

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES
E IMPULSADORAS, UBICADA EN ZONA 10 DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

MELVIN ANTONIO GARCÍA DE PAZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES
E IMPULSADORAS, UBICADA EN ZONA 10 DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MELVIN ANTONIO GARCÍA DE PAZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlos Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS
BÁSICAS**

Matemáticas–Estadística	Lic, Oscar Ramiro Batres Chavarria
Administración–Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia–Operaciones	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. María Belén León Carranza
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 21 de agosto de 2017

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar al estudiante Melvin Antonio García de Paz, carné 200012133, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES E IMPULSADORAS, UBICADA EN ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA."

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
Colegiado 1,945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

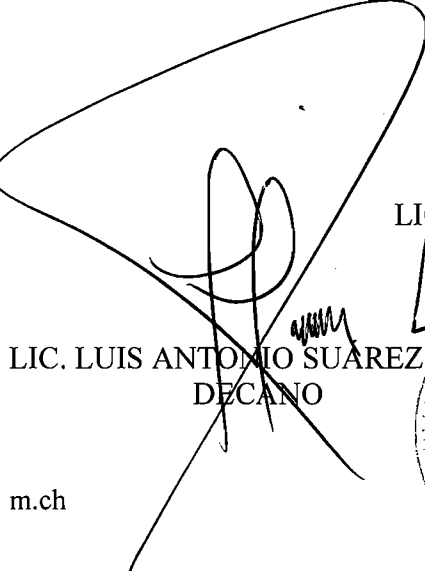
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
QUINCE DE ENERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 193-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES E IMPULSORAS, UBICADA EN ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante MELVIN ANTONIO GARCÍA DE PAZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por todas sus bendiciones y por haberme permitido tener vida y salud para cumplir con este objetivo.
- A MIS PADRES:** Luis García y Mirna de Paz, por su amor incondicional y fortalecerme, el apoyo que me han dado en cada momento y cada paso que doy, ha sido fundamental para alcanzar esta meta y todo lo que soy se lo debo a ustedes. ¡Gracias!
- A MI FAMILIA:** Esposa e hijos, por todo su amor, por acompañarme en todo el recorrido de mi carrera y por siempre darme esas palabras de aliento cuando más lo he necesitado.
- A MIS ASESORES:** A todos los profesionales, en especial a: Licda. Elizabeth Solís, Lic. Mauricio González, Lic. Hugo Alvizuris y Licda. Laura Lainfiesta por la asesoría brindada en la realización de este documento, gracias por su tiempo y por compartir sus conocimientos conmigo.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Por haber compartido sabiduría conmigo y el apoyo para llegar a este momento.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA

Por ser la casa de estudios que me permitió formarme como profesional.

A MI AMIGA:

Sonia Chávez porque nos apoyamos mutuamente durante toda nuestra formación profesional y continuamos siendo amigos, gracias por las tantas experiencias que hemos compartido.

UN AGRADECIMIENTO
ESPECIAL

A la familia Zapeta, Doña Olga, Silvia Canúz, Conserjes, Guardianes de los edificios de la facultad y a todos los que de una u otra forma influyeron, por su amistad sincera, por apoyarme incondicionalmente durante el trayecto de la carrera.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresas	1
1.1.2 Empresas de servicios tercerizados (Outsourcing)	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	8
1.2.1.3 Integración	10
a) Gestión del talento humano	10
b) Elementos	11
b.1 Desarrollo	11
b.2 Capacitación	12
b.2.1 Importancia de la capacitación	12
b.2.1.1 El aprendizaje	12
b.2.1.2 Andragogía y pedagogía	13
b.2.1.3 Conocimiento	14
b.2.1.4 Habilidad	14
b.2.1.5 Actitud	15
b.2.1.6 Competencia	15
b.2.2 Estrategia de la capacitación	15
b.2.3 Proceso de capacitación	16

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES E
IMPULSADORAS

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	29
2.2 Unidad de análisis	31
2.2.1 Antecedentes	31
2.2.1.1 Filosofía empresarial	32
a) Misión	32
a.1 Visión	32
a.2 Valores	32
b) Análisis de la filosofía	34
2.2.2 Estructura organizacional	34
2.2.3 Servicios que ofrece	37
2.3 Situación actual de la capacitación	37
2.3.1 Capacitación que se brinda al personal	41
2.3.2 Desarrollo de personal	44
2.3.3 Efectos de la falta de capacitación constante	47
2.3.4 Detección de necesidades de capacitación	51
2.4 Análisis de los resultados	54

CAPÍTULO III
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE OUTSOURCING DE COLOCADORES E IMPULSADORAS

3.1 Presentación del programa	57
3.2 Justificación de la propuesta	57

Contenido	Página
3.3 Objetivo de la propuesta	58
3.4 Proceso de capacitación	58
3.4.1 Detección de necesidades de capacitación por problemas	59
3.4.1.1 Objetivos	60
3.4.1.2 Guía de desarrollo	61
3.4.1.3 Cronograma de actividades	67
3.4.2 Diseño del plan de capacitación	67
3.4.2.1 Objetivos	68
3.4.2.2 Guía de desarrollo	68
3.4.2.3 Plan de capacitación	71
3.4.2.4 Cronograma de actividades	80
3.4.3 Ejecución del programa	81
3.4.3.1 Objetivos	81
3.4.3.2 Guía de desarrollo	82
3.4.3.3 Cronograma de actividades	84
3.4.4 Evaluación del programa de capacitación	84
3.4.4.1 Objetivos	85
3.4.4.2 Guía de desarrollo	85
3.4.4.3 Cronograma de actividades	93
3.5 Descriptor de puesto	93
3.6 Cronograma general	94
3.7 Plan de acción	96
3.8 Cronograma de actividades	97

Contenido	Página
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	102

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Distribución de empleados por jerarquía	35
2	Principales problemas que enfrenta la organización	38
3	Causas que provocan los problemas que enfrenta la organización	39
4	Selección de personal que recibe capacitación	40
5	Resumen de resultados de situación encontrada	56
6	Formato para detección de necesidades de capacitación	62
7	Formato para vaciado de problemas identificados	65
8	Formato para detección de necesidades de capacitación (lleno)	66
9	Formato para vaciado de problemas identificados (lleno)	70
10	Plan de Capacitación 2017	73
11	Plan de Capacitación 2017	74
12	Plan de Capacitación 2017	75
13	Plan de Capacitación 2017	76
14	Presupuesto del plan de capacitación	78
15	Lista de verificación para la capacitación	83
16	Evaluación de reacción/satisfacción de actividad de capacitación	87
17	Ejemplo de tabulación de pruebas de aprendizaje	89
18	Evaluación de comportamiento	91
19	Cronograma general	94
20	Diagrama de flujo del programa de capacitación	95

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general	36
2	Importancia de la capacitación para el desarrollo	42
3	Programa de capacitación para la actualización constante	43
4	Desarrollo del desempeño de los colaboradores	44
5	Percepción del personal en el desarrollo laboral	45
6	Percepción del colaborador de conocimientos necesarios	46
7	Problemas para realizar tareas laborales	48
8	Percepción de los colaboradores por problemas en su equipo	49
9	Calificación del trabajo en equipo	50
10	Conocimiento del nivel ejecutivo sobre Detección de Necesidades	52
11	Percepción de la asignación del personal que participa en capacitaciones	53

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.	Título	Página
1	Diagrama proceso de capacitación	17
2	Diagrama proceso de capacitación	59

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Descripción del puesto de trabajo	103

INTRODUCCIÓN

La capacitación es un proceso necesario para el desarrollo de la gestión humana, ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo, así mismo proporciona al personal la posibilidad de lograr mayores habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar con éxito su labor y que se convierta en un componente eficaz para la empresa.

Ésta herramienta es de vital importancia para cualquier organización especialmente para las del sector de asesoría externa también conocido como “Outsourcing”. La empresa en estudio, busca mejorar la productividad y participación de las marcas que representa, a fin de lograr las metas organizacionales, por tal razón es importante que exista recurso humano calificado que fortalezca el desarrollo de dichas instituciones.

El presente trabajo tiene como objetivo principal, proponer un programa de capacitación que ayude a minimizar las deficiencias y desorden en la ejecución de funciones así también contribuya al incremento de conocimientos, actitudes y habilidades de los colaboradores, tomando en cuenta todas las fases del proceso de capacitación.

En el capítulo I se detallan conceptos teóricos que permitieron orientar de forma concreta y objetiva la investigación; posteriormente en el capítulo II se determinó la situación actual de la empresa con respecto a la capacitación, para el efecto se realizó una entrevista dirigida a niveles ejecutivos y encuestas a colaboradores, adicionalmente se utilizó la técnica de observación directa, obteniéndose resultados que comprobaron la necesidad de establecer un programa de capacitación para el personal, el cual se describe en el capítulo III donde se proporcionan los lineamientos para su correcta implementación y que el mismo sirva para solucionar la problemática que presenta actualmente la organización.

Así también, para que se pueda detectar de una forma adecuada las necesidades de capacitación utilizando el método basado en la solución de problemas, porque se considera que es un método que provoca alto impacto y los resultados se ven a corto plazo, al abordar los problemas evidentes. De esta forma, es posible definir los temas que se impartirán y las actividades que se realizan en beneficio de la capacitación. Posteriormente la ejecución, evaluación y seguimiento de la misma.

Al final del documento, encontrará las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como, la bibliografía que contiene la referencia de los documentos consultados para realizar la investigación y los anexos de material de apoyo en la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. (7:188)

Para que toda empresa pueda cumplir con su razón de ser, ya sea de producción o de servicio, debe poseer como eje principal la integración y buen manejo del capital, el trabajo y dirección de los recursos disponibles.

1.1.1 Tipos de empresas

“Las empresas pueden ser, desde el punto de vista jurídico, propiedad de un solo individuo, o de varios asociados, pueden ser también sociedades civiles o mercantiles; las primeras son aquellas que tienen un carácter que no es preponderantemente económico, mientras que las segundas tienen como fin fundamental el lucro”. (1:7)

Existen empresas individuales con un capital no muy elevado, donde el propietario no ha invertido mucho dinero y empresas integradas por varios individuos conformados en sociedad denominados jurídicamente civiles, tipos que son regidas por el Código Civil y se inscriben en el Registro de Personas, otros tipos son denominados mercantiles regidos por el Código de Comercio y Código Civil y además deben ser inscritas en el Registro Mercantil.

1.1.2 Empresas de servicios tercerizados (OUTSOURCING)

“Outsourcing es un término del inglés que podemos traducir al español como subcontratación, externalización o tercerización. La palabra, como tal, es un anglicismo que se compone con las voces out, que significa fuera, y source, que

traduce fuente u origen, es decir, fuente externa. En este sentido, el outsourcing está estrechamente relacionado con la subcontratación de servicios, pues supone la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que esta pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio”. (11:s.p)

En el mundo empresarial, estas designan un proceso de la organización a otras empresas externas al contratarlas para que se hagan cargo de su actividad o producción y la contratación puede ser periódica o indefinida, según sea la necesidad de la empresa contratante.

1.2 Administración

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactorios de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (1:3)

La administración debe aplicarse en todo tipo de organización, la efectiva aplicación de sus funciones administrativas a todos los niveles organizacionales contribuye al éxito que puede tener la empresa en alcanzar sus objetivos y metas establecidas y también cumplir con sus obligaciones.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (7:26)

Dicho proceso también es utilizado como un método sistemático, para llevar a cabo las fases o etapas interrelacionadas con el propósito de alcanzar un fin que haya establecido la organización.

Para el sector de empresas tercerizadas o de servicios también se debe de aplicar el proceso administrativo, para el desarrollo adecuado de sus procesos y la más eficiente prestación del servicio.

1.2.1.1 Planeación

“Por estas razones, la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por si mismos: es necesario establecerlos con anticipación”. (1:38)

La primera función del proceso administrativo es la planeación ya que de ella depende la estructura principal que dará vida a la organización, también será la base para la adecuada toma de decisiones con el afán de minimizar los riesgos que impidan el éxito de la empresa, al buscar en todo momento el logro de los resultados esperados.

La adecuada planeación en las empresas de servicios; será de gran orientación para detectar todo aquello que en la actualidad no se ejecute en el orden establecido y mejorar los estándares de calidad en el servicio que prestan a sus clientes. Este proceso sirve para fijar un curso alternativo de acción, por lo cual es importante establecer los elementos y principios, para alcanzar el fin deseado.

a) Elementos

Cada una de los elementos que a continuación se mencionan forma parte del proceso de planeación que las organizaciones establecen.

a.1 Misión

“...Representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos?”. (3:64)

Definir lo qué la empresa es, lo qué hace y por qué lo hace, de manera clara permitirá a toda organización darse a conocer, demostrar la razón por la que se ha creado, ayudará a que inicie a acercarse al éxito deseado.

A través de la misión las empresas del sector de servicios demuestran la razón de ser, el motivo por el cual fueron creadas, lo cual debe estar implícito en la descripción de la misión elaborada por ellos y no desviarse de ese propósito inicial.

a.1.1 Visión

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa, estimulando acciones concretas en el presente”. (7:42)

Es la percepción de cómo se ve la empresa en lo futuro, hasta dónde quiere llegar, lo que desea lograr y como quiere que sus clientes los vean, para ello establecen estrategias objetivas.

a.1.2 Valores

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (7:43)

Conjunto de enunciados que fijan la conducta de todos los colaboradores de una organización, en beneficio de la misma, los valores forman parte de la identidad de los trabajadores de la empresa.

a.2 Objetivos

Estos elementos de la planeación están constituidos por los propósitos conscientemente previstos que la organización pretende alcanzar a través de su elaboración.

“Es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. La misión y la visión proporcionan los elementos básicos para la definición de los objetivos globales y la formulación de la estrategia organizacional, la cual funciona como medio para realizar la misión y para alcanzar los objetivos de la organización que se derivan de la visión de la empresa”. (3:72)

Los objetivos se establecen para el progreso de la empresa, en relación con la visión, serán los que provocarán el cumplimiento de la misión establecida, ya que estos tres elementos se encuentran íntimamente relacionados.

Para que las empresas del sector de servicios cumplan el propósito establecido en la misión y visión, deberán de elaborar sus objetivos con base en seis criterios importantes: enfocarse en el resultado, ser consistentes, ser específicos, ser medibles, referirse a un periodo determinado y ser alcanzables.

a.3 Metas

”Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización”. (1:45)

También se puede definir como el fin al que se encaminan los deseos, aspiraciones o acciones de la organización y estos han de contribuir al cumplimiento de los objetivos, por tanto, son de un plazo menor. Así mismo, al aplicar las metas en las empresas tercerizadas, se condiciona el desarrollo de las funciones para lograrlo en un corto periodo.

a.4 Estrategia

”La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La estrategia casi siempre significa cambio organizado”. (3:73)

Es lo que la organización establece en consenso con todos los colaboradores, para el logro de los resultados esperados para la mejora de sus funciones. La estrategia en una empresa de servicios contribuye a maximizar la calidad en la prestación del servicio a sus clientes.

a.5 Políticas

“Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”. (1:46)

Es una actividad que orienta la filosofía organizacional en la toma de decisiones, a la vez, ubica la conducta socialmente aceptada por la empresa y ayuda a decidir sobre diversos temas en la prestación de servicios de outsourcing y evitar cometer errores en las disposiciones tratadas con los clientes.

a.6 Procedimientos

“Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente”. (1:47)

Mecanismos de que se valen los directivos de la empresa para obtener los resultados a que aspiran. Por medio de los procedimientos se pueden ejecutar las funciones en el orden establecido en las empresas de outsourcing, para alcanzar con eficiencia los objetivos y metas.

a.7 Programas

“Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento”. (1:48)

Serie de actividades establecidas a realizar en orden para el cumplimiento de lo planeado con anterioridad en una organización o en toda la empresa. Este tipo de plan es muy útil para toda organización y para las empresas de outsourcing también sirve de guía para indicar la secuencia ordenada en los procesos de la actividad que realizan, especialmente porque este tipo de empresas deben cumplir instrucciones dadas por sus clientes.

a.8 Presupuestos

“El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos de que refleje los planes”. (1:48)

Recursos asignados necesariamente para realizar la actividad a la que se dedique la empresa. Utilizar de manera adecuada este instrumento de planeación, en las empresas de servicio es fundamental para el cumplimiento de sus objetivos.

