulación de objetivos claros es otro paso importante, estos deben definir lo que se espera que los empleados logren al finalizar la formación, proporcionando una guía específica para medir el éxito del plan. Luego, la planificación operativa detalla los contenidos, actividades y métodos que se utilizarán, garantizando que las estrategias formativas estén bien estructuradas.

La identificación de formadores adecuados es otro componente crítico. Seleccionar a los instructores idóneos, junto con la organización de los recursos necesarios, como lugares y horarios, asegura que las condiciones para la formación sean óptimas. Es igual de importante la comunicación del plan, en la cual se debe informar tanto a la alta dirección como a los participantes sobre los detalles y expectativas del programa.

La ejecución y seguimiento implica implementar el plan y monitorear su desarrollo, abordando cualquier imprevisto que pueda surgir. Finalmente, la evaluación continua es esencial para medir la efectividad del plan de formación, permitiendo realizar ajustes y mejoras según sea necesario. Este sistema de evaluación no solo garantiza que el plan cumpla con sus objetivos, sino que también fomenta una cultura de mejora constante (Fernández, 1999).

**Figura 2***Ciclo de planificación de Formación*

*Nota.* Adaptado de Fernández (1999, p. 16).

Adicionalmente se proponen cuatro estrategias clave para el desarrollo efectivo de habilidades en el entorno laboral, cómo se puede observar en la Figura 3. En primer lugar, promover la educación y la formación continua para permitir que personas de todas las edades y roles funcionales se adapten a las necesidades cambiantes, garantizando que estén constantemente actualizadas. En segundo lugar, se utilizan indicadores para la evaluación de competencias, dividiendo las habilidades en cuatro categorías: capacidades blandas, habilidades duras, habilidades de autogestión y habilidades digitales, lo que ayuda a identificar áreas de mejora y formular planes de desarrollo específicos. En tercer lugar, fortalecer las habilidades mediante ejercicios prácticos y utilizar métodos como cursos en línea, gamificación y actividades de formación de equipos para promover la colaboración y el aprendizaje activo. Finalmente, promover la integración de diferentes conjuntos de habilidades permite desarrollar capacidades de

manera interrelacionada., lo que resulta en un crecimiento profesional más completo y adaptativo (Biliavska et al., 2024).

### Figura 3

*Estrategias clave para el desarrollo efectivo de habilidades en el entorno laboral*



*Nota.* Adaptado de Biliavska et al. (2024).

### 3.4. Siigo y las Capacidades Blandas

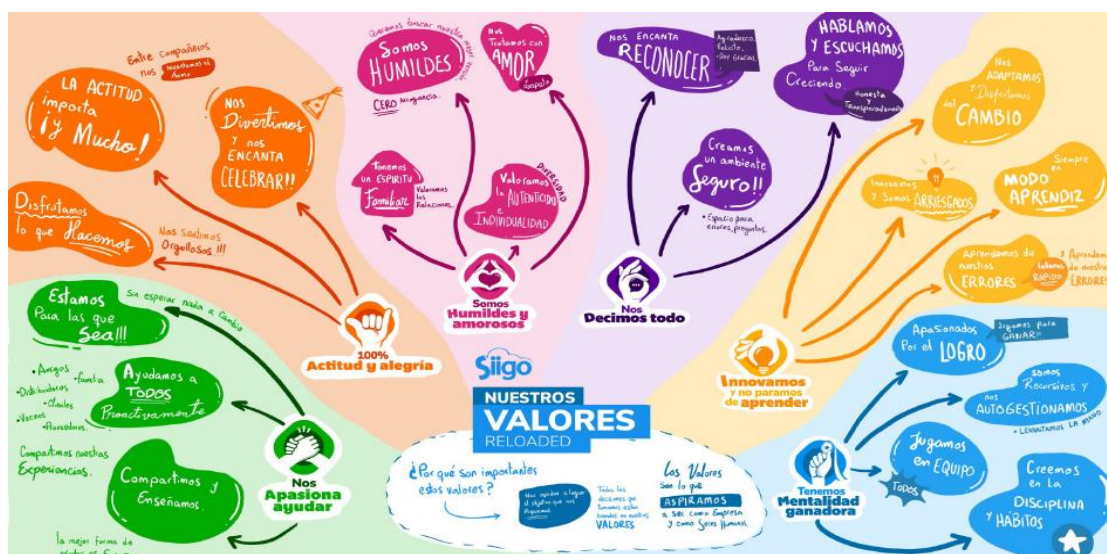
En este contexto, Siigo, una empresa originalmente colombiana fundada en 1988, destaca por su enfoque en las CB y la comunicación efectiva. Con aproximadamente 1.2 millones de usuarios en toda América Latina, incluidos Ecuador, Chile, Perú, Uruguay y México, Siigo cuenta con más de 2.900 colaboradores que, a pesar de tener diversas habilidades, conocimientos y personalidades, comparten un amor común por su trabajo y un esfuerzo constante por brindar una experiencia excepcional a los clientes. Para Siigo, el área de Customer Success es fundamental en la generación de valor, actuando como la cara visible de la empresa hacia el cliente. Un excelente servicio proporcionado por este equipo puede representar una experiencia maravillosa, resultando en lealtad y referencias positivas, y reflejando la importancia de la comunicación efectiva y la empatía en el entorno laboral (Siigo, 2025).

Siigo es un equipo, es una comunidad que piensa en grande, tiene un propósito claro, un sueño que los impulsa. Todos los días se fortalecen con valores que los hacen ser los mejores, construyendo su camino hacia la prosperidad en Latam, disfrutando de su trabajo y aprendiendo

cada día. En esta empresa se pueden identificar habilidades de gran importancia reflejadas en sus seis valores organizacionales, los cuales se pueden observar en la Figura 4. Entre estos se encuentran: "Nos apasiona ayudar", lo que significa que un Siiger siempre piensa en el otro, ayuda a todos proactivamente, comparte y enseña, y cumple con sus compromisos. "Tenemos mentalidad ganadora" se identifica porque un Siiger es apasionado por el logro, es recursivo y se autogestiona, juega en equipo y es disciplinado. "100% actitud y alegría" refleja que un Siiger disfruta lo que hace, valora la actitud, se divierte y le encanta celebrar. "Somos humildes y amorosos" indica que un Siiger es humilde, trata a otros como le gustaría ser tratado, con amor y solidaridad, tiene un espíritu familiar y valora la autenticidad e individualidad. "Innovamos y no paramos de aprender" significa que un Siiger innova, afronta nuevos retos, se adapta y disfruta el cambio, aprende de los resultados y siempre está en modo aprendiz. Finalmente, "Nos decimos todo" se manifiesta en que a un Siiger le encanta reconocer a los demás, se comunica de forma honesta y constructiva, y crea un ambiente seguro.

**Figura 4**

*Valores organizacionales y sus pilares en Siigo*



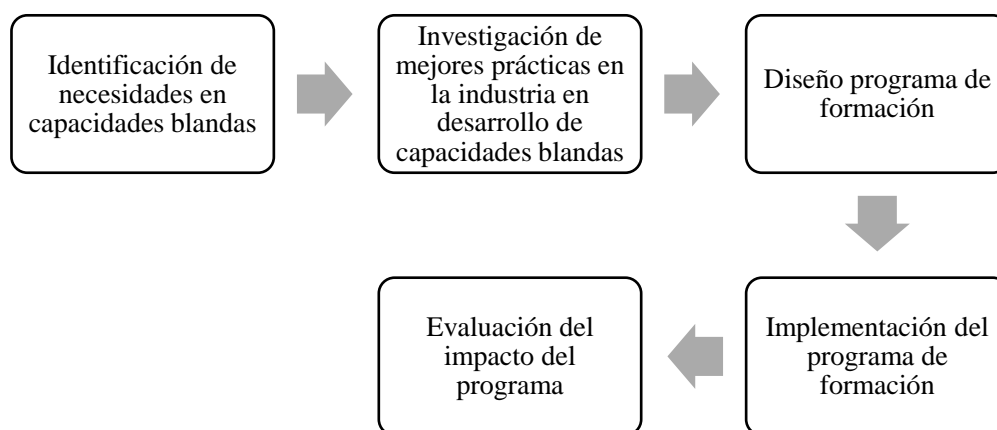
*Nota.* Adaptado *Nuestros valores* [Infografía], por Siigo, (<https://www.siigo.com/nosotros/>).

#### 4. Metodología

El proceso de desarrollo de este proyecto se estructuró en varias fases secuenciales para garantizar un diseño, implementación y evaluación efectivos del programa (ver Figura 5).

**Figura 5**

*Metodología del trabajo*



##### 4.1. Identificación de Necesidades en Capacidades Blandas

En la fase inicial, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los directores de Customer para identificar la brecha existente en CB. Esto incluyó la recolección de datos cualitativos sobre las necesidades y expectativas del equipo en términos de CB. Además, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas con los asesores para conocer su percepción e interés en el desarrollo de CB, identificando áreas específicas donde sentían la necesidad de mejorar. También se recopilamos

opiniones de los asesores que participaron en el plan de formación, evaluando su satisfacción y la efectividad percibida del programa en términos de espacios, sesiones y materiales utilizados.

Se indagó con los líderes de las diferentes subáreas de Customer Success sobre la brecha actual en términos de CB que estaba afectando la eficiencia y satisfacción del cliente. Para ello, se aplicó una metodología de entrevistas directas y sesiones de retroalimentación con los líderes de cada área, lo que permitió identificar las principales dificultades. Además, se verificó el perfil del cargo de Customer Success para determinar las habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente las funciones en el periodo comprendido, realizando un análisis comparativo entre las competencias del cargo y las necesidades actuales del equipo. Finalmente, se diseñó y distribuyó un sondeo a los asesores para conocer su opinión sobre el tema de las CB, utilizando un enfoque cuantitativo para recoger datos y realizar un análisis exhaustivo de las respuestas.

#### **4.2. Mejores Prácticas en el Desarrollo de Capacidades Blandas**

Para la identificación de estas mejores prácticas se realizó una búsqueda en la literatura, que permitió identificar casos de éxito y la postura de algunos autores respecto al desarrollo de estas habilidades en las organizaciones. Los resultados se presentan en el apartado 5.2.

#### **4.3. Diseño del Programa de Formación**

El diseño del programa de formación se realizó de manera estratégica, asegurando la alineación con los objetivos organizacionales y las necesidades identificadas en la fase de investigación. Para ello, se definieron objetivos claros y medibles para el desarrollo de CB, alineados con las metas estratégicas de la organización. Se desarrolló contenido específico y relevante que abordó las brechas y necesidades identificadas, incluyendo ejemplos prácticos y situaciones reales. Los métodos de entrega seleccionados variaron entre talleres y sesiones virtuales, ejercicios prácticos y materiales de apoyo, adaptados para maximizar la participación y

el aprendizaje de los asesores. Además, se implementaron mecanismos de votación para medir el progreso y la efectividad del programa mediante sondeos. La participación de los stakeholders fue fundamental para el éxito del proyecto. Colaboradores y entrenadores fueron involucrados en el proceso de diseño y entrega del programa, aprovechando su perspectiva y experiencia para enriquecer el contenido y los métodos de entrega. Además, se involucró a otros stakeholders relevantes en la planificación y evaluación del programa para asegurar que estuviera alineado con las expectativas y necesidades de todos los interesados.

#### **4.4. Implementación del Programa de Formación**

Para implementar el programa de formación en CB, el primer paso fue lanzar un vídeo de expectativa del proyecto como notificación a los asesores de Customer success, por medio del canal de comunicaciones organizacional, en este caso Teams. Posteriormente los entrenadores se reunieron para observar los avances del proyecto en material y contenido, el área de formación y desarrollo capacitó a los entrenadores en algunas de las CB que se compartirían con el área. Se realizó una reunión con los directores del área customer success para darles a conocer el proyecto y su relevancia para el crecimiento laboral y personal en los asesores y se lanzó el formulario de inscripción para la primera "Ruta de aprendizaje CreSer". Después de un par de semanas de inscripciones, se dio apertura con el desarrollo del primer cronograma de "Ruta de aprendizaje CreSer", el lanzamiento del curso y sesiones prácticas en vivo, en cada espacio con los entrenadores se evaluó el material y el entrenador asignado por tema, finalizado el curso de formación en CB, se realizó una autoevaluación por parte de los asesores para conocer su percepción de la experiencia.

#### **4.5. Evaluación del Impacto del Programa**

Para crear un grupo de indicadores que midieran el impacto de los programas de formación en CB, se empleó un enfoque metodológico en dos fases principales. En la primera fase se examinó en detalle los indicadores clave de rendimiento (KPIs) actuales de Siigo relacionados con eficiencia operativa, satisfacción del cliente y comunicación interna. Este análisis implicó la revisión de los informes y métricas existentes para identificar las áreas donde los programas de formación en CB podían tener un impacto directo. Se utilizó un enfoque cualitativo para comprender las relaciones entre estos KPIs y las CB, complementado con un análisis cuantitativo para evaluar cómo las variables se correlacionaban con los resultados organizacionales.

En la segunda fase se procedió a determinar los niveles actuales de eficiencia operativa, satisfacción del cliente y comunicación interna mediante las entrevistas cortas previamente realizadas a los líderes. Estos datos fueron analizados para establecer una línea base para los indicadores antes de la implementación del programa de formación y así comparar en el momento de ser finalizado el programa. La combinación de estos pasos facilitó la creación de un conjunto de indicadores robustos, capaces de evaluar de manera precisa los efectos de la formación en las áreas clave mencionadas.

La evaluación del impacto del programa se realizó mediante un enfoque sistemático y basado en datos. Se realizaron sondeos posteriores a la participación en el programa para validar la perspectiva y opinión de los asesores sobre el mismo, evaluando la satisfacción y la efectividad percibida del programa. Asimismo, se compararon las métricas de los participantes antes y después de participar en el programa de formación, analizando cambios en la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la comunicación interna como resultado del programa. Esta metodología aseguró un enfoque integral y adaptativo para el diseño, implementación y evaluación del

programa de formación en CB, garantizando su alineación con las necesidades específicas de Siigo y la maximización de su impacto.

## **5. Resultados**

### **5.1. Identificación de Principales Capacidades Blandas Requeridas para el Cargo de Asesor Customer Success en Siigo**

Según lo analizado a partir de diversos autores, las capacidades blandas pueden clasificarse en varias categorías. En esta ocasión, para el diseño de este plan de formación, se agrupan en tres categorías: habilidades relacionadas conmigo mismo, ya que si no nos sentimos bien con nosotros mismos, no seremos capaces de mantener relaciones satisfactorias con los demás; habilidades para relacionarnos con otros a nivel individual, las cuales nos permiten optimizar la calidad de la comunicación y la interacción con las personas; y habilidades para relacionarnos con colectividades, que nos permiten interactuar en sistemas complejos con múltiples individuos.

El alcance de este proyecto comprende el análisis para el cargo de Asesor en Customer Success en Siigo, y para ese cargo, es fundamental contar con CB que permitan construir y mantener relaciones sólidas con los clientes, aumentando así su satisfacción y fidelidad. Entre las habilidades requeridas en el "Job description" se encuentran: atención al cliente, recursividad, comunicación asertiva, trabajo bajo presión y escucha activa. Para ver una descripción detallada del perfil del cargo, consultar el Apéndice A.

Para determinar las CB más relevantes para el programa de formación, se realizó un análisis de casos de éxito en diversas industrias, incluyendo tecnología, servicios financieros, manufactura, educación y emprendimiento. Se recopilaron datos sobre las competencias que han demostrado

impactar directamente en la productividad, la optimización de procesos y la satisfacción del cliente. Entre las habilidades priorizadas se encuentran la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la resolución de problemas, todas fundamentales para mejorar la eficiencia en los roles de atención al cliente y la gestión interna. Este enfoque basado en evidencia garantiza que la capacitación responda a las necesidades del mercado y fortalezca el desempeño organizacional.

Las habilidades escogidas para el proceso de formación teniendo en cuenta el análisis de casos de éxito en empresas, los puntos de vista del grupo de trabajo compuesto por líderes de customer success y entrenadores, además de la revisión de las competencias listadas en el "Job description" y a través de este enfoque participativo, se seleccionaron aquellas CB que, según el análisis, tienen un impacto directo en la productividad, la satisfacción del cliente y el desempeño general del equipo, las cuales se dividieron de la siguiente manera:

- Habilidades conmigo mismo: Autoconfianza, Resiliencia e Inteligencia emocional.
- Habilidades para relacionarme con otros a nivel individual: Empatía, Comunicación asertiva, escucha activa, Adaptabilidad y Manejo de objeciones.

