

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO**  
**“CONSULTING GROUP ECUADOR ESCULAPIO”**

Registro SENESCYT N° 17-061



**“Upskilling como ventaja competitiva en la Empresa Pública Municipal de  
Transporte Santo Domingo en el Año 2023”**

Proyecto de investigación presentado como requisito parcial para optar por el título de  
Tecnóloga Superior en Administración

Autor: Ana Carolina Barona Chana

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9499-0011>

Tutor: Ms. David Alexander Morales López

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0843-2372>

Santo Domingo, 2024

**Referencias del Autor:**

Barona Chana Ana Carolina

Correo Electrónico Personal: carolina\_199517@hotmail.com

Correo electrónico Institucional: [ana.barona@istcge.edu.ec](mailto:ana.barona@istcge.edu.ec)

**Referencias del Tutor:** Mgs. David Morales

Correo electrónico Institucional: da.morales@istcge.edu.ec

Correo electrónico Personal: [davoalexander04@gmail.com](mailto:davoalexander04@gmail.com)

**Referencias Investigativas:**

Usos de Upskilling como ventaja competitiva en la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo en el año 2023.

Barona Chana Ana Carolina (2024). Upskilling como ventaja competitiva en la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo en el año 2023. Administración Online. Santo Domingo – Ecuador, 66 p.

## DERECHOS DE AUTOR

Yo, Ana Carolina Barona Chana, en mi calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación titulado “**Upskilling como ventaja competitiva en la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo en el año 2023**”, modalidad online, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedo a favor del Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, de acuerdo con la normativa citada.

Asimismo, autorizo al Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su repositorio virtual, conforme a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe los derechos de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando al Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio de toda responsabilidad.

En la ciudad de Santo Domingo, a los 14 días del mes de septiembre del 2024



Firmado electrónicamente por:  
ANA CAROLINA BARONA  
CHANA

-----  
Ana Carolina Barona Chana  
Cédula: 235021604-6  
Correo: ana.barona@istcge.edu.ec

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Ana Carolina Barona Chana, estudiante de la carrera de Administración del Instituto Tecnológico Superior “Consulting Group Ecuador-Esculapio”, declaro que el proyecto de investigación titulado “**Upskilling como ventaja competitiva en la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo en el año 2023**”, presentado en 57 páginas, es un requisito parcial para la obtención del grado académico de tecnólogo en Administración, y es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, conforme a las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado, ni completa ni parcialmente, para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.

En caso de encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones determinadas por el procedimiento disciplinario correspondiente

Santo Domingo, 14 de septiembre de 2024



ANA CAROLINA BARONA  
CHANA

---

Ana Carolina Barona Chana  
Cédula: 2350216046  
Mail: ana.barona@istcge.edu.ec

## APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, David Alexander Morales López en calidad de tutor del trabajo de titulación **“Upskilling como ventaja competitiva en la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo en el año 2023”** CIUDAD DE Santo Domingo, elaborado por el estudiante Ana Carolina Barona Chana, con cédula 2350216046 de la Carrera de Administración, APRUEBO, dentro de la línea de investigación PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, en consideración que el trabajo de titulación reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico para ser sometido al jurado examinador que se designe en virtud de continuar con el proceso de titulación determinado por el Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio.

En la ciudad de Santo Domingo a los 14 días del mes noviembre de 2024



.....  
Mgs, David Alexander Morales López

[da.morales@istcge.edu.ec](mailto:da.morales@istcge.edu.ec)

## APROBACIÓN DEL TUTOR DEL NIVEL DE SIMILITUD DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, David Alexander Morales López en calidad de tutor del trabajo de titulación Upskilling como ventaja competitiva en la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo en el año 2023, elaborado por la estudiante Ana Carolina Barona Chana, con cédula 2350216046 de la Carrera de Administración, APRUEBO, el nivel de similitud en correspondencias con los parámetros establecidos considerando el resultado del programa especializado para tal efecto, el análisis y revisión personal. Se anexa la hoja resumen del programa especializado en imagen PDF.

En la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, a los 03 días del mes febrero de 2025.



.....

Mgs, David Alexander Morales López

[da.morales@istcge.edu.ec](mailto:da.morales@istcge.edu.ec)



## **AGRADECIMIENTO**

El principal agradecimiento a Dios, quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante con sabiduría en lo adverso, a mi familia en general, que hicieron posible este sueño que junto a mi caminaron en todo momento fueron mi apoyo, fortaleza, inspiración para nunca rendirme en momentos de debilidad.

A mi director de tesis Mgs. David Morales por su cordialidad, motivación, inspiración que ha sido fundamental para mí en el desarrollo de mi trabajo investigativo.

Al Instituto Tecnológico Superior Consulting Group Ecuador por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

A mis amigos y amigas, por su compañía y apoyo emocional, al recordarme que siempre hay tiempo para una sonrisa. Compartir este camino con ustedes ha sido un regalo.

Finalmente, agradezco a todos aquellos que, de manera directa o indirecta, hicieron posible la culminación de esta tesis. Gracias totales.

Ana Carolina Barona Chana

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que, de una u otra forma, han sido parte esencial de este logro.

A Dios, y mis padres, por su amor incondicional, por ser mi mayor fuente de fortaleza y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Sin su apoyo, este sueño no habría sido posible.

A mi esposo Álvaro Sepa, por estar a mi lado en cada paso del camino, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles y por creer en mí incluso cuando yo dudaba.

A mis amigos/as, quienes con su amistad y compañía hicieron este proceso más llevadero, llenando los momentos de cansancio con risas y motivación.

Finalmente, dedico esta tesis a Dios, y a todos aquellos que de manera directa o indirecta me han inspirado a seguir adelante en la búsqueda del conocimiento y el crecimiento personal.

Ana Carolina Barona Chana

## ÍNDICE GENERAL

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “CONSULTING GROUP ECUADOR ESCULAPIO” .....	1
DERECHOS DE AUTOR .....	3
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	4
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	5
AGRADECIMIENTO .....	8
DEDICATORIA .....	9
ÍNDICE GENERAL.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS .....	14
RESUMEN .....	15
ABSTRACT .....	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Identificación del Problema.....	1
1.2. Contextualización del Problema .....	2
1.3. Delimitación del Problema .....	4
1.4. Formulación de Preguntas de Investigación .....	4
Pregunta Principal: .....	5
Preguntas Secundarias: .....	5
1.5. Justificación del Estudio.....	5
1.6. Objetivos de la Investigación Objetivo General: .....	6
<b>Objetivos Específicos</b> .....	6
1.7. Hipótesis.....	7
Variable Independiente:.....	7
Variables Dependientes: .....	7
Variables de control.....	7
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
1. Definición del Marco Teórico .....	8

2.1	Bases Teóricas .....	9
2.3	Definición de Términos.....	11
	Servicio al Cliente .....	11
	Comunicación Efectiva .....	12
	Resolución de Conflictos.....	12
	Trabajo en Equipo .....	12
	Liderazgo .....	12
	Gestión del conocimiento .....	12
	Gestión del Tiempo .....	13
	Creatividad e Innovación .....	13
	Ética.....	13
	Formación Continua .....	14
	Gestión del cambio.....	14
	Capacitación.....	14
	<b>CAPITULO III METODOLOGÍA.....</b>	<b>16</b>
3.1	Paradigma y Enfoque de la Investigación .....	16
3.2	Población, Muestra.....	17
3.4	Plan de Procesamiento, Análisis de Datos y de la Información.....	18
	<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>30</b>
	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
	Análisis de Resultados.....	31
□	Cronograma: .....	32
	Curso 2: Gestión Avanzada de Incidencias en el Sistema del CAC.....	33
□	Cronograma: .....	33
	Curso 3: Actualización Técnica y Funcionalidades Avanzadas del Sistema del CAC.....	33
□	Cronograma: .....	33
	Curso 4: Resolución Efectiva de Consultas en la Primera Interacción.....	33
□	Cronograma: .....	34

Curso 5: Calidad en el Servicio y Auditorías Internas .....	34
□    Cronograma: .....	34
2.    Beneficios Globales de la Propuesta .....	34
CAPÍTULO VI. ....	35
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	35
6.1.    Conclusiones.....	35
6.2.    Recomendaciones.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	39

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Capacitación en Administración y Gestión Pública .....	50
Tabla 2 Cronograma de las Actividades a realizar por semana.....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados de la primera pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD	36
Figura 2 Resultados de la segunda pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD	37
Figura 3 Resultados de la tercera pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD	38
Figura 4 Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD	39
Figura 5 Resultados de la quinta pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD	40
Figura 6 Resultados de la sexta pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD	41
Figura 7 Resultados de la séptima pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD	42
Figura 8 Resultados de la octava pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD	43
Figura 9 Resultados de la novena pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD...	44

## RESUMEN

El proyecto de investigación tiene como objetivo evaluar la implementación de un programa de perfeccionamiento en el Centro de Atención al Cliente (CAC) de la Empresa Municipal de Transporte Público de Santo Domingo, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio al cliente y la satisfacción del usuario. Se utilizó una metodología que combina métodos tanto cualitativos como cuantitativos, empleando encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos. Se realizó una selección aleatoria basada en grupos estratificados para asegurar que los datos sean representativos. Los principales resultados incluyen un interés destacado en los programas de formación y capacitación, el reconocimiento de habilidades claves como la comunicación y la empatía, así como los diferentes niveles de participación en estas iniciativas. Las conclusiones sugieren la necesidad de implementar un programa de mejora de habilidades centrado en las habilidades identificadas y enfatizando la adaptación de las iniciativas de capacitación a las necesidades específicas del personal. Este estudio proporciona una base sólida para recomendaciones prácticas y estratégicas orientadas a mejorar la efectividad del CAC y la experiencia del usuario en el transporte público.

***Palabras clave:*** atención al cliente, formación, habilidades, satisfacción del usuario.

## **ABSTRACT**

The research project aims to evaluate the implementation of an improvement program in the Customer Service Center (CAC) of the Municipal Public Transport Company of Santo Domingo, with the aim of improving the quality of customer service and satisfaction. of the user. A methodology was used that combines both qualitative and quantitative methods, using surveys, semi-structured interviews and document analysis. Random selection based on stratified groups was performed to ensure that the data were representative. The main results include a notable interest in training and training programs, the recognition of key skills such as communication and empathy, as well as the different levels of participation in these initiatives. The findings suggest the need to implement a skills improvement program focusing on the identified skills and emphasizing the adaptation of training initiatives to the specific needs of staff. This study provides a solid basis for practical and strategic recommendations aimed at improving the effectiveness of CAC and the user experience in public transport.