1.2.1.2 Organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”. (7:27)

La determinación de organizar adecuadamente la estructura de una empresa no permite confusiones, además del establecimiento de procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que facilitan el trabajo. El diseño correcto de la estructura, los procesos, las funciones y responsabilidades dentro de las empresas de servicios permite el desarrollo eficiente de la misma.

a) Elementos

Los elementos que a continuación se mencionan forman parte del proceso de organización que las empresas determinan para el desarrollo de sus responsabilidades.

a.1 Funciones

“La delegación de autoridad, unidad de mando y la cooperación son las funciones organizacionales clave. Todas estas funciones están basadas en el principio de que toda organización tiene una persona al frente que será la responsable final de las decisiones, de las operaciones de producción y de la calidad del producto”. (5:103)

Toda organización es dirigida por una persona la cual es responsable del desarrollo de esta, es necesario que se establezca claramente las funciones que cada integrante debe cumplir para el logro de sus objetivos. El establecimiento claro de las funciones dentro de las organizaciones de las empresas del sector de servicio, facilita la toma de decisiones en el desarrollo de las operaciones y la calidad de su producto final que es el servicio.

a.2 Jerarquías

“La jerarquía en las organizaciones es el ordenamiento de rangos de los niveles de autoridad. Es el arreglo estructural en el cual opera la función de delegación. La estructura jerárquica de la mayoría de las organizaciones se puede diagramar en un organigrama”. (5:104)

Al ordenamiento dentro de las empresas se le llama correctamente jerarquía o jerarquización y esta es la que lleva el arreglo estructural de toda la organización, también contribuye al logro de objetivos. El ordenamiento jerárquico en las empresas de servicios orienta a todos los colaboradores a cumplir con sus responsabilidades y comprender en forma clara los tramos de control en la empresa.

a.3 Puestos

“La especificación implica una descripción concreta de las calificaciones, derechos y responsabilidades que se aplican a cada puesto. La descripción del puesto incluye dos dimensiones: los factores relativos al puesto y las calificaciones del individuo que lo ocupa”. (5:130)

Cada puesto de trabajo lleva implícito factores de ordenamiento y compromiso que también se aplican al trabajador que ocupa el puesto. Tanto los factores del puesto como las calificaciones que posea el colaborador que lo desempeña

deben de relacionarse para el eficaz desarrollo del mismo especialmente en las empresas de outsourcing.

a.3.1 Descriptor de puesto

“Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”. (3:222)

La definición escrita es lo que se conoce como “El descriptor de puesto”, documento donde se identifica, describe y define las responsabilidades y obligaciones en un puesto de trabajo.

1.2.1.3 Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones”. (7:27)

Por medio de la integración las empresas tienen la oportunidad de elegir e instruir a su recurso humano que le ayudará al logro de objetivos. Para las empresas de servicio la integración es un proceso que constantemente se aplica, ya que pueden existir puestos fijos y temporales según sea el tipo de servicio que se brinde, por lo tanto la elección del personal y su continua capacitación son necesarias para el cumplimiento de las funciones.

a) Gestión del talento humano

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del

entorno, el ejercicio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

b) Elementos

Los elementos del proceso de integración son reclutamiento, selección, inducción y capacitación, esta investigación solamente se enfoca en el elemento capacitación ya que las empresas lo determinan para el desarrollo de sus colaboradores y es el principal propósito de este estudio.

b.1 Desarrollo

“El desarrollo de las personas se relaciona más con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual”. (3:414) “El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional”. (3:415)

Desarrollar al personal es como una prevención para la empresa pues prepara a sus colaboradores para que puedan ocupar otros puestos de trabajo en el futuro. Para las empresas de servicios, desarrollar a su personal, le sirve para que en la actualidad o en lo futuro, desempeñen responsabilidades en distintos puestos de trabajo y satisfagan las necesidades de los clientes de esta forma la empresa se acredita.

Todo ser humano necesita y debe desarrollarse por medio de experiencias y práctica de una o varias actividades, ya sea en el área laboral o fuera de ella. Los colaboradores de las empresas del sector de servicios tienen oportunidad de desarrollarse en diferentes actividades ya que estas les permiten participar en los múltiples servicios que la misma presta, con lo cual obtienen diversidad de experiencias y amplían sus conocimientos.

b.2 Capacitación

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”. (3:371)

En la actualidad, la capacitación se considera un medio de desarrollo en las personas, para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Lo que busca la capacitación es lograr una mayor productividad en los colaboradores, brindándola con el menor costo posible y esperar como resultado el aumento de rentabilidad para la compañía, además de desarrollar las cualidades de los trabajadores, así mismo brinda especialización y aumenta la calidad del desempeño laboral de la persona, de esta forma fortalece la confianza entre los empresarios y los empleados de la organización, al transmitir esa confianza y brindar satisfacción a los clientes

b.2.1 Importancia de la capacitación

La capacitación se considera como un elemento estratégico debido a que influye significativamente en la eficiencia de las empresas, la misma bien administrada y acompañada de los demás esfuerzos de cambio en las organizaciones permitirá que las personas sean más productivas; además, a través de ella, se puede intervenir de manera directa en las sub-áreas que integran a toda organización debido a que es un mecanismo de cambio.

b.2.1.1 El aprendizaje

“Es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas”. (2:371) El aprendizaje también puede entenderse como “el proceso que permite a los

individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida”. (2:550)

Se puede interpretar que toda persona conforme adquiere experiencias en su diario vivir adquiere conocimientos tomados del mundo que lo rodea y de las relaciones con otras personas. Así de esta forma los colaboradores de las empresas del sector de servicios, a medida que amplían sus conocimientos demuestran el desarrollo de sus hábitos, actitudes, competencias y destrezas para el beneficio de la organización.

b.2.1.1.1 Factores del aprendizaje

“El aprendizaje es un proceso complejo donde influyen varios factores:

1. El aprendizaje obedece a la ley del efecto.
2. El aprendizaje obedece a la ley del estímulo.
3. El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad.
4. El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia.
5. El aprendizaje obedece a la ley de la continuidad.
6. El aprendizaje obedece a la ley del descongelamiento.
7. El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente”. (2:551)

El aprendizaje como proceso debe ser sistemático y ordenado, es por ello que los factores anteriormente enlistados demuestran que el aprendizaje obedece a ciertas leyes que necesariamente son aplicados a las personas. Toda empresa se interesa por el aprendizaje de sus colaboradores, al buscar que sea sistemático y ordenado relacionado con la práctica, el refuerzo, la retención y el olvido.

b.2.1.2 Andragogía y pedagogía

“Andragogía es al adulto, como pedagogía al niño. Los procesos de aprendizaje varían de acuerdo a las edades. En edades tempranas los niños se someten al

sistema educativo, mientras que los adultos, con mayor o menor intensidad, buscan el conocimiento para su inmediata aplicación práctica que les permita generar cambios o mejoras a sus actividades, tareas, o profesiones”. (8:5)

La andragogía al igual que la pedagogía es un arte de la educación, con la diferencia que va enfocada a adultos, su finalidad es la formación intelectual y el desarrollo de destrezas y habilidades, se enfoca en desarrollar la forma conveniente de enseñar, inducir o capacitar a los colaboradores dentro de las empresas valiéndose de las técnicas y herramientas favorables que ayuden a la eficiencia y el beneficio de la institución.

b.2.1.3 Conocimiento

“Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI”. (3:50)

Toda información obtenida por las personas es de gran valor, especialmente cuando se aplica. Los colaboradores emplean conocimientos adquiridos en el transcurso de la vida, en beneficio del desarrollo de la organización, pero ésta a su vez brinda conocimientos nuevos y específicos para aprovechar en las actividades laborales.

b.2.1.4 Habilidad

“Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado”. (3:50)

Luego de adquirido el conocimiento, se espera que el individuo también sepa utilizarlo de forma adecuada en los momentos apropiados, mostrando los efectos esperados en beneficio de la organización y de él mismo.

b.2.1.5 Actitud

“Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial”. (3:50)

Actuar con deseos y trabajar para lograr el éxito es lo que toda empresa anhela y necesita de un trabajador, con ello las metas y objetivos de la compañía se cumplen con efectividad.

b.2.1.6 Competencia

“Condición de competente. Competente, dicho de una persona: capacitada para realizar la actividad que le es propia”. (4:154)

El ser humano tiene la característica de desarrollar su habilidades con forme crece en experiencias y adquiere conocimientos, esto va formando su carácter para enfrentar diversas situaciones que crean su actitud, especialmente en el ámbito laboral. Finalmente la persona logra conformar sus competencias que le ceden la capacidad para ejecutar con efectividad y éxito sus responsabilidades diarias. Por tanto, competenciase refiere a la educación, formación, destrezas y hábitos requeridos para realizar una tarea y/o actividad asignada.

b.2.2 Estrategia de la capacitación

La estrategia de capacitación es uno de los principales elementos para el proceso de introducción a mejoras esperadas en el desarrollo de las funciones de los colaboradores. Se define como el conjunto de acciones encaminadas al logro de resultados en cada uno de los puestos de trabajo en el corto, mediano y largo plazos. La estrategia de capacitación le permite a la empresa tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizar eficaz y eficientemente

los esfuerzos necesarios para ejecutar decisiones y darles el seguimiento correspondiente.

Por tanto, la estrategia de capacitación es la acción que la empresa toma en el presente para contrarrestar o prevenir por medio de la capacitación resultados adversos a los establecidos en las metas y objetivos. En la toma de decisiones las instituciones de asesoría externa establecen estrategias de capacitación que los orienten al desarrollo eficaz y eficiente de sus colaboradores para ejecutar las tareas correspondientes y establecer la contingencia futura para minimizar el riesgo al fracaso.

b.2.3 Proceso de capacitación

“La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas: a) El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. b) El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. c) La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. d) La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación”. (3:375)

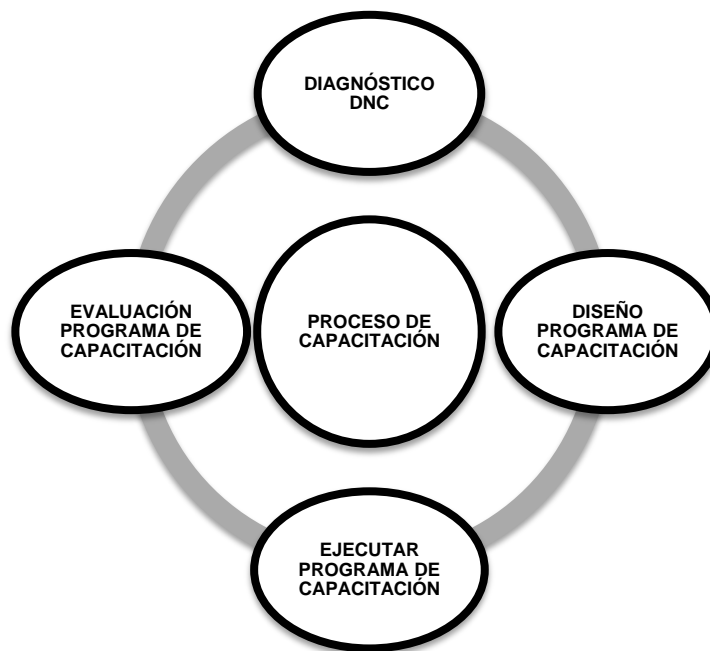
Las cuatro etapas que conforman la capacitación deben de realizarse en el orden establecido para un resultado eficaz, se inicia por el diagnóstico, seguido del diseño, luego su ejecución y finaliza con la evaluación, que permita verificar la rentabilidad de todo el proceso de capacitación.

Para las empresas que pertenecen al sector de servicios, el proceso de capacitación debe ser cíclico y continuo como en las otras empresas, sin variar el orden anteriormente descrito. Este proceso es más continuo en las empresas tercerizadas, especialmente cuando se tiene una rotación de personal constante

por los cambios de temporada comercial o depende del tipo de servicio solicitado por el cliente. Las etapas de implementación y evaluación, para la presente investigación no se desarrollarán, solo las primeras dos, queda a criterio de la empresa objeto de estudio ejecutar las dos últimas etapas del proceso, deben analizar si la capacitación cumple con el propósito para el cual será programada. A continuación se ilustra en el diagrama uno el orden del proceso de capacitación.

DIAGRAMA 1 PROCESO DE CAPACITACIÓN

Fases cíclicas del proceso



Fuente: elaboración propia, tomado del libro de Chiavenato, Idalberto. 2009 Gestión del Talento Humano. Pág. 375

b.2.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

“Es levantar un inventario de necesidades de capacitación que presenta la organización. Estas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas”. (3:378)

El DNC es la parte central del proceso de capacitación, ya que nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la empresa por la deficiencia en conocimientos, habilidades y actitudes. Se realiza con el propósito de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

b.2.3.1.1 Métodos de detección de necesidades de capacitación

La primera etapa del proceso de capacitación es diagnosticar por medio de los métodos de detección de necesidades de capacitación.

Método	Aplicaciones
DNC con base en Puesto-Persona	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
DNC con base en Problemas	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.
DNC con base en el Desempeño	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no sólo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener se puede encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
DNC con base en Multihabilidades	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. Planeación estratégica de capacitación. Pág. 124

Para la presente investigación solo se aplicará la detección de necesidades de capacitación con base en problemas, para determinar las posibles dificultades que tengan los mandos medios y apoyarles en su gestión.

b.2.3.1.2 Problema

“Dificultad que hay que superar, cuestión que se trata de aclarar o explicar. En matemáticas y otras ciencias: planteamiento de una situación sobre la que se formulan una o más preguntas a las que hay que responder aplicando métodos científicos”. (4:569)

“Este método se utiliza con mayor frecuencia para determinar problemas en el personal de mandos medios. En esencia, a ellos se les evalúa por resolver problemas y por cumplir objetivos. Este método representa una gran oportunidad para lograr resultados sobresalientes en un corto lapso.

Los problemas para la empresa pueden ser, entre otros:

- Quejas
- Rechazos
- Retrabajos
- Desperdicios
- Costos y gastos innecesarios
- Multas
- Rotación de personal
- Retrasos
- Errores
- Accidentes, reales o potenciales

¿Cómo se aplica?

A través de la entrevista con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se definen los principales problemas que enfrentan en su gestión. A partir de ello se analizan las causas, el costo y las acciones para su solución, estableciendo los parámetros de costo-beneficio del entrenamiento.

Ventajas

- Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- Sirve para restablecer la confianza en la unidad de capacitación cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.
- Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que se haya detectado.
- Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.
- Se va integrando un expediente que muestra las acciones tomadas como referencia para otros casos.
- Facilita la definición de problemas, ya que es común confundir los problemas con sus causas”. (9:136-137)

b.2.3.2 Diseño del programa de capacitación

“El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de capacitación.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Elección de los métodos de capacitación y de la tecnología disponible.

6. Definición de los recursos necesarios (tipo de instructor, máquinas, materiales, manuales, recursos audiovisuales, etc.)

7. El personal que va a ser capacitado.

Una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación”.
(3:379)

En el programa de capacitación se debe establecer la forma en que se enfrentarán las necesidades o como se reforzarán las áreas más débiles en cuanto a conocimientos de los colaboradores. Aumentar los conocimientos y habilidades de los colaboradores de las empresas tercerizadas, favorece el desarrollo de las funciones, que a su vez maximiza la calidad en la prestación de servicios y por consecuencia la satisfacción del cliente.

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación del programa de capacitación en su organización.

“Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias ente “el debe ser” o situación esperada y “el ser” situación real, lo cual permite identificar respuestas específicas a las siguientes interrogantes:

- ¿A quién capacitar?
- ¿En qué capacitarlo?
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿A qué profundidad capacitar?

- ¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y qué consecuencias provocará el desconocimiento de cada aprendizaje?
- ¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje?
- ¿Quién requiere qué?
- ¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?”. (9:111)

b.2.3.2.1 Plan de capacitación

“Proyecto o curso de acción tentativo, conjunto de tareas o acciones previstas para llevar a cabo una capacitación, integrado por los siguientes elementos: nombre del curso, objetivos, costos justificación, estrategias, políticas del plan de capacitación, duración, proveedores, número de participantes, contenido, lugar y fecha de realización, capacitador y metas”. (6:s.p)

El plan de capacitación es el curso de acción que se establece antes de realizar la capacitación, es describir todas las actividades que le darán soporte al plan y que tomará participación en la capacitación. Hacer el plan o proyecto en las empresas de servicio ayuda para realizar capacitaciones efectivas con los resultados deseados.

Se deben analizar algunos elementos en el diseño del plan de capacitación: Primero el establecimiento de objetivos para trazar el curso. “Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectada mediante el DNC”. (9:59)

La formulación de objetivos conduce, en parte, al diseño del plan de capacitación, por ello los objetivos que deben estructurarse son:

- Los objetivos generales del plan.
- Los objetivos particulares de los programas.

- Los objetivos terminales para cada evento.
- Los objetivos específicos para cada unidad o tema contenido en un evento.

Deben exponerse objetivos claros, precisos y congruentes para ser efectivos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su colaborador. Segundo, la detección de las necesidades de capacitación permite elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, proveer conocimiento necesario o influencia en las actitudes, pueden ser diseñados para su aplicación en los puestos, las tareas de trabajo o solucionar problemas a nivel organizacional. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la corporación no están en el esquema, éste no será de efectividad para la institución. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje se apartará mucho del nivel óptimo.

Tercero, selección de medios adecuados para la conducción del proceso de instrucción, la capacitación es necesaria e importante tanto para los ejecutivos como para los empleados que tienen el potencial para ocupar diversas posiciones. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales, por ejemplo, para los ejecutivos la capacitación será respecto a cómo desempeñar mejor su puesto de trabajo o encontrar la solución a problemas actuales de la empresa, por otro lado para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos crean una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales en lo futuro.

Por ello habrán de ser capacitados todos los niveles organizacionales para que desempeñen correctamente su trabajo y se debe tener presente el nivel de

profundidad con que habrá de ser impartida la capacitación para que los participantes dominen cada tema. Así mismo establecer el tipo de capacitación a utilizar permitirá la efectividad de la enseñanza brindada, entre estos se tienen en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Por cuanto se refieren al lugar donde ocurren: la capacitación en el puesto, las técnicas de clase, como lo declara Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano.

b.2.3.2.2 Técnicas de Capacitación

Herramientas importantes para realizar de manera adecuada, ordenada y efectiva la capacitación, que para la empresa y colaboradores será de provecho.

a) Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.
- Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
- Actuación o socio drama: esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.

b) Técnicas de estudio de casos: permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de

capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.

c) Técnicas lectura, estudios individuales, instrucción programada: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.

d) Técnicas de capacitación en laboratorios de sensibilización: consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

b.2.3.3 Ejecución del programa de capacitación

“La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación”. (3:381)

Las técnicas educativas aplicadas al momento de impartir una capacitación, contribuyen a transmitir la información requerida y necesaria para maximizar el desarrollo de cualidades del recurso humano en beneficio de la organización a la que pertenece.

En las empresas de servicios se requiere la ejecución de programas de capacitación que fortalezcan los conocimientos técnicos aplicables a las funciones laborales que desempeñan los colaboradores y para satisfacer las exigencias de los clientes que solicitan los servicios.

1.2.1.4 Control

“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas. Es establecer estándares, medir el desempeño con estos y corregir las variaciones de estos y los planes”. (6:s.p)

Es importante porque permite evaluar o medir los resultados actuales y pasados con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

a) Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, es importante comprobar si los programas de capacitación mejoraron el aprendizaje, afectaron de alguna forma el comportamiento en el trabajo y si influyeron positivamente el desempeño de los trabajadores y por ende el de la institución.

“Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado”. (3:387)

Para comprobar que la capacitación cumplió con el propósito para el que fue elaborada es necesario llevar a cabo una evaluación que refleje la comprensión y asimilación de los temas impartidos a los colaboradores y de cómo los aplicarán en el desarrollo de sus funciones laborales.

Para detectar el nivel de comprensión adquirido por el participante de una empresa de outsourcing en la capacitación, se realiza la evaluación poco tiempo después de culminado el entrenamiento. Con los resultados se sabrá si llevará a la práctica lo aprendido al momento de cumplir su función dentro de la organización.

a.1 Metodología de la evaluación

“Se ha propuesto modelos para evaluar operacionalmente una capacitación y uno de los más destacados es el de Donald Kirkpatrick, quien en 1956 estableció una secuencia de cuatro niveles de evaluación”. (10:52)

Los modelos propuestos por Donald Kirkpatrick son efectivos en la evaluación de la capacitación, pero para el presente trabajo de investigación se hace referencia solamente a tres de los cuatro niveles.

“El primer nivel es el de “Reacción”, que es la primera impresión que tiene el individuo inmediatamente después de haber finalizado la formación. El segundo nivel es el de “Aprendizaje”, en el cual se evalúa los conocimientos adquiridos por las personas. En tercer lugar está el nivel de “Comportamiento”, el cual mide el grado de aplicación que tienen los nuevos conocimientos en el trabajo mismo. Finalmente, está el nivel “Resultados”, el cual generalmente utiliza indicadores para evaluar el rendimiento del curso, por ejemplo, el aumento de la productividad, la reducción de desperdicios, la disminución de tiempos de los procesos, entre otros”. (10:52)

En la empresa de outsourcing objeto de investigación podrá aplicarse los cuatro niveles de evaluación luego de realizada la capacitación.

- Primero: la evaluación de reacción, recién finalizada la actividad, ¿Gustó el programa a los participantes?
- Segundo: la evaluación de aprendizaje para comprobar si los contenidos fueron asimilados por los participantes, ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Tercero: la evaluación de comportamiento, para verificar que los empleados apliquen los conocimientos adquiridos durante la capacitación

en el área de trabajo, ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?

- Cuarto: evaluación de impacto o resultados en cuanto a costo/beneficio para la organización, ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

A los altos directivos les interesa saber si la inversión presenta alguna relación con los resultados obtenidos después de impartir la capacitación para determinar si la misma fue efectiva y realizar la retroalimentación que corresponda para mejorar los resultados y en determinado momento asignar los recursos necesarios para contribuir al fortalecimiento de los programas de capacitación.

a.2 Retorno de la inversión

El proceso comienza con el conjunto de métodos para manejar los datos después del programa. La elección de los métodos depende de los objetivos, medios, niveles de medición, plan y costo de recolección de datos para cada evaluación. Existen diferentes métodos para calcular el beneficio sobre la inversión. Se sugiere la siguiente fórmula a utilizar:

- **Relación Beneficio / Costo**

RBC = Importe total de los beneficios del programa formativo / coste total del programa formativo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES E IMPULSADORAS

A continuación se presentan la metodología y herramientas importantes para realizar de manera ordenada y adecuada la investigación documental y de campo, que para esta investigación se han desarrollado para la obtención de los resultados que en el presente capítulo se exponen.

2.1 Metodología de la investigación

La presente investigación se realizó mediante la utilización de métodos, técnicas de exploración e instrumentos para determinar la situación de necesidades de capacitación de la empresa objeto de investigación. A efecto de la presente investigación se utilizó el método científico, además del deductivo e inductivo.

El método científico se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento sistemático para llegar a la esencia de los fenómenos para descubrir las relaciones de causa-efecto; lo que hace este método es minimizar la subjetividad, aplicado en sus tres fases: la primera: fase indagadora, empleada a través de visitas programadas a la unidad de análisis, por medio de la cual se recopiló información primaria relevante para la investigación, se aplicó entrevista dirigida a Gestores de Operaciones, Jefes Administrativos, Operativos y Gerente de Gestión Humana, y encuesta para Colaboradores en general, así también información secundaria obtenida de libros de texto y archivos electrónicos.

La segunda fase: demostrativa, se usó para verificar la validez de las hipótesis planteadas y su relación con la situación actual, las variables expuestas fueron demostradas mediante la investigación de campo, confrontándolas con la

realidad, a través de métodos de abstracción, análisis y síntesis, se comparó los elementos teóricos con los empíricos por técnicas de correlación. Y para completar el método científico la tercera fase: expositiva, mediante la aplicación práctica de procesos de conceptualización y generalización expuestos a través del presente informe, en esta fase se presenta de forma ordenada los temas y sub-temas del problema planteado, así como las posibles soluciones.

Otro de los métodos aplicados en el presente trabajo de investigación fue el deductivo-inductivo, se realizó a través de la observación de las necesidades de capacitación de la empresa objeto de investigación, de esta manera se generalizaron los hechos particulares, hasta encontrar las relaciones generales.

La aplicación de técnicas de procedimientos o recursos que sirven para obtener un resultado, requiere de destreza manual e intelectual y generalmente con el uso de herramientas. Una técnica básica es la observación directa la cual se aplicó en las distintas unidades administrativas que conforman la institución, para la comprensión integral del problema y entender las necesidades de capacitación mediante la obtención de información práctica que da validez a los argumentos que motivan la investigación.

Se realizaron entrevistas dirigidas a los niveles ejecutivos de la organización, de manera que se obtuvo información importante de fuentes primarias, para sugerir una solución más efectiva a los problemas encontrados. Por otro lado las encuestas se destinaron a los colaboradores para obtener la información necesaria que reflejara la situación actual en la empresa, así como la consulta de fuentes y fichas bibliográficas que sustenten de forma teórica la investigación. Se utilizó muestreo aleatorio simple y se determinó el tamaño de una muestra representativa a la población.

Por último los instrumentos o formatos que permitieron la recopilación de valores exactos de medición respecto a los objetos bajo estudio o análisis. En este caso se utilizó guía de entrevista dirigida a 13 Gestores de Operaciones, Jefes Administrativos, Operativos y Gerente de Gestión Humana, como complemento a la recolección de datos se elaboró un cuestionario para 171 Colaboradores en general y que participan activamente en las actividades que se realizan en la institución, del total de 350 empleados con que cuenta la empresa. De esta forma se obtuvo la información necesaria para conocer el involucramiento del personal ejecutivo en la detección de necesidades de capacitación, la opinión que tienen todos los empleados acerca de las capacitaciones y si se las han proporcionado hasta el momento. También se elaboraron cuadros de vaciado para los resultados recopilados y la realización de gráficas que demuestren representativamente el análisis de la investigación.

2.2 Unidad de análisis

La empresa de Outsourcing está relacionada con la prestación de servicios en especial de colocación e impulso y sus esfuerzos se enfocan en la búsqueda para solventar las necesidades de las empresas a las que asiste y que estas puedan prestar de manera eficiente determinados servicios.

2.2.1 Antecedentes

La empresa es de origen guatemalteco que brinda oportunidades de crecimiento para la sociedad a través de la generación de empleos, para los clientes es parte integral de su cadena de valor, permitiéndoles enfocarse en su negocio principal y para los colaboradores dándoles un empleo digno y oportunidades de crecer en la organización. Desde el año 2005, cuando se constituyó en la ciudad de Guatemala hasta hoy cuenta con 2 sedes principales, una en Guatemala y una en El Salvador.

2.2.1.1 Filosofía empresarial

La filosofía de la institución fue definida por las autoridades, es proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos al personal de nuevo ingreso además de estar en carteleras visibles en la oficina, así también sitios web de la empresa, está conformado por la misión, visión y valores institucionales mismos que enmarcan y rigen a la empresa.

a) Misión

“Somos un socio estratégico, que garantiza el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano mediante acciones que buscan mejorar la productividad y participación de las marcas que representamos a fin de lograr las metas organizacionales”.

Los esfuerzos de la empresa están orientados al aumento de rentabilidad de las instituciones que confían en ella para mejorar la intervención competitiva de sus marcas en el mercado centroamericano.

a.1 Visión

“Ser la mejor empresa de outsourcing a nivel centroamericano”.

Llegar a ser la corporación de mayor éxito en el mercado regional ayudará a aumentar la credibilidad ante las empresas clientes actuales y futuras.

a.2 Valores

“Que la compañía conceptualiza al aplicarlos no solo para sí misma sino también para el beneficio de las marcas que representa en el mercado guatemalteco, genera seguridad y claridad al dar solución a los problemas con respeto a la competencia”.

Es importante que los empleados identifiquen y orienten su conducta basados en los valores que se practican en la organización, ya que en su actuar lo transmiten en beneficio de las marcas que personifican en los distintos establecimientos donde se exponen.

a.2.1 Responsabilidad: Virtud de tomar decisiones de manera consciente, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos afrontándolas de manera positiva e integral, además de responder ante quien corresponda. En la empresa tenemos responsabilidad no sólo con nuestra propia imagen, marca y compañía, sino también con todas las marcas de las empresas que asesoramos porque nuestro personal también los representa.

a.2.2 Honestidad: Cualidad humana de actuar de acuerdo como se piensa y se siente, ser una persona íntegra que dice la verdad, es decente, recatado, razonable, justo y honrado. En la institución se busca generar confianza en la persona a través de la sinergia entre los grupos de interés y la empresa trabajando con transparencia.

a.2.3 Eficiencia: Capacidad para alcanzar un objetivo, velar por el adecuado uso de los recursos maximizándolos en su buen uso. En la organización todos los días se debe brindar una respuesta rápida a los clientes, este valor es importante para nuestro eslogan de convertir problemas en soluciones en forma eficiente.

a.2.4 Respeto: Valorar los intereses y necesidades de otro individuo a través del reconocimiento y respeto mutuo. Comprometidos a tratar a todas las personas por igual al valorar su calidad humana, el respeto debe ser hacia todos en todo momento.

La empresa conjuga los 4 valores en su diario actuar de la siguiente manera:
Gestionamos al talento humano y la información de nuestras marcas con honestidad y responsabilidad, somos respetuosos de todos nuestros grupos de interés y aplicamos la eficiencia en el uso de recursos velando siempre por el alcance de las metas.

b) Análisis de la filosofía

La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para la institución, por medio de la misión la empresa cumple con el perfecto y exitoso funcionamiento por el que fue creada, “ser un socio estratégico” en la búsqueda de conquistar el mercado de las marcas que representa, así mismo crear esfuerzos estratégicos para hacer valer una visión competitiva en el área del Outsourcing, por último el conjunto de enunciados que fijan la conducta de todos los participantes en la corporación y crea identidad en los empleados, así como especialmente en sus clientes.