No se considera la categoría “habilidades para relacionarme con colectividades” debido a la naturaleza del cargo, pues el rol de un asesor de Customer Success se centra más en la interacción personalizada con clientes individuales que en la relación con colectividades.

## **5.2. Mejores Prácticas en el Desarrollo de Capacidades Blandas, su Impacto en la Eficiencia Operativa y la Satisfacción del Cliente**

En los últimos años, el desarrollo de CB ha tomado un papel protagónico en la eficiencia operativa y en la relación con los clientes dentro de las organizaciones. Las empresas han comprendido que, más allá de las competencias técnicas, el éxito también depende de la capacidad

de sus colaboradores para comunicarse, resolver conflictos, gestionar sus emociones y trabajar en equipo. Esto ha llevado a la adopción de estrategias innovadoras para potenciar estas habilidades, logrando no solo mejorar el clima organizacional, sino también fortalecer la conexión con los clientes (Caputo et al., 2019).

### ***5.2.1. Estrategias Clave para Fortalecer las Capacidades Blandas***

Diferentes sectores, como tecnología, finanzas, manufactura y educación, han implementado prácticas exitosas para desarrollar competencias interpersonales en sus equipos. Algunas de las estrategias más efectivas incluyen:

- **Evaluar la motivación y orientación a resultados:** Comprender qué impulsa a los empleados y qué expectativas tienen sobre su desarrollo profesional permite adaptar programas de formación que fomenten el compromiso y la productividad (Morandini et al., 2023).
- **Fomentar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo:** Muchas empresas han identificado que la falta de estas habilidades puede frenar la innovación y la resolución de problemas dentro de los equipos (Singh et al., 2021). Para abordarlo, han incorporado dinámicas de colaboración y espacios de retroalimentación continua.
- **Aplicar metodologías ágiles en la gestión de proyectos:** Herramientas como Scrum y Kanban optimizan tiempos y procesos, y también refuerzan la autonomía y la toma de decisiones de los equipos (Fadhil et al., 2021).
- **Fortalecer la inteligencia emocional y la gestión del estrés:** La capacidad de manejar emociones y reaccionar adecuadamente ante situaciones de alta presión ha demostrado ser clave para mantener un ambiente de trabajo positivo y reducir conflictos (Bee-Lan et al., 2021) y muchas empresas sobre todo en el sector de tecnología y aquellas que han implementado trabajo en casa lo están utilizando.

- Aprovechar el análisis de datos en la gestión del talento: Algunas empresas han comenzado a usar Big Data para identificar brechas en habilidades y diseñar programas de capacitación personalizados, mejorando la retención del talento (Ruiz et al., 2024).

En general, estas prácticas buscan crear entornos de trabajo más colaborativos y dinámicos, donde las CB sean vistas como un factor estratégico para el crecimiento organizacional.

### ***5.2.2. Impacto en la Eficiencia Operativa***

Cuando los equipos tienen un alto nivel de competencias interpersonales, la operatividad de la empresa mejora considerablemente. Algunos de los efectos más notorios son:

- Mayor productividad: Los colaboradores que dominan habilidades como la comunicación y la autogestión pueden resolver problemas con mayor rapidez, reduciendo errores y tiempos de ejecución en los procesos (Lyu et al. 2021).
- Optimización del uso de recursos: Las empresas que han integrado metodologías ágiles y herramientas de planificación han logrado mejorar la asignación de tareas, eliminando redundancias y evitando sobrecarga en los equipos (Hardcopf et al., 2021).
- Mejor gestión del tiempo y las prioridades: Una adecuada organización y la capacidad de delegar eficazmente permiten que los empleados enfoquen sus esfuerzos en actividades de mayor impacto (Luburić et al., 2024).

### ***5.2.3. Impacto en la Satisfacción del Cliente***

Las CB también juegan un rol clave en la experiencia del cliente. Un equipo bien preparado en comunicación, empatía y resolución de problemas puede marcar la diferencia en la percepción que los clientes tienen de la empresa. Los principales beneficios incluyen:

- Interacciones más cercanas y personalizadas ya que la combinación de habilidades interpersonales con herramientas tecnológicas facilita la identificación de necesidades

específicas y permite adaptar las soluciones a cada cliente, generando confianza y lealtad (Ubfal et al., 2022).

- Mayor retención de clientes porque las empresas con equipos que manejan bien la comunicación y la resolución de objeciones experimentan menores tasas de abandono, ya que los clientes sienten que reciben un servicio de calidad y atención genuina (Escamilla et al. 2024).
- Reducción de quejas y malentendidos puesto que un lenguaje claro y empático permite gestionar expectativas desde el primer contacto, minimizando problemas y mejorando la reputación de la empresa (Hang et al., 2024).

#### **5.2.4. Casos de Éxito**

El creciente reconocimiento de la importancia de las CB ha llevado a múltiples organizaciones a implementar programas de formación específicos. No solo las empresas han visto beneficios en su rendimiento y competitividad, sino que también diversas iniciativas a nivel educativo han demostrado su impacto en la preparación de profesionales para el mercado laboral. Entre los programas más exitosos en el ámbito educativo se destacan:

- KIPP (Knowledge Is Power Program) en Estados Unidos: Ha demostrado resultados positivos en la formación de estudiantes en contextos vulnerables, potenciando sus competencias socioemocionales y su desempeño académico (Gleason et al., 2014).
- MASS/Skillzone en Europa: Se centra en el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales como base para la integración laboral, logrando preparar a los jóvenes para ambientes de trabajo colaborativos (Talavera & Pérez-González, 2007).
- Juventud y Empleo en República Dominicana: Ha sido una iniciativa clave para mejorar las oportunidades laborales de los jóvenes, asegurando que no solo tengan habilidades técnicas,

sino también las competencias sociales necesarias para desenvolverse en el mundo del trabajo (McGinnis et al., 2006).

Estos programas han dejado en claro que la formación en CB no requiere de modificaciones drásticas en los planes de aprendizaje. De hecho, muchos expertos sugieren que estas habilidades pueden integrarse naturalmente en los cursos de formación técnica, permitiendo que los estudiantes las practiquen de manera inconsciente mientras desarrollan otras competencias (Schulz, 2008).

Por otra parte, muchas compañías han adoptado programas de desarrollo de CB dentro de sus estrategias de gestión del talento. Por ejemplo:

- Cafam: Ofrece programas especializados en comunicación organizacional y adaptación al cambio, con el objetivo de mejorar la cohesión de los equipos y la eficiencia en el trabajo. Su modelo de capacitación ha convertido a esta empresa en un referente en el fortalecimiento de competencias interpersonales dentro del ámbito corporativo (Cafam, 2024).
- Google: Ha realizado estudios internos para identificar las CB más valoradas dentro de su entorno de trabajo. Como resultado, ha desarrollado programas de formación específicos en inteligencia emocional, trabajo en equipo y comunicación efectiva. La implementación de estas capacitaciones ha impulsado la innovación dentro de la empresa y ha fortalecido la colaboración entre sus empleados (González et al., 2021).

Las organizaciones que han apostado por el desarrollo de CB han reportado múltiples beneficios, incluyendo una mayor retención de talento, un mejor ambiente laboral y un desempeño más eficiente de los equipos. La comunicación asertiva, la empatía y la resolución de problemas han demostrado ser pilares fundamentales para fomentar relaciones laborales saludables y mejorar la interacción con los clientes. De esta forma, las CB han pasado de ser un valor agregado a convertirse en un factor determinante para el éxito organizacional. Tanto en el ámbito educativo

como en el empresarial, su desarrollo ha demostrado tener un impacto positivo en la productividad, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Las empresas que han integrado programas de capacitación en CB han optimizado sus procesos internos, y han logrado crear entornos laborales más estables y colaborativos y a medida que el mercado sigue evolucionando, aquellas organizaciones que inviertan en fortalecer las competencias interpersonales de sus empleados estarán mejor posicionadas para afrontar los desafíos del futuro.

### **5.3. Diseño del Plan de Formación Integral en Capacidades Blandas para Siigo**

El proceso comenzó con una reunión con los líderes del equipo de entrenamiento, en la que se les presentó el proyecto. Durante esta conversación, se explicaron los objetivos, y el propósito del proyecto, asegurando su alineación con las metas organizacionales y motivando su participación en el proceso.

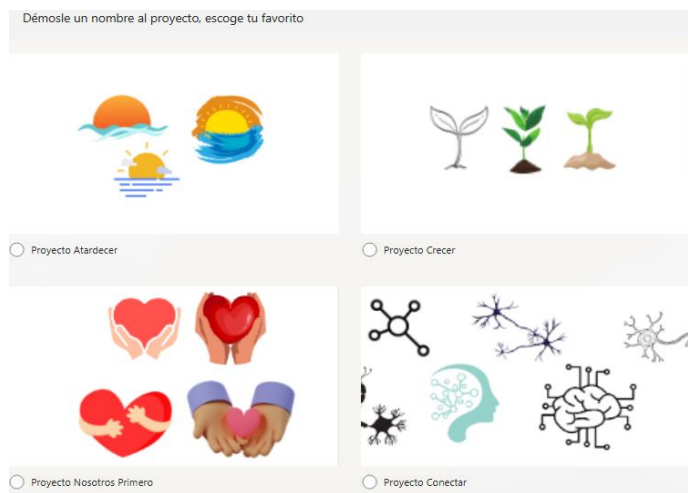
#### ***5.3.1. Creación de la Identidad del Proyecto***

Una vez comprendido el proyecto, los líderes tienen la oportunidad de idear nombres que reflejen su esencia. Este paso busca captar la creatividad y perspectiva de los líderes para encontrar opciones que se ajusten tanto con al equipo como a los objetivos del proyecto. Se lleva a cabo un sondeo entre los entrenadores y los líderes de entrenamiento para elegir el nombre definitivo del proyecto. Esta actividad fomenta la participación de todos los involucrados, asegurando que el nombre seleccionado sea representativo y cuente con el respaldo del equipo. A través de un proceso de creatividad y reflexión conjunta, surgieron varias opciones que captaron diferentes aspectos del propósito y los valores del proyecto. Entre los nombres sugeridos estuvieron: "Atardecer", que se relacionaba con el color naranja y el valor "Innovamos y no paramos de aprender"; "Crecer", acompañado de la imagen de una planta naciendo, simbolizando el crecimiento; "Nosotros

primero", una pequeña frase que hace parte del propósito de Siigo; y "Conectar", que resaltaba la importancia de las relaciones, cómo se puede observar en la Figura 6. El proceso para elegir el nombre definitivo se llevó a cabo mediante un sondeo electrónico entre los entrenadores y los líderes de entrenamiento. Además, se realizó una puesta en común para discutir las ideas. Como resultado, los líderes decidieron crear "CreSer", un nombre que hace referencia al concepto de "Crecer desde el ser, de adentro hacia afuera", encapsulando así el propósito y la visión del proyecto de una manera representativa y alineada con los valores del equipo.

## Figura 6

*Nombres sugeridos para la identidad del proyecto*



Una vez elegido el nombre: “**CreSer**”, se realiza otro sondeo para definir los elementos visuales y comunicativos del proyecto, como la línea gráfica, los colores, el logotipo y el eslogan. Este proceso garantiza que la identidad del proyecto sea atractiva, coherente y alineada con su propósito. El área de comunicaciones internas, junto con una entrenadora, se encargaron de escoger la línea gráfica, los colores, el logotipo y el eslogan, haciendo alusión a la planta creciendo

desde la tierra. Este proceso se llevó a cabo mediante conversaciones casuales y sesiones de colaboración entre los miembros del equipo dando como resultado lo que se puede observar en la Figura 7. Posteriormente, el diseño fue revisado por la Customer Success Training Team Leader, quien proporcionó su punto de vista y, finalmente, dio su aprobación para proceder con la implementación de la identidad visual del proyecto.

## Figura 7

*Línea gráfica CreSer*



### 5.3.2. Integración con la Ruta de Aprendizaje

El programa de formación CreSer, se formaliza integrándolo dentro de una estructura más amplia conocida como Ruta de Aprendizaje, como se observa en la Figura 8. Este paso asegura que las actividades del proyecto estén organizadas de manera estratégica y contribuyan al desarrollo continuo de los participantes.

La ruta de aprendizaje es un proyecto que existe desde marzo de 2023 y consiste en un curso de capacitación diseñado para aprender sobre los productos del portafolio de Siigo Latam. A través de este proyecto, los participantes tienen la oportunidad de formarse en el uso de diferentes softwares contables disponibles en el portafolio de Siigo, que incluyen soluciones para

Colombia, Ecuador, México y Uruguay. Cada curso tiene una duración de entre un mes y mes y medio. El proyecto está a cargo de los entrenadores del área de Customer Success, quienes se encargan de la planificación y ejecución de las rutas de aprendizaje. En 2023 se llevaron a cabo 4 rutas de aprendizaje, mientras que en 2024 se realizaron 5. Estas actividades forman parte de las labores regulares de los entrenadores, por lo que no se cuenta con un presupuesto adicional específico para su implementación. Los entrenadores involucrados son remunerados a través de su salario habitual. CreSer fue incorporado como ruta de aprendizaje en mayo de 2024.

## Figura 8

*Integración CreSer a las Rutas de aprendizaje*




### 5.3.3. Desarrollo y Estructuración dentro de la Ruta de Aprendizaje CreSer

La estructuración de “Ruta de aprendizaje CreSer: Habilidades Blandas” inició con la elaboración de un cronograma detallado que sirvió como guía para organizar las actividades y establecer tiempos claros para cada etapa del desarrollo de la ruta de aprendizaje, este cronograma se puede observar en la Figura 9, y en los Apéndices C y D se muestra el detalle de la programación y la implementación en su cronograma.

Figura 9

*Cronograma diseño del programa de formación.*

|  |  |   |  |   |  |   |   |
|--|--|---|--|---|--|---|---|
| Mes  | Enero  | Enero   | Febrero  | Febrero   | Febrero  | Febrero   | Marzo   |
| Día  | Miércoles 03   | Lunes 29  | Viernes 9  | Martes 13 a Jueves 15   | Viernes 16 a Viernes 23  | Lunes 26  | Lunes 4   |
| Actividad  | Información  | Avances   | Entrega  | Testeo  | Correcciones   | Entrega final del curso   | Inicia Ruta Habilidades Blandas                         |
| Horas  | 0,5  | 0   | 0  | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Contenido  | Durante el comité se repartirá a cada entrenador la temática correspondiente y se darán las indicaciones para realizar el contenido y actividades de cada una de ellas | 2:00 pm<br>Se verificarán los avances de cada sección del curso, confirmando guiones y material necesario | 5:30 pm<br>Entrega del contenido y material para cada sección asignada | Revisión realizada por dos entrenadores diferentes a quienes realizaron cada dinámica o contenido, las observaciones que den como resultado del testeo se entregaran en un formato específico | A partir del testeo, se deberán realizar las correcciones necesarias por los entrenadores responsables de su contenido | 2:00 pm<br>Se subirán los videos al curso<br>- Se realizará un testeo final por todos los miembros del equipo en el que se va a tener en cuenta no solo el contenido, sino la estructura, entre otros | Inicia ruta de aprendizaje de Habilidades conmigo mismo |

A continuación, los entrenadores llevaron a cabo un proceso de investigación para recopilar información relevante que les permitiera desarrollar materiales apropiados para el curso de CB. Este paso implica consultar fuentes confiables y analizar estudios de casos relacionados con el tema.