***Keywords:*** customer service, training, skills, user satisfaction.

# **CAPÍTULO I.**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Identificación del Problema**

Debido al constante crecimiento en el número de ciudadanos que requieren de atención en el Centro de Atención Ciudadana (CAC) de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo deja al descubierto las limitaciones que tiene el personal para la gestión eficiente de esta demanda que incrementa más cada vez. Este incremento en la presencia de usuarios, y la aplicación de las nuevas tecnologías dentro del sistema de transporte, ha sobrepasado la capacidad que poseen los funcionarios, en consecuencia, existe una disminución en la calidad del servicio ofrecido.

La inexistencia de un programa formativo de capacitación ha provocado que los funcionarios del CAC se queden sin las herramientas idóneas de las cuales hacer uso ante las nuevas demandas del servicio. Ante la ejecución de las nuevas tecnologías como aplicaciones móviles y sistemas de pago electrónico, la misma obliga a la actualización de conocimientos por parte de los funcionarios, para que de esta forma el personal pueda orientar a los usuarios en su uso correcto y eficiente que se deben dar.

Esta falta de habilidades ha tenido un impacto en la satisfacción de los usuarios. Debido a que los usuarios se enfrentan a molestias como tiempos de espera prolongados, información con poca claridad y por último una deficiente atención al usuario, lo que conlleva un aumento en las quejas y reclamos. Dando como resultado, en la desconfianza por parte de los ciudadanos en el servicio ofrecido por el CAC, alimentando así una percepción negativa sobre la capacidad de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo para gestionar de mejor forma sus actividades y operaciones.

Un programa de capacitación no solo representa un reto en su implementación, sino que la misma representa una inversión estratégica beneficiosa para el futuro del CAC. Ya que dota de

herramientas necesarias a los funcionarios para el manejo de los retos tecnológicos, así también la atención al cliente. La Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo no solo busca incrementar la satisfacción de los usuarios, también busca consolidar su reputación como una institución que presta sus servicios de forma eficiente y confiable.

## **1.2. Contextualización del Problema**

El CAC de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo se creó con el fin de ofrecer un servicio de calidad y eficiente a los usuarios del transporte público. Durante estos años, se han venido dando esfuerzos importantes para mejorar la atención al cliente, como la realización de las nuevas tecnologías y la optimización en los procesos.

El Centro de Atención al Cliente (CAC) enfrenta un escenario marcado por demandas operativas y tecnológicas en constante aumento. Si bien se han implementado mejoras tecnológicas como parte de un proceso de modernización, la capacitación del equipo no ha avanzado al mismo ritmo, lo que ha intensificado los retos operativos. El incremento en la demanda de servicios, sumado a la complejidad de las plataformas implementadas, ha evidenciado deficiencias en habilidades clave como la resolución de conflictos inmediatos, el manejo de soluciones tecnológicas especializadas y la coordinación eficiente bajo presión.

A esto se suma que la falta de planes estructurados para el desarrollo profesional ha derivado en dificultades organizacionales, donde un segmento del personal reporta dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos, generando niveles notorios de tensión laboral. Simultáneamente, los puestos técnicos enfrentan una rotación constante que dificulta la estabilidad de perfiles especializados, reflejando problemas subyacentes en la gestión del talento y la retención de personal calificado. Estos factores, combinados con la sobrecarga laboral y la insatisfacción ciudadana, evidencian la urgencia de integrar estrategias de capacitación alineadas con las inversiones tecnológicas, asegurando que el personal sea un agente activo y no un

obstáculo— en la mejora del servicio.

Asimismo, el rendimiento operativo del Centro de Atención Ciudadana es fundamental para el óptimo funcionamiento de la empresa de transporte de Santo Domingo. Un equipo adecuadamente

preparado puede optimizar los procesos, reducir los periodos de espera y brindar soluciones más eficientes. Finalmente, destinar recursos a la formación y capacitación de los funcionarios también favorece su crecimiento profesional, lo que se refleja en un incremento de su entusiasmo y satisfacción laboral. Esto no solo mejora el ambiente laboral, sino que también ayuda a reducir la rotación del personal y fortalece la estabilidad de la institución.

### **1.3. Delimitación del Problema**

Este estudio se enfoca en analizar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo de habilidades implementados en 2023 para los empleados del Centro de Atención Ciudadana de la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo.

Lo correspondiente al ámbito teórico, este estudio explorará cómo el fortalecimiento en las habilidades está directamente vinculado con la mejora en el servicio de atención al cliente, dejando a un lado elementos externos como modificaciones en las políticas públicas y sus repercusiones.

### **1.4. Formulación de Preguntas de Investigación**

La ejecución del upskilling (desarrollo de habilidades) para el personal del Centro de Atención Ciudadana de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo ha sido fundamental para mejorar la calidad del servicio al cliente, reducir los tiempos de atención y aumentar la satisfacción de los usuarios. Al fortalecer las competencias técnicas y profesionales del equipo de trabajo, se ha logrado optimizar la eficiencia operativa del centro y garantizar servicios confiables y de calidad

### **Pregunta Principal:**

- ¿Cómo benéfica la implementación de un programa de actualización y mejora de habilidades (upskilling) para los funcionarios del Centro de Atención al Cliente (CAC) a optimizar la calidad del servicio al cliente, reducir los tiempos de espera y elevar la satisfacción de los usuarios en la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo?

### **Preguntas Secundarias:**

- ¿Qué programas de formación y oportunidades de desarrollo profesional se han llevado al cabo en la empresa de transporte y cómo estos han sido percibidos por los funcionarios del CAC?
- ¿Cuál es el grado actual de destrezas y conocimientos técnicos que poseen los colaboradores del CAC de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo?
- ¿Qué habilidades y conocimientos técnicos son imprescindibles para garantizar un servicio de excelencia en el CAC de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo?

### **1.5. Justificación del Estudio**

La realización de la presente investigación responde a la necesidad de mejorar tanto el servicio al cliente como la experiencia del usuario en el CAC de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo. Así mismo, los resultados que proporciona esta investigación pueden dotar de información útil para otras entidades que deseen implementar programas de mejoras de habilidades o Upskilling para potenciar el desempeño de su personal y la satisfacción

del usuario.

El desarrollo de la presente investigación proveerá de información nueva sobre la implementación de un programa de upskilling para los funcionarios del CAC de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo y el impacto que genera en la calidad del servicio al cliente, así como en los tiempos de espera y la satisfacción del usuario.

El estudio plantea un programa de upskilling para fortalecer habilidades técnicas y blandas, alineado con los avances institucionales, con el fin de optimizar el servicio y recuperar la confianza ciudadana, basándose en experiencias exitosas de la región.

## **1.6. Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Establecer los principales beneficios del upskilling para el personal del CAC de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo, enfocado en fortalecer la excelencia en el servicio al cliente, agilizar los tiempos de respuesta y mejorar la experiencia de los usuarios.

### **Objetivos Específicos**

1. **Analizar** el grado de aplicación de las competencias técnicas y operativas por parte del personal del Centro de Atención Ciudadana tras la implementación del *upskilling*.

2. **Identificar** las mejoras en la atención al usuario derivadas de la capacitación, especialmente en aspectos como resolución de conflictos, gestión de quejas y uso de herramientas digitales.
3. **Determinar** las áreas en las que persisten deficiencias a pesar del proceso de formación, con el fin de establecer oportunidades de mejora.

### **1.7. Hipótesis**

¿Como el Upskilling aporta una competitiva en la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo en el Año 2023?

#### **Variable Independiente:**

- Capacitaciones técnicas

#### **Variables Dependientes:**

- Personal
- Temas de capacitación

#### **Variables de control**

- Nivel educativo del personal del CAC.
- Experiencia previa del personal del CAC.
- Capacitación previa del personal del CAC.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Definición del Marco Teórico**

El presente estudio analiza cómo la capacitación puede incidir en el rendimiento y la productividad de los empleados, considerando escenarios internacionales. De la revisión de la literatura se desprende que la formación es un elemento clave para potenciar el desempeño en el entorno laboral. De acuerdo con Bautista (2021), la capacitación en el sector público de Pakistán tuvo un impacto favorable en la mejora tanto del rendimiento como en la productividad. Esta información fue recopilada mediante encuestas realizadas en diferentes instituciones públicas. El estudio destaca que los programas de capacitación son herramientas fundamentales para mejorar el rendimiento de los empleados y aumentar su eficacia en el trabajo.

En un estudio sobre el sector público de Corea del Sur, Lee (2019) subraya que la formación tiene un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores, especialmente cuando se combina con altos niveles de motivación y satisfacción en el entorno laboral. La investigación basada en encuestas, reveló que la motivación desempeña un papel clave para amplificar los beneficios de la capacitación. Estos hallazgos refuerzan la idea de que integra la formación con una fuerte motivación puede elevar significativamente el rendimiento en el entorno laboral.

Por otro lado, Yang (2018) llevó a cabo un análisis en China sobre el impacto de la capacitación en las empresas estatales, concluyendo que esto ayuda de manera notable a la mejora de su desempeño. Sin embargo, también encontró que el hecho de ser una empresa estatal reduce un poco este impacto. Esto indica que, aunque la capacitación es útil, factores como la forma en que están organizadas las empresas pueden afectar la efectividad de estos programas.

En el ámbito latinoamericano, Pacheco (2019) diseñó una estrategia de capacitación para el sector público en Guatemala, demostrando que la inversión en el desarrollo del talento humano resulta en una mejora significativa en habilidades y desempeño. Por otra parte, Viteri (2020), examinó lo que causa la capacitación en el área del servicio al cliente en una empresa de transporte en Ecuador, el estudio arrojó qué estrategias específicas de capacitación pueden mejorar la calidad de estos servicios. Tanto en lo que destaca los estudios de Cuadernos de Administración (2019) y Solano-Ortiz et al. (2019), ambos consideran que la capacitación tiene efectos predominantemente positivos en el desempeño laboral, además recomiendan que se realicen inversiones en la implementación de programas de formación continua para mejorar la productividad y calidad del trabajo.

Siguiendo con el análisis en el ámbito ecuatoriano, un estudio realizado por Rodríguez-Tapia y Ponce (2018) sobre "La formación continua como herramienta para el desarrollo del capital humano en las empresas del sector público en Ecuador", se logró identificar que la formación continua es importante para el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades en los empleados pertenecientes al sector público.