2.2.2 Estructura organizacional

La institución está a cargo del Director General y Gerente de Gestión Humana a quienes les corresponde establecer los objetivos y estrategias a seguir además de los Jefes de los respectivos departamentos. La Gerencia de Gestión Humana tiene como parte de sus responsabilidades al Coordinador de Beneficio y Compensación que a su vez es responsable de un Gestor de Beneficio y Compensación, también al Coordinador de Reclutamiento y Selección quien es responsable del Gestor de Atracción del Talento Humano y del Gestor de Reclutamiento y Selección, además la Gerencia de Gestión Humana es responsable del Gestor de Permisos. La empresa de Outsourcing está integrada por 350 empleados distribuidos en los 25 puestos y ubicados en las seis divisiones que componen la institución. Los mandos medios como Jefatura Administrativa a cargo de Asistente Administrativo, Piloto, Mensajero y Conserje, Jefatura Comercial con Ejecutivo de Cuentas y Desarrollador de Negocios,

Jefaturas de Operación Capital e Interior con sus respectivos Gestores y Ejecutores PDV y Contador General, que son los encargados de optimizar los recursos para el logro de los objetivos planteados. (Ver cuadro 1)

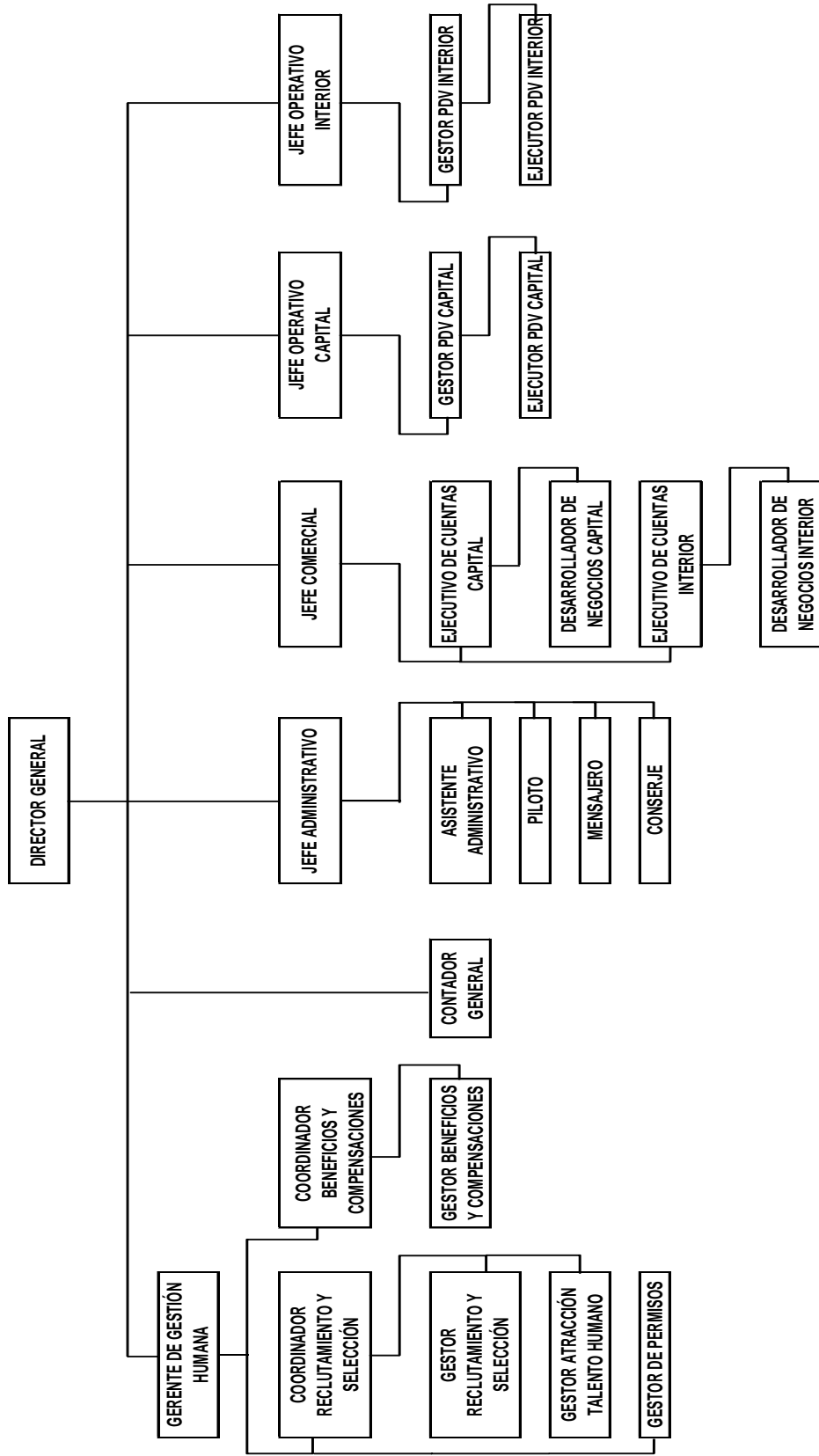
Cuadro 1

Distribución de empleados por jerarquía		
Nivel	Cantidad	Puesto
Estratégico	1	Director General
	1	Gerente de Gestión Humana
Mandos Medios	1	Jefe Administrativo
	1	Jefe Comercial
	1	Jefe Operativo
	2	Coordinador de Beneficios y Compensaciones
	2	Coordinador de Reclutamiento y Selección
	2	Ejecutivo de Cuentas
	2	Gestor de Punto de Venta PDV
	2	Gestor de Beneficios y Compensaciones
Administrativo	1	Gestor de Reclutamiento y Selección
	1	Gestor de Atracción de Talento Humano
	1	Gestor de Permisos
	1	Contador General
	1	Asistente Administrativo
	1	Asistente Administrativo
Operativo	326	Ejecutor Punto de Venta
	2	Desarrollador de Negocios
	3	Piloto, Mensajero y Conserje

Fuente: Elaboración propia, información proporcionada por el Departamento de Gestión Humana, marzo 2017.

Así mismo, en la gráfica uno se presenta el organigrama general de la institución, en el cual se muestra las divisiones que lo conforman y su relación.

Gráfica 1
ORGANIGRAMA GENERAL
BPO GROUP, S.A.



Fuente: Información proporcionada por el Departamento de Gestión Humana, marzo 2017.

2.2.3 Servicios que ofrece

- Asesoras de Ventas (impulso y degustación)
- Administración de nóminas
- Reclutamiento y selección de personal
- Recopilación de información de precios y actividades de la competencia
- Servicio de pantallas compartidas
- Personal para actividades promocionales
- Promotores con equipo de audio para actividades especiales
- Manufacturación de uniformes
- Material POP
- Alquiler de paneles
- Elaboración de censos
- Supervisión de productos y personal
- Colocación exprés
- Teatro
- BTL marketing
- Edición de fotos y videos

2.3 Situación actual de la capacitación

La empresa objeto de investigación, se reservó el derecho de brindar los datos numéricos de los problemas que les afectan en la actualidad, sin embargo la información que se presenta se obtuvo a través de los instrumentos de evaluación, misma que fue proporcionada mediante los 13 ejecutivos de la organización, los problemas son: deficiencia en la calidad del servicio que se presta, pérdida en la renovación de contratos con clientes actuales y nuevos, quejas de insatisfacción de los clientes y variaciones negativas en la rentabilidad. En consecuencia la imagen de la empresa se ve afectada y perjudica el alcance de los objetivos planteados y la renta esperada.

Cuadro 2
Principales problemas que enfrenta la organización según
13 ejecutivos de la Empresa de Outsourcing

Indicadores
Deficiencia en la calidad del servicio que se presta
Pérdida en la renovación de contratos con clientes actuales y nuevos
Quejas de insatisfacción de los clientes
Variaciones negativas en la rentabilidad

Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

Por tanto se toma de base las causas que se relacionan con los problemas expuestos, para demostrar los resultados de la investigación, las cuales son: deficiencia en el cumplimiento de responsabilidades, información errónea al consumidor final acerca de los productos que representan, falta de actualización en sus conocimientos, deficiencia en el servicio, desorden al realizar funciones e incumplimiento de metas en la organización.

A continuación, se presenta un resumen de la opinión de un total de 13 personas del área Ejecutiva entre Gestores de Operaciones, Jefes Administrativos, Operativos y Gerente de Gestión Humana, quienes poseen información de lo que causa los problemas que afectan en la organización:

Cuadro 3

Causas que provocan los problemas que enfrenta la organización según
13 ejecutivos de la Empresa de Outsourcing

Indicadores	Opinión
Deficiencia en el cumplimiento de responsabilidades	22%
Información errónea al cliente	19%
Falta conocimiento en algunas tareas de su puesto	15%
Deficiencia en el servicio	15%
Desorden al realizar funciones	14%
Incumplimiento de metas de la organización	15%

Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

La información expuesta en el cuadro anterior refleja desafíos que los colaboradores presentan al realizar sus labores cotidianas, situación que los ejecutivos de la empresa han detectado que perjudica el cumplimiento de metas y objetivos a las áreas que pertenecen.

La empresa asigna la participación a cursos de capacitación y desarrollo del personal con metodología no estructurada y formal, según la opinión de 184 empleados que ejecutan las distintas actividades en la institución, se hace de la forma expuesta en el siguiente cuadro.

Cuadro 4

Selección de personal que recibe capacitación según opinión de 13 ejecutivos de la Empresa de Outsourcing

Indicadores	Opinión
Gerente de GH asigna	20%
Por área de trabajo	20%
Se asigna con base al puesto	20%
Ejecutivos analizan quién necesita ir	16%
Diagnóstico de necesidades	12%
Otro	8%
Jefe de sección propone	4%

Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

De acuerdo a este procedimiento se asigna al personal a participar en capacitaciones externas a la empresa. A pesar de que se cuenta con variadas formas y efectuar un diagnóstico, la asignación no responde a las necesidades reales del trabajador, es un procedimiento débil y poco estructurado, el personal no tiene certeza de un programa de capacitación, debido a que no hay una política de comunicación establecida para tal efecto.

En la actualidad la empresa no ha podido desarrollar de forma efectiva un programa para la capacitación del personal, lo que incide en las deficiencias y problemas expuestos en los cuadros dos y tres, ya que no cuenta con las herramientas de orientación para los diferentes roles que desempeñan los colaboradores en la organización. Es importante mencionar que la constante supervisión de la actualización de conocimientos permite detectar necesidades de capacitación y la presencia de problemas en la empresa. Esto facilita los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos de los empleados y orienta a la efectividad de la capacitación. La empresa no ha

logrado la implementación eficaz de esta herramienta, lo que provoca falta de intereses al personal para mejorar su desempeño. Lo anterior conduce automáticamente a poner especial atención a la implementación de un programa de capacitación que contribuya a modificar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la institución, direccionado a la optimización de los servicios, a la mejora del desempeño y a las habilidades propias del trabajo, de esta forma evitar los problemas expuestos por parte de las jefaturas y colaboradores de la institución.

La Gerencia de Gestión Humana no cuenta con manuales de descripción de puestos formal, el cual contenga toda la información y requisitos de los diferentes puestos para la toma de decisiones sobre contrataciones, promociones, capacitaciones, ascensos, etc.

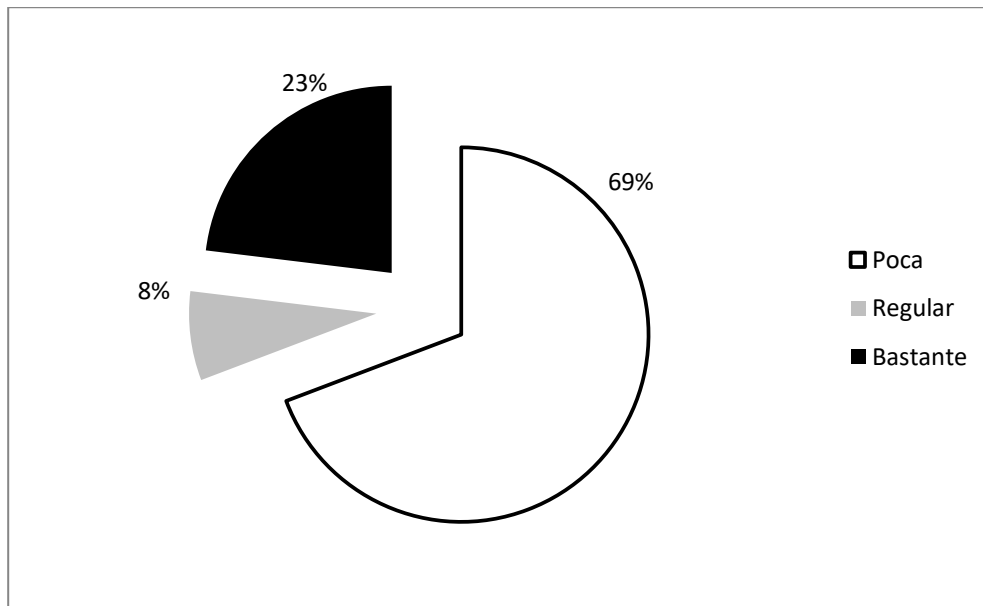
Los resultados más relevantes obtenidos a través de la aplicación de entrevistas y cuestionario de encuesta se describen a continuación:

2.3.1 Capacitación que se brinda al personal

La empresa de Outsourcing atraviesa por problemas vinculados a la instrucción, uno de estos es la poca importancia que se le da en todos los niveles; se ha observado también que un alto porcentaje de los colaboradores desconoce de un programa de capacitación, lo que causa la falta desarrollo del personal y provoca que la capacitación pase a un segundo plano de interés para el trabajador, esto aunado a que el proceso no está técnicamente definido ocasiona que las personas pierdan el interés en su progreso. Lo anterior, induce a un escaso nivel de conocimientos que impacta directamente en la correcta realización de las responsabilidades laborales y la calidad del servicio prestado.

Gráfica 2

Importancia de la capacitación para el desarrollo de los colaboradores según 13 ejecutivos de la empresa de Outsourcing.

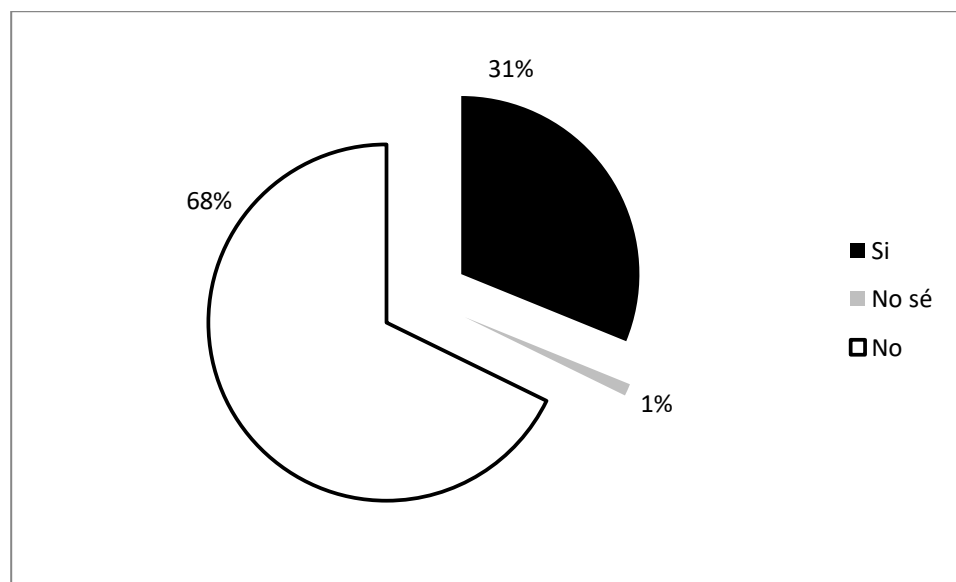


Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

De los 13 Ejecutivos encuestados, entre Gestores de Operaciones, Jefes Administrativos, Operativos y Gerente de Gestión Humana, se halló que es poca la importancia a la capacitación, dando origen al incumplimiento de responsabilidades por la falta de actualización en conocimientos técnicos de los trabajadores, realizándolas en desorden que afecta a la organización en el cumplimiento de metas y objetivos, además da como resultado en muchas ocasiones el problema de insatisfacción en el servicio al cliente. Esto muestra que la empresa no ha formalizado la idea de ejecutar con eficacia un programa de capacitación, aunque se han hecho los esfuerzos por darle participación en cursos de instrucción a una parte del personal, no como una capacitación formal planificada, organizada y ejecutada con objeto de seguimiento para mejorar el desempeño de los colaboradores y desarrollo laboral a nivel general de la institución.

Gráfica 3

Programa de capacitación para la actualización constante de conocimientos del personal según 184 colaboradores de la empresa de Outsourcing.



Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

Es importante resaltar que al momento de preguntar al personal si tiene conocimiento de un programa de capacitación dentro de la empresa el 68% de los resultados se refieren a desconocer la existencia de un programa de instrucción formal que permita un proceso de desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para brindar un mejor servicio y con ello alcanzar los objetivos del departamento además de mejorar el desempeño de los colaboradores. Por otro lado, un grupo afirma conocer de la existencia del programa de capacitación para el recurso humano de la institución, pero también se encontró trabajadores que no saben al respecto. Lo relevante para esta investigación es el resultado que muestra no conocer la existencia de un programa de formación, además que respalda la urgente implementación eficaz del mismo para detectar las necesidades constantes de entrenamiento en las distintas áreas de la organización, donde los empleados en muchos casos

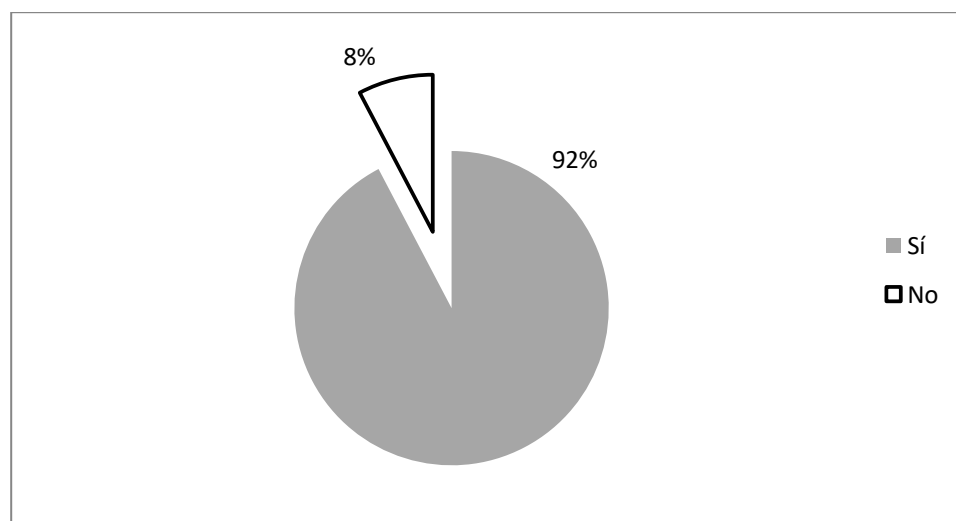
carecen de habilidades, conocimientos y actitudes que conlleven al desarrollo adecuado de sus actividades dentro de la entidad.

2.3.2 Desarrollo de personal

A continuación se presentan los datos que reflejan el grado de valor que tiene para los colaboradores y para las jefaturas de la empresa objeto de estudio que consideran que la capacitación es de vital importancia para mejorar el desempeño de las actividades inherentes a su puesto de trabajo, siempre que esta cubra las necesidades reales de la institución.

Gráfica 4

Desarrollo del desempeño de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la organización según 13 ejecutivos de la empresa de Outsourcing.



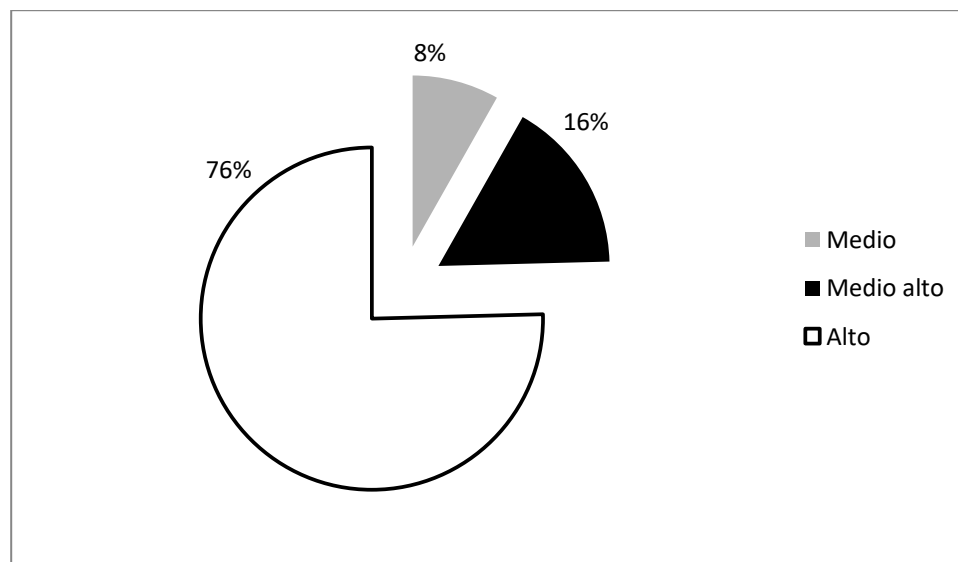
Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

Luego de consultarle a los empleados del área Ejecutiva, entre Gestores de Operaciones, Jefes Administrativos, Operativos y Gerente de Gestión Humana si consideran que la capacitación desarrolla el desempeño al brindar conocimiento y/o cambia las actitudes en las labores, el 92% de los entrevistados afirman que

sí y que es de beneficio para los empleados como para los empleadores, ya que el progreso de los colaboradores se logra con el adiestramiento, contribuye a minimizar las deficiencias en el cumplimiento de responsabilidades que den como resultado no alcanzar las metas en la institución que ocasiona problemas en la calidad del servicio que se presta. Asimismo aumenta el potencial para ocupar y desarrollar alguna posición dentro de la estructura organizacional, de modo que la empresa logre los objetivos establecidos. Para ello también es importante el tiempo que se ocupará en la capacitación para evitar pérdida de tiempo laboral, los ejecutivos de la empresa sugieren que dure 2 horas, una vez por semana y que el mejor horario es de 8:00 – 12:00 del día.

Gráfica 5

Percepción del personal en el desarrollo laboral por cursos de capacitación según 184 empleados de la empresa de Outsourcing.



Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

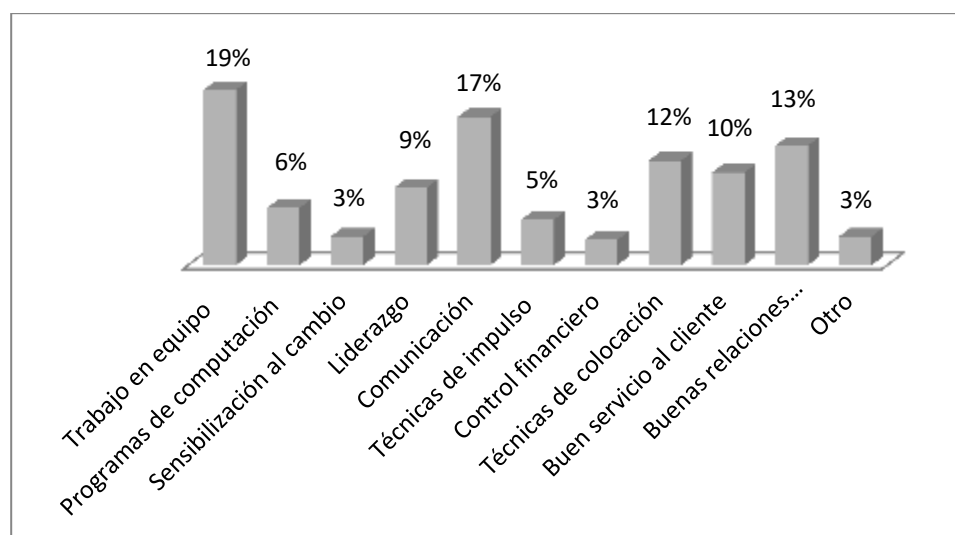
Del total de los participantes operativos en esta investigación, la mayoría considera de importancia relevante la capacitación para el desarrollo laboral, considerándola una herramienta que les facilita el cumplimiento de metas y

objetivos dentro de la organización, por lo que también están personalmente dispuestos a participar en cursos de capacitación que programe la empresa. Algunos han tenido la oportunidad de participar en cursos, de ese grupo el 49% considera que la capacitación fue muy agradable, el 45% agradable y un 6% regular y exponen que es de aprendizaje, desarrollo y beneficio. Un grupo la considera no muy relevante pero de igual manera expresan el interés por un programa formal de capacitación, ya que sin ella el personal permanece desactualizado en conocimientos y habilidades, lo que provoca el bajo rendimiento en los servicios que presta la empresa.

Esto muestra que la capacitación es una herramienta primordial para la empresa en investigación, debido a que la competencia comercial y necesidades de los clientes cambian y aumentan constantemente, de modo que los empleados deben actualizar sus conocimientos y técnicas continuamente para brindar seguridad a la institución ante los retos.

Gráfica 6

Percepción del colaborador de conocimientos necesarios a desarrollar según 184 empleados de la empresa de Outsourcing.



Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

Los colaboradores en el presente estudio, manifestaron su sentir en la necesidad de desarrollarse, consideran que el aumento de conocimiento y habilidades ayudaría a minimizar los desafíos como la falta de actualización de algunas funciones para cumplir con eficiencia sus responsabilidades y otros problemas surgidos por la falta de capacitación constante.

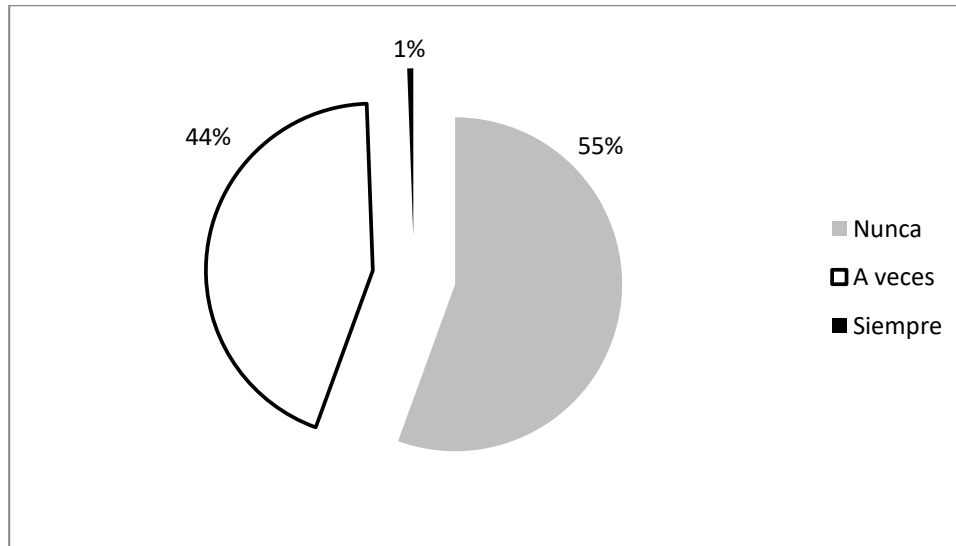
Por medio de la encuesta se dio a los empleados la oportunidad de elegir más de un tema para conocer la necesidad que tienen de mejorar sus conocimientos y han dado mayor importancia a tres de estos y consideran que se precisa desarrollar más el trabajo en equipo, que la comunicación se debe optimizar y que las buenas relaciones humanas favorece mejorar. Definitivamente estos temas son indispensables por el tipo de servicio que la empresa brinda.

2.3.3 Efectos de la falta de capacitación constante

Es importante indicar que el desconocimiento de tareas a realizar en el puesto de trabajo y la falta de actualización en las técnicas para realizarlas son factores que afectan a los colaboradores para lograr las metas y el nivel de satisfacción a los clientes, incluso es importante mencionar que las fallas constantes pueden generar la cancelación de contratos.

Gráfica 7

Problemas para realizar tareas laborales en el cumplimiento de metas según 184 colaboradores de la empresa de Outsourcing.



Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

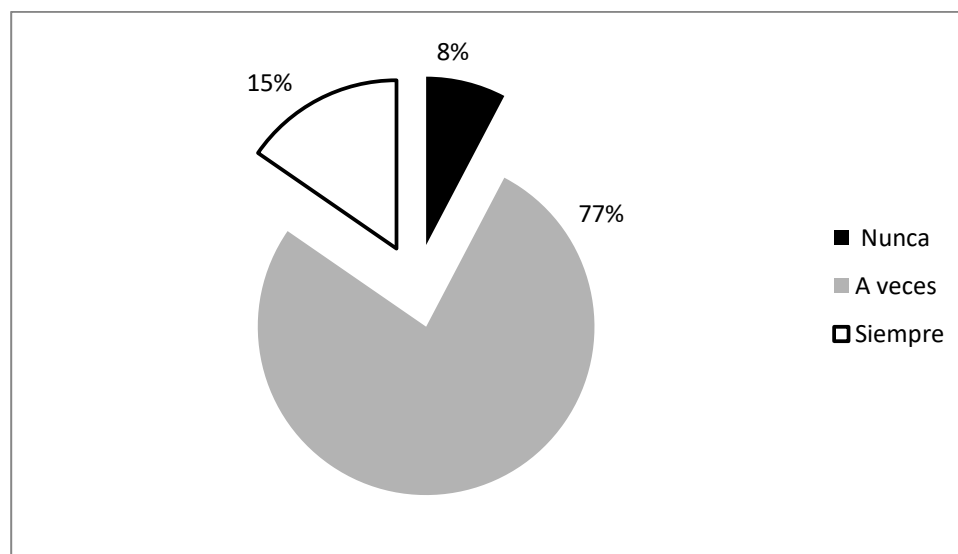
Los colaboradores están dispuestos en contribuir a resolver los problemas que se presentan para realizar sus tareas laborales, de tal forma que afectan su desarrollo y reflexionan que es necesario recibir cursos de capacitación para desempeñar mejor su trabajo, exponiendo interés en solventar los siguientes problemas:

- Falta conocimiento de algunas tareas
- Falta de instrucciones claras del jefe
- Comunicación entre colaboradores
- Orden en labores
- Administración financiera, entre otros.

Estos pueden incidir en el rendimiento laboral y perjudicar a la institución al no lograr las metas y objetivos establecidos o mayor dificultad para llevar a cabo las funciones asignadas

Gráfica 8

Percepción de los colaboradores por problemas en su equipo de trabajo según 184 empleados de la empresa de Outsourcing.



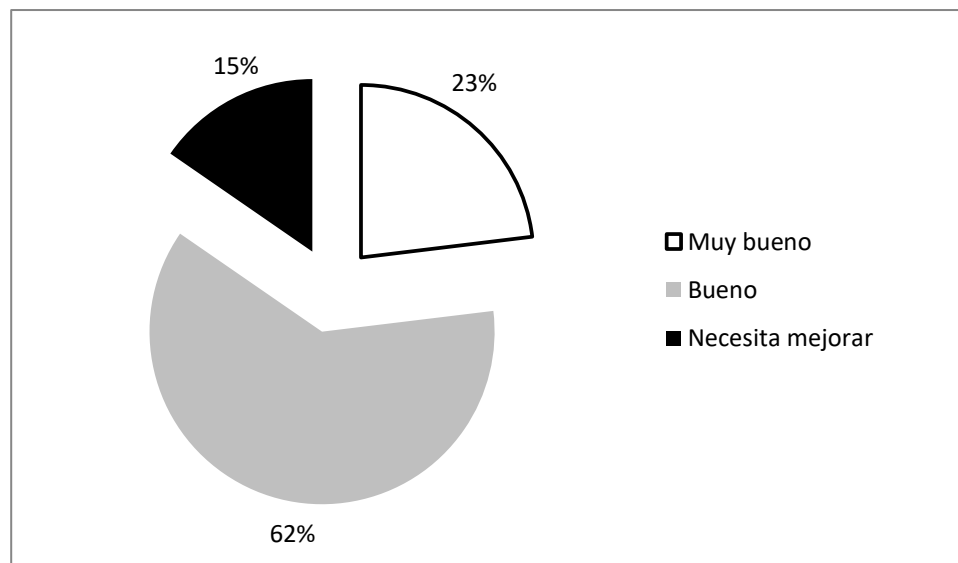
Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

Los empleados creen que es necesario recibir cursos de adiestramiento para minimizar o eliminar los problemas, para realizar correctamente las tareas. Expresan las causas que originan los problemas y consideran existen en su equipo de trabajo por no desarrollar efectivamente un programa de capacitación:

- Deficiencia en el cumplimiento de responsabilidades
- Información errónea al cliente
- Deficiencia en el servicio prestado al cliente
- Falta conocimiento de algunas tareas de su puesto
- Desorden al realizar funciones laborales
- Incumplimiento de metas de la organización

Lo que afecta realizar correctamente las tareas correspondientes al equipo de trabajo y el cumplimiento con el cliente, a la vez provoca que no se alcancen los objetivos en el tiempo requerido o que se realice el trabajo con deficiencia. Y finalmente repercute en las variaciones negativas de rentabilidad.