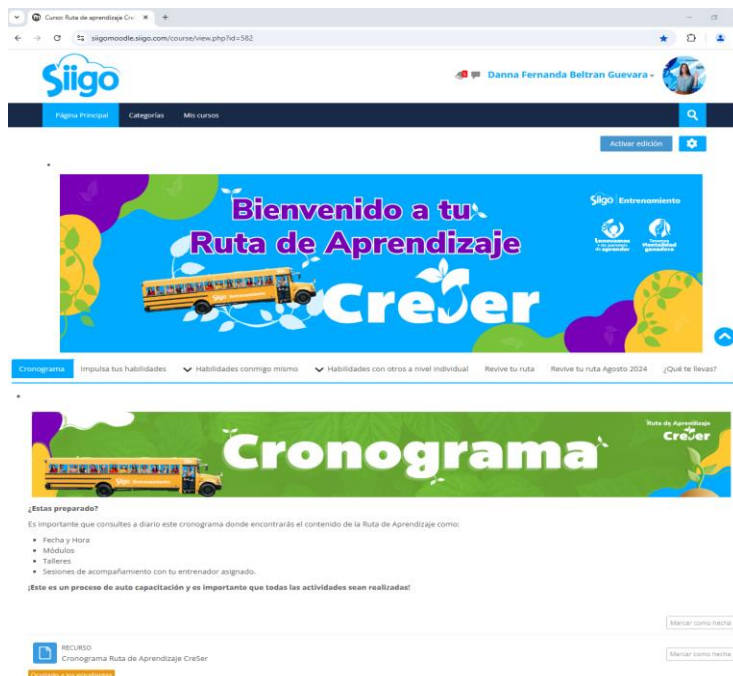
Se buscó y seleccionó una variedad de recursos educativos, como vídeos, guías y materiales visuales, para enriquecer los contenidos del curso y garantizar su relevancia y efectividad para los participantes. El material recopilado fue revisado minuciosamente y sometido a pruebas como simulacros de las sesiones en vivo que se realizarían durante el programa de formación para asegurar su calidad, claridad y adecuación a los objetivos de aprendizaje. Este paso permitió realizar ajustes necesarios antes de la implementación final.

Finalmente, se estructuró el curso en la plataforma Moodle, organizando los módulos, subiendo los materiales y configurando las actividades interactivas como se puede observar en la

Figura 10. Este paso marcó la culminación de la estructuración de Ruta de Aprendizaje y preparó el terreno para su implementación.

## Figura 10

*Pantalla principal curso en Moodle CreSer*

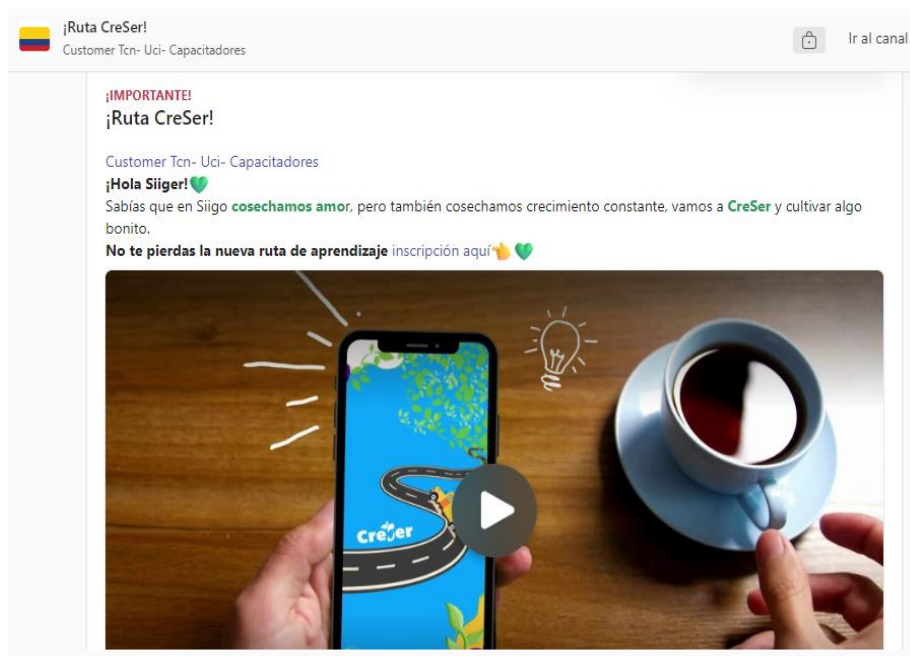


### 5.3.4. Estrategias de Comunicación

Como podemos ver en la Figura 11, se implementaron estrategias de comunicación para generar expectativa sobre el curso, incluyendo la difusión de información clave, apertura de inscripciones y recordatorios para el cierre del proceso. Estas acciones aseguraron la participación y el registro eficiente de los interesados.

## Figura 11

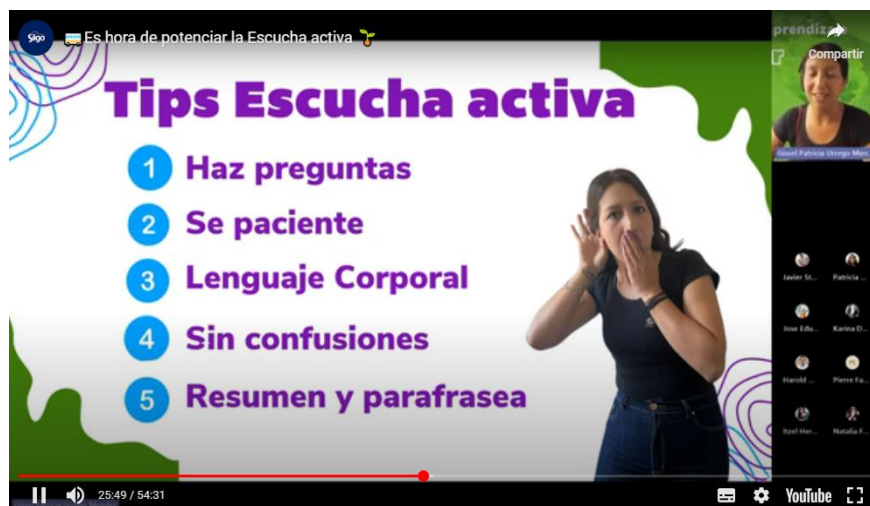
*Comunicación con expectativa de CreSer compartida con los asesores*



Se realizó una sesión de bienvenida en donde se dieron indicaciones de cómo se llevaría a cabo el programa de formación, se entregó el material y el acceso al curso en Moodle como se logra observar en la Figura 12. Durante el desarrollo del curso, se promovió la participación de los inscritos mediante dinámicas interactivas y actividades diseñadas para mantener su compromiso y motivación a lo largo del programa.

**Figura 12***Mensaje de bienvenida a Ruta de Aprendizaje CreSer*

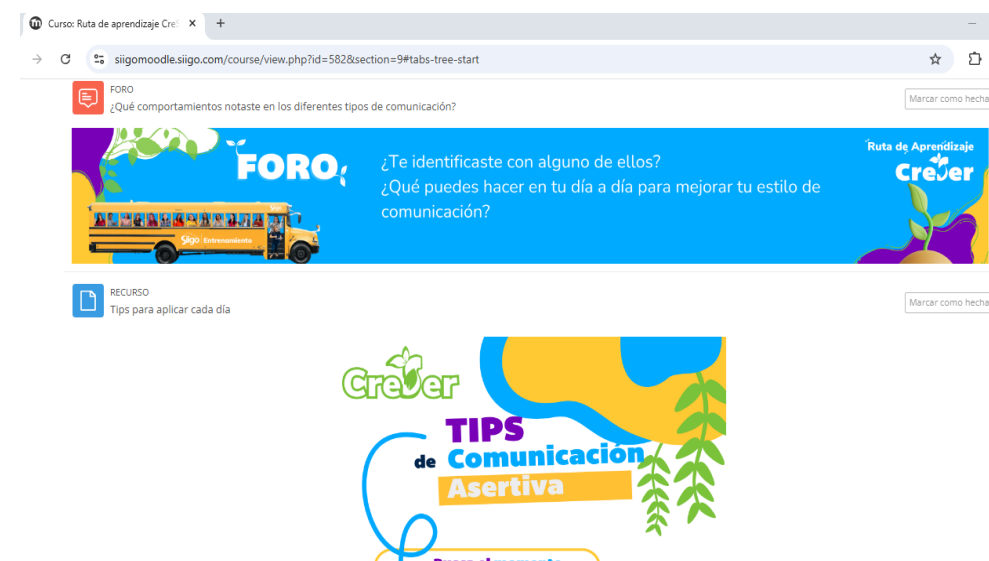
Se organizaron sesiones en vivo que hacen parte del cronograma de actividades para ofrecer a los participantes la oportunidad de interactuar con los entrenadores como se observa en la Figura 13, resolver dudas en tiempo real y reforzar conceptos clave mediante dinámicas.

**Figura 13***Sesión en vivo de una habilidad blanda*

*Nota.* Grabación de la sesión en vivo de una de las CB durante la implementación de la Ruta de Aprendizaje CreSer. Además, se puso a disposición de los participantes material asincrónico que se encontraba en el curso Ruta de aprendizaje CreSer, como podemos ver en la Figura 14, foros, guías y lecturas complementarias, que les permitieron avanzar a su propio ritmo y consolidar los aprendizajes adquiridos en las sesiones en vivo.

## Figura 14

*Actividades del curso en Moodle.*



### 5.3.5. Cronograma de Clases

La primera ruta de aprendizaje CreSer se inició el 06 de mayo de 2024 con una sesión de bienvenida y finalizó el 11 de junio de 2024 con la sesión de cierre, el cronograma presentado estaba dividido en tres módulos: Módulo 1- Impulsa tus habilidades, Módulo 2- Habilidades conmigo mismo y Módulo 3 -Habilidades con otros a nivel individual, contaba las fechas en las

cuales se debía desarrollar cada actividad tanto sincrónica como asincrónica, los temas y el contenido que debían tener en cuenta para ingresar a las sesiones en vivo y el enlace correspondiente al curso en Moodle.

**Figura 15**

*Cronograma Ruta de Aprendizaje CreSer.*

| Módulo  |  | Módulo 1- Impulsa tus habilidades  |   | Módulo 2- Habilidades conmigo mismo  |   |  |  |  |
|---|--|--|---|--|---|--|--|--|
| Fecha   | Lunes<br>06 de mayo  | Martes<br>07 de mayo   | Jueves<br>09 de mayo  | Martes<br>14 de mayo   | Miércoles<br>15 de mayo   | Jueves<br>16 de mayo   | Viernes<br>17 de mayo  |  |
| Tema Principal  | Sesión de Apertura   | Curso: Impulsa tus habilidades   | Resiliencia   | Es hora de potenciar tu Resiliencia  | Autoconfianza   | Es hora de potenciar tu Autoconfianza  | Inteligencia   |  |
| Horas magistrales                                       | 0,5  | 0  | 0   | 1  | 0   | 1  | 0  |  |
| Horas asincrónicas                                      | 0  | 0,5  | 0,5   | 0  | 0,5   | 0  | 1  |  |
| Contenido   | Asistirás a una sesión de bienvenida, donde te explicaremos en detalle la metodología del programa de capacitación de 12:00 pm a 1:00 pm Hora Col 11:00 am a 12:00 pm Hora Mex , conocerás al entrenador que te apoyará con cualquier duda que se te pueda presentar durante el proceso y por supuesto, te entregaremos el material de apoyo que | Para arrancar tu ruta , te invitamos a tomar el primer módulo "Impulsa tus habilidades" del curso en Moodle de Ruta de Aprendizaje CreSer, afianzarás algunos conceptos clave a la hora de emprender este camino <a href="https://silgomoodle.silgo.com/course/view.php?id=582">https://silgomoodle.silgo.com/course/view.php?id=582</a> | *Te invito a seguirte apoyando de tu curso en Moodle Ruta de Aprendizaje CreSer donde encontrarás el segundo módulo "Habilidades conmigo mismo" allí vas a observar la habilidad "Resiliencia", revisa en detalle el material que está allí, realiza la actividad dinámica que encontrarás y activa tu curiosidad investigando más información acerca de este tema. | * No te pierdas esta sesión de acompañamiento programada de 2:00 pm a 3:00 pm hora COL/ 1:00 pm a 2:00 pm hora MEX, donde junto a tu entrenador podrás compartir las dudas que se presentaron acerca de la Resiliencia y ponerlo en práctica, así afianzarás tus conocimientos * Ingresar desde el siguiente Link: <a href="https://acortar.link/zGY69A">https://acortar.link/zGY69A</a> | *Te invito a seguirte apoyando de tu curso en Moodle Ruta de Aprendizaje CreSer donde encontrarás el segundo módulo "Habilidades conmigo mismo" allí vas a observar la habilidad "Autoconfianza", revisa en detalle el material que está allí, realiza la actividad dinámica que encontrarás y activa tu curiosidad investigando más información acerca de este tema. | * No te pierdas esta sesión de acompañamiento programada de 8:00 am a 9:00 am hora COL/ 7:00 am a 8:00 am hora MEX, donde junto a tu entrenador podrás compartir las dudas que se presentaron acerca de la Autoconfianza y ponerlo en práctica, así afianzarás tus conocimientos * Ingresar desde el siguiente Link: <a href="https://acortar.link/AGmIG1">https://acortar.link/AGmIG1</a> | *Te invito a seguirte apoyando de tu curso en Moodle Ruta de Aprendizaje CreSer donde encontrarás el tercer módulo "Inteligencia emocional" allí vas a observar la habilidad "Inteligencia emocional", revisa en detalle el material que está allí, realiza la actividad dinámica que encontrarás y activa tu curiosidad investigando más información acerca de este tema. |  |
| Links/ligas donde te podrás unir a las sesiones en vivo | <a href="https://acortar.link/Rs19e4">https://acortar.link/Rs19e4</a>  |  |   | <a href="https://acortar.link/zGY69A">https://acortar.link/zGY69A</a>  |   | <a href="https://acortar.link/AGmIG1">https://acortar.link/AGmIG1</a>  |  |  |

**¡Importante!**

- Recuerda que lo más importante para impulsar tus habilidades es realizar permanentemente todas esas buenas prácticas y tips que verás durante tu Ruta de Aprendizaje CreSer
- Tú mismo podrás descargar tu constancia de participación en la Ruta CreSer, al completar cada una de las actividades del curso te permitirá hacerlo-Puedes apoyarte del siguiente tutorial:

¡Click aquí!

Link de tu curso en Moodle <https://silgomoodle.silgo.com/course/view.php?id=582>

Como se puede observar en la Figura 15, el cronograma contaba con una estructura dinámica y de fácil entendimiento, que incluía todo el material y los accesos necesarios al curso en Moodle, así como a las sesiones en vivo. Además, el cronograma contemplaba las actividades tanto asincrónicas como magistrales que debían desarrollar los asesores de Customer Success. Estas actividades fueron planificadas para asegurar un flujo continuo de aprendizaje y una adecuada integración entre los contenidos teóricos y las experiencias prácticas. De esta manera,

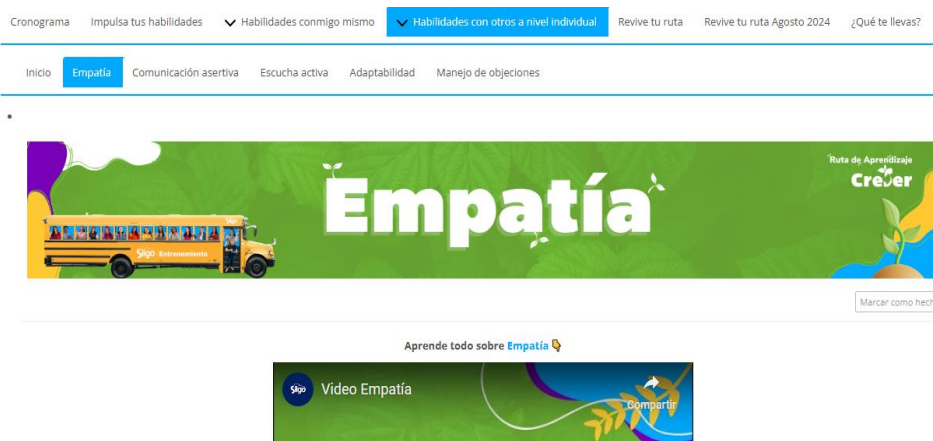
los asesores podían acceder a los recursos de manera eficiente, cumplir con los plazos establecidos y participar activamente en las sesiones de formación, favoreciendo un proceso de capacitación efectivo y bien organizado.