La investigación mostró, además, que la implementación de capacitaciones de forma continua tiene un efecto positivo en la calidad del trabajo, incrementando la productividad y aumentando la satisfacción de los empleados. En línea con esto, el estudio de Solano-Ortiz et al. (2019), titulado "La capacitación como herramienta para el desarrollo de habilidades y competencias de los funcionarios públicos en Ecuador", concluyó que la formación es clave para fortalecer las competencias de los funcionarios públicos en Ecuador. Los autores sugieren que se debería invertir más en programas de capacitación para mejorar la calidad laboral y aumentar la productividad.

## **2.1 Bases Teóricas**

Al referirnos al upskilling esta hace alusión a la formación continua orientada a mejorar habilidades y potenciar la productividad en el entorno laboral. Este enfoque adquiere especial importancia en la actual era digital, donde adaptarse a las nuevas tecnologías y desarrollar competencias y destrezas específicas es importante (Bimrose, Brown & Barnes, 2011; World Economic Forum, 2020). En el caso particular del personal del Centro de Atención al Cliente (CAC) de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo, la adquisición de conocimientos en áreas importantes como en la comunicación, resolución de problemas y manejo de tecnologías son de gran importancia para mejorar la atención al cliente.

La comunicación efectiva es clave para intercambio de información de forma clara y conectar mejor con los clientes, permitiendo comprender de mejor manera sus necesidades y resolver problemas con mayor eficiencia (Guffey y Loewy, 2015). Por otra parte, manejar y superar conflictos, sobre todo en situaciones complejas, es clave en la atención al cliente. (Fisher y Ury, 2011). Además, tanto el trabajo en equipo como el liderazgo son considerados pilares esenciales para promover la colaboración en los equipos de trabajo hacia la consecución de sus metas (Katzenbach y Smith, 1993; Kouzes y Posner, 2017).

La Gestión del Conocimiento y la Gestión del Tiempo son cruciales para optimizar el rendimiento organizacional y personal (Sánchez y Borrego, 2018). La Creatividad e Innovación y la Ética juegan un papel importante en la solución de problemas y en la toma de decisiones responsables (Ferrell y Fraedrich, 2019). La Formación Continua asegura que los empleados se mantengan actualizados y capaces de enfrentar nuevos desafíos (Arthur et al., 2003).

La gestión del cambio es importante para el manejo y superación de la resistencia que pudiera darse durante el proceso de capacitación continua, facilitando la transición y fortalecimiento del compromiso del personal (Harvard Business Review, 2019). Técnicas como el coaching y la formación en línea resultan eficaces, ya que facilitan el desarrollo de habilidades específicas mientras se ajustan a las preferencias y estilos (Harvard Business

Review, 2019; Bimrose et al., 2011). Por otro lado, la formación basada en competencias se centra en desarrollar habilidades prácticas necesarias para el trabajo, priorizando la aplicación sobre el aprendizaje teórico (Herrera & Palacios, 2019).

El upskilling no solo mejora el rendimiento, sino que también puede reducir la rotación de empleados y aumentar la retención de talentos (Deloitte, 2019).

### **2.3 Definición de Términos**

En el upskilling de los funcionarios del CAC en la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo es importante para garantizar un servicio de calidad a los usuarios. Los conceptos presentados en este marco teórico pueden ser útiles para diseñar estrategias de capacitación y desarrollo de habilidades y conocimientos para los empleados del CAC.

#### **Upskilling**

El upskilling es una estrategia de formación y aprendizaje continuo que tiene como objetivo fortalecer las habilidades y competencias de los trabajadores para que puedan ajustarse a los cambios tecnológicos y organizacionales en su entorno laboral (Bimrose, Brown & Barnes, 2011). En la actualidad, esta práctica se ha vuelto especialmente relevante debido a la rápida evolución del mercado laboral, impulsada por la digitalización y la automatización, que exigen nuevas capacidades constantemente (World Economic Forum, 2020). En este contexto, el upskilling se ha convertido en una herramienta importante para mejorar la empleabilidad y el rendimiento de los trabajadores (Bimrose et al., 2011).

#### **Servicio al Cliente**

El servicio al cliente se centra en cómo se atiende a los usuarios de un producto o servicio. Para la empresa, es crucial que los colaboradores del Centro de Atención al Cliente (CAC) cuenten con habilidades como la escucha activa, la empatía y la capacidad para resolver problemas. Estas competencias son clave para asegurar que los clientes tengan una experiencia positiva y satisfactoria (Paraskevas, 2015).

## **Comunicación Efectiva**

Una comunicación efectiva es clave en el servicio al cliente. El personal del Centro de Atención al Cliente (CAC) debe manejar tanto la comunicación verbal como la no verbal, asegurándose de transmitir información de forma clara y fácil de entender. De igual manera, las habilidades adquiridas por los empleados son fundamentales para elevar la confianza y una excelente relación con los usuarios (Guffey y Loewy, 2015).

## **Resolución de Conflictos**

La capacidad en la resolución de conflictos que debe tener el personal del Centro de Atención al Cliente (CAC), es importante, debido a que en algunas situaciones se presentan problemas complejos con los que deben lidiar con los clientes. Es clave que los empleados aprendan identificar los problemas y poder enfrentarlos de forma eficiente, disminuyendo las tensiones que se pueden originar, mejorando la experiencia del cliente (Fisher y Ury, 2011).

## **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo es importante en cualquier organización y en particular en el CAC, donde los funcionarios deben colaborar para resolver problemas y atender las necesidades de los clientes. Es fundamental que los empleados tengan habilidades para comunicarse y colaborar de manera efectiva (Katzenbach y Smith, 1993).

## **Liderazgo**

El liderazgo es una habilidad importante para los empleados del CAC que tienen responsabilidades de supervisión y dirección de equipos. Estos líderes deben poseer ciertas habilidades y competencias para motivar, inspirar y guiar a los funcionarios para alcanzar los objetivos comunes de la organización (Kouzes y Posner, 2017).

## **Gestión del conocimiento**

Es importante tener en cuenta que, al considerar el enfoque de la gestión del conocimiento, este se centra en el proceso de crear, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una entidad

para optimizar su desempeño y logro de sus metas (Sánchez & Borrego, 2018). En el contexto del estudio sobre la mejora de habilidades (upskilling) para los colaboradores del CAC de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo, la gestión del conocimiento puede utilizarse para identificar las habilidades y capacidades necesarias para realizar de forma eficiente las tareas dentro de la organización, así permite diseñar programas de formación y capacitación enfocados en fomentar la adquisición de nuevas competencias.

### **Gestión del Tiempo**

La gestión del tiempo es una de las capacidades esenciales que los funcionarios del CAC deben de tener, ya que necesitan ser capaces de gestionar diversas tareas y demandas de los clientes. Siendo importante que los empleados tengan estas destrezas desarrolladas para establecer prioridades y organizar su tiempo de forma eficiente con el propósito de lograr satisfacer las expectativas de los clientes (Allen, 2015).

### **Creatividad e Innovación**

La creatividad y la innovación son cualidades esenciales que deben tener el personal del Centro de Atención al Cliente (CAC), ya que constantemente se enfrentan a desafíos imprevistos, así como problemas complejos que requieren de soluciones demandan enfoques originales. Contar con la capacidad de pensar de forma más creativa y dar soluciones innovadoras es esencial para mejorar tanto la eficiencia como la calidad del servicio ofrecido (Amabile, 1996).

### **Ética**

La ética es un aspecto indispensable y necesario en la atención al usuario. Ya que los funcionarios del CAC deben tener habilidades para la toma de decisiones de forma ética y responsable ante situaciones complejas y conflictivas. Es fundamental que los empleados comprendan de manera clara los valores y principios éticos que rigen la organización. (Ferrell y Fraedrich, 2019).

## **Formación Continua**

La formación continua es fundamental para que los empleados del CAC mejoren y desarrollen sus competencias y se mantengan actualizados con las rápidas transformaciones que presenta actualmente el mercado laboral. Es clave que la capacitación no se limite a cosas puntuales, sino más bien sea un proceso permanente que les brinde las herramientas a los trabajadores para enfrentar de mejor forma los desafíos que pudieran surgir en el futuro. De esta forma, se encontrarán en mejores condiciones de adaptabilidad y responder eficientemente a las demandas de un entorno laboral en constante cambio (Arthur et al., 2003).

## **Gestión del cambio**

Otro de los conceptos a analizar y tomar en cuenta es la gestión del cambio, donde según lo indicado por Bimrose et al., (2011), la aplicación del upskilling en las organizaciones pueden tener su grado de dificultad al momento de aplicarlas por la resistencia al cambio en los trabajadores y por la escasa inversión de recursos por parte de la organización para el efecto. No obstante, es de vital importancia la implementación de estrategias en la gestión del cambio para asegurar que los funcionarios puedan estar comprometidos durante el proceso de implementación del upskilling (Harvard Business Review, 2019). Adicionalmente, esta gestión del cambio también ayuda a las organizaciones a reconocer los obstáculos a superar derivados durante el proceso implementado como lo es el upskilling.

## **Capacitación.**

También la capacitación en la resolución de problemas es importante dentro del contexto del Centro de Atención CAC, donde los funcionarios deben tener la capacidad de poder abordar y de igual manera resolver problemas más complejos de forma más eficiente con la alta presión que la misma podría representar (Bimrose et al., 2011). Esto quiere decir que, la capacitación en resolución de problemas ayuda a la mejora de la organización, así como la reducción de los costos que podrían generar los errores de los funcionarios en la atención al cliente.