Gráfica 9
Calificación del trabajo en equipo según 184 empleados de la empresa de Outsourcing.



Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

Los empleados consideran que su trabajo es bueno pero reflexionan que necesita mejorar. Al cuestionar a los ejecutivos si considera que los colaboradores necesitan recibir cursos de capacitación unánimemente expusieron que sí. Tanto para minimizar o eliminar la falta de desarrollo en sus conocimientos, habilidades y destrezas hacia las tareas diarias que realizan, como para maximizar la calidad del trabajo en equipo y lograr un mayor éxito a la empresa. Contar con los recursos necesarios para realizar las tareas es indispensable pero los empleados comentaron que a veces no cuentan con todos los recursos como:

- Cinturón para columna que es importante, ya que puede afectar la seguridad del personal.
- Útiles de mercaderista
- Uniforme
- Teléfono, entre otros.

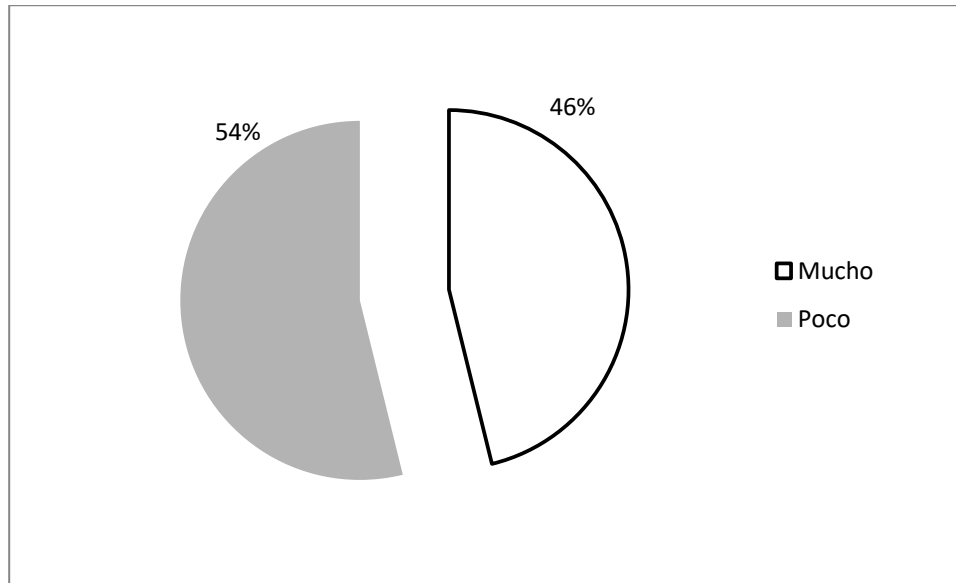
Lo anterior perjudica el cumplimiento de compromisos. Además el desarrollo de un programa de capacitación contribuirá a brindarles los beneficios en la mejora de habilidades, trabajo en equipo, actitudes, progreso en el puesto de trabajo, conocimiento general, eficiencia, comunicación y satisfacción personal, expuesto por ellos mismos.

2.3.4 Detección de necesidades de capacitación

El nivel ejecutivo de la empresa necesita conocer una adecuada metodología para realizar la determinación de los problemas existentes y que responda a las necesidades reales de los colaboradores. La detección de necesidades de capacitación es primordial para que la empresa de Outsourcing en investigación, pueda enfrentarlos para evitar que continúen afectando a la organización; sin la adecuada aplicación de la DNC no es posible atacar los problemas que impiden el desarrollo de los trabajadores y por ende de la empresa.

Gráfica 10

Conocimiento del nivel ejecutivo sobre Detección de Necesidades de Capacitación según 13 ejecutivos de la empresa de Outsourcing.

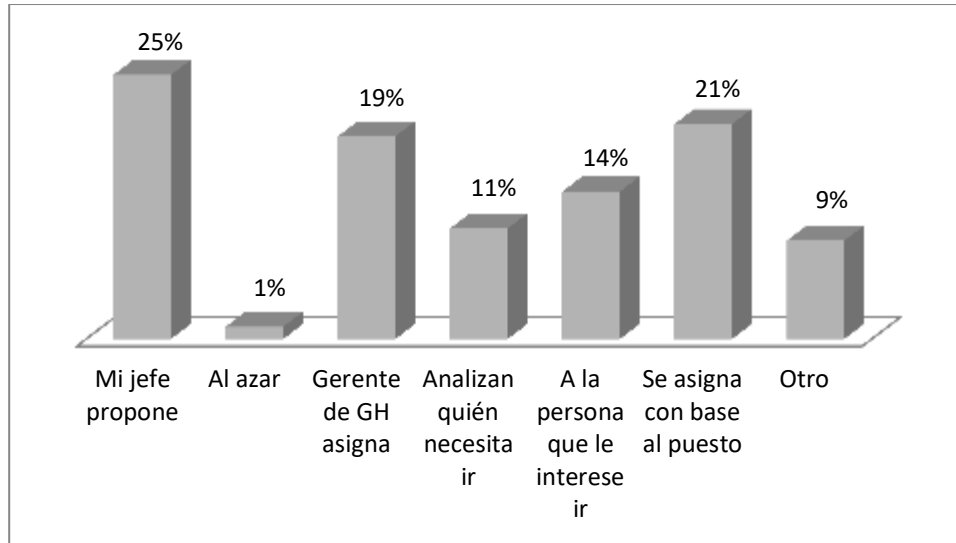


Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

Del grupo de ejecutivos entrevistado sobre el conocimiento que tienen de cómo se realiza la detección de necesidades de capacitación, la gráfica revela que un grupo conoce poco sobre cómo se efectúa dicha detección. Esto indica que la empresa urge de actualizarlos conocimientos de una apropiada metodología para identificar las necesidades reales de capacitación de los diferentes problemas de la organización y que la misma no se realice de manera subjetiva, de acuerdo al criterio de los gerentes, gestores y jefes de área, ya que afecta directamente los resultados de la institución, al no considerar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para brindar un mejor servicio y con ello alcanzar los objetivos de cada departamento. A sí mismo al carecer de herramientas adecuadas para elaborar un diagnóstico de necesidades, no contribuye a la solución de los problemas frecuentes en la entidad, relacionados con el mejoramiento de la preparación, experiencia y destrezas del personal.

Gráfica 11

Percepción de la asignación del personal que participa en las capacitaciones según 171 empleados de la empresa de Outsourcing.



Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

El personal encuestado indica que la empresa en investigación no aplica una metodología adecuada para identificar las necesidades reales de capacitación, en los diferentes departamentos de la organización existe independencia para la asignación a cursos de instrucción y que la misma se realiza de manera subjetiva, ya que como se muestra en la gráfica No. 11, al conocimiento de los empleados no se realiza un diagnóstico de necesidades para la toma de decisiones en cuanto a capacitación. Una de las variables que con mayor frecuencia se presenta es: mi jefe propone quien irá, otra de las más altas es se asigna con base al puesto sin previo diagnóstico y la otra es el gerente de Gestión Humana asigna a la persona que participará en el curso. Queda demostrada la participación de los colaboradores en cursos de formación sin objetividad y beneficio directo tanto para el empleado como para la organización. Como algo adicional se puede indicar que los temas de capacitación que consideran necesarios y desean los trabajadores son: Trabajo en equipo,

Técnicas de colocación, Relaciones humanas y Comunicación escrita, de los más importantes para la empresa.

2.4 Análisis de los resultados

La Gerencia de Gestión Humana es la responsable de programar y dar seguimiento a las necesidades de capacitación de los colaboradores de las distintas áreas y velar por la participación de los que sean asignados, además de verificar que se aplique lo aprendido en el puesto de trabajo por medio de la evaluación continua. De lo anterior se sabe que algunos trabajadores han participado en cursos de capacitación pero la organización no desarrolla un programa formalmente estructurado que cubra las necesidades reales de los participantes.

El proceso de capacitación no se ha implementado adecuadamente por la falta de una metodología para realizar el diagnóstico que responda a las necesidades reales de los colaboradores. Se encontró que un 54% de los gestores, jefes y gerentes conoce poco cómo se realiza la identificación de necesidades de capacitación, lo que demuestra que no practican dicho proceso y se tiene como resultado la falta de eficacia al designar quién o quiénes deben participar en los cursos de formación.

Aunque existen diferentes métodos para determinar las necesidades de capacitación, es importante mencionar que estos se utilizan de acuerdo a la situación actual de la organización. En la actualidad debido a los problemas que presenta la empresa objeto de investigación, el método que se adapta a las necesidades existentes, es el basado en la solución de problemas, el cual permitirá a corto plazo solucionar o minimizar las quejas de los clientes por deficiencia en el servicio prestado e insatisfacción con el mismo, pérdida en la renovación de contratos con clientes actuales y nuevos, variaciones negativas en

rentabilidad, causado por desorden al realizar funciones laborales por desactualización de conocimientos en el puesto, incumplimiento de metas de la organización, entre otros, a través de la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. Posterior a la implementación del programa de capacitación, se puede evaluar la utilización de otros métodos que se adapten a las necesidades futuras de la institución, debido a que este es un proceso de desarrollo continuo.

También se comprobó a través de la aplicación de encuesta en donde el 15% de los colaboradores no han participado en cursos de capacitación durante el tiempo laborado en la empresa, lo que demuestra falta de desarrollo de conocimientos y habilidades para aplicar en el puesto de trabajo.

Así mismo el 85% de los empleados exponen que la capacitación es un aprendizaje, un desarrollo y un beneficio, que es necesaria debido a los cambios tecnológicos constantes y en el mercado empresarial para tomar mejores decisiones, responder de forma correcta a las necesidades de los clientes y mejorar de manera constante.

Luego de realizado el trabajo de indagación dentro de la empresa objeto de investigación ubicada en la ciudad de Guatemala y encontrar que si se presentan deficiencias y desorden en la ejecución de las funciones y tareas diarias de los trabajadores, que se debe a la desactualización de conocimientos, falta de desarrollo de habilidades y actitud para realizar de forma adecuada sus responsabilidades, se da por comprobada la hipótesis planteada en el plan de investigación y por ende se propone la implementación del programa de capacitación para el personal que se expone en el capítulo III.

A continuación se presenta el cuadro de resumen, en el que se detallan los resultados obtenidos en la presente investigación. Los datos reflejados servirán

de base para la elaboración del programa de capacitación a implementar en la empresa de Outsourcing.

Cuadro 5

CUADRO DE RESUMEN	
RESULTADOS DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA	
Principales problemas	%
Deficiencia en la calidad del servicio que se presta	
Pérdida en la renovación de contratos con clientes actuales y nuevos	
Quejas de insatisfacción de los clientes	
Variaciones negativas en la rentabilidad	
Causas que provocan los problemas	
Deficiencia en el cumplimiento de responsabilidades	22%
Información errónea al cliente	19%
Falta conocimiento en algunas tareas de su puesto	15%
Deficiencia en el servicio	15%
Desorden al realizar funciones	14%
Incumplimiento de metas de la organización	15%
Importancia de la capacitación	
Poca	69%
Regular	8%
Bastante	23%
Conocimiento de un programa de capacitación	
Sí	31%
No	68%
No se	1%
Desarrollo por capacitación	
Sí	92%
No	8%
Desarrollo laboral por capacitación	
Medio	8%
Medio alto	16%
Alto	76%
Problemas para realizar tareas laborales	
Nunca	55%
A veces	44%
Siempre	1%
Problemas en el equipo de trabajo	
Nunca	8%
A veces	77%
Siempre	15%
Conocimiento sobre la detección de necesidades	
Mucho	46%
Poco	54%
Asignación del personal a capacitaciones	
Mi jefe propone	25%
Al azar	1%
Gerente de GH asigna	19%
Analizan quién necesita ir	11%
A la persona que le interese ir	14%
Se asigna con base al puesto	21%
Otro	9%

Fuente: Investigación de campo, marzo 2017.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES E IMPULSADORAS

3.1 Presentación

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar a la empresa, un programa de capacitación que permita contrarrestar todas las debilidades detectadas por la carencia del mismo. Esta herramienta aportará los lineamientos necesarios para que se resuelvan las necesidades de capacitación, la ejecución y la evaluación de los resultados de todo el proceso. La implementación de este programa tiene como propósito que la etapa de planeación de las capacitaciones se realice de una forma participativa, que la responsabilidad esté a cargo de los niveles de mando de las áreas a capacitar y apoyar a la organización en el logro de sus objetivos y metas, así como procurar que los colaboradores sean actualizados, comprometidos y motivados.

Es necesario que la gerencia reconozca la importancia de contar con colaboradores capacitados en los roles que desempeñan, considere que la capacitación es una inversión para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el deseado para contribuir al logro de los objetivos de la organización, por tanto se espera obtener resultados comprobables a corto y mediano plazo en cuanto al desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores. Asimismo con la ejecución del programa se pretende contrarrestar los problemas de pérdida en la renovación de contratos con clientes actuales y nuevos, quejas presentadas de los clientes por insatisfacción en el servicio y variaciones negativas en la rentabilidad.

3.2 Justificación de la propuesta

Con la implementación del Programa de Capacitación se trata de minimizar o eliminar las causas de los problemas expuestos. Las causas son:

desactualización en las técnicas de colocación e impulso, desorden en el desarrollo de responsabilidades por parte del personal y constantes quejas de los clientes por deficiencia en la calidad del servicio, todo esto se ve reflejado especialmente en las variaciones negativas que afectan la rentabilidad.

El desarrollo de conocimientos y habilidades en los colaboradores es necesario para que permitan facilitar el desempeño de sus labores y propiciar una mayor identificación con la institución y el trabajo que cada uno realiza. También alcanzar el involucramiento de todo el personal para el desarrollo de una cultura de capacitación en la organización a mediano plazo y cubrir las necesidades a un nivel táctico y operativo de la Institución.

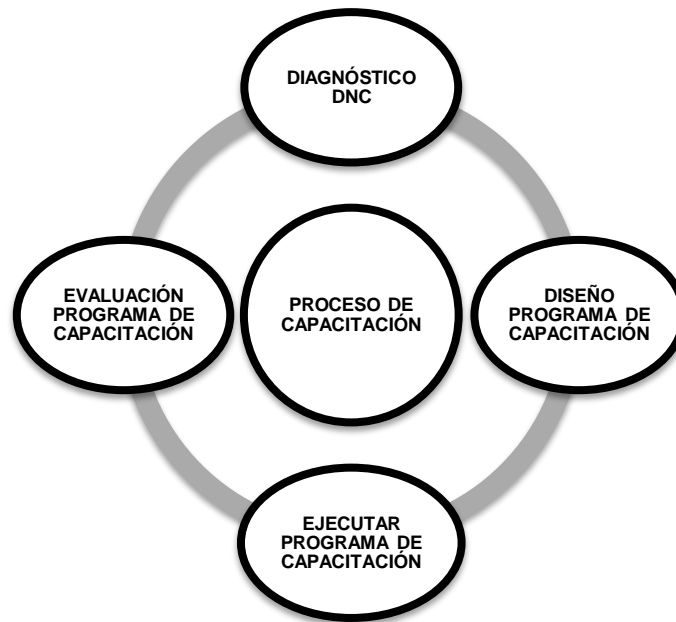
3.3 Objetivo de la propuesta

- Apoyar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la institución a través de la implementación de un proceso de capacitación que contribuya al 100% en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, que redunde en la mejora de la prestación de servicios, mejorar las gestiones administrativas y minimizar los problemas actuales.

3.4 Proceso de capacitación

Se considera que un proceso de capacitación debe de cumplirse de forma clara, continua, permanente y no limitarse a acciones o actividades que se realizan una sola vez. En el diagrama se presentan las etapas para la implementación y seguimiento del programa, lo cual permitirá corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo a las necesidades de la organización y los colaboradores.