### **5.3.6. *Curso en Moodle***

Todo el material debía estar a disposición de los asesores por lo cual esta herramienta fue fundamental durante toda la estructuración e implementación del programa de formación, al ingresar al curso se puede observar un banner de bienvenida, seguido por la primera pestaña en donde se encuentra el cronograma descargable presentado anteriormente. En la segunda pestaña el contenido del primer módulo, llamado "Impulsa tus habilidades" donde se da una corta introducción al tema CB, explicando inicialmente en que consiste la Ruta de aprendizaje CreSer, definiciones importantes del tema principal, una actividad de auto evaluación en la que los asesores podían clasificar que tan buenos se consideran en ciertas habilidades y finalmente un foro en donde debían compartir ¿Qué pueden hacer para obtener las habilidades que no tienen? Cómo se puede observar en la Figura 16, las tercera y cuarta pestaña están organizadas según las habilidades que se abordarán en el programa de formación, dentro de cada una de estas habilidades hay vídeos de contexto, piezas infografías con conceptos claves o tips para adquirirlas o ponerlas en práctica y en algunas de ellas también hay actividades cómo foros y vídeos adicionales que llevan a la reflexión.

**Figura 16**

*Secciones del módulo “Habilidades para relacionarme con otros a nivel individual”*



En la quinta pestaña se encuentran las grabaciones de las sesiones en vivo realizadas a lo largo del programa de formación. Desde la sesión de apertura, las sesiones de cada una de las habilidades y finalmente la sesión de cierre. En la última pestaña del curso llamada “¿Qué te llevas?” se encuentra una actividad llamada "tablón de logros" que se puede observar en la Figura 17, donde los asesores que participaron de este programa de formación deben contribuir publicando un comentario en el que compartan su experiencia y aquella habilidad que más les impacto durante la ruta de aprendizaje, además de los logros que obtuvieron, este tablón de logros no solo permitió conocer el impacto que el curso tuvo en los asesores, sino también queda el histórico de las vivencias de cada uno de ellos para futuros participantes del curso.

**Figura 17**

*Actividad de cierre “Tablón de logros”*



Después de esa actividad los asesores debían calificar la ruta de aprendizaje, por lo cual encontraban el acceso a un sondeo donde podían puntuar el curso de moodle, los entrenadores, el material sincrónico y asincrónico, las actividades y dejar sugerencias. Cuando hubieran finalizado esa actividad podían descargar un certificado en el que se reconocía su participación en el programa de formación.

### **5.3.7. Material Asincrónico**

Cada habilidad blanda seleccionada cuenta con su propio espacio dentro del curso, donde los entrenadores asignados tenían libertad creativa para desarrollar el contenido basado en su investigación y lo más adecuado para el aprendizaje. Los tipos de contenido que podían crear

incluyen: cápsulas cortas, que ofrecen información concisa y fácil de digerir; podcasts, ideales para aprendizaje auditivo y flexible; cortometrajes, que permiten ilustrar conceptos de manera visual y atractiva; charlas TEDx, que inspiran a través de testimonios y experiencias de expertos; y stand up comedy, que utiliza el humor para facilitar la comprensión de temas complejos. Los lineamientos para el contenido incluían que deba seguir el brandbook de Siigo y la línea gráfica de la ruta de aprendizaje y de CreSer, ser corto y puntual, además de dinámico y atractivo para mantener la atención del participante. Es esencial que cada habilidad incluyera tips prácticos para lograr desarrollar la habilidad correspondiente, e incorporara gamificación, dinámicas o foros para fomentar la interacción. El contenido debe utilizar un lenguaje amigable, sin tecnicismos y fácil de comprender, y contar con una estructura clara y coherente. Finalmente, es deseable incluir un resumen final, infografía con tips o un recordatorio de los puntos clave al finalizar cada habilidad.

## **5.4. Implementación del programa de formación Ruta Creser**

### **5.4.1. Inscripciones**

La primera Ruta de Aprendizaje CreSer abrió su inscripción el 18 de abril de 2024, a través de un formulario en el que los participantes podían elegir entre diversas metodologías para desarrollar el programa. Las opciones disponibles fueron las siguientes:

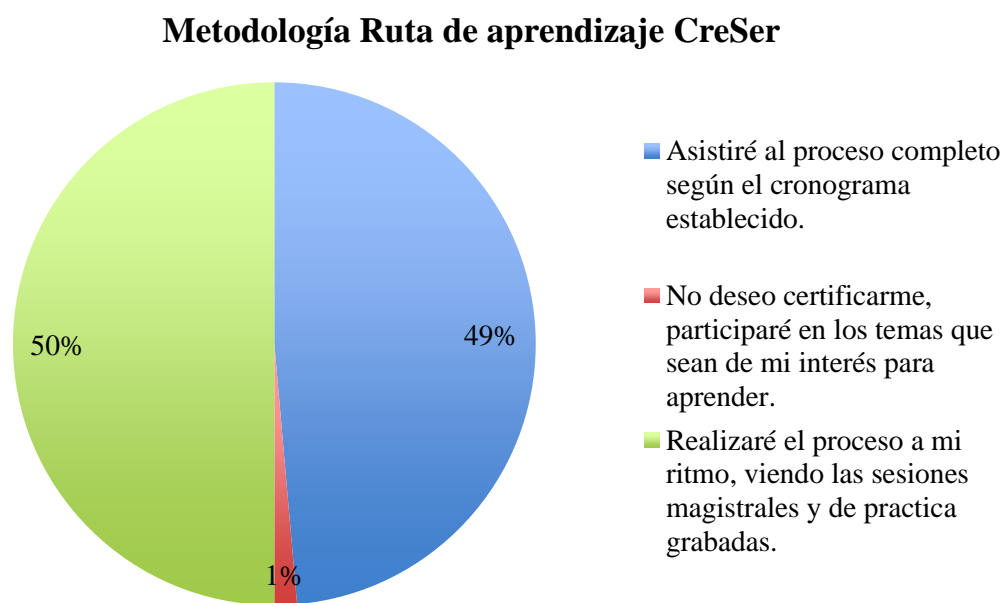
- Asistiré al proceso completo según el cronograma establecido.
- Ya cuento con el conocimiento del programa, me quiero certificar.
- Realizaré el proceso a mi ritmo, viendo las sesiones magistrales y de práctica grabadas.
- No deseo certificarme, participaré en los temas que sean de mi interés para aprender.
- Quiero renovar mi certificación.

Estas metodologías fueron previamente definidas en el formulario de inscripción de rutas de aprendizaje del portafolio LATAM, por lo que se mantuvieron tal cual.

De los inscritos, la distribución de las elecciones de los inscritos reflejó una clara preferencia por la flexibilidad y la estructura. Como se observa en la Figura 18, el 50% eligió la opción "Realizaré el proceso a mi ritmo, viendo las sesiones grabadas", lo que sugiere un fuerte interés por el aprendizaje autónomo, mientras que el 49% optó por seguir el cronograma establecido, indicando que también valoran la guía estructurada. Solo un 1% seleccionó la opción de no certificar, lo que podría indicar que la certificación sigue siendo un factor clave para la mayoría. Estos datos reflejan una tendencia hacia la personalización del aprendizaje, combinada con la importancia de obtener credenciales formales.

### Figura 18

*Metodología escogida por los participantes en Ruta de aprendizaje CreSer*



### 5.4.2. Sesión de Bienvenida

Para iniciar la Ruta de Aprendizaje, se agendó a todos los inscritos en una reunión a través de la herramienta de comunicación interna de Siigo, Teams, sin tener en cuenta la metodología seleccionada por cada participante. La reunión, de media hora de duración, tuvo como propósito dar la bienvenida, informar sobre el objetivo del programa de formación, y compartir las reglas generales de la ruta de aprendizaje. Durante la sesión como se observa en la Figura 19, se presentó el cronograma y el acceso al curso en Moodle, se realizó un recorrido por la plataforma, y se asignó como tarea inicial el desarrollo del primer módulo, "Impulsa tus habilidades". Además, se comunicaron las fechas y horarios de las sesiones en vivo, enfatizando la importancia de la participación. Finalmente, se habilitó un chat para enviar recordatorios sobre tareas y sesiones en vivo.

**Figura 19**

*Pantalla de la Sesión de Bienvenida al curso.*

The screenshot shows a Teams meeting interface. The main content is a presentation slide titled "Bienvenido a tu ruta de aprendizaje CreSer" with a sub-header "Mayo 2021 Cronograma Ruta de Aprendizaje CreSer - Excel". The slide contains a table with the following data:

| Módulo  | Módulo 1: Impulsa tus habilidades  |   |   | Módulo 2: Habilidades conmigo mismo   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| Fecha   | Domingo<br>06 de mayo  | Martes<br>07 de mayo  | Miércoles<br>09 de mayo   | Viernes<br>14 de mayo   | Sábado<br>15 de mayo  | Domingo<br>16 de mayo   |
| Tema Principal  | Sesión de Apertura   | Curso: Impulsa tus habilidades  | Resiliencia   | Es hora de potenciar tu Resiliencia   | Autoconfianza   | Es hora de potenciar tu Autoconfianza   |
| Horas en vivo   | 0,5  | 0   | 0,5   | 0   | 0,5   | 0   |
| Horas de curso  | 0  | 0,5   | 0,5   | 0   | 0,5   | 0   |
| Contenido   | Asistirás a una sesión de bienvenida, donde te explicaremos en detalle la metodología del programa de capacitación de 12:00 pm a 1:00 pm Hora Col 11:00 am a 12:00 pm Hora Mex | Para arrancar tu ruta, te invitamos a tomar el primer módulo "Impulsa tus habilidades" del curso en Moodle de Ruta de Aprendizaje CreSer, afianzarás algunos conceptos clave a la hora de emprender este camino | *Te invito a seguirte apoyando de tu curso en Moodle Ruta de Aprendizaje CreSer donde encontrarás el segundo módulo "Habilidades conmigo mismo" allí vas a observar la habilidad "Resiliencia", revisa en detalle el material que está allí, realiza la actividad dinámica que encontrarás y activa tu curiosidad investigando más información acerca de este tema. | * No te pierdas esta sesión de acompañamiento programada de 7:00 pm a 8:00 pm hora COL / 1:00 am a 2:00 am hora MEX, donde junto a tu entrenador podrás compartir las dudas que se presentaron acerca de la Resiliencia y ponerlo en práctica, así afianzarás tus conocimientos * Ingresa desde el siguiente Link: <a href="https://acortar.link/2GV69A">https://acortar.link/2GV69A</a> *Recuerda llevar tus apuntes | *Te invito a seguirte apoyando de tu curso en Moodle Ruta de Aprendizaje CreSer donde encontrarás el segundo módulo "Habilidades conmigo mismo" allí vas a observar la habilidad "Autoconfianza", revisa en detalle el material que está allí, realiza la actividad dinámica que encontrarás y activa tu curiosidad investigando más información acerca de este tema. | * No te pierdas esta sesión de acompañamiento programada de 8:00 am a 9:00 am hora COL / 2:00 am a 3:00 am hora MEX, donde junto a tu entrenador podrás compartir las dudas que se presentaron acerca de la Autoconfianza y ponerlo en práctica, así afianzarás tus conocimientos * Ingresa desde el siguiente Link: <a href="https://acortar.link/AGm1G1">https://acortar.link/AGm1G1</a> *Recuerda llevar tus apuntes |
| Links/figas donde te podrás unir a las sesiones en vivo | <a href="https://acortar.link/9k15">https://acortar.link/9k15</a>  |   | <a href="https://acortar.link/2GV69A">https://acortar.link/2GV69A</a>   |   | <a href="https://acortar.link/AGm1G1">https://acortar.link/AGm1G1</a>   |   |

On the right side of the screen, there is a grid of video feeds for participants, including names like "Luisa María Corredor G.", "Yolanda María Vilchola", "Paola Alejandra Jerez Pedr.", "Yenni Patricia Lopez Arreola", "Ceren", "Karin De La Rosa Lerista", "Jose Carlo", and "Diana FC".

### **5.4.3. Sesiones Sincrónicas**

La estructura de las sesiones en vivo de cada entrenador consistía en inicialmente asegurarse de que los asesores comprendieran el contexto de la habilidad que se iba a tratar, utilizando el material previamente creado para el curso. A continuación, se reforzaba este contexto mediante un video alusivo o una actividad definida por el entrenador, lo que ayudaba a clarificar la contextualización de la habilidad. Luego, se realizaba una reflexión tipo conversatorio, en la que se planteaba la pregunta: "¿Por qué es importante esta habilidad blanda en la labor de un asesor Customer Success?". Finalmente, se desarrollaba una actividad práctica y se compartían *tips* puntuales que los asesores pudieran llevar consigo y empezar a practicar diariamente. El entrenador cerraba la sesión con la pregunta final: "¿Qué te llevas?", para medir la comprensión del tema y la atención del público.

Al finalizar cada una de las sesiones por habilidad, se enviaba al chat de la Ruta de Aprendizaje un sondeo para conocer la percepción de los asistentes. Este sondeo constaba de tres preguntas: ¿Cómo calificas tu experiencia en esta sesión de la ruta CreSer?, ¿Cómo calificas tu experiencia en la ruta CreSer en general? (considerando el material en el curso de Moodle, el cronograma, las actividades y las sesiones) y Déjanos sugerencias, comentarios y apreciaciones que nos ayuden a mejorar nuestras sesiones en esta ruta CreSer. Esta retroalimentación nos permitía evaluar de manera instantánea los puntos a mejorar para las siguientes sesiones, además de ofrecer la oportunidad de felicitar a cada entrenador por el trabajo desarrollado.

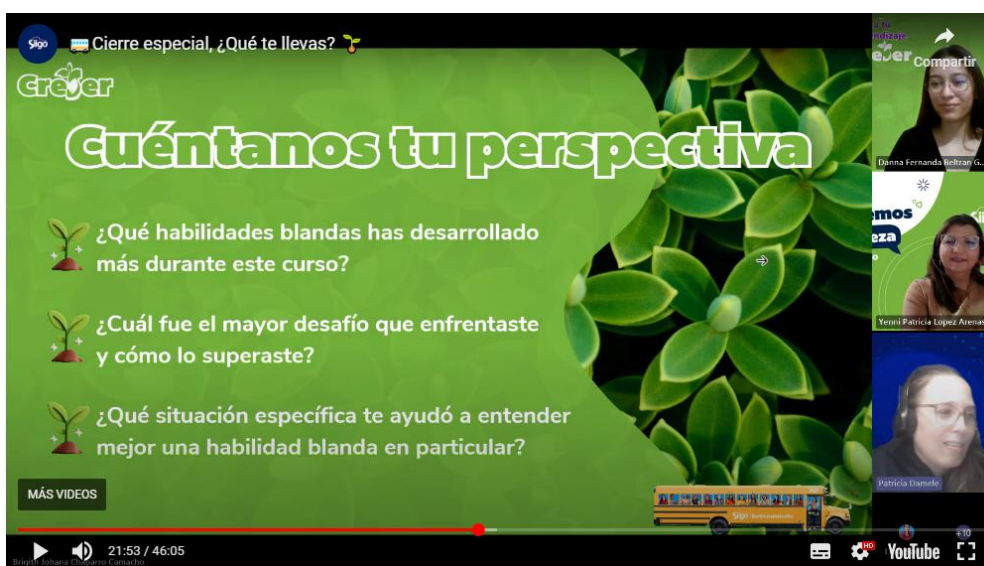
### **5.4.4. Sesión de Cierre**

El martes 11 de junio de 2024 en la sesión de cierre, se buscaba ofrecer un espacio para que los participantes reconocieran su esfuerzo e interés por mejorar sus CB. La sesión comenzó con un agradecimiento por su participación y se creó una nube de palabras con las observaciones

que dejaron durante los sondeos realizados en cada sesión en vivo. Además, se presentó un video corto con frases destacadas de cada sesión. Posteriormente como se observa en la Figura 20, se les dio la oportunidad de compartir su experiencia a través de tres preguntas: ¿Qué capacidades blandas has desarrollado más durante este curso?, ¿Cuál fue el mayor desafío que enfrentaste y cómo lo superaste? y ¿Qué situación específica te ayudó a entender mejor una habilidad blanda en particular?, cada asesor pudo encender su micrófono y participar. Durante este espacio, los asesores también aprovecharon para agradecer al equipo de entrenamiento y reconocer a cada entrenador por su trabajo y por la creación del material. Se les asignó una tarea final: crear un plan de acción en el que identificaran al menos una habilidad blanda que quisieran seguir desarrollando y cómo lo harían, allí se les permitió participar nuevamente. Finalmente, se les indicó cómo descargar su certificado de participación y se dio por finalizada la Ruta de Aprendizaje CreSer.