Entre otras teorías de gran importancia dentro de la presente investigación, encontramos la capacitación y el desarrollo de habilidades dentro del entorno laboral. Es así que tenemos que la capacitación en el lugar del trabajo la definimos como la instrucción de manera formal o informal, la misma que se la realiza con el fin de mejorar el rendimiento laboral de los funcionarios, y, por otro lado, el desarrollo de habilidades hace mención a la preparación de los funcionarios para una determinada labor a futuro, donde se puede implementar una alta variedad de actividades de capacitación y educación (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012). Por tanto, tanto la capacitación como el desarrollo de habilidades es importante en la mejora de la calidad y eficiencia del trabajo realizado por los funcionarios, además de aumentar significativamente indicadores como la satisfacción laboral y el rendimiento de los funcionarios. La capacitación en materia de comunicación dentro del contexto del CAC es sin duda de vital importancia, debido a que todos los funcionarios deben tener una capacidad superlativa de poder comunicarse de forma clara y entendible con los usuarios y con los demás colaboradores del CAC (World Economic Forum, 2020). Este tipo de capacitación en comunicación mejora en gran medida tanto la satisfacción al cliente como la eficiencia de la organización misma.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Paradigma y Enfoque de la Investigación**

Dentro de la presente investigación se plantean algunas métricas cuantitativas de manera específica, las mismas que ayudan a evaluar tanto el impacto del upskilling dentro del rendimiento de los funcionarios del CAC, complementando de manera efectiva el tipo de enfoque constructivista haciendo uso de elementos positivistas como son:

1. **Nivel de satisfacción del ciudadano:** por medio de encuestas aplicadas antes y después de la implementación del upskilling, con el fin de determinar el cambio en la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio.
2. **Productividad del funcionario:** Evaluar y monitorear el número de casos gestionados y resueltos por cada empleado dentro de un período determinado, con el propósito de determinar si la aplicación del programa de upskilling mejora su eficiencia y capacidad de respuesta.
3. **Calidad de la atención:** Mediante auditorías internas o evaluaciones cualitativas, analizar el progreso en aspectos como la claridad, la cordialidad y el grado de profesionalismo en la atención brindada por el personal del CAC.

Estos indicadores combinan herramientas de análisis tanto cualitativos y cuantitativos, proporcionando una evaluación sólida sobre cómo el desarrollo de habilidades (upskilling) impacta en el desempeño de los funcionarios del CAC y en la calidad de la experiencia de los ciudadanos. A continuación, se presentan algunos ejemplos de elementos positivistas que podrían aplicarse en este contexto:

### **3.2 Población, Muestra**

**Población.** - La población objetivo de este estudio corresponde al grupo principal de individuos que constituyen el foco de nuestra investigación. En este caso, la población objetivo está compuesta por los funcionarios que trabajan en el Centro de Atención Ciudadana (CAC) de la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo. Los funcionarios cumplen con un rol importante, ya que son los encargados de brindar sus servicios a los usuarios y, por ende, mantienen una interacción de forma directa con los mismos.

Siendo más específicos, la población utilizada en la presente investigación está conformada por 16 personas, en las mismas están incluidas todos los funcionarios del CAC, sin discriminar en su posición o categoría laboral, abarcando tanto los empleados de pertenecientes a la primera línea que atienden y absuelven las consultas y quejas por parte de los ciudadanos, así como los supervisores y gerentes que realizan la labor de supervisión y gestión operativa del CAC.

La elección de esta población es clave, debido a que estos funcionarios son quienes tienen contacto directo con los ciudadanos que utilizan el transporte municipal. Sus habilidades, conocimientos y competencias son fundamentales para garantizar un servicio de calidad, lo que los convierte en el eje central de este estudio sobre el upskilling o desarrollo de capacidades.

**Muestra.** –Dado que la población del estudio está conformada por 16 funcionarios del Centro de Atención al Cliente (CAC) de la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo, se ha decidido incluir a la totalidad de los participantes en el análisis. Al trabajar con el total de la población, se garantiza la representatividad de los resultados y se elimina el riesgo

de sesgos muestrales, permitiendo una evaluación integral del impacto del programa de desarrollo de habilidades (upskilling)

### **3.4 Plan de Procesamiento, Análisis de Datos y de la Información**

La información y datos que se han obtenidos dentro de esta investigación serán procesados y examinados para realizar un análisis cuantitativo resultantes de las encuestas aplicadas.

#### **Análisis de las encuestas**

##### **1. Análisis de Datos Demográficos**

**Género:** Distribución equitativa (8 hombres, 8 mujeres)

**Edad:** Las edades de los encuestados oscilan entre 23 a 43 años, perteneciendo la mayor parte al rango de 25 a 35 años. Sugiriendo así una mezcla de experiencia y juventud en el personal del CAC.

#### **Nivel de Instrucción:**

- Técnico (10 personas): Formación en áreas operativas o administrativas.
- Universitario (4 personas): Licenciaturas en administración, ingeniería o afines.
- Secundaria (1 persona): Bachillerato completo, sin estudios superiores.
- Posgrado (1 persona): Especialización en gestión pública o similar.

**Estado Civil:** Aunque se recopiló información sobre el estado civil (6 casados, 8 solteros, 2 viudos), no se identificó una tendencia relevante que vincule esta variable con:

- Adquisición de habilidades durante el programa de upskilling.
- Rendimiento operativo (ej. tiempos de atención, claridad en la información).
- Percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio.
- Por lo tanto, el estado civil no se considerará en las conclusiones del estudio, ya que no afecta significativamente las variables dependientes analizadas.

**Rol del Puesto:** Ejecución operativa (10 personas): Agentes de atención directa, gestores de trámites.

- Coordinación de procesos (4 personas): Supervisores, responsables de flujos de trabajo.
- Roles institucionales específicos (2 personas): Soporte técnico, gestión de datos estratégicos

**Años de Experiencia en la Institución:** El tiempo oscila de entre menos de un año hasta más de 10 años, lo que evidencia la mezcla entre personal nuevo recién ingresados y personal con mayor trayectoria profesional en su área.

**Años de Experiencia en el Cargo Actual:** La mayoría de estos funcionarios oscila de entre 1 y 5 años en su cargo actual, esto sugiere una estabilidad, y por tanto una necesidad importante de actualización de conocimientos y herramientas.

**Horas de Capacitación Recibidas en el Último Año:** Varía de 0 a 350 horas, con una mayoría que ha recibido pocas o ninguna hora de capacitación, destacando una posible falta de formación continua en el CAC.

**Tabla de Distribución de Capacitación:**

Rango de Horas	N° de Funcionarios	Porcentaje	Impacto en el Servicio
0 horas	6	37.5%	Personal sin formación técnica ni en habilidades blandas. Errores frecuentes en atención.
1-50 horas	5	31.25%	Capacitación básica insuficiente. Dificultades para usar herramientas digitales complejas.
51-150 horas	3	18.75%	Conocimientos intermedios. Aún requieren apoyo en situaciones críticas
151-350 horas	2	12.5%	Mayor dominio técnico, pero sin especialización en sistemas recientes

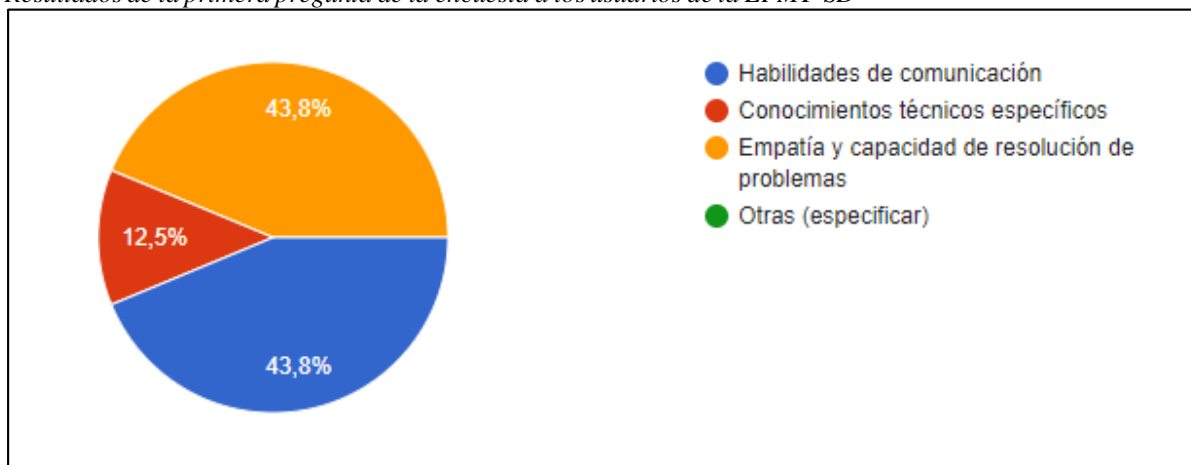
Para garantizar un servicio de calidad en el Centro de Atención al Cliente (CAC), es fundamental identificar los requisitos esenciales que contribuyen a una atención eficiente, ágil y centrada en el usuario. A través del levantamiento de información mediante encuestas aplicadas a los funcionarios del CAC, se busca evaluar aspectos clave como la capacitación del

personal, el tiempo de respuesta, la disponibilidad de recursos y la satisfacción del usuario. A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos, los cuales permitirán determinar las áreas de mejora y las estrategias a implementar para optimizar la calidad del servicio. Para mayor referencia, en el anexo se adjunta el formato de la encuesta utilizada en este estudio

¿Cuáles consideras que son los requisitos esenciales para proporcionar un servicio de calidad en el CAC?

**Figura 3**

*Resultados de la primera pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD*



*Nota.* ObtenidodeGoogleForms.<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScfqM2jpTeBDJWiakwaGRIt0znKm0aYrO2WvAASAqagWbGKwQ/viewform>

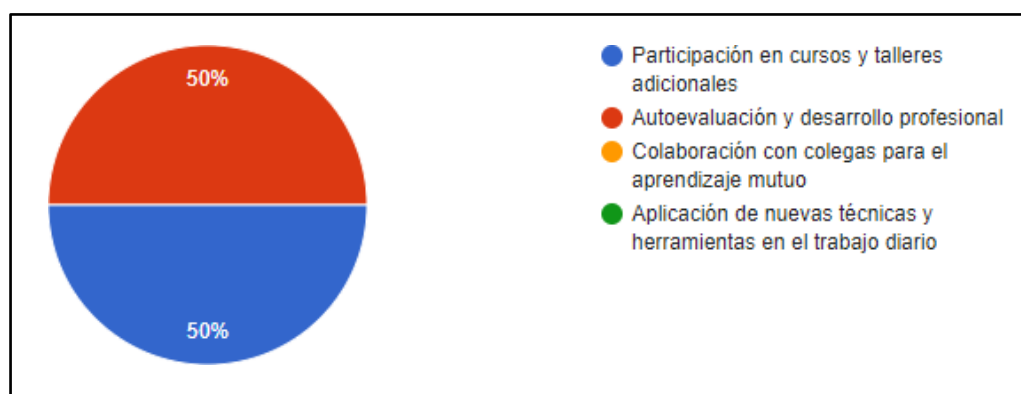
Aquí la 87,6% de los encuestados creen que tanto, las habilidades de comunicación, la empatía y la capacidad de resolución de problemas son requisitos fundamentales para un brindar un mejor servicio con calidad en el CAC, y consideran que los conocimientos técnicos específicos son de menor importancia, pero no definitivamente.