DIAGRAMA 2
PROCESO DE CAPACITACIÓN
Etapas cíclicas del proceso



Fuente: elaboración propia, tomado del libro de Chiavenato, Idalberto. 2009 Gestión del Talento Humano. Pág. 376

De cada etapa se desarrollan los objetivos generales y específicos, guía, instrumentos, formatos y cronograma.

3.4.1 Detección de necesidades de capacitación

La primera etapa del proceso de capacitación es diagnosticar, para el análisis se propone la detección de necesidades de capacitación por medio del método basado en la solución de problemas, dicho método debe utilizarse cuando se encuentran inconvenientes aún no resueltos por lo que permite identificar los problemas que enfrenta actualmente la organización. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un corto tiempo, actualizando el conocimiento de los colaboradores, habilidades específicas de los puestos de trabajo y actitudes requeridas para el logro de los objetivos de la organización,

además que incorporará al personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de problemas.

3.4.1.1 Objetivos

Establecidos con el fin de lograr un adecuado y claro diagnóstico de necesidades de capacitación para la institución.

a) General

- Lograr la participación del 100% de los Gestores, Jefes y Gerente de Gestión Humana en la identificación de los problemas reales que enfrenta la institución, en un lapso no mayor a 15 días.

b) Específicos

- Comprometer el 100% de los directivos responsables de participar en la detección de necesidades de capacitación.
- Detectar con eficacia el 100% de los problemas que estén afectando a la organización.
- Cumplir con los tiempos requeridos por la Gerencia de Gestión Humana al realizar la detección de problemas, para su pronta solución.

En esta etapa se realiza un inventario de las necesidades de capacitación de los colaboradores, en función de los problemas organizacionales manifestados, con el propósito de desarrollar de manera integral al colaborador. Su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los inconvenientes. Es una responsabilidad del área de Gestión Humana, quien coordina con los Gestores y Jefes de las unidades operativas y administrativas para determinar y priorizar estas necesidades.

3.4.1.2 Guía de desarrollo

Para detectar las necesidades de capacitación basado en la solución de problemas se sugieren los siguientes puntos al Gerente de Gestión Humana.

1. Como responsable, anualmente convocar a los Gestores y Jefes para darles a conocer la metodología a utilizar para la detección de necesidad de capacitación.
2. Utilizar los medios escritos necesarios donde se les comunique a todos los Gestores y Jefes las fechas en las que se llevará a cabo la detección.
3. Entregar los formatos a utilizar para la detección de necesidades.
4. Los Gestores y Jefes completarán el formato, de acuerdo a las necesidades a resolver en sus respectivas áreas.
5. Se entrega el formato de detección de necesidades de capacitación al Gerente de Gestión Humana con la descripción de los problemas encontrados en el área.
6. Se consolida la información, enviada por todos los departamentos.

Así mismo se presenta como primero un instructivo para realizar la detección de necesidades de capacitación y la guía de llenado del formato, segundo los formatos "Detección de Necesidades de Capacitación", (DNC-001-GH y DNC-002-GH) para la recopilación de información (Cuadro 6 y 7), y tercero un ejemplo del formulario DNC-001-GH debidamente lleno (Cuadro 8)

Cuadro 6

Formato para detección de necesidades de capacitación

FORMATO		DNC-001-GH
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		HOJA 1/1
DEPARTAMENTO		
SECCIÓN	1	
FECHA DE ELABORACIÓN		FECHA DE REVISIÓN
PRINCIPAL (ES) PROBLEMA (S)		
1	2	
2		
3		
CAUSA DEL (LOS) PROBLEMA (S)		EFFECTOS DEL (LOS) PROBLEMA (S)
1		3
2		
3		
SECTORES INVOLUCRADOS		RAZONES POR LAS QUE ESTÁN INVOLUCRADOS
1		1
2		
3		4
4		
5		5
OTROS FACTORES QUE CAUSEN EL (LOS) PROB.		SUGERENCIAS PARA SOLUCIONAR EL (LOS) PROB.
1		1
2		2
3		5
4		
5		5
¿EL (LOS) PROBLEMA (S) PUEDE SOLUCIONARSE CON CAPACITACIÓN?		6
SI ()	NO ()	
OBSERVACIONES:		
7		
ELABORADO POR:		AUTORIZADO POR:
		8

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

a) Procedimiento metodológico para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación y llenado del formato DNC-001-GH.

Participan en la actividad de diagnosticar los problemas que dañifican el correcto desarrollo de las actividades laborales los Gerentes, Jefes y Gestores.

Paso 1: información general para identificar el departamento o área a la que pertenece el diagnóstico.

Paso 2: analizar por medio de observación directa y entrevista verbal al personal bajo su responsabilidad, cuál o cuáles son los problemas que están afectando el logro de los objetivos de su área de trabajo y que pueden eliminarse con acciones de capacitación, es importante que el Jefe de la sección o departamento priorice y detalle cada uno de los problemas, en un tiempo no mayor a 5 días.

Paso 3: identificado el problema establecer las causas principales (máximo 3) que dieron origen al problema y los efectos que ocasiona el problema (máximo 3) sin desviar la atención a factores que no están relacionados con los problemas y cumplir con los tiempos establecidos por Gerencia de Gestión Humana.

Paso 4: indicar los sectores involucrados y las razones por las que están involucrados directamente con el o los problemas detectados.

Paso 5: identificar otros factores que causen los problemas y anotar las sugerencias para dar la mejor solución como determinar qué deberían aprender las personas para que el departamento pueda alcanzar los objetivos, considerando de igual forma la misión, visión y valores de la organización.

Tomando en cuenta los siguientes factores:

- a. Formación básica del personal
- b. Perfil de puestos
- c. Procesos organizacionales
- d. Relaciones interpersonales
- e. Medio ambiente laboral
- f. Factores del entorno

Paso 6: Definir si las causas que dieron origen al problema, se pueden eliminar con acciones de capacitación; tomando en cuenta que la capacitación puede solucionar problemas cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) o actitudes (querer hacer) de los colaboradores, ya que cuando los problemas se deben a causas de tipo administrativo o situaciones económicas, es indudable que las soluciones implican un tratamiento diferente.

Paso 7: es necesario que el responsable del diagnóstico de necesidades de capacitación anote sus observaciones al respecto.

Paso 8: para validar la información, el Gerente, Jefe o Gestor del departamento o sección deberá firmar el formato previo a trasladarlo físico o digital a Gerencia de Gestión Humana. Se sugiere que el proceso hasta este paso no dure más de 7 días.

Paso 9: recepción física o digital de todos los formularios distribuidos entre los Gerentes, Jefes y Gestores, la Gerencia de Gestión Humana analiza y consolida la información en el formato DNC-002-GH durante los 5 días seguidos de recibida la información.

Cuadro 7
 Formato para vaciado de problemas identificados
 Empresa de Outsourcing

FORMATO DNC-002-GH		ÁREA		
No.	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	C	H	A
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
	C= Conocimiento	H= Habilidades	A= Actitudes	

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

Aplicando la metodología sugerida, a continuación se presenta un ejemplo con el formato completo del diagnóstico realizado para uno de los problemas identificados en el departamento de ventas:

Cuadro 8

Formato para detección de necesidades de capacitación

FORMATO				DNC-001-GH	
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				HOJA 1/1	
DEPARTAMENTO		Operativo capital			
SECCIÓN		PDV capital			
FECHA DE ELABORACIÓN		18/05/201		FECHA DE REVISIÓN	
				20/05/2017	
PRINCIPAL (ES) PROBLEMA (S)					
1	Quejas de insatisfacción de los clientes.				
2					
3					
CAUSA DEL (LOS) PROBLEMA (S)			EFECTOS DEL (LOS) PROBLEMA (S)		
1	Información errónea al cliente.		1	Pérdida de clientes.	
2	Desorden al realizar funciones.		2	Pérdida en promociones.	
3	Falta de conocimiento en tareas del puesto.		3	Incumplimiento de metas y objetivos.	
SECTORES INVOLUCRADOS			RAZONES POR LAS QUE ESTÁN INVOLUCRADOS		
1	Ejecutor PDV capital		1	Responsable de realizar tareas	
2	Gestor PDV capital		2	Responsable de cumplimiento de tareas	
3	Jefe operativo capital		3	Responsable de cumplimiento del servicio	
4	Gerente Gestión Humana		4	Programar capacitaciones	
5			5		
OTROS FACTORES QUE CAUSEN EL (LOS) PROB.			SUGERENCIAS PARA SOLUCIONAR EL (LOS) PROB.		
1	Impuntualidad en el horario programado.		1	Elaboración del descriptor de puesto	
2			2	Actualización de conocimientos por medio de capacitación	
3					
4			3		
5			4		
¿EI (LOS) PROBLEMA (S) PUEDE SOLUCIONARSE CON CAPACITACIÓN?					
SÍ (X)			NO ()		
OBSERVACIONES:					
ELABORADO POR: Gestor PDV capital			AUTORIZADO POR: Jefe operativo capital		

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

b) Nivel de estudio

La utilización de este método e instrumento involucra a personal de los niveles medio y alto es decir Jefaturas de Departamento, Jefaturas de Sección, Jefaturas de Unidades y la Gerencia de Gestión Humana, todos son responsables del logro de objetivos; con la inclusión del personal se pretende lograr minimizar los problemas por la falta de capacitación.

3.4.1.3 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN					
	ACTIVIDADES	MES 1			
No.	SEMANAS	1	2	3	4
1	Convocar a Gerentes, Jefes y Gestores.	■			
2	Entrega de formulario DNC-001-GH a Jefes de área.	■			
3	Gerentes, Jefes y Gestores realizan diagnóstico.		■		
4	Entrega de formulario DNC-001-GH a Gestión Humana.			■	
5	Gerente de Gestión Humana consolida información en formulario DNC-002-GH				■

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

3.4.2 Diseño del plan de capacitación

Para el diseño y programación del Plan de Capacitación, es necesario basarse en los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación, para el efecto se creó un formato de vaciado (Cuadro 7) así mismo un análisis de los problemas indicados por las jefaturas y asignar los cursos que se consideren idóneos para solucionar los mismos. Es relevante decir que la empresa objeto de investigación se reservó el derecho de proporcionar datos de los problemas que les afectan en la actualidad. Por lo tanto se toma de base las causas que se relacionan con los problemas expuestos, para demostrar los resultados de la investigación. (Cuadro 3)

3.4.2.1 Objetivos

A continuación, el propósito principal de diseñar un programa de capacitación adecuado para la empresa de Outsourcing con el cual se pretende alcanzar el desarrollo de los trabajadores.

a) General

- Proponer un programa capacitación aplicable al 100 % de los colaboradores de la organización para encaminarlos a mejorar sus habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes.

b) Específicos

- Lograr la participación del 100% de los Gestores, Jefes y Gerente de Gestión Humana en la identificación de las necesidades reales de capacitación a corto y mediano plazo.
- Minimizar los problemas detectados por medio del plan de capacitación que incluya a los 350 colaboradores de la organización.
- Ejecutar el programa con eficacia para minimizar el 75% de la desactualización en el conocimiento de las tareas del puesto de trabajo.
- Evaluar periódicamente a los empleados con el propósito de eliminar el 100% de la desorganización en el desarrollo de responsabilidades por parte del personal, en el corto y mediano plazo.
- Reducir el 80% las quejas de los clientes por deficiencia en la calidad del servicio y lograr la satisfacción de los clientes al corto y mediano plazo.

3.4.2.2 Guía de desarrollo

Luego de identificar en cada departamento las necesidades de capacitación, es necesario implementar varias acciones para garantizar un programa integrado. Para ello se sugiere utilizar la siguiente guía:

a) Guía para el diseño del plan de capacitación

1. El Gerente de Gestión Humana como responsable de capacitación determina las necesidades que se deben atender, indicadas por las jefaturas en el formulario para la detección de necesidades de capacitación DNC-001-G.H.
2. El Gerente de Gestión Humana se reúne con el Director General, Gerentes y Jefes de los diferentes departamentos para discutir los resultados de la detección de necesidades de capacitación.
3. La Gerencia de Gestión Humana preparará un plan de capacitación, el mismo será revisado conjuntamente con Gerentes, Jefes y Gestores de cada departamento para validar los temas de capacitación.
4. Seleccionarán los métodos y técnicas de capacitación apropiados para garantizar el aprendizaje.
5. Establecer el contenido de la capacitación.
6. Establecer quiénes serán los instructores, los cuales podrán ser internos o externos.
7. Determinar el lugar donde se realizará la capacitación.
8. Determinar la mejor época y horarios para la capacitación, tomando en consideración las diferentes actividades de la organización.
9. Se prepara el plan de capacitación el cual contiene la siguiente información:
 - a. Temas a desarrollar.
 - b. Objetivos de la capacitación.
 - c. Cantidad de colaboradores a capacitar y quiénes serán los capacitados.
 - d. Metodología.
 - e. Recursos físicos, humanos y económicos necesarios.
 - f. Instructores.
 - g. Horarios y fechas de las capacitaciones.

- h. Duración.
- i. Lugar donde se realizarán las capacitaciones.
- j. Responsable.

10. El Gerente de Gestión Humana presenta el plan de capacitación al Director General para su aprobación, si se deben realizar cambios y/o ajustes deberá realizarlos, procurando finalizarlo en un periodo no mayor a 30 días hábiles.

A continuación se presentan los resultados de las causas diagnosticadas utilizando el método de solución de problemas:

Cuadro 9

FORMATO DNC-002-GH		ÁREA		
No.	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	C	H	A
1	Deficiencia en el cumplimiento de responsabilidades.	X	X	X
2	Información errónea al cliente.	X	X	
3	Falta conocimiento en algunas tareas de su puesto.	X		
4	Deficiencia en el servicio.		X	X
5	Desorden al realizar funciones.		X	X
6	Incumplimiento de metas de la organización.		X	X
7	Errores administrativos por desconocimiento de leyes	X		
8	Problemas entre colaboradores de toda la empresa	X	X	X
9	No me llevo bien con mis compañeros			X
10	Vivo lejos del trabajo		X	X
11	No sé qué espera de mi la empresa			X
12	Dificultad de transporte		X	X
13	Falta de instrucciones claras del jefe	X	X	
14	No conozco mis responsabilidades	X		
15	Incorrecta redacción en los documentos	X	X	
16	Falta de dominio en redes sociales	X	X	
17	Desactualización en técnicas de colocación e impulso	X		
18	Falta de planificación y organización	X	X	
19	Desconocimiento del manejo de programas de computación	X	X	
20	Falta de conocimientos y habilidades para negociación	X	X	X
	C= Conocimiento	H= Habilidades	A= Actitudes	

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

Posterior a analizar las respuestas obtenidas de los formularios y de las respuestas generadas por la entrevista se procedió a realizar el plan de capacitación 2017, es importante mencionar que algunas de las causas se duplicaban por lo que se unificaron las mismas para indicar el curso que se proporcionará para eliminar los problemas.

3.4.2.3 Plan de capacitación

Con el propósito de contribuir con la empresa objeto de investigación en sus esfuerzos por mejorar la calidad en la gestión humana y aumentar la participación de los empleados de la empresa, se presenta el siguiente plan basado en las causas que provocan los problemas que afectan el desarrollo de la institución.

a) Objetivos

Con el fin de apoyar y dar un propósito al plan de capacitación se plantean los objetivos que a continuación se describen.

a.1 General

- Apoyar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la empresa de Outsourcing a través de la implementación de un plan de capacitación que contribuya al 100% del desarrollo profesional y personal al mediano plazo.

a.2 Específicos

- Minimizar en un 80 % los problemas detectados, en un corto y mediano plazo.
- Capacitar al mediano y largo plazo al 100% de los colaboradores que actualmente prestan sus servicios en la institución.