## Figura 20

*Sesión de cierre “¿Qué te llevas?”*



### 5.4.5. *Certificados*

En una Ruta de Aprendizaje de portafolio LATAM, se entrega a los participantes un certificado en el que se da constancia de que el asesor presentó un examen, lo aprobó con éxito y, por lo tanto, posee conocimientos sobre un producto. Para CreSer, este certificado reconoce la participación del asesor, su esfuerzo e interés por fortalecer sus habilidades. Cuando el asesor, sin importar si la metodología elegida fue seguir el cronograma o realizar la ruta a su ritmo, completara todas las actividades del curso en Moodle, se le permitiría descargar este reconocimiento que se puede observar en la Figura 21, el cual, no solo valida su compromiso con el desarrollo profesional, sino que también resalta su dedicación al aprendizaje continuo y su capacidad para aplicar las CB adquiridas en su entorno laboral. Este certificado sirve como una evidencia tangible de su progreso y logros dentro de la Ruta de Aprendizaje CreSer, destacando su interés por el crecimiento personal y profesional.

### **Figura 21**

*Reconocimiento por participación en Ruta de Aprendizaje CreSer*



#### **5.4.6. Resumen de las Participaciones en la Primera Ruta de Aprendizaje**

Para la primera Ruta de Aprendizaje CreSer se inscribieron 46 asesores de Customer Success, de los cuales 1 desertó del proceso. Esto refleja un nivel de compromiso alto, ya que la tasa de deserción es mínima, lo que sugiere que los asesores estaban motivados y decididos a participar en el programa. Sin embargo, es importante señalar que cualquier deserción, aunque baja, ofrece una oportunidad para revisar factores como la accesibilidad, la relevancia del contenido, metodología o el ritmo del curso, que podrían influir en la decisión de un participante de abandonar.

En cuanto a la participación por sesiones, los datos muestran una variabilidad en el número de participantes en las diferentes habilidades de la Ruta de Aprendizaje. En el primer módulo, "Habilidades conmigo mismo", la sesión de Resiliencia fue la más popular con 15 participantes, seguida por Inteligencia emocional con 13 participantes. Autoconfianza fue la que menos atrajo, con solo 9 participantes. Este patrón podría reflejar la percepción de los asesores sobre qué habilidades consideran más relevantes o necesarias para su desarrollo personal y profesional. En el segundo módulo, "Habilidades para relacionarme con otros a nivel individual", las sesiones mostraron una participación más equilibrada, con Empatía alcanzando 12 participantes, Adaptabilidad 11, y Manejo de objeciones 9, siendo esta última la que menos atrajo a los participantes. Las sesiones de Comunicación asertiva y Escucha activa fueron las que generaron menor interés, con solo 5 y 7 participantes, respectivamente. Esto podría indicar que, aunque estas habilidades son esenciales para el rol de Customer Success, los asesores podrían haber considerado otras habilidades más urgentes o de mayor impacto inmediato para su desarrollo.

El sondeo post-sesión reveló una calificación promedio de 4,9 sobre 5 en los dos módulos del curso, lo que indica una percepción muy positiva por parte de los participantes. Los



las actividades necesarias. La baja tasa de certificación resalta la importancia de seguir evaluando y ajustando los procesos de seguimiento para garantizar que más participantes alcancen la certificación, lo que incrementaría el valor y la percepción del programa.

## 5.5. Evaluación del Impacto del Programa de Formación

### 5.5.1. Identificación de KPIs

Se realizó una revisión de la documentación interna como se puede observar en la Figura 22, incluyendo reportes operativos y bases de datos históricos, para identificar los KPIs relacionados con eficiencia operativa, satisfacción del cliente y comunicación interna. Adicionalmente, se llevaron a cabo entrevistas informales con gerentes y líderes de equipo, lo que permitió comprender los indicadores utilizados actualmente y su relevancia para las operaciones diarias. Finalmente, se seleccionaron los KPIs más relevantes: 1) resolución en la primera llamada (FCR), 2) tasas de satisfacción del cliente y 3) calidad de la comunicación interna, que fueron elegidos por estar más relacionados con las CB priorizadas para Customer Success.

**Figura 22**

*Panel DataSmart métricas subárea Call Siigo*



La resolución en la primera llamada (FCR) se ve afectada por la habilidad que tienen los colaboradores para escuchar y comunicar la solución de un problema. La empatía y la capacidad de adaptarse son habilidades asimismo relevantes para resolver rápidamente los problemas planteados por los clientes, lo que repercute en la tasa de FCR. En lo que respecta a la satisfacción del cliente, habilidades como la empatía o la inteligencia emocional permiten un mejor manejo de las emociones y de las preocupaciones de los clientes, lo que se traduce en que se sientan respetados y entendidos, algo que tiene un impacto positivo en su experiencia como clientes.

La calidad de la comunicación interna también depende de habilidades como la escucha activa y la resolución de conflictos, que favorecen la cooperación entre equipos y evitan malentendidos. Cuando los empleados se comunican entre sí de manera efectiva y respetuosa, la productividad y el ambiente de trabajo comienzan a mejorar, lo que a su vez favorece la comunicación interna.

Así, se estableció un mapeo de influencia entre las CB incluidas en el programa de formación y los KPIs identificados previamente. Este análisis permitió identificar conexiones entre las áreas a desarrollar, como comunicación efectiva, trabajo en equipo y manejo de conflictos, y su impacto esperado en el rendimiento organizacional. Los KPIs se priorizaron según su sensibilidad al programa, enfocándonos en aquellos que tendrían un mayor impacto en la mejora de la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Llevar a cabo el mapeo de la influencia entre las CB del programa formativo y los KPIs anteriormente identificados, muestra cómo ciertas habilidades son capaces de alcanzar un impacto relevante para el rendimiento organizacional. Para las habilidades elegidas, se puede apreciar cómo queda evidente la relación con los KPIs, como la resolución en primera llamada, la satisfacción del cliente o la calidad de la comunicación interna.

Por una parte, las habilidades vinculadas con el compromiso conmigo mismo, como son los casos de la autoconfianza, de la resiliencia o de la inteligencia emocional, son necesarias para una adecuada interacción de la fuerza laboral con la clientela y con sus compañeros. La autoconfianza permite que los colaboradores puedan tomar decisiones con seguridad, lo cual impacta directamente en la resolución de problemas y de cara a la satisfacción del cliente. La resiliencia es una habilidad muy importante para poder llevar a cabo situaciones difíciles o imprevistas, asegurando de esta forma que todo el colectivo laboral puede sostener el rendimiento, incluso en situaciones de presión, la cual favorece la eficacia operativa y patroniza la satisfacción del cliente; la inteligencia emocional favorece a las personas para reconocer y gestionar las emociones que sienten, así como también las de los demás, ayudando a fomentar un vínculo más óptimo con la clientela y una comunicación interna mucho más fluida.

En lo que respecta a los métodos para conectar con los demás a nivel individual, estos están claramente relacionados con la calidad de la relación (con clientes, con compañeros de trabajo, etc.). Por ejemplo, en el caso de la empatía, podemos afirmar que los empleados serán capaces de entender mejor las necesidades del cliente, con el consiguiente efecto en la tasa de satisfacción y el FCR. De igual manera, la comunicación asertiva, la escucha activa y la resolución de problemas son habilidades que afectan la calidad de la relación, como la eficiencia operacional o la satisfacción del cliente. La adaptabilidad es una habilidad relacionada con el ajustarse a las situaciones que se pueden encontrar durante el trabajo (la calidad de la atención al cliente, la buena comunicación interna, etc.).

Finalmente, las habilidades para manejar objeciones forman parte del trabajo de aquellos que deben resolver situaciones ambiguas o de resistencia del cliente, lo que afecta la tasa de resolución de problemas en el primer contacto con el cliente.

En lo relativo a la priorización de los KPIs según su sensibilidad al programa de formación, la FCR (first-call resolution) es el KPI más sensible para poder procesar los contenidos del propio programa, el efecto que tiene el ser capaz de resolver problemas (siempre desde la individualidad) en el primer contacto depende de las habilidades de comunicación, adaptabilidad y de manejo de objeciones y de cómo los empleados pueden llegar a ver la FCR. La Satisfacción del cliente es otro KPI que puede verse algo afectado por la empatía, la gestión emocional o la resiliencia, lo cual permite ser capaces de gestionar de manera apropiada las emociones del cliente o, incluso, conseguir un trato más personalizado, pero no necesariamente, ya que puede suceder que el cliente quiera algo más básico/estándar. Por último, la calidad de la comunicación interna se ve bastante afectada por la escucha activa, la empatía o la comunicación asertiva, que se pueden ver como necesarias para llegar a alcanzar una buena comunicación entre los miembros del equipo.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta un listado de los KPIs considerados dentro de este análisis para tener un panorama más claro de los indicadores clave y su relación con el programa de formación.

**Tabla 1**

*KPIs considerados - descripción*

| <b>Indicador</b>                  | <b>Definición</b>   | <b>Fórmula</b>   | <b>Periodicidad</b> | <b>Responsable de medición</b>                                |
|-----------------------------------|---|--|---------------------|---|
| First Call Resolution – FCR       | Este KPI mide la capacidad de los colaboradores para resolver los problemas de los clientes en el primer contacto, sin necesidad de transferencias o llamadas adicionales. Se ve influenciado por habilidades como la escucha activa, la comunicación efectiva y la empatía | $\frac{\text{Número de problemas resueltos en la primera llamada}}{\text{Número total de llamadas recibidas}} * 100$ | Mensual             | Las áreas Data Analyst, Workforce Analyst, Mission Controller |
| Tasas de satisfacción del cliente | Evalúa el grado de satisfacción de los clientes después de la interacción con el equipo de Customer Success. Se relaciona   | $\frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Número total de respuestas}} * 100$                              | Mensual             | Las áreas Data Analyst, Workforce                             |

|                                    |  |  |         |                             |
|------------------------------------|--|--|---------|-----------------------------|
|                                    | con habilidades como la inteligencia emocional y la capacidad de manejo de objeciones  |  |         | Analyst, Mission Controller |
| Calidad de la comunicación interna | Este indicador mide la efectividad de la comunicación entre los empleados dentro de la organización. Factores como la escucha activa, la resolución de conflictos y la cooperación entre equipos tienen un impacto directo en este KPI | Tiempo total de respuesta a consultas internas / número total de consultas | Mensual | N/A                         |

*Nota.* KPIs clave utilizados para evaluar el impacto del programa de formación.

### 5.5.2. *Recopilación de Datos Históricos y Establecimiento de Líneas Base.*

Se recopilaron datos históricos de los KPIs seleccionados a partir de los sistemas internos de gestión de la empresa. Para garantizar la representatividad, se analizó un período de 3 meses previos, con lo cual se identificaron patrones y tendencias de rendimiento. Durante este proceso, también se examinaron las variaciones en los datos para determinar posibles causas, como eventos organizacionales específicos que pudieron haber influido en los resultados.

A partir de los datos históricos recopilados, se calcularon los valores promedio y la mediana de cada KPI, estableciendo líneas base claras para su comparación futura. También se definieron rangos de rendimiento considerados normales y se documentaron anomalías relevantes. Este análisis permitió contextualizar las métricas y establecer una referencia sólida para evaluar el impacto del programa de formación una vez implementado.

Los indicadores seleccionados y las líneas base establecidas fueron presentados a los líderes clave y equipos relevantes para su validación. A través de reuniones y revisiones conjuntas, se obtuvo retroalimentación valiosa que permitió realizar ajustes necesarios, garantizando que las métricas reflejaran adecuadamente la realidad operativa de la organización. Este paso aseguró el consenso entre todos los stakeholders y reforzó la relevancia de los indicadores seleccionados. Para un detalle de este apartado consultar la Tabla 2.

**Tabla 2***Líneas base de KPIs considerados*

| <b>Indicador</b>                   | <b>Benchmark en la industria SaaS</b> | <b>Promedio</b> | <b>Mediana</b> | <b>línea base</b> |
|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| Resolución en la primera llamada   | 70-95%                                | 82%             | 85%            | 85%               |
| Tasas de satisfacción del cliente  | 75% - 95%                             | 85%             | 86%            | 90%               |
| Calidad de la comunicación interna | 12 – 24 horas                         | 18              | 16             | 14                |

Nota: Los cálculos mostrados se hacen con base en un periodo de referencia de tres meses.

### **5.5.3. Evaluación del Impacto Sobre los Customer Success que Tomaron el Curso**

Se diseñaron sondeos y encuestas simples para evaluar la percepción y satisfacción de quienes tomaron el curso (ver Apéndice B). Estas encuestas se centraron en medir la satisfacción, la claridad y efectividad del programa de formación. Las preguntas, estructuradas de manera sencilla, incluyeron escalas de calificación y un espacio para comentarios abiertos que permitieron recoger opiniones detalladas. Esta recopilación de datos se realizó durante la implementación y en cuanto fue finalizado el programa de formación.

Durante la ejecución del programa de formación, se mantuvo un monitoreo continuo para identificar cambios tempranos en la percepción de los stakeholders, como se puede observar en la Figura 23, en el sondeo realizado a los participantes se debía seleccionar cada una de las habilidades vistas y evaluar en diferentes aspectos como el conferencista, la calidad y el lenguaje de las sesiones. Aunque no se realizó una evaluación completa, los comentarios preliminares sirvieron para ajustar algunas prácticas formativas y asegurar que los resultados del programa respondieran a las expectativas identificadas previamente.

El análisis general de la encuesta de la ruta CreSer, basada en las diferentes CB evaluadas, muestra una excelente aceptación por parte de los participantes. Se observa que las habilidades

fueron valoradas en general con calificaciones muy altas, lo que resalta la efectividad del proceso de capacitación y el impacto positivo que ha tenido en los asistentes. A continuación, se detalla el análisis de los resultados, teniendo en cuenta que en los datos cuantitativos el valor 1 equivale a “pésimo” y el valor 5 a “excelente” y los comentarios cualitativos proporcionados.

## Figura 23

### *Encuesta de satisfacción por cada habilidad vista durante el programa de formación*

1. ¿Qué habilidad blanda viste en esta sesión? \*

Selecciona la respuesta

2. ¿Cómo calificas tu experiencia en esta sesión de la ruta CreSer? \*

Califica de 1 a 5, donde 1 es "Pésimo" y 5 es "Excelente"

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Cómo calificas nuestro conferencista?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Cómo calificarías la calidad y contenido de la capacitación?                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El lenguaje de la capacitación y las dinámicas ¿Fueron fáciles de comprender? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. ¿Cómo calificas tu experiencia en la ruta CreSer en general? Teniendo en cuenta el material en el curso de moodle, el cronograma, las actividades y las sesiones. \*

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

4. Déjanos sugerencias, comentarios y apreciaciones que nos ayuden a mejorar nuestras sesiones en esta ruta CreSer.

Escriba su respuesta

Comenzando con las calificaciones, todos los puntajes son predominantemente altos, con la mayoría de las habilidades obteniendo calificaciones cercanas al 5. Por ejemplo, la habilidad de Resiliencia obtuvo una calificación de 4,63 para el conferencista, 4,72 para el contenido, y 4,81 para la experiencia general en la ruta CreSer. Las otras habilidades, como Autoconfianza y

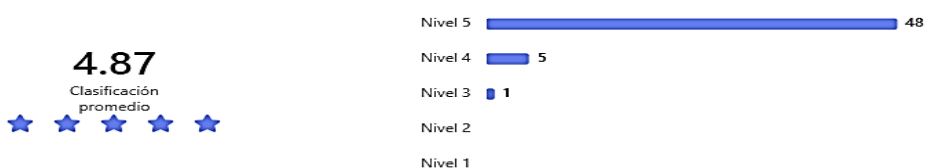
Inteligencia emocional, también obtuvieron puntajes similares, con calificaciones de 4,85 en casi todos los aspectos, lo que indica que los participantes se sintieron muy satisfechos con los temas tratados y la forma en que se abordaron.

En términos generales, las calificaciones más bajas en la experiencia general fueron de 4,8 (en el caso de Manejo de Objeciones), lo que sigue siendo una calificación excelente y refleja una ligera posibilidad de mejora, aunque no de forma significativa. Como se observa en la Figura 24 las calificaciones de la experiencia general en la ruta CreSer muestran que, en su mayoría, los participantes se sintieron satisfechos con el material, el cronograma, las actividades y las sesiones ofrecidas. En algunos casos, como en la habilidad de Manejo de Objeciones, los participantes mencionaron que la experiencia fue positiva, pero sugirieron que las sesiones podrían ser un poco más activas, lo que podría interpretarse como una preferencia por sesiones más dinámicas y participativas.