Esto pone de manifiesto la gran importancia de fortalecer las habilidades comunicativas y emocionales, esto complementado con un soporte técnico adecuado. Esto debido a que, para poder elevar la calidad del servicio a los usuarios, los programas de capacitación deben combinar de manera equilibrada tanto el desarrollo de competencias interpersonales como la actualización técnica.

### 1. ¿Qué estrategias de mejora continua implementa para mantenerse actualizado y mejorar en su rol?

Figura 4

Resultados de la segunda pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD



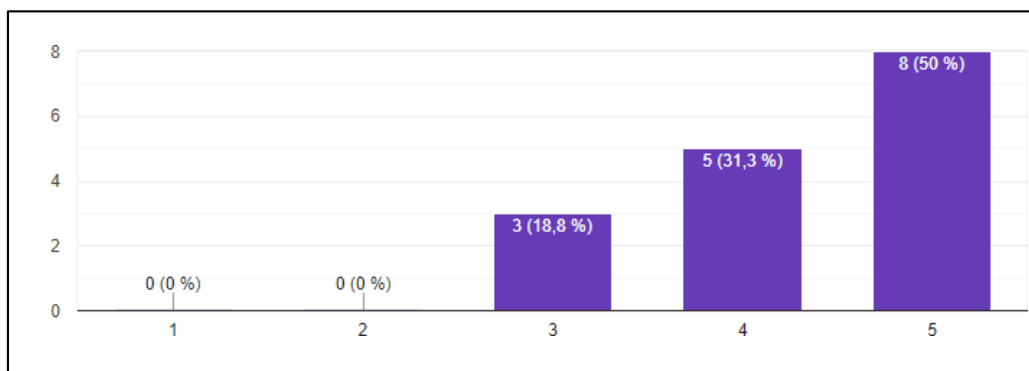
Nota. ObtenidodeGoogleForms.<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScfqM2jpTeBDJWiakwaGRIt0znKm0aYrO2WvAASAgqWbGKwQ/viewform>

Las estrategias de mejora continua, como asistir a cursos y talleres complementarios, realizar autoevaluación, fomentar el crecimiento profesional, colaborar con colegas para el intercambio de conocimientos, e incorporar nuevas herramientas y métodos, son fundamentales. Cada una de estas prácticas aporta de manera distinta a la actualización y perfeccionamiento constante, y su combinación puede ser la clave para mantener a los empleados al día y potenciar su rendimiento. Es por eso que es importante que la empresa apoye y fomente estas iniciativas, con el objetivo de maximizar el desarrollo y la efectividad de su equipo.

### 2. ¿Cuán familiarizado se siente con las funcionalidades avanzadas del sistema de gestión del CAC?

**Figura 5**

Resultados de la tercera pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD



Nota. Obtenido de Google Forms. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScfqM2jpTeBDJWiakwaGRIt0znKm0aYrO2WvAASAgWbGKwQ/viewform>

Por otro lado, el (81.3%) de los empleados, siendo esto la gran mayoría, afirma tener un alto o muy alto nivel de familiaridad con las funciones avanzadas dentro del sistema de gestión del CAC. Este dato pone en evidencia un manejo sólido del sistema, sugiriendo así que las capacitaciones que se han efectuado con anterioridad han sido efectivas.

Para lograr que esto se optimice aún más:

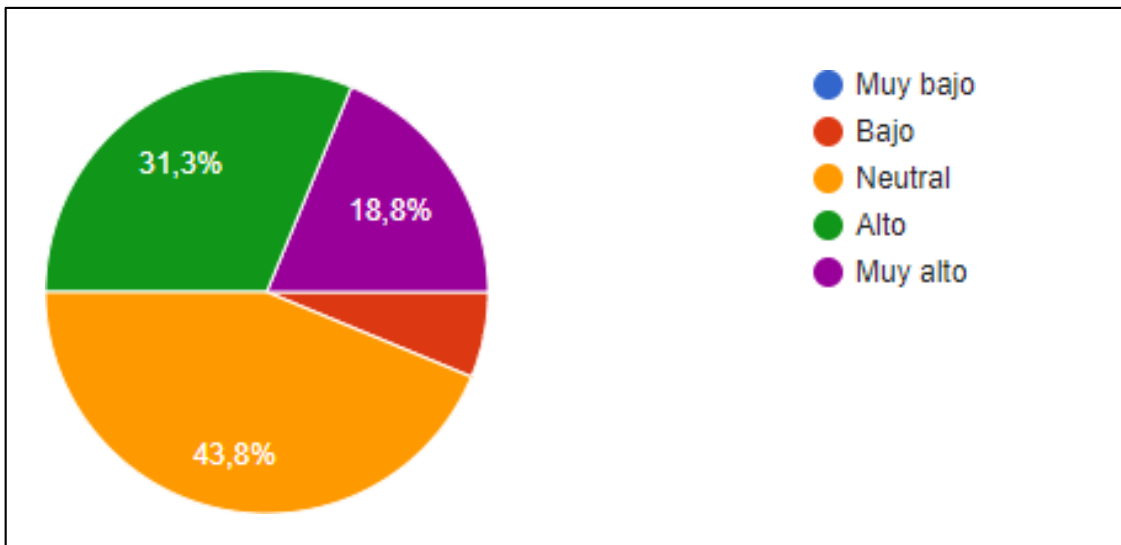
- **Para el grupo con nivel alto (31.3%):** Para este porcentaje de encuestados, les resulta útil recibir una formación avanzada, y de esta forma lograr un sólido dominio de las funciones del sistema.
- **Para el grupo con nivel muy alto (50%):** Mientras que, para este grupo de encuestados se recomienda que los mismos tomen la función de tutores o mentores del grupo de trabajo y ayudar a sus demás compañeros al compartir su experiencia y conocimientos sobre el manejo del sistema.

Para este escenario sería innecesario destinar recursos para capacitaciones básicas sobre las funcionalidades avanzadas del sistema, lo que si sería clave es seguir incentivando a los empleados para que se continúen actualizando en sus conocimientos.

3. ¿Cómo evalúas tu nivel actual de habilidades y conocimientos técnicos para satisfacer las demandas del trabajo en el CAC?

**Figura 6**

*Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD*



Nota. Obtenido de Google Forms. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScfqM2jpTeBDJWiakwaGRIt0znKm0aYrO2WvAASAqagWbGKwQ/viewform>

El siguiente análisis se evidencia que aproximadamente el 50% de los empleados tienen la seguridad de tener un alto nivel de referente a sus habilidades y conocimientos técnicos adquiridos, lo cual representa un aspecto a destacar al CAC. Mientras que para el 6% no poseen las mismas habilidades desarrolladas, significando un bajo nivel en sus habilidades, y el 43% posee una postura neutral.

Para mejorar y fortalecer el desarrollo de forma general:

- **Para aquellos con nivel bajo:** Se les debería ofrecer una capacitación y apoyo adicional en las áreas específicas en las que necesiten mejorar sus habilidades.
- **Para el grupo neutral:** Para este grupo sería recomendable ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional donde les permitan ir avanzando a niveles mucho más altos en sus competencias.

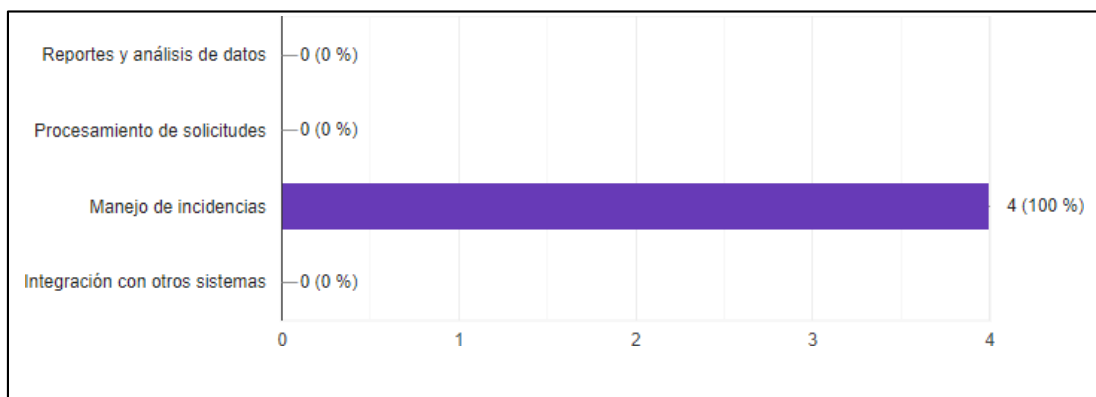
- **Para el grupo con nivel muy alto:** Este grupo es al que se los debe aprovechar debido a su vasta experiencia, para que puedan aportar con el desarrollo de nuevas ideas y estrategias para mejorar los procesos en la organización.

Se puede apreciar que a pesar que la mayoría demuestra un alto nivel de competencia, sigue siendo clave mantener un enfoque equilibrado en cuanto al desarrollo continuo correspondiente, con la finalidad de continuar fortaleciendo las habilidades y conocimientos en el CAC.

**4. ¿Qué aspectos del sistema de gestión le resultan más desafiantes? (Seleccione todos los que correspondan)**

**Figura 7**

*Resultados de la quinta pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD*



Nota. Obtenido de Google Forms. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScfqM2jpTeBDJWiakwaGRIt0znKm0aYrO2WvAASAgWbGKwQ/viewform>

El "**Manejo de incidencias**" resulta ser uno de los desafíos principales que se han podido identificar en la presente investigación. Esto hace evidente la necesidad que tiene la organización en procurar el mejoramiento en estas áreas, la misma se podría realizar por medio de:

- **Capacitación:** Las capacitaciones en áreas específicas aportarían positivamente a los funcionarios en fortalecer sus habilidades en el manejo de incidencias que pueden surgir en la organización.

- **Mejoras del Sistema:** Esto contribuye que existan mejoras en las plataformas utilizadas por los funcionarios en su interacción con el sistema, facilitando tanto la creación como el análisis de informas.

El "**Manejo de incidencias**" supone un desafío para ciertos usuarios, lo que podría indicar la necesidad de ajustes y mejoras en los procesos asociados.

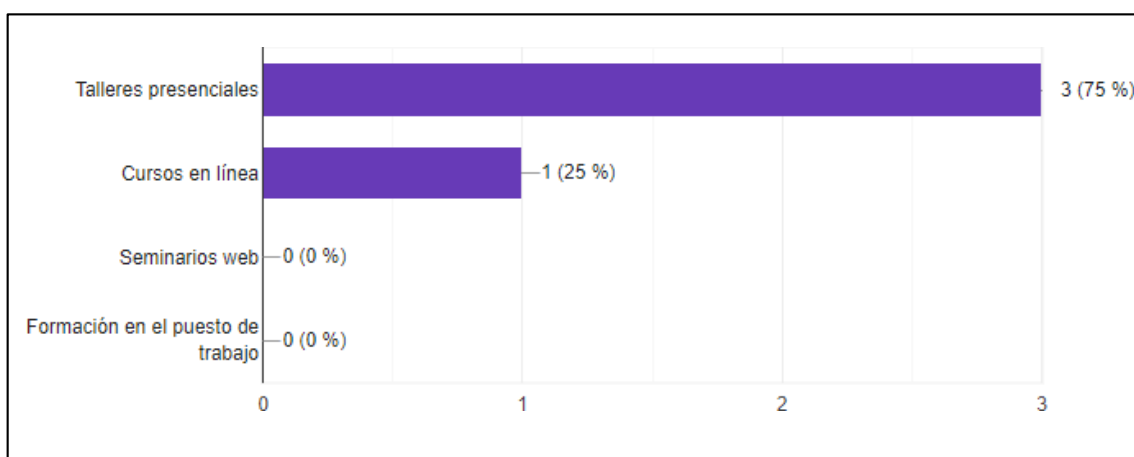
Así mismo, la "**Integración con otros sistemas**" presenta complicaciones, lo que resalta la importancia de evaluar y mejorar los procedimientos en relación con este aspecto.

En conclusión, centrar esfuerzos en fortalecer las capacitaciones en áreas más problemáticas, puede significar un aumento considerable tanto en la eficiencia y en la satisfacción en el manejo del sistema de gestión del CAC.

### 5. ¿Qué modalidad de capacitación prefiere para mejorar sus habilidades?

**Figura 8**

*Resultados de la sexta pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD*



Nota. Obtenido de Google Forms. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScfqM2jpTeBDJWiakwaGRIt0znKm0aYrO2WvAASAgagWbGKwQ/viewform>

Entre las alternativas de capacitación más valoradas que los funcionarios prefieren se encuentra en su mayoría inclinadas por los talleres presenciales y los cursos en línea, representado esta preferencia en el 75% de los funcionarios.

Para mejorar la eficiencia y satisfacción en los procesos de capacitación, se proponen siguientes acciones:

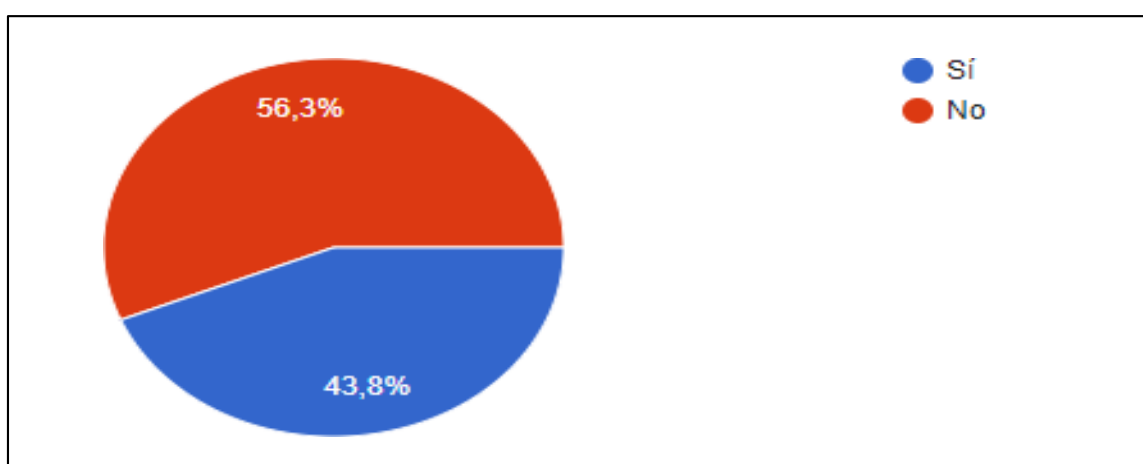
- **Aumentar la oferta de talleres presenciales y cursos en línea:** Dado que estas modalidades son las más solicitadas por los funcionarios, brindar estas opciones podrían aumentar las expectativas y el compromiso.
- **Considerar seminarios web y formación en el puesto de trabajo como opciones complementarias:** Siendo estas modalidades las menos consideradas por los funcionarios, las mismas pueden útiles dependiendo del contexto en que se apliquen.

En resumen, enfatizar en los talleres presenciales y cursos en línea responde a las preferencias principales de los empleados, y como modalidades complementarias los seminarios web y la formación en el puesto de trabajo pueden enriquecer el programa de capacitación.

**6. ¿Has participado en programas de capacitación en los últimos 12 meses para mejorar tus habilidades en el CAC?**

**Figura 9**

*Resultados de la séptima pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD*



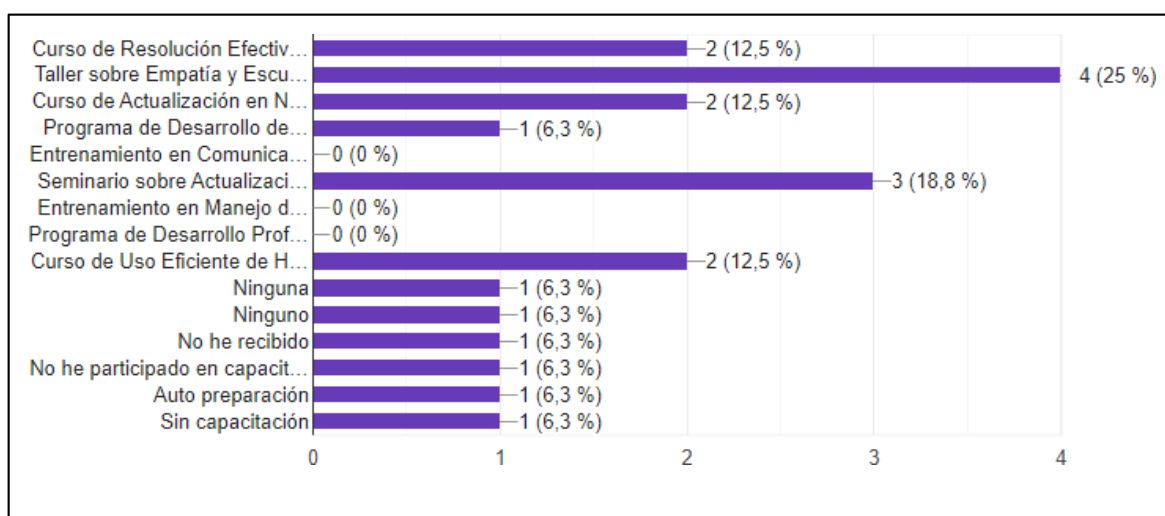
*Nota.* ObtenidodeGoogleForms.<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScfqM2jpTeBDJWiakwaGRIt0znKm0aYrO2WvAASAgWbGKwQ/viewform>

Mientras que una mayoría significativa ha participado en capacitación recientemente, también hay una porción considerable que no lo ha hecho. Mejorar la accesibilidad y la relevancia de los programas de capacitación, así como fomentar la participación, puede ayudar a aumentar el desarrollo profesional dentro del CAC.

**7. ¿Puedes mencionar alguno de los programas de capacitación en los que has participado?**

**Figura 10**

*Resultados de la octava pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD.*



*Nota.* Obtenido de Google Forms. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScfqM2jpTeBDJWiakwaGRIt0znKm0aYrO2WvAASAgWbGKwQ/viewform>

**Refuerzo en Capacitación:** Siendo esta una parte importante de los empleados manejan y conocen el sistema, estas capacitaciones de preferentemente deben dedicarse en ampliar el conocimiento avanzado y resolver dudas específicas que pudieran surgir.

**Soporte Adicional:** Mientras que los ubicados en el nivel 3, se hace la recomendación de que se proporcione recursos adicionales, así como soporte para lograr elevar la familiaridad a niveles más altos.

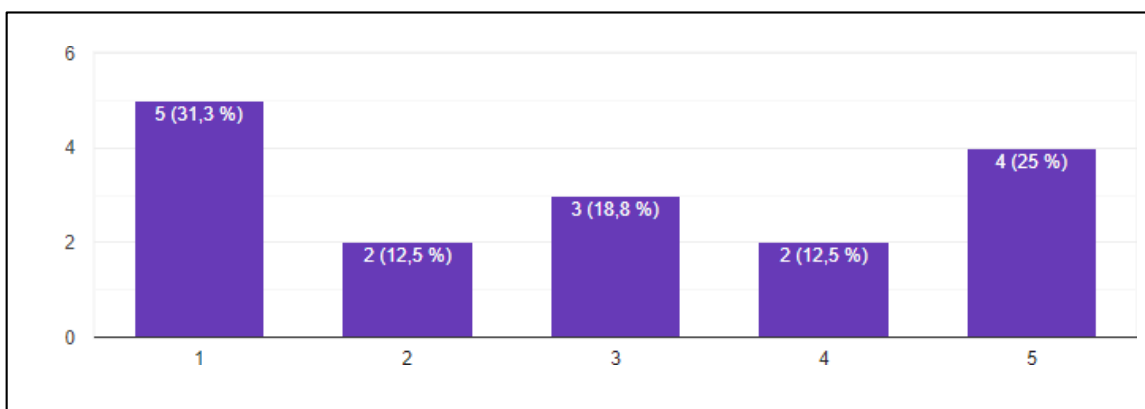
**Evaluación Continua:** Incorporar evaluaciones regulares para supervisar y realizar los ajustes necesarios en cuanto al nivel de dominio de las funciones avanzadas del sistema.

Este análisis técnico facilita la comprensión del nivel actual de conocimiento de los empleados sobre dichas funciones y actúa como base para desarrollar estrategias de formación más efectivas y personalizadas según sus requerimientos.