## Figura 24

### *Pregunta general Sondeo por cada habilidad*

3. ¿Cómo calificas tu experiencia en la ruta CreSer en general? Teniendo en cuenta el material en el curso de moodle, el cronograma, las actividades y las sesiones. (0 punto)



Los comentarios de los participantes corroboran estos resultados, exponiendo una gran predisposición hacia el conferencista, quien fue calificado con notas muy próximas a 5, en todas las habilidades que fueron evaluadas. Los asistentes mencionan que el conferencista fue dinámico, energético y genuino, lo que parece haber hecho que los participantes conectaran emocionalmente

en una experiencia positiva. Este punto se encuentra dentro de lo que realmente se busca en el desarrollo de CB, ya que la empatía, la adaptabilidad y la comunicación asertiva dependen en gran medida de la capacidad del entrenador para conectar con sus participantes. No obstante, también aparecieron sugerencias para hacer que las sesiones fuesen más activas e incluso se afrontara la discusión a través de estrategias que fomentan la participación, lo que hace ver que algunos participantes hubiesen deseado realizar actividades que fueran más interactivas.

En cuanto a la calidad y el contenido de la capacitación, los comentarios resaltan la percepción de que el contenido fue enriquecedor y útil, no solo a nivel profesional, sino también personal. Muchas respuestas mencionaron cómo los conocimientos adquiridos durante la capacitación impactaron positivamente en su vida cotidiana y laboral. Sin embargo, también hubo sugerencias para incluir más recursos complementarios, como videos, podcasts o lecturas adicionales, lo que indica que algunos participantes desean profundizar aún más en los temas tratados o tener acceso a más material de aprendizaje fuera de las sesiones en vivo.

A pesar de los comentarios positivos, también se notaron algunas áreas de mejora. La flexibilidad de los horarios fue una de las principales sugerencias, ya que algunos participantes mencionaron que les resultó difícil participar en tiempo real debido a sus horarios laborales. Esta sugerencia es especialmente relevante para aquellos que trabajan en turnos u horarios no convencionales, y podría abordarse ofreciendo más opciones de horarios o sesiones grabadas para aquellos que no pueden asistir en vivo. De esta forma, se fomentaría una mayor participación y aprovechamiento de la capacitación.

El resultado de la encuesta apunta a constatar que la ruta CreSer ha tenido un efecto positivo y claro para los participantes, quienes además mostraron satisfacción con el contenido, el conferencista y las dinámicas de las sesiones. Las puntuaciones que se han recolectado de manera

global son bastante amplias y la mayoría de los participantes se han beneficiado, también, en el plano profesional y personal. Las áreas de mejora de la ruta están relacionadas con la flexibilidad de los contenidos y la necesidad de facilitar la interactividad en el transcurso de las sesiones, que son mejoras muy pequeñas en relación con el impacto que puede acarrear conseguir las. Igualmente, las sugerencias relacionadas con materiales complementarios y la dinámica de las sesiones pueden representar una buena oportunidad para mejorar y adaptar la ruta a las necesidades del participante y hacer lo posible para que éste siga sacando el máximo provecho de cada sesión.

Una vez finalizado el programa, se llevaron a cabo encuestas posteriores que replicaron el diseño de las realizadas inicialmente, permitiendo una comparación directa de los datos. Estas encuestas fueron distribuidas entre los mismos grupos de stakeholders, con preguntas adicionales enfocadas en identificar mejoras específicas en la percepción de la calidad del servicio y la atención tras la formación.

El primer sondeo fue realizado durante la sesión de cierre en la que los asesores recibían su reconocimiento por participar en el programa de formación, esta actividad era obligatoria para dar por finalizado su curso, como se puede observar en la Figura 25, las preguntas son generales inicialmente para evaluar la calidad de la Ruta de aprendizaje, su enfoque es para conocer la percepción en diferentes aspectos como el material, contenido, efectividad de los talleres y sesiones en vivo del curso.

## **Figura 25**

*Encuesta de satisfacción Ruta de aprendizaje CreSer*

2. ¿La información que te entregamos en la reunión de apertura (metodología del proceso, cronograma, material de capacitación, acceso al chat y acuerdos) fue clara y te permitió tener las herramientas necesarias para desarrollar con éxito tu Ruta de Aprendizaje? \*

Sí

No

3. ¿Cuál es el motivo de tu respuesta? \*

No me entregaron el material pactado

Explicaciones confusas

Entregaron información incorrecta

Al realizar la revisión de las respuestas de la encuesta que se llevó a cabo para la evaluación del programa de la Ruta de Aprendizaje CreSer se han podido identificar tanto los puntos fuertes del programa como sugerencias de mejora para futuras ediciones. El colectivo participante mostró un nivel general de satisfacción muy alto, muy probable de lo que se esperaría en cuanto a que el programa ha cumplido tanto con los objetivos de este como que su diseño resulta efectivo y ha funcionado. Sin embargo, también aparecieron algunas sugerencias constructivas a tener en cuenta para optimizar la experiencia de los futuros participantes.

En cuanto a las preguntas cuantitativas, los puntajes reflejan una respuesta casi unánime de satisfacción con los aspectos fundamentales del curso. Por ejemplo, en la reunión de apertura, donde se presentaron la metodología, el cronograma, el material de capacitación, y los acuerdos, el 100% de los participantes indicó que la información fue clara y les permitió tener las herramientas necesarias para llevar a cabo la ruta de aprendizaje con éxito. Este dato refleja la buena organización del proceso y la importancia de brindar una base sólida al inicio del programa.

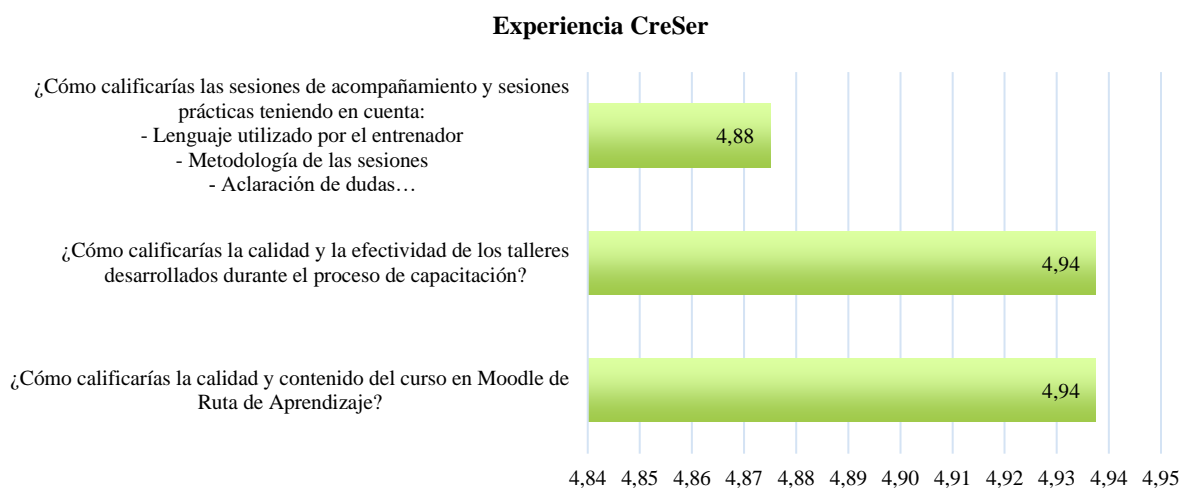
En lo relativo al cronograma, que incluyó fechas, horarios, temarios, enlaces de acceso a sesiones y programación de examen de certificación, también se obtuvo una calificación de 100%

de satisfacción. Esto sugiere que la estructura del curso fue bien planificada y permitió a los participantes tener claridad sobre las fechas y plazos, lo que a su vez favoreció la organización del tiempo y la programación de actividades. Este nivel de satisfacción es un buen indicador de que los participantes pudieron gestionar su proceso de aprendizaje de manera eficiente.

Respecto a la calidad y contenido del curso en Moodle, los participantes dieron una calificación promedio de 4,94, lo que refleja que el material en línea fue muy bien valorado. Esto incluye la organización, la relevancia y la accesibilidad del contenido, factores esenciales en el aprendizaje autónomo. Como se observa en la Figura 26, de manera similar, la calidad y efectividad de los talleres también recibió un puntaje de 4,94, lo que indica que los participantes percibieron que las actividades prácticas y los talleres fueron adecuados para aplicar los conceptos aprendidos, reforzando así el aprendizaje teórico.

## Figura 26

### *Preguntas cuantitativas encuesta de satisfacción Ruta de aprendizaje CreSer*



Con base en los resultados de las sesiones de acompañamiento / prácticas, las mismas fueron valoradas (así como el lenguaje del propio entrenador, la metodología, la duración de las sesiones, y la aclaración de dudas) con un 4,875. Aunque esta calificación es todavía muy positiva, sí que refleja una ligera zona de oportunidad por mejorar la dinámica de las sesiones. Algunos participantes indicaron que gustaría las sesiones más dinámicas e interactivas, lo cual puede indicar que algunos preferirían una mayor participación durante las clases en directo (en ellos/as), o bien más oportunidades de debate y de práctica.

Además, en la pregunta relacionada con “si los conocimientos y habilidades en el manejo del portafolio Siigo LATAM mejoraron”, el 100% de los participantes indicó que sí, lo cual es un excelente indicador del impacto del curso en términos de resultados tangibles y habilidades técnicas. Este es uno de los objetivos clave del programa, y los resultados sugieren que los participantes no solo adquirieron conocimientos generales, sino que lograron mejorar sus competencias específicas en el uso de la herramienta.

El análisis cualitativo de los comentarios de los participantes confirma los aspectos favorables que se reflejan en los puntajes, cómo se puede observar en la Figura 27. Muchos participantes expresaron que el programa no había satisfecho únicamente un deseo de adquirir saberes técnicos sobre el uso de Siigo LATAM, sino que había sido también una experiencia de desarrollo personal. La inserción de contenidos referidos a saberes como inteligencia emocional o manejo de objeciones fue muy apreciada, ya que los participantes hicieron notar que se habían dado la mano los saberes técnicos con la contribución a ser mejores profesionales. Estos comentarios ponen de manifiesto el enfoque integral del programa, que aporta saberes técnicos, pero también introduce herramientas de desarrollo personal.

**Figura 27**

*Comentarios encuesta de satisfacción Ruta de aprendizaje CreSer*



Sin embargo, algunos comentarios daban cuenta del deseo de que la dinámica de las sesiones fuera mejor, solicitando clases más interactivas y dinámicas, lo cual es una tendencia hacia el deseo decidido por sesiones más participativas. Algunos participantes sugirieron, también, que les hubiera gustado que hubiese más material complementario como podcasts, artículos o bibliografía adicional, lo que podría haberles proveído más recursos para profundizar los contenidos de su interés. Esta sugerencia tiene que ver con la posibilidad de riqueza de contar con muchos más recursos autónomos para robustecer el aprendizaje desde fuera del aula, permitiendo la realización de ejercicios de formación autodidacta.

Un aspecto muy relevante que los participantes estaban dispuestos a valorar ampliamente fue el componente de flexibilidad del programa. Una de las posibilidades que les otorgó el programa fue poder acceder a grabaciones de las sesiones y trabajar en foros según la disponibilidad horaria de cada uno, lo que aseguraba seguir el programa a su propio ritmo; sin

duda, este rasgo fue conveniente para quienes tenían un horario laboral complicado, así como los habilitó para poder gestionar su propio tiempo y la carga del curso, mostrando así la importancia del ofrecimiento de una formación flexible que permita a los participantes gestionar las responsabilidades laborales y familiares sin dejar de formarse.

Los resultados globales de la encuesta muestran que la Ruta de Aprendizaje CreSer ha sido un programa exitoso, alineándose perfectamente con lo que los participantes esperaban, tanto en cuanto a calidad como a organización, contenidos y resultados. La obtención de notas altas, tanto en el ámbito de la calidad como en el de organización, el contenido y los resultados de la formación; la consecución del 100% de satisfacción en la claridad de la información inicial y en el hecho de que los participantes hayan mejorado sus habilidades específicas; la obtención de un 4,57 sobre 5 en los formatos más exigentes de la formación, sugiere que la Ruta CreSer ha tenido un efecto positivo significativo en los participantes. De todas maneras, las sugerencias que van relacionadas con la dinámica de las sesiones, con disponer de un mayor número de materiales complementarios y con poder flexibilizar los horarios, significan campos donde el programa puede seguir evolucionando para ofrecer una experiencia todavía más enriquecedora y adaptada a los intereses de las futuras personas participantes. Con estos cambios, la Ruta de Aprendizaje CreSer puede continuar activando la capacidad de los empleados en pro del desarrollo profesional y personal, convirtiéndose en una herramienta todavía más valiosa dentro de la formación corporativa.

Para finalizar con el grupo de participantes del programa de formación, pasados dos meses de haber recibido su reconocimiento, se envió un correo electrónico con un breve sondeo que se puede observar en la Figura 28, el cual buscaba conocer qué habilidades vistas durante la ruta CreSer el asesor ha aplicado en su labor y cómo lo ha aplicado en su día a día, el impacto de la

aplicación de los conocimientos adquiridos, los desafíos o dificultades a los que se pudo haber enfrentado al aplicar los conocimientos adquiridos y cómo los supero y la relevancia del programa de formación, este sondeo fue adicional y completamente opcional.

## Figura 28

### *Encuesta Impacto de la Ruta de aprendizaje CreSer*

2. ¿Cómo lo has aplicado en tu día a día? Da un ejemplo \* ⋮

Escriba su respuesta

3. ¿Qué impacto ha tenido la aplicación de estos conocimientos en tu desempeño laboral? \*

Muy positivo

Positivo

Neutral

Negativo

Muy negativo

4. ¿Qué desafíos o dificultades has enfrentado al aplicar los conocimientos adquiridos? (Marca todas las que apliquen) \*

Resistencia al cambio

Falta de tiempo

Falta de apoyo

Falta de herramientas

Los resultados obtenidos revelan un nivel de impacto positivo para los participantes, tanto en lo que se refiere a su rendimiento profesional como en lo que hace referencia al desarrollo personal. En términos generales, el 31% de los participantes que obtuvieron la certificación respondieron el sondeo en donde indicaron que las habilidades desarrolladas y/o implementadas durante la formación, como resiliencia, autoconfianza, inteligencia emocional, empatía, comunicación asertiva, escucha activa, manejo de objeciones y adaptabilidad, han tenido un impacto directo y significativo en su día a día laboral, tanto a nivel personal como profesional. Las referencias a la aplicación de estas habilidades eran de lo más variado: gestión de los equipos, acudir a la resolución de conflictos, atención a los clientes o la rectificación del déficit en la gestión

de los problemas. En este caso, las habilidades mencionadas (escucha activa y comunicación asertiva) resultaron ser relevantes en cuanto a la mejora de la relación con los equipos de trabajo o las habilidades de inteligencia emocional y manejo de las objeciones las cuales son claves para la mejora en la gestión de las situaciones de clientes difíciles o desacuerdos dentro de los equipos.

En cuanto al impacto en el desempeño laboral, la mayoría de los participantes calificaron los resultados como muy positivos. La implementación de las habilidades aprendidas permitió a los participantes mejorar sus interacciones y procesos, aumentando su eficacia en situaciones complejas. La capacidad de aplicar la inteligencia emocional y la resiliencia les ayudó a mantener un enfoque equilibrado y una mayor capacidad de adaptación en momentos de presión. Sin embargo, aunque el impacto fue mayormente positivo, algunos participantes mencionaron haber enfrentado dificultades relacionadas con la falta de motivación personal o estrés, lo cual dificultó en algunos casos la aplicación constante de las habilidades adquiridas. Estos desafíos fueron en su mayoría abordados con estrategias personales como la gestión del estrés, enfocados en una tarea a la vez, o con paciencia en momentos complicados. Aunque la mayoría de los participantes no reportó grandes barreras, el hecho de que algunos mencionaran el estrés como un desafío subraya la necesidad de reforzar herramientas para el manejo emocional y la resiliencia frente a la presión laboral.

La relevancia de la ruta fue evaluada de manera sobresaliente, con un 75% de los participantes que respondieron el sondeo, calificando su relación con las necesidades laborales como muy alta. Esto demuestra que la Ruta CreSer no solo fue valiosa para los participantes en términos de desarrollo personal, sino también en la mejora de sus competencias laborales. Las habilidades adquiridas no solo les permitieron mejorar en sus tareas técnicas, sino también en la gestión de relaciones interpersonales, lo que contribuyó a un ambiente de trabajo más armónico y

productivo. Además, la flexibilidad del programa, al ofrecer la posibilidad de acceder a los materiales en modalidad asincrónica, fue ampliamente valorada, ya que permitió a los participantes adaptar el aprendizaje a sus horarios y necesidades.

#### **5.5.4. Análisis antes Vs. Después de la Formación – Customer Success**

Los datos recopilados antes y después de la formación fueron analizados para identificar perspectivas clave acerca de la experiencia y efectividad del programa. Los resultados mostraron una mejora notable en aspectos como el conocimiento de conceptos, la aplicación de habilidades y la relevancia en la labor diaria de un asesor customer success. Las respuestas cualitativas reforzaron estos hallazgos, con comentarios recurrentes que destacaron gran interés y gusto por el tema y una actitud más proactiva por parte de los asesores.

La comparación entre las encuestas durante y después de la formación presenta una situación en la que la mayoría de los participantes indican aspectos positivos, pero sugieren también mejoras para las próximas ediciones. Durante la formación, los participantes resaltaron mucho la flexibilidad de la formación, que les permitía acceder al contenido de forma asincrónica, algo que también fue valioso para aquellos que tienen horarios complicados. Los comentarios “me ha ayudado a mejorar mis habilidades y ser una persona más segura” o “la ruta ha sido increíble y puede potenciar un elemento importante a la hora de aspirar a nuevas vacantes dentro de la empresa” comunican una mejora personal y profesional (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Síntesis de la evaluación de impacto en los customer success de Siigo*

| <b>Aspecto Evaluado</b> |       | <b>Antes de la Formación</b>   | <b>Después de la Formación</b>  |
|-------------------------|-------|--|---|
| Conocimiento            | sobre | Limitado, con vacíos en habilidades blandas y su aplicación en la atención al cliente. | Mayor comprensión de los conceptos y su aplicabilidad en el trabajo diario. |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Aplicación de habilidades en el trabajo   | Falta de confianza en el uso de herramientas como Siigo LATAM.            | Mayor seguridad y fluidez en el uso de la plataforma y en la interacción con clientes.  |
| Satisfacción general de los participantes | No medido antes de la formación.  | Calificación promedio 4.9 sobre 5, destacando calidad del contenido y claridad de ejemplos.   |
| Modalidad de aprendizaje                  | No existía formación estructurada en CB específica para Customer Success. | Formación flexible y asincrónica fue altamente valorada, permitiendo adaptabilidad en horarios.   |
| Comentarios sobre la formación            | No aplicable (no había formación específica).                             | Se resaltó la utilidad del contenido y la calidad de los entrenadores. Algunos sugirieron incluir más materiales complementarios (podcasts, artículos, vídeos). |
| Impacto en el desarrollo profesional      | Falta de recursos para mejorar habilidades interpersonales.               | Se destacó que la formación ayudó a mejorar la seguridad personal y profesional.  |
| Sugerencias para mejoras futuras          | No aplicable.   | Se propuso incluir más sesiones interactivas y mayor material complementario.   |

Durante la formación la satisfacción general de sus participantes fue altamente elevada, con valoraciones que rondaban el 5 (excelente, en la escala de 0-5) para los diferentes elementos considerados, tales como la calidad del contenido, el rendimiento del conferenciante, la experiencia general sobre las sesiones, etc. Al finalizar el/conclusión del programa, la valoración de los participantes se mantuvo muy positiva, reflejada en encuestas de satisfacción que mostraban calificaciones perfectas (100%) en elementos considerados como la claridad de la información, la adecuación del cronograma, la calidad de los talleres y demás. El impacto inmediato sobre el conocimiento y las habilidades técnicas fue muy positivo, especialmente para lo relativo al uso del Siigo LATAM, visto que el 100% de los participantes indiquen que mejoraron sus competencias sobre la herramienta.

Sobre la calidad de las sesiones, los participantes compartieron que el contenido era útil, teniendo en cuenta no solo el desarrollo técnico sino también el crecimiento personal. Las sesiones eran entendidas como una posibilidad de mejorar habilidades como la inteligencia emocional, la gestión de objeciones, la comunicación asertiva. A pesar de este reconocimiento, algunos

participantes "chocan" en el sentido que las sesiones fueran más dinámicas e interactivas, sugiriendo que se dieran más oportunidades a la convivencia entre los miembros del grupo y a la interacción más activa. Este punto se reiteró en la encuesta posterior ya que varios de los participantes indicaron que les gustaría tener más material complementario, como por ejemplo podcasts, artículos o vídeos para profundizar en los temas tratados y enriquecer el proceso de aprendizaje.

Tanto la accesibilidad como la flexibilidad continuaron siendo apreciadas una vez concluido el curso. Los participantes valoraron especialmente el poder revisar las grabaciones de las sesiones, así como acceder al material, de forma asincrónica, pudiendo así acomodarlo a sus horarios personales. Algunas respuestas también indicaron que la modalidad asincrónica fue útil, pero que sería interesante poder ofrecer más horarios en directo para aquellas personas que prefieren participar en tiempo real, y no solo ver la grabación. La mayoría de los participantes no encontró grandes barreras para aplicar lo aprendido, pero algunos de ellos sí mencionaron tener ciertas dificultades en relación con el estrés o la falta de motivación personal para implementar de forma constante las habilidades aprendidas.

En general, tanto en las encuestas realizadas durante el programa como en las de seguimiento posterior, la mayoría de los participantes mostraron una fuerte satisfacción con los conocimientos adquiridos. Las habilidades de inteligencia emocional y manejo de objeciones, en particular, fueron consideradas como herramientas clave para mejorar las interacciones laborales y gestionar situaciones difíciles. A través de comentarios como "me ha ayudado a mejorar mi desempeño en la atención a los clientes" y "las habilidades de inteligencia emocional son clave para mejorar la gestión de situaciones difíciles" se evidencia que los participantes no solo lograron

adquirir conocimientos teóricos, sino que también los aplicaron efectivamente en su entorno laboral.

En términos de áreas de mejora, las sugerencias para hacer las sesiones más dinámicas y proporcionar más material complementario continúan siendo consistentes en ambas encuestas. Aunque los participantes valoraron altamente el contenido y la estructura del curso, sugirieron que se podría enriquecer la experiencia con más recursos adicionales que apoyen el aprendizaje autónomo, como artículos, videos o incluso lecturas recomendadas. También se destacó la importancia de seguir ofreciendo un programa flexible que permita a los participantes gestionar su tiempo y aprender a su propio ritmo, pero con la posibilidad de contar con más horarios en vivo para quienes prefieran participar en tiempo real.

## **6. Conclusiones**

El desarrollo e implementación del plan de formación en capacidades blandas en Siigo permitió establecer una estructura sólida para fortalecer competencias clave en los asesores de Customer Success, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y la interacción con los clientes. A través de un diseño metodológico riguroso, se identificaron las habilidades más relevantes para el desempeño del rol, se definieron estrategias de formación alineadas con la cultura organizacional y se implementaron mecanismos de evaluación para medir la percepción y satisfacción de los participantes con el programa.

Uno de los principales logros del proyecto fue la aceptación positiva por parte de los colaboradores, quienes valoraron tanto la estructura como el contenido del programa de formación. La participación activa y la retroalimentación obtenida en las encuestas de satisfacción reflejan

que el enfoque utilizado fue efectivo en la transferencia de conocimientos y en la sensibilización sobre la importancia de las capacidades blandas en su desempeño diario. Este resultado respalda la relevancia de invertir en el desarrollo de habilidades interpersonales como un componente esencial del crecimiento profesional dentro de la organización.

Si bien no se realizó una medición específica del impacto del programa en la eficiencia operativa, se logró definir un conjunto de KPIs estratégicos que servirán como base para futuras evaluaciones. La identificación de indicadores como la resolución en la primera llamada (FCR), la tasa de satisfacción del cliente (CSAT) y el tiempo de respuesta a consultas internas (TTR) permitirá, en el mediano plazo, analizar con mayor precisión la relación entre el desarrollo de habilidades blandas y el desempeño organizacional. Este enfoque basado en datos proporciona a Siigo una herramienta valiosa para la toma de decisiones informadas en la gestión del talento.

El desarrollo de este plan de formación refleja la aplicación de conocimientos adquiridos en el MBA, particularmente en áreas como la planificación estratégica, el diseño de programas de capacitación, la gestión del cambio y la evaluación de impacto. La capacidad de estructurar un programa alineado con las necesidades de la empresa, establecer métricas claras para su seguimiento y generar un impacto positivo en la percepción de los colaboradores demuestra la importancia de un enfoque gerencial basado en metodologías rigurosas y buenas prácticas de liderazgo.

En conclusión, el proyecto reafirma la necesidad de incorporar estrategias de formación en habilidades blandas como parte fundamental del desarrollo organizacional. La respuesta positiva de los participantes valida la relevancia del programa y sienta las bases para su continuidad y mejora. A futuro, la empresa cuenta con un marco de referencia para evaluar su impacto en el

rendimiento organizacional y continuar fortaleciendo la cultura de aprendizaje y desarrollo dentro de Siigo.

## Referencias

- Aáhuac Puebla. (2022). *Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes*. Anáhuac Puebla. <https://puebla.anahuac.mx/licenciaturas/blog/habilidades-blandas-que-son>
- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (2nd ed.). Ediciones Granica S.A.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Berger, L. (2018). Building Soft Skills Through Culture: An Edge For Your Leadership Style. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/01/03/building-soft-skills-through-culture-an-edge-for-your-leadership-style/>
- Biliavska, Y., Biliavskiy, V., Umantsiv, Y., & Osetskiy, V. (2024). Skills index as an innovative approach to managing specialist qualifications. *Academic Review*, 2(61), 227–241. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-16>
- Cafam. (2024). *Descubre los cursos de habilidades blandas y crea un grupo de trabajo eficiente*. Cafam. <https://www.cafam.com.co/noticias/curso-de-habilidades-blandas>
- Caputo, F., Cillo, V., Candelo, E., & Liu, Y. (2019). Innovating through digital revolution: The role of soft skills and Big Data in increasing firm performance. *Management Decision*, 57(8), 2032–2051. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0833>
- CONFIEP Perú. (2013). *La importancia de las habilidades blandas en las empresas*. Connect Americas. <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>

- Delcourt, J. (1999). Nuevas presiones en favor de la formación en la empresa. *Revista Europea de Formación Profesional*, (17), 3–14.
- Escamilla, R., & Segovia A. (2024). Impacto de las soft skills en el servicio al cliente en el área de ventas. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 880–894. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-637>
- Fadhil, S. S., Ismail, R., & Alnoor, A. (2021). The influence of soft skills on employability: A case study on technology industry sector in Malaysia. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 16, 255–283. <https://doi.org/10.28945/4807>
- Fernández, S. C. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: Estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 181-242.
- Gamelearn Team. (2023). *El origen de las soft skills, las habilidades que determinan el éxito*. Gamelearn. <https://www.game-learn.com/en/resources/blog/el-origen-de-las-soft-skills-las-habilidades-que-determinan-el-exito/>
- George, K. (2023, April 28). #24 - *Soft Skills: The Key to Building a Strong and Positive Company Culture*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/24-soft-skills-key-building-strong-positive-company-george/>
- Gleason, M., Tuttle, C., Gill, B., Nichols-Barrer, I., & Teh, B. (2014). Do KIPP Schools Boost Student Achievement? *Education Finance and Policy*, 9(1), 36–58. [https://doi.org/10.1162/EDFP\\_a\\_00119](https://doi.org/10.1162/EDFP_a_00119)

- Goleman, D., & Peñamil, E. V. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. CONECTA.  
<https://books.google.com.co/books?id=IVJLDwAAQBAJ>
- Gonzales C. (2023, July 19). *Aumento de la satisfacción del cliente: Impulsando la rentabilidad y reduciendo costos*. LinkedIn.  
<https://www.linkedin.com/pulse/aumento-de-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente-impulsando-y-gonzales-cuya/>
- González, M. M., Enciso, B. V., Arciniegas, L. F., Tovar, P. A., Bonza, P. I., & Arévalo, L. P. (2021). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentros Con Semilleros*, 2(2).  
<https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>
- Hang, W., Sikarwar, S., Nordin, N. A., Rosley, N. I., Mudzaffar, N. B., Shokri, N. A., Patel, N. & Mui Hung, K. D. (2024). The Impact of Soft Skills Training on the Behavior of Multinational Technology Company Employees. *Asian Pacific Journal of Management and Education*, 7(2), 71–86. <https://doi.org/10.32535/apjme.v7i2.3278>
- Hardcopf, R., Liu, G., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>
- Iberdrola. (2021). *El valor de las “soft skills” (habilidades blandas) en el mercado laboral actual*. Iberdrola S.A. <https://www.iberdrola.com/talento/habilidades-blandas>
- Impulso. (2023). *La comunicación asertiva y empática claves del éxito profesional*. Impulso\_06. Formación y Futuro. <https://impulso06.com/la-comunicacion-asertiva-y-empatica-claves-del-exito-profesional/>

- Bee-Lan, L., Ming-Yu, Ch., & Chee-Keong, Ch. (2021). The relationship between soft skills training and development, human resource outcome and firm performance. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 382–402. <https://doi.org/10.33736/IJBS.3184.2021>
- Luburić, G., Grmuša, T., & Vuković, D. (2024). Soft skills and their importance from the perspective of Croatian managers. *GATR-Global Journal of Business Social Sciences Review*, 12(3), 134–145. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2024.12.3\(4\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2024.12.3(4))
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Martins, J. (2025, February 4). *La diferencia entre las habilidades duras y blandas (hard skills vs. soft skills), con ejemplos de 14 miembros del equipo de Asana*. Asana . <https://asana.com/es/resources/hard-skills-vs-soft-skills>
- McGinnis, L., Vermehren, A., & Holland, P. (2006). Improving employability for at-risk youth: the Dominican Republic's Youth Development Project (English). *World Bank Group*. 1. <http://documents.worldbank.org/curated/en/420531468053708932>
- Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: upskilling and reskilling in organizations. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 26, 39–68. <https://doi.org/10.28945/5078>
- Ortega, G. T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Inter-American Dialogue. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4844>
- Plasencia, M. (2023, June 7). *Gestión de Procesos y Mejora Continua: Impulsando la Eficiencia y la Excelencia Operativa*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/gesti%C3%B3n-de-procesos-y-mejora-continua-impulsando-la-manuel/>

Quero Gervilla, M. J., & Leal Jiménez, A. (2011). *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. Repositorio del Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural. <http://www.observatorioatalaya.es/es/productosnew/manual-de-marketing-ycomunicacion-cultural/53>

Riva, V. (2023, August 15). *La relevancia de las habilidades blandas en el ámbito corporativo*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-relevancia-de-las-habilidades-blandas-en-el-%C3%A1mbito-valentino-riva/>

Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information and Management*, 61(4), 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>

Sackiewicz, L. (2023, July 25). *Tendencias para la experiencia del cliente en 2024*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-para-la-experiencia-del-cliente-en-2024-impactstrategyai/>

Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*. 146-154.