### 8. ¿Cómo calificarías la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo profesional implementados en la empresa?

**Figura 11**

*Resultados de la novena pregunta de la encuesta a los usuarios de la EPMT-SD*



Nota. Obtenido de GoogleForms. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScfqM2jpTeBDJWiakwaGRIt0znKm0aYrO2WvAASAgagWbGKwQ/viewform>

- **Optimización de Programas:** Evaluar y ajustar los programas de capacitación a implementar, y de esta forma identificar cuáles son las menos efectivas para su corrección en su aplicación.
- **Feedback y Mejora Continua:** Extraer el feedback específico de los empleados que calificaron los programas como neutrales o bajos para identificar las áreas que necesitan ser mejoradas y aplicar las correcciones necesarias.
- **Fortalecimiento de Áreas Efectivas:** Maximizar los puntos fuertes que se identificaron en los niveles 4 y 5 para continuar desarrollando e innovando en los programas de capacitación.

Este análisis ofrece una perspectiva respecto a la percepción que tienen los empleados sobre la efectividad de los programas de capacitación, permitiendo tomar decisiones fundamentadas para mejorar las iniciativas de desarrollo profesional.

## **CAPÍTULO IV.**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El análisis de los resultados tras ajustar los procesos de mejora de habilidades (upskilling) y atención al cliente se centra en evaluar el efecto de las estrategias aplicadas. El objetivo es lograr un aumento notable en la satisfacción de los usuarios, reflejado en calificaciones más altas en las encuestas de satisfacción de los usuarios. Un crecimiento en estos indicadores evidenciara que los clientes están recibiendo un servicio más ágil y adaptado a sus expectativas. Así mismo, se pretende optimizar la tasa de resolución en el primer contacto. Con una formación adecuada, los empleados estarán en capacidad de solucionar problemas de manera más eficiente, eliminando la necesidad de múltiples interacciones. Esto contribuirá a mejorar la efectividad del servicio, ya que los colaboradores estarán mejor preparados para gestionar consultas desde el primer momento con mayor precisión.

Otra prioridad es disminuir los tiempos de espera en la resolución de incidencias, permitiendo a los empleados abordar los casos de manera rápida y flexibles. Gracias al entrenamiento y al uso de las nuevas herramientas podrán gestionar cada situación en menos tiempo, implementando la rapidez y la eficiencia operativa.

También se proyecta un incremento en la productividad del equipo. Con una capacitación adecuada, los trabajadores podrán manejar un mayor número de casos con una reducción significativa de errores, lo que conducirá a un rendimiento más efectivo y de alta calidad. Esto se traducirá en menos fallos y en un incremento en la calidad de casos resueltos diariamente.

Tanto la retención de empleados como la satisfacción laboral son factores importantes para evaluar el éxito del rediseño. Un incremento en la satisfacción con el entorno de laboral y una baja tasa de rotación del personal provocarán una mejora en el desarrollo profesional y una mayor entrega de los empleados en la organización.

En conclusión, se anticipa que las nuevas tácticas impulsen un avance considerable en la eficiencia operativa. Al mejorar los procedimientos y proporcionar una capacitación adecuada al personal, se espera una reducción en los costos asociados con el servicio al cliente. Además, será crucial equilibrar la inversión en formación con los beneficios obtenidos para garantizar un crecimiento sostenido en la calidad y la productividad del servicio.

### **Análisis de Resultados**

El análisis del impacto generado por la reestructuración del proceso de capacitación (upskilling) y atención al cliente evidencia avances significativos en áreas claves de la organización.

En primer lugar, se ha observado un aumento notable en la satisfacción al cliente. Las encuestas realizadas tras la adopción de este nuevo enfoque muestran calificaciones más elevadas, demostrando así el cambio que experimentaron en la percepción de los clientes sobre los servicios recibidos ahora son más eficientes y ajustado a sus necesidades.

Además, se ha logrado un avance considerable en la proporción de casos resueltos durante el primer contacto, debido a que los empleados han recibido una capacitación más especializada y adecuada, permitiendo que los empleados resuelvan problemas de manera eficaz desde el primer momento. Este enfoque no solo elimina la necesidad de múltiples interacciones, sino que también agiliza los procesos, optimiza el rendimiento y refuerza sus competencias para un desempeño más sólido.

La eficiencia del personal se ha incrementado gradualmente gracias al uso de herramientas como el microlearning y proyectos prácticos, permitiendo al equipo manejar un volumen más alto de casos con una menor tasa de error. Esto demuestra un control más sólido sobre sus responsabilidades asignadas y una utilización más efectiva de las competencias adquiridas durante los programas de formación.

En cuanto a la permanencia y bienestar laboral, se observa una reducción considerable en la tasa de rotación de empleados. Esto ante las mejoras en las oportunidades de desarrollo profesional y a un ambiente laboral, permitiendo que se eleven los niveles de satisfacción, provocando una mayor estabilidad en el equipo de trabajo.

Por otro lado, han reducido considerablemente los costos referentes a la atención al cliente, debido a la optimización del proceso, permitiendo una reducción de los gastos de operación. La inversión en capacitación evidentemente se encuentra rindiendo frutos, esto por la relación directa entre el desarrollo del personal y los resultados operativos. Ratificando que las estrategias han dado un resultado positivo, optimizando los recursos e incrementando la calidad del servicio.

## **Propuesta de Capacitaciones para el CAC de la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo**

### **1. Cursos Propuestos**

#### **Curso 1: Atención al Cliente y Habilidades Comunicativas**

- **Duración:** 16 horas (4 sesiones de 4 horas cada una).
- **Objetivo:** Desarrollar habilidades de comunicación efectiva, empatía y resolución de problemas para mejorar la calidad del servicio.
- **Beneficios:** Mejora en la claridad, amabilidad y profesionalismo en la atención al cliente. Incremento en la satisfacción del ciudadano.
- **Responsables:** Equipo de capacitación interno, con apoyo de un consultor externo especializado en servicio al cliente.
- **Cronograma:**
  - Semana 1: Sesión introductoria y prácticas básicas.
  - Semana 2: Talleres prácticos y retroalimentación.

## **Curso 2: Gestión Avanzada de Incidencias en el Sistema del CAC**

- **Duración:** 12 horas (3 sesiones de 4 horas cada una).
- **Objetivo:** Mejorar el manejo y resolución de las incidencias haciendo uso de herramientas del sistema CAC.
- **Beneficios:** Disminución en el tiempo de respuesta y un incremento en la efectividad en la resolución de problemas.
- **Responsables:** Especialistas en tecnología de la información (TI) de la empresa y mentores internos con experiencia.
- **Cronograma:**
  - Semana 3: Capacitación técnica y simulaciones.
  - Semana 4: Evaluación de casos reales y aplicación de mejoras.

## **Curso 3: Actualización Técnica y Funcionalidades Avanzadas del Sistema del CAC**

- **Duración:** 8 horas (2 sesiones de 4 horas).
- **Objetivo:** Fortalecer el conocimiento en las funcionalidades avanzadas del sistema de gestión del CAC.
- **Beneficios:** Incremento en la productividad del funcionario y mejor integración con otros sistemas.
- **Responsables:** Proveedor del sistema CAC o experto externo certificado.
- **Cronograma:**
  - Semana 5: Sesión teórica y ejercicios prácticos.
  - Semana 6: Taller de integración y casos de estudio.

## **Curso 4: Resolución Efectiva de Consultas en la Primera Interacción**

- **Duración:** 10 horas (2 sesiones de 5 horas).
- **Objetivo:** Optimizar las habilidades para resolver consultas desde el primer contacto, evitando seguimientos adicionales.
- **Beneficios:** Mayor eficiencia operativa y mejora de la experiencia del ciudadano.

- **Responsables:** Consultor en optimización de procesos y calidad en el servicio.
- **Cronograma:**
  - Semana 7: Estrategias y metodologías para la resolución rápida.
  - Semana 8: Ejercicios prácticos y simulación de casos.

### **Curso 5: Calidad en el Servicio y Auditorías Internas**

- **Duración:** 14 horas (3 sesiones de 4.5 horas).
- **Objetivo:** Implementar estrategias para asegurar y evaluar la calidad de la atención al cliente mediante auditorías internas.
- **Beneficios:** Identificación y corrección de áreas de mejora en tiempo real. Aumento de la calidad en los procesos de atención.
- **Responsables:** Departamento de calidad y mentorías de expertos en auditorías internas.
- **Cronograma:**
  - Semana 9: Metodologías de auditoría y buenas prácticas.
  - Semana 10: Ejecución y retroalimentación de auditorías simuladas.

### **2. Beneficios Globales de la Propuesta**

- Incremento en la satisfacción de los ciudadanos.
- Mejora en la eficiencia operativa y resolución de consultas.
- Desarrollo continuo del personal mediante capacitaciones estructuradas y personalizadas.
- Fomento de una cultura de mejora continua y profesionalismo.
- Optimización del uso de recursos técnicos y humanos.

## CAPÍTULO VI.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

Las conclusiones del proceso de upskilling y atención al cliente son las siguientes:

**Mejora en la Satisfacción del Cliente:** La implementación del nuevo proceso ha generado un impacto positivo en la experiencia de los clientes. Según los resultados de las encuestas, los usuarios perciben una atención más rápida, eficiente y adaptada a sus necesidades específicas.

Esto confirmaría que el enfoque empleado para desarrollar los programas de capacitación alineados a los roles que cada empleado desempeña, ha sido un acierto rotundo. En definitiva, se evidencia el incremento en la satisfacción de los clientes producto de la formación que obtuve el personal, conectando de manera efectiva con las necesidades y expectativas de los usuarios.

**Incremento en la Tasa de Resolución en el Primer Contacto:** Uno de los puntos importantes es el aumento en la capacidad del equipo para resolver problemas en el primer contacto con los usuarios. Esto desemboca en una mejora considerable en las habilidades técnicas y en la confianza de los empleados, reduciendo así la necesidad de múltiples interacciones para resolver un mismo caso.

**Reducción del Tiempo Promedio de Resolución:** El tiempo considerado para dar solución a la solicitud de los usuarios ha disminuido notablemente. Esta disminución se atribuye a la introducción de herramientas innovadoras y métodos de formación prácticos que han optimizado eficazmente los procesos internos. Haciendo que los empleados son capaces de gestionar los casos con mayor agilidad, provocando que las operaciones se realicen de forma eficiente y sin problemas.

**Aumento en la Productividad de los Empleados:** El desempeño y la productividad del equipo ha llegado a nuevos niveles gracias a la adopción de métodos como el microlearning y proyectos enfocados en la práctica. Estas estrategias han facilitado que los empleados gestionen

un mayor número de casos, al tiempo que mejoran la precisión y la calidad de su trabajo. Este progreso demuestra claramente cómo una formación bien diseñada puede traducirse en logros tangibles y sostenibles en el ámbito laboral.

**Disminución en la Tasa de Rotación y Mejora en la Satisfacción Laboral:** La inversión en el crecimiento profesional y la creación de un entorno laboral favorable ha dado frutos evidentes, así lo demuestra la reducción en la tasa de rotación del personal. Además, el incremento en la satisfacción laboral indica que los empleados se sienten más valorados y comprometidos con sus funciones. Este clima de estabilidad y motivación no solo fortalece al equipo, sino que también garantiza la continuidad en la calidad del servicio prestado.

**Optimización de la Eficiencia Operativa:** La reestructuración de los procedimientos y la inversión en formación han posibilitado la reducción de costos operativos sin sacrificar la calidad del servicio. Este avance en eficiencia implica una gestión más efectiva de los recursos disponibles y una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Este balance entre la inversión realizada y los resultados obtenidos confirma que las estrategias implementadas han sido acertadas y generan un impacto positivo tanto en lo económico como en lo operativo.

## **6.2. Recomendaciones**

Basado en los resultados del rediseño del proceso de upskilling y atención al cliente, se presentan las siguientes recomendaciones:

**Fortalecer la Capacitación Continua:** Si bien es cierto que los programas actuales son efectivos, es importante dar mayor importancia a la formación continua. Para lo cual se sugiere una implementación de talleres avanzados y sesiones de actualización de conocimientos de forma constante, y de esta forma garantizar el aprendizaje de los empleados y la adopción de mejores prácticas y herramientas más actualizadas.

**Ampliar la Personalización de la Formación:** Es esencial continuar ajustando los programas de capacitación a las necesidades específicas de cada empleado. Realizar evaluaciones periódicas para identificar las carencias de competencias y modificar los módulos de aprendizaje para abordar las áreas que demanden mayor desarrollo.

**Optimizar las Herramientas de Gestión de Casos:** Examinar y actualizar constantemente el sistema de gestión de casos con el objetivo de incrementar la eficacia en el manejo de incidencias. Incorporar funcionalidades adicionales, en caso de ser necesario, para garantizar que el personal disponga de información más pertinente y de fácil acceso.

**Incentivar la Retroalimentación de los Clientes:** Establecer un canal abierto para recibir comentarios y recomendaciones de los usuarios es fundamental para continuar con la optimización de los servicios. De igual forma, la implementación de un sistema de monitoreo asegurando así que las inquietudes y comentarios sean atendidos de forma eficiente y rápida.

**Fomentar la Colaboración entre Empleados:** Fomentar un ambiente de colaboración resulta fundamental, ya que estableciendo grupos de trabajo y conformando equipos entre departamentos facilita el intercambio de ideas entre los empleados, y así en conjunto resolver problemas y fortaleciendo el rendimiento colectivo.

**Evaluar el Impacto de la Capacitación de Manera Regular:** Es fundamental analizar de manera constante la efectividad de los programas de formación. Esto puede lograrse mediante la utilización de métricas de desempeño y encuestas de satisfacción, permitiendo implementar ajustes constantes y mantener el proceso alineado con las necesidades actuales.

**Reforzar la Cultura de Reconocimiento:** Diseñar sistemas de recompensas y reconocimiento que valoren a los empleados con un desempeño destacado en la atención al cliente. Este enfoque no solo motiva al equipo de trabajo, sino que también promueve una cultura enfocada en alcanzar la excelencia.

**Monitorear la Eficiencia de los Costos:** Realizar un control constante de los gastos relacionados con el servicio al cliente y buscar formas de optimizarlos sin que se vea afectada la calidad. La implementación de prácticas más eficientes puede contribuir a reducir los costos operativos y aumentar la rentabilidad.

**Desarrollar Planes de Sucesión y Desarrollo Profesional:** Diseñar planes para identificar y preparar a futuros líderes dentro de la organización es clave para un desarrollo sostenible y mantener un equipo de trabajo motivado. Ofrecer este tipo de oportunidades de desarrollo profesional para apoyar el crecimiento y la retención de talento.

**Evaluar y Ajustar las Estrategias Basadas en Datos:** Utilizar datos y análisis de rendimiento para ajustar las estrategias de upskilling y atención al cliente según sea necesario. Asegurar que las decisiones se basen en información objetiva y actualizada para maximizar la efectividad de las iniciativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, G. (2021). Upskilling: Un nuevo enfoque en la capacitación laboral. Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario.
- Allen, D. (2015). Getting things done: The art of stress-free productivity. New York: Penguin Books.
- Alzate-Ortiz, C. (2020). Desarrollo de habilidades y competencias del personal de las empresas. Revista de Investigación Académica, 22, 1-14.
- Amabile, T. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Boulder: Westview Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2003). Career success in a boundaryless career world. Journal of Organizational Behavior, 24(2), 143-157.
- Bimrose, J., Brown, A., & Barnes, S. A. (2011). The role of career adaptability in skills supply. Research paper. UK Commission for Employment and Skills.
- Cabezas, S. (2019). Competencias laborales: conceptos y evolución. Revista de investigación, desarrollo e innovación, 9(2), 195-205.
- Camacho Reyes, C. S. (s.f.). <http://saskiacamacho.jimdo.com>. Obtenido de Necesidades de Capacitación, Lo que debe hacerse y lo que realmente se hace.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill
- Comisión Europea. (2019). The changing nature of work and skills in the digital age. Recuperado de: [https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc118560\\_policy\\_insight\\_changing\\_nature\\_of\\_work\\_and\\_skills\\_in\\_the\\_digital\\_age\\_online.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc118560_policy_insight_changing_nature_of_work_and_skills_in_the_digital_age_online.pdf)

Cuesta, M. (2021). El Upskilling: estrategia para el desarrollo del talento en las empresas.

Revista de Investigación Académica, 24, 1-11.

Deloitte. (2019). Upskilling: Enterprise guide. Retrieved from

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4784\\_Enterprise-upskilling-guide/DI\\_Enterprise-upskilling-guide.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4784_Enterprise-upskilling-guide/DI_Enterprise-upskilling-guide.pdf)

Espinoza, A., & González, M. (2018). El papel de la capacitación y el desarrollo de habilidades en la productividad laboral. *Revista Científica De Administración*, 47, 46-55.

Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (2019). *Ética empresarial: Decisiones éticas y responsabilidad social corporativa*. México: Cengage Learning.

Fidalgo-Blanco, Á., Sein-Echaluce, M. L., & García-Peñalvo, F. J. (2019). Open educational resources: analysis of the publications included in Web of Science. *Sustainability*, 11(9), 1-18.

Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2017). *Service management: Operations, strategy, information technology*. New York: McGraw-Hill Education.

Forero, H. J. (2019). Estrategia de capacitación en el servicio de transporte público municipal en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 417-425.

Forero, H. J. (2019). Estrategia de capacitación en el servicio de transporte público municipal en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 417-425.

Guffey, M. E., & Loewy, D. (2015). *Essentials of business communication*. Boston: Cengage Learning.

- Gutiérrez, E. (2019). Planificación estratégica de capacitación en la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Harvard Business Review. (2018). The value of customer experience, quantified. Retrieved from <https://hbr.org/2018/09/the-value-of-customer-experience-quantified>
- Harvard Business Review. (2019). How to manage change effectively. Retrieved from <https://hbr.org/2019/11/how-to-manage-change-effectively>
- Herrera, E. F., & Palacios, M. S. (2019). La formación basada en competencias laborales. *Innovación y Experiencias Educativas*, 33
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Knouse, S. B., & Dansereau, D. F. (2021). Upskilling employees: A review of current practices and future directions. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 337-355.
- Knouse, S. B., & Dansereau, D. F. (2021). Upskilling employees: A review of current practices and future directions. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 337-355.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. San Francisco: Wiley.
- Londoño, D., & Arrieta, M. (2019). Estrategias de Upskilling y Reskilling para el desarrollo de habilidades laborales en el contexto colombiano. *Revista de Investigación Académica*, 17, 1-15.
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2020). *Plan estratégico del sector transporte y obras públicas 2020-2025*. Gobierno del Ecuador.
- Morocho, D. E., & Salazar, R. E. (2019). *Plan de capacitación para el mejoramiento de las competencias laborales en la Empresa de Transporte de la Ciudad de Quito*. Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). Skills strategy implementation guidance for Portugal. OECD Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Upskilling para la transformación digital: Un marco de referencia para empleadores. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_774982.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_774982.pdf)
- Paraskevas, A. (2015). Handbook of research on management of cultural products: E-relationship marketing and accessibility perspectives. Hershey: IGI Global.
- Ponce, R. M., & Rosales, A. S. (2019). Plan de capacitación para la mejora de competencias laborales en la Empresa de Transporte Municipal de Loja. Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador.
- Ponce, R. M., & Rosales, A. S. (2019). Plan de capacitación para la mejora de competencias laborales en la Empresa de Transporte Municipal de Loja. Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador.
- Ramírez, A., & Espinoza, R. (2018). Upskilling en el contexto del sector público ecuatoriano: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación Académica*, 14, 1-10.
- Rodríguez, M., & Suárez, M. (2022). Desarrollo de competencias laborales en el personal del Centro de Atención Ciudadana de la Empresa Pública Municipal de Transporte Santo Domingo. Tesis de grado, Universidad de Santo Domingo.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Sánchez, D. G., & Espinoza, A. J. (2019). Impacto de la capacitación en las habilidades laborales y su relación con la productividad. *Revista De La Facultad De Ciencias Económicas*, 27(1), 51-59.

Sánchez, D. G., & Espinoza, A. J. (2019). Impacto de la capacitación en las habilidades laborales y su relación con la productividad. *Revista De La Facultad De Ciencias Económicas*, 27(1), 51-59.

Sánchez, G. (2019). Upgrading y upskilling en el ámbito laboral ecuatoriano: revisión de literatura. *Revista de Investigación Académica*, 16, 1-12.

Sánchez, G. (2019). Upgrading y upskilling en el ámbito laboral ecuatoriano: revisión de literatura. *Revista de Investigación Académica*, 1