Siigo. (2025). *Cultura Siigo: más de 30 años sirviendo y transformando vidas*. Siigo. <https://www.siigo.com/nosotros/>

Singh, R., Paul, J., & Tewari, V. (2021). The soft skills gap: a bottleneck in the talent supply in emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2630–2661. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871399>

- Sole. (2023, July 11). *La importancia de la eficiencia operativa en el éxito empresarial*. Soluciones y Equipos Para Gastronomía. <https://www.solesoluciones.com/la-importancia-de-la-eficiencia-operativa-en-el-exito-empresarial/>
- Talavera, E. R., & Pérez-González, J. C. (2007). Training in Socio-Emotional Skills through On-Site Training. *European journal of vocational training Training*, 40(1), 83-102.
- Ubfal, D., Arraiz, I., Beuermann, D. W., Frese, M., Maffioli, A., & Verch, D. (2022). The Impact of Soft-Skills Training for Entrepreneurs in Jamaica. *World Development*, 152, 105787. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105787>

## Apéndice A. Perfil del Cargo Customer Success en Siigo

| JOB DESCRIPTION   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| Especificaciones  |                                   |
| <b>Cargo</b>  | <b>Asesor de Customer Success</b> |
| Tu Objetivo principal   |                                   |
| Apoyas de manera eficiente y oportuna la gestión del cliente, respecto de los requerimientos e inquietudes presentados con el software contable SIIGO.  |                                   |
| Tus Principales Retos (objetivos de desempeño)  |                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicas los conocimientos integralmente del software contable SIIGO en los procesos de creación del PUC, conciliación bancaria, ajustes por inflación, provisiones, calculo y manejo de amortizaciones, depreciaciones, generación de los libros oficiales, estados financieros básicos y generales, para poder transmitir estos conocimientos a los usuarios del programa.</li> <li>• Aplicas los conocimientos del módulo de la nómina de acuerdo con la ley 100 y la ley 50 en cuanto al cálculo de pensión, salud, retención, ARL y autoliquidación de parafiscales.</li> <li>• Analizas la organización administrativa y operativa de los usuarios del Software Contable SIIGO para el acompañamiento en la implementación por parte de estos, en los diferentes procesos contables a través del software contable SIIGO</li> <li>• Guías y apoyas al usuario en los casos duda sobre los ítems anteriores, de acuerdo con las buenas prácticas contables y la normatividad legal, para la definición del cliente según cada caso.</li> <li>• Atiendes cualquier solicitud de los clientes y suministrar información veraz y confiable relacionada con el software contable SIIGO.</li> <li>• Diligencias correctamente los requerimientos y registros.</li> <li>• Realizas seguimientos a los compromisos adquiridos con los clientes.</li> <li>• Todas las demás funciones que sean asignadas por el líder inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo.</li> </ul> |                                   |
| Tus indicadores de gestión  |                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• TBD</li> </ul>   |                                   |

**Responsabilidades SGC, SGSI, SG-SST y SAGRILAFT-PTEE**

- Garantizas el cumplimiento de [las políticas y procedimientos establecidas en el Sistemas de Gestión de Seguridad en la Información SGSI](#), teniendo en cuenta que es responsabilidad de todos salvaguardar la Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de nuestra información.
- Garantizas el cumplimiento de [las políticas y procedimientos establecidas en el Sistemas de Gestión de Calidad SGC](#), para así lograr que nuestros clientes continúen enamorados de nuestros productos y servicio.
- Somos responsables de garantizar la seguridad y salud en el trabajo, a través de las recomendaciones sobre los cuidados de nuestra salud y el cumplimiento de [los reglamentos, normas e instrucciones de SG-SST](#).
- Desarrollas las actividades que se tienen para prevenir los riesgos asociados [al Lavado de Activos \(SAGRILAFT\)](#) y el programa de transparencia y ética empresarial (PTEE).
- Debemos participar y contribuir en todas las actividades de capacitación y las demás que se convoquen para el cumplimiento de los objetivos que se tenemos en nuestros sistemas de gestión SGC, SGSI, SG-SST y SAGRILAFT-PTEE.

## ¿Qué necesitamos de ti?

|                                   | Educación  | Ampliación   |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>Educación mínima requerida</b> | <b>Nivel de estudio</b>  | Técnico  |
|                                   | <b>En formación (qué semestre), incompleto (qué semestre) o completo</b>                                     | Completo   |
|                                   | <b>Carreras Afines</b>   | Contaduría, Administración de Empresas, Economía y/o Ingeniería de Sistemas, áreas administrativas y afines. |
|                                   | <b>Posgrado</b>  | No Aplica  |
|                                   | <b>Posgrados Afines</b>  | No Aplica  |
| <b>Formación mínima requerida</b> | <b>Otros (Cursos, Talleres, Diplomados, Certificaciones, Conferencias, Educación No Formal, entre otros)</b> | No Aplica  |

|  | Experiencia | Ampliación                                    |
|--|-------------|---|
| <b>Experiencia mínima previa para ocupar el cargo (meses o</b> | 6 meses     | Experiencia en servicio al cliente (Deseable) |
|  | No Aplica   | No Aplica                                     |

|  |             |           |
|--|-------------|-----------|
| <b>años)</b><br><br>*Por favor especificar en el último espacio si la educación o experiencia son homologables | No Aplica   | No Aplica |
|  | No Aplica   | No Aplica |
| <b>Manejo de Software</b>  | Herramienta | Nivel     |
|  | No Aplica   | No Aplica |

|  |           |           |
|--|-----------|-----------|
|  | No Aplica | No Aplica |
|  | No Aplica | No Aplica |

|                |           |           |                      |
|----------------|-----------|-----------|----------------------|
| <b>Idiomas</b> | Idioma    | Nivel     | Requerido / Deseable |
|                | No Aplica | No Aplica | No Aplica            |
|                | No Aplica | No Aplica | No Aplica            |

#### Competencias Requeridas - Diccionario

#### [Propósito y valores organizacionales \(clic aquí\)](#)

\*Por favor detallar en este espacio las competencias y/o habilidades blandas que requiera el perfil.

- Atención al cliente
- Recursividad
- Comunicación Asertiva
- Trabajo bajo presión
- Escucha Activa

#### Observaciones

- Deseable manejo de Microsoft Office y Software contable.

#### Homologaciones

\*Por favor especificar en este espacio especificar las homologaciones para candidatos internos o externos.

- **Educación:** N/A
- **Formación:** N/A
- **Experiencia:** N/A
- **Competencias:** N/A

**Apéndice B. Encuestas para evaluar la percepción y satisfacción de los stakeholders sobre la calidad del servicio y la atención recibida.**

**Encuesta por cada sesión en vivo**

**Cuéntanos tu experiencia CreSer.** ¿Cómo te sentiste durante este espacio?

Te invito a que respondas esta encuesta de satisfacción, ¡no te tomará más de dos minutos!

1. ¿Qué habilidad blanda viste en esta sesión?

Resiliencia

Autoconfianza

Inteligencia emocional

Empatía

Comunicación asertiva

Escucha activa

Adaptabilidad

Manejo de objeciones

2. ¿Cómo calificas tu experiencia en esta sesión de la ruta CreSer?

Califica de 1 a 5, donde 1 es "Pésimo" y 5 es "Excelente"

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| ¿Cómo calificas nuestro conferencista?   |   |   |   |   |   |
| ¿Cómo calificarías la calidad y contenido de la capacitación?                  |   |   |   |   |   |
| El lenguaje de la capacitación y las dinámicas. ¿Fueron fáciles de comprender? |   |   |   |   |   |

3. ¿Cómo calificas tu experiencia en la ruta CreSer en general? Teniendo en cuenta el material en el curso de moodle, el cronograma, las actividades y las sesiones.



4. Déjanos sugerencias, comentarios y apreciaciones que nos ayuden a mejorar nuestras sesiones en esta ruta CreSer.

**Encuesta de satisfacción al finalizar la Ruta de aprendizaje**

Tú nos puedes ayudar a mejorar nuestros procesos de formación dejándonos los comentarios de tu experiencia en Ruta de Aprendizaje. Ha sido un placer tenerte en esta Ruta.

¡Te invitamos a contarnos tu experiencia! tu opinión es importante.

1. Selecciona la Ruta de Aprendizaje que tomaste

Ruta Siigo Nube Colombia

Ruta Aspel SAE

Ruta Siigo Nube México

Ruta CreSer

2. ¿La información que te entregamos en la reunión de apertura (metodología del proceso, cronograma, material de capacitación, acceso al chat y acuerdos) fue clara y te permitió tener las herramientas necesarias para desarrollar con éxito tu Ruta de Aprendizaje?

Sí

No

3. ¿Cuál es el motivo de tu respuesta?

No me entregaron el material pactado

Explicaciones confusas

Entregaron información incorrecta

Otras

4. ¿Consideras que la información suministrada dentro del cronograma (Fechas, horarios, temarios, links de acceso a sesiones magistrales, indicaciones para desarrollar las actividades y programación de examen de certificación) cumplieron el objetivo de ser tu guía principal para desarrollar con éxito tu proceso de aprendizaje?

Sí

No

5. ¿Por qué no logró ser tu guía principal?

Las indicaciones del cronograma son confusas

No me gusta el diseño del cronograma

Los enlaces no funcionan.

Otras

**Califica nuestro contenido**

Califica los siguientes ámbitos según tu experiencia en nuestra ruta de aprendizaje, considerando 5 estrellas como la mayor puntuación y 1 estrella como la menor. Recuerda que si no interactuaste o no asististe a alguna de estas actividades puedes dejar la calificación en blanco.

6. ¿Cómo calificarías la calidad y contenido del curso en Moodle de Ruta de Aprendizaje?



7. ¿Cómo calificarías la calidad y la efectividad de los talleres desarrollados durante el proceso de capacitación?



8. ¿Cómo calificarías las sesiones de acompañamiento y sesiones prácticas teniendo en cuenta?:  
Lenguaje utilizado por el entrenador, Metodología de las sesiones, Aclaración de dudas, Duración de las sesiones.



### Conclusiones

Déjanos tus conclusiones y sugerencias finales, tus opiniones son muy importantes.

9. ¿Sientes que tus conocimientos o habilidades en el manejo del portafolio Siigo LATAM han mejorado al subirte a la Ruta de Aprendizaje?

Si

No

10. ¿Por qué crees que la ruta no mejoró tus habilidades?

Ya conocía todos los temas dictados en esta ruta

La metodología usada no fue la más óptima.

La información suministrada en el curso fue confusa/contradictoria/errónea

Otras

11. Déjanos tus comentarios y/o sugerencias con base en tu experiencia en la Ruta de Aprendizaje:

12. En caso de que no hayas podido ingresar a todas las sesiones en vivo, cuéntanos el motivo, para que con ello podamos tenerlo en cuenta en siguientes Rutas de Aprendizaje:

**Sondeo para conocer el impacto del programa de formación pasados dos meses**

**Impulsa tus habilidades con CreSer. ¡Te retaste y lo lograste!**

Participaste activamente durante la Ruta CreSer, el día de hoy te invito a responder esta encuesta en la que queremos conocer cómo has aplicado las habilidades vistas, en tu día a día.

1. ¿Qué habilidades vistas durante la ruta CreSer has aplicado en tu labor en Siigo?

Resiliencia

Autoconfianza

Inteligencia emocional

Empatía

Comunicación asertiva

Escucha activa

Adaptabilidad

Manejo de objeciones

2. ¿Cómo lo has aplicado en tu día a día? Da un ejemplo

3. ¿Qué impacto ha tenido la aplicación de estos conocimientos en tu desempeño laboral?

Muy positivo

Positivo

Neutral

Negativo

Muy negativo

4. ¿Qué desafíos o dificultades has enfrentado al aplicar los conocimientos adquiridos? (Marca todas las que apliquen)

Resistencia al cambio

Falta de tiempo

Falta de apoyo

Falta de herramientas

Falta de motivación personal

Barreras culturales o organizacionales

Incompatibilidad con procesos actuales

Otro

5. Si seleccionaste "Otro" en la anterior pregunta, especifica:

6. ¿Cómo has superado estos desafíos, si es que lo has hecho?

7. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la relevancia de la ruta CreSer en relación con tus necesidades laborales?

1. Muy baja
2. Baja
3. Neutral
4. Alta
5. Muy alta

### Apéndice C. Diseño del Plan de formación

Habilidades conmigo mismo:

|     | <b>Actividad</b>                           | <b>Descripción</b>  | <b>Modalidad</b>       | <b>Responsable</b>                          |
|-----|--|---|------------------------|---|
| 1-a | Podcast sobre Autoconfianza                | Concepto, beneficios de la autoconfianza y cómo cultivar la autoconfianza                                   | Asincrónico            | Trainers Maria Paula Roa y Brigith Chaparro |
| 2-a | Taller de autoconfianza                    | Estrategias para fortalecer la seguridad personal y la toma de decisiones                                   | Virtual/<br>Sincrónico | Trainer Maria Paula Roa                     |
| 3-a | Vídeo explicativo de Resiliencia           | En qué consiste la resiliencia y sus dimensiones  | Asincrónico            | Trainer Maria Paula Roa                     |
| 4-a | Técnicas de resiliencia                    | Herramientas para manejar el estrés y adaptarse a cambios en el entorno laboral                             | Virtual/<br>Sincrónico | Trainer Brigith Chaparro                    |
| 5-a | Conoce acerca de la inteligencia emocional | Vídeo explicativo del concepto, sus beneficios, función de algunas emociones y cómo gestionar las emociones | Asincrónico            | Trainer Fanny Salmeron                      |
| 6-a | Desarrollo de inteligencia emocional       | Identificación y manejo de emociones en el trabajo  | Virtual/<br>Sincrónico | Trainer Fanny Salmeron                      |

Habilidades para relacionarme con otros a nivel individual:

|  | <b>Actividad</b> | <b>Descripción</b> | <b>Modalidad</b> | <b>Responsable</b> |
|--|------------------|--------------------|------------------|--------------------|
|--|------------------|--------------------|------------------|--------------------|

---

|     |                                     |  |                        |   |
|-----|-------------------------------------|--|------------------------|---|
| 1-b | Refuerzo de conceptos: Empatía      | Vídeo explicativo del concepto, sus beneficios, tips para desarrollar la empatía               | Asincrónico            | Trainers Brigith Chaparro y Maria Paula Roa |
| 2-b | Dinámica de empatía                 | Juegos de roles para desarrollar la habilidad de ponerse en el lugar del otro                  | Virtual/<br>Sincrónico | Trainer Brigith Chaparro                    |
| 3-b | Tips de comunicación asertiva       | Tipos de comunicación, estilos de comunicación y tips clave para una comunicación asertiva     | Asincrónico            | Trainer Gissel Urrego                       |
| 4-b | Ejercicios de comunicación asertiva | Prácticas de expresión clara y efectiva en el entorno laboral                                  | Virtual/<br>Sincrónico | Trainer Jessica Bohorquez                   |
| 5-b | Podcast "Oídos bien cerrados"       | Estrategias para escuchar mejor, errores comunes que se deben evitar durante la escucha activa | Asincrónico            | Trainers Gissel Urrego y Jessica Bohorquez  |
| 6-b | Simulación de escucha activa        | Ejercicios prácticos para mejorar la comprensión en conversaciones laborales                   | Virtual/<br>Sincrónico | Trainer Gissel Urrego                       |
| 7-b | Podcast sobre Adaptabilidad         | Conceptos clave, importancia, consejos prácticos para desarrollar la habilidad                 | Asincrónico            | Trainers Gissel Urrego y Jessica Bohorquez  |
| 8-b | Adaptabilidad en el entorno laboral | Taller sobre cómo enfrentar cambios y transiciones de manera efectiva                          | Virtual/<br>Sincrónico | Trainer Gissel Urrego                       |

---

---

|      |   |  |                        |                        |
|------|---|--|------------------------|------------------------|
| 9-b  | Podcast Manejo<br>de objeciones y<br>Críticas | ¿Cómo enfrentamos las<br>objeciones de manera<br>efectiva y constructiva?,<br>¿Qué es una crítica?,<br>diferencias | Asincrónico            | Trainer Jose Contreras |
| 10-b | Manejo de<br>objeciones y<br>negociación      | Estrategias para resolver<br>conflictos con clientes o<br>compañeros de equipo                                     | Virtual/<br>Sincrónico | Trainer Jose Contreras |

---

**Apéndice D. Cronograma de implementación de las actividades del plan de formación**

| Actividad | Semana |   |   |   |   |
|-----------|--------|---|---|---|---|
|           | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1-a       | X      |   |   |   |   |
| 2-a       |        | X |   |   |   |
| 3-a       |        | X |   |   |   |
| 4-a       |        | X |   |   |   |
| 5-a       |        | X |   |   |   |
| 6-a       |        |   | X |   |   |
| 1-b       |        |   | X |   |   |
| 2-b       |        |   | X |   |   |
| 3-b       |        |   | X |   |   |
| 4-b       |        |   |   | X |   |
| 5-b       |        |   |   | X |   |
| 6-b       |        |   |   | X |   |
| 7-b       |        |   |   | X |   |
| 8-b       |        |   |   |   | X |
| 9-b       |        |   |   |   | X |
| 10-b      |        |   |   |   | X |