- Cubrir el 100% de los cursos de capacitación planificados con los tiempos establecidos en el cronograma del plan de capacitación.
- Evaluar a corto plazo el 100% del personal capacitado luego de finalizada la instrucción.

b) Políticas

- El plan debe estar soportado por un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- El DNC debe ser elaborado tomando en cuenta los objetivos de la organización.
- El método a utilizar del DNC será el basado en problemas para los puestos operativos y administrativos.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación debe llevarse a cabo una vez por año y estará a cargo del departamento de Gestión Humana.
- El departamento de Gestión Humana velará por el desarrollo de la capacitación, proporcionando todos los recursos que sean necesarios para la misma.
- Los participantes evaluarán a los instructores al finalizar cada curso.
- La implementación del programa de capacitación es obligatorio, en donde el DNC demuestre problemas de resolución urgente que impidan se cumplan con los estándares establecidos por la empresa.
- Aplicar los conocimientos obtenidos en la capacitación desarrollando eficazmente sus labores.

Cuadro 10

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN										
Institución: Empresa de Outsourcing			Responsable: Gerente de Gestión Humana				Nivel capacitado			Todos
Problema Identificado: Deficiencia en el cumplimiento de responsabilidades										
No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Lugar	Duración	Valor monetario	
				Interno	Externo					
1	Administración efectiva del tiempo	Proporcionar a los colaboradores conocimientos y habilidades para aprovechar el tiempo, planificando adecuadamente sus actividades.	Todo el personal		Intecap	Seminario taller	Instalaciones de la Empresa	40 hrs.	Q34,500.00	
2	Captación de nuevos clientes y sus necesidades	Fortalecer las relaciones con los clientes	Jefe comercial y Ejecutivos de cuenta		AGG	Taller	Instalaciones de la empresa	12 hrs.	Q1,500.00	
Problema Identificado: Deficiencia en el servicio.										
3	Atención al Cliente, un factor importante para una impresión positiva	Mejorar el Servicio al clientes externos como turistas y empresarios del sector para minimizar el reporte de quejas	Jefe comercial, Jefe de Operación, Ejecutivos de cuenta, Gestor PDV y ejecutor PDV		AGG	Seminario taller	Instalaciones de la empresa	40 hrs.	Q22,500.00	
4	Implementando la excelencia en el servicio	Como desarrollar y supervisar estándares de servicio	Jefe comercial, Jefe de Operación, Ejecutivos de cuenta, Gestor PDV y ejecutor PDV		Agexport	Conferencia	Instalaciones de la empresa	8 hrs.	Q1,500.00	

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

Cuadro 11

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN										
Institución: Empresa de Outsourcing			Responsable: Gerente de Gestión Humana				Nivel capacitado			Todos
Problema Identificado: Errores administrativos por desconocimiento de leyes										
No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Lugar	Duración	Valor monetario	
				Interno	Externo					
5	Actualización Tributaria	Proporcionar a los colaboradores una actualización de las leyes para el mejor desempeño de sus labores.	Contador General		Intecap	Taller	Instalaciones de Intecap	16 hrs.	Q200.00	
6	Aspectos importantes y como utilizar la ley laboral	Proporcionar la importancia y el contenido del código de trabajo para que puedan utilizarlo de forma correcta en gestiones administrativas.	Coordinador de beneficio y compensación, Coordinador reclutamiento y selección, Gestores de GH	Gerente de Gestión Humana		Conferencia	Instalaciones de la empresa	4 hrs.	Q4,016.60	
Problema Identificado: Problemas entre colaboradores de toda la empresa										
7	Resolución de Conflictos	Identificar los motivos de los conflictos laborales, desarrollando técnicas para la resolución de los mismos y la toma de decisiones proactivas y responsables.	Todo el Personal		AGG	Seminario taller	Instalaciones de la empresa	40 hrs.	Q34,500.00	

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

Cuadro 12

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN										
Institución: Empresa de Outsourcing			Responsable: Gerente de Gestión Humana				Nivel capacitado			Todos
Problema Identificado: Problemas entre colaboradores de toda la empresa										
No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Lugar	Duración	Valor monetario	
				Interno	Externo					
8	Estratégicas para trabajar en equipo	Fomentar en los colaboradores un ambiente de armonía para lograr el desarrollo personal de cada uno de ellos y el de la institución	Todo el personal		Intecap	Seminario taller	Instalaciones de la empresa	40 hrs.	Q34,500.00	
Problema Identificado: Falta de instrucciones claras del jefe										
9	Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas .	Desarrollar los elementos básicos necesarios para la comunicación corporativa, de modo que cuenten con fundamentos comunes, coherentes y consistentes para emitir el mensaje adecuado y que exista una mejor comunicación entre Jefe y Operario para que se agilicen las gestiones operativas y administrativas.	Jefaturas de nivel medio		AGG	Seminario taller	Instalaciones de AGG	40 hrs.	Q1,500.00	

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

Cuadro 13

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN										
Institución: Empresa de Outsourcing			Responsable: Gerente de Gestión Humana				Nivel capacitado			Todos
Problema Identificado: No conozco mis responsabilidades										
No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Lugar	Duración	Valor monetario	
				Interno	Externo					
10	Explicación del Manual Descriptor de Puesto por área de trabajo.	Proporcionar los conocimientos necesarios acerca de las responsabilidades en el trabajo para su correcta aplicación.	Jefaturas de Nivel medio y Contador	Gerente de Gestión Humana		Taller	Instalaciones de la empresa	20 hrs.	Q4,016.60	
Problema Identificado: Incorrecta redacción en los documentos										
11	Taller de redacción y ortografía ejecutiva	Proporcionar a los colaboradores claves para mejorar su redacción y a escribir con precisión, para evitar retrasos posteriores para aclarar los terminos del documento	Jefaturas de Nivel medio y Asistente Administrativo		Intecap	Taller	Instalaciones de la empresa	15 hrs.	Q1,500.00	
Problema Identificado: Falta de conocimientos y habilidades para negociación										
12	Técnicas de Negociación	Dar las herramientas necesarias para conseguir una mejor y más eficaz gestión negociadora.	Todas las Jefaturas	AGG		Seminario taller	Instalaciones de la empresa	16 hrs.	Q25,000.00	

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

c) Presupuesto del plan

Para la implementación del plan es necesario considerar el presupuesto que permita el pago de capacitadores, material didáctico, salones, refrigerio y en general los gastos para el desarrollo del mismo.

A continuación se presenta la propuesta de dos escenarios presupuestados para llevar a cabo el plan de capacitación y hacerse efectivo, la primera opción es un precio por grupo asignado a curso, en la segunda opción se capacitará a 2 personas, para que luego de finalizada la instrucción se podrá contar con un grupo de capacitadores que permitirá multiplicar los esfuerzos de capacitación hacia todo el personal. Tomando en cuenta que la ejecución de dicho plan ayudará en gran medida a resolver los problemas de insatisfacción de los clientes con los servicios y el logro de las metas de la organización.

También se plantea que la capacitación se realice con el personal de la empresa, para aprovechar la experiencia de los Gerentes y Jefes; asimismo se sugiere aprovechar la afiliación con Intecap, lo que representaría un ahorro significativo, otra alternativa es de realizar la capacitación con empresas especializadas ya que contribuye al desarrollo de habilidades, destrezas y actitud, motivados por un capacitador no conocido.

Cuadro 14

Presupuesto del plan de capacitación

Presupuesto del plan de capacitación			
No.	NOMBRE DEL CURSO	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2
1	Administración efectiva del tiempo, facilitador Intecap.	Q34,500.00 (350 Personas)	Q200.00 (2 Personas)
2	Captación de nuevos clientes y sus necesidades, facilitador AGG	Q1,500.00 (12 Personas)	Q200.00 (2 Personas)
3	Atención al cliente, un factor importante para una impresión positiva, facilitador AGG.	Q22,500.00 (15 Personas)	Q200.00 (2 Personas)
4	Implementando la excelencia en el servicio, facilitador Agexport	Q1,500.00 (12 Personas)	Q200.00 (2 Personas)
5	Actualización Tributaria, facilitador Intecap	Q200.00 (1 Personas)	Q200.00 (1 Personas)
6	Aspectos importantes y como utilizar la ley laboral, facilitador interno	Q4016.60 (19 Personas)	Q422.80 (2 Personas)
7	Resolución de Conflictos, facilitador AGG	Q34,500.00 (350 Personas)	Q200.00 (2 Personas)
8	Estratégicas para trabajar en equipo, facilitador Intecap	Q34,500.00 (350 Personas)	Q200.00 (2 Personas)
9	Comunicación corporativa y relaciones públicas, facilitador AGG.	Q1,500.00 (12 Personas)	Q200.00 (2 Personas)
10	Explicación del manual descriptor de puesto por área de trabajo, facilitador Interno.	Q4016.60 (19 Personas)	Q422.80 (2 Personas)
11	Taller de redacción y ortografía ejecutiva, facilitador Intecap	Q1,500.00 (12 Personas)	Q200.00 (2 Personas)
12	Técnicas de Negociación, facilitador AGG	Q25,000.00 (15 Personas)	Q3,300.00 (2 Personas)
13	Materiales para los cursos.	Q500.00	Q100.00
14	Refrigerio por cada capacitación.	Q8,000.00	Q2,000.00
15	Otros	Q1,000.00	Q100.00
	TOTAL	Q174,733.20	Q8,145.60

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

Nota: los precios por curso fueron proporcionados de forma verbal y con variación sin previo aviso.

Para mejorar la eficacia en la toma de decisiones, a continuación se presentan algunas observaciones generales:

Ventajas de capacitación interna

1. La capacitación interna puede ser adecuada a las necesidades de la empresa.
2. Se establece una valiosa relación entre subordinado y jefe.
3. Realizar cursos en las instalaciones de la organización reduce los costos.

Desventajas

1. En algunas ocasiones carece de métodos didácticos adecuados y no despierta interés en los colaboradores como la externa.
2. En algunas ocasiones el personal está familiarizado con la persona que imparte el curso, lo que hace menos atractivo el evento.
3. Pérdida de productividad del personal que capacitará.

Ventajas de la capacitación externa

1. La capacitación externa es la indicada para abordar temas especializados.
2. Se desarrollan habilidades o conocimientos especializados.
3. La capacitación se puede realizar en un solo día.
4. La capacitación externa se puede enfocar en un área específica.
5. Aportan un punto de vista externo.
6. Se identifican debilidades que internamente no se visualizan.
7. Los colaboradores están en otro ambiente.

Desventajas

1. En algunas ocasiones es muy alto el costo.
2. El capacitador no está familiarizado con el problema.

Es necesario que la empresa realice, si así lo decide, una coordinación detallada entre la capacitación externa e interna. La primera alternativa ayudará a que los colaboradores aumenten sus conocimientos y la segunda resulta preferible para

aumentar habilidades de las actividades que realizan, así como mejorar la actitud.

La implementación del programa de capacitación propuesto, representa un costo por empleado pero dicho costo no es significativo si se realiza una comparación con el retorno que la empresa obtendrá al mejorar la satisfacción al cliente y los resultados de la empresa. Se espera que la deficiencia en el cumplimiento de responsabilidades disminuya, así también el incumplimiento de metas de la organización y la deficiencia en el servicio, además una mejora en la rentabilidad de la empresa en el mediano plazo agregando que se contará con personal altamente capacitado.

3.4.2.4 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					
ACTIVIDADES		MES 2			
No.	SEMANAS	1	2	3	4
1	Gerente G H se reúne con Director General, Gerentes, Jefes y Gestores para discutir los resultados de la DNC.				
2	Gerencia de Gestión Humana prepara pre-plan de capacitación.				
3	Revisión de pre-plan de capacitación con Gerentes, Jefes y Gestores para validar temas.				
4	Seleccionar los métodos y técnicas de capacitación.				
5	Establecer el contenido de la capacitación.				
6	Establecer instructores, internos o externos.				
7	Determinar el lugar donde realizar la capacitación y horario.				
8	Presentar el plan de capacitación al Director General para revisión				
9	Aprobación del plan de capacitación				

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

3.4.3 Ejecución del programa

Existen variedad de metodologías para impartir la capacitación, tanto dentro como fuera del área de la empresa, sin embargo se considera adecuado que para los colaboradores de esta institución las instrucciones sugeridas se deben realizar en su mayoría de forma presencial como seminarios-taller debido a que de este modo los colaboradores podrán participar de forma activa en el momento de las capacitaciones adquiriendo la información directa del instructor y podrán resolver las dudas de inmediato para ponerlas en práctica en sus respectivos puestos de trabajo, al mismo tiempo los instructores también podrán tener un primer filtro de evaluación de la enseñanza y del grado de satisfacción de los participantes.

Para garantizar que todas las actividades que conlleva la ejecución del programa de capacitación se realicen oportuna y correctamente, se sugiere a continuación una guía para verificar todos los preparativos antes y después de la capacitación:

3.4.3.1 Objetivos

En esta etapa del programa de capacitación los objetivos son importantes para el buen desarrollo del plan creado con el fin de instruir a los colaboradores de la organización.

a) General

- Ejecutar el 100% de las tareas y actividades implementadas en el plan de capacitación, en los próximos seis meses.

b) Específicos

- Lograr el 100% de participación en cada capacitación.
- Programar el 100% de los talleres de capacitación correspondientes a los problemas por resolver.

- Verificar el 100% de las actividades a realizar en la capacitación.
- Preparar informe de las actividades realizadas, que sirva de base a la etapa de evaluación.

3.4.3.2 Guía de desarrollo

Luego de establecer los objetivos para la ejecución del programa de capacitación, es necesario implementar varias acciones para garantizar un programa integrado. Para ello se sugiere utilizar la siguiente guía:

a) Guía para la ejecución del programa de capacitación

1. El Gerente de Gestión Humana es quien revisará e informará sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.
2. Preparar una lista de verificación de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se cumplan, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, estas actividades deberán incluir como mínimo los siguientes aspectos:
 - a) Todas las actividades que necesitan realizarse.
 - b) Todos los materiales que se requieren para cada actividad.
 - c) La fecha para realizar la actividad.
 - d) Marcar los pendientes y lo realizado.
3. Realizar reuniones trimestrales con los Gerentes, Jefes y Gestores con el fin de evaluar los avances del programa.

El Gerente de Gestión Humana deberá realizar reuniones trimestrales o cuando lo considere necesario con los jefes de área, gestores y cualquier otro involucrado en la ejecución del proceso con el fin de apreciar los avances del plan y mejora de habilidades, conocimientos y actitudes de las personas capacitadas.

A continuación se sugiere un formato de una lista de verificación para la capacitación:

Cuadro 15

Lista de verificación para la capacitación

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN			
Nombre del curso:			
Fecha de realización:			
CAPACITADOR			
	P	R	N/A
Elección y contratación del capacitador.			
Llenar formulario de registro del capacitador.			
Evaluar el contenido del curso conjuntamente con el capacitador.			
Aprobación de la Gerencia de Gestión Humana el contenido de la capacitación.			
INSTALACIONES Y SERVICIOS			
Designación y reservación de las instalaciones en donde se realizará el evento.			
Definir el tipo de montaje de mesas y sillas que se necesita para la capacitación.			
Solicitar el servicio de alimentación.			
Solicitar equipo audiovisual.			
Solicitud de transporte para participantes.			
Solicitar mesa de registro.			
PARTICIPANTES			
Coordinar con las áreas involucradas en la capacitación la participación del personal a su cargo.			
Preparar las invitaciones para la capacitación.			
Girar las invitaciones a los participantes.			
Confirmar los participantes.			
MATERIALES			
Reproducción del material para los participantes.			
Solicitar el material para uso de los participantes (libreras de notas, lapiceros, marcadores etc.)			
Elaboración de formularios de registro de participación.			
Reproducción del formulario "Encuesta de opinión de los participantes".			
POSTERIOR A LA CAPACITACIÓN			
Procesar evaluaciones.			
Elaboración de informe de la capacitación.			
P= Pendiente	R= Realizado	N/A= No aplica	

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

3.4.3.3 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					
ACTIVIDADES		MES 3			
No.	SEMANAS	1	2	3	4
1	Preparar una lista de verificación de actividades.				
2	Elección y contratación del capacitador, llenar formulario de registro de capacitador.				
3	Evaluar y aprobar el contenido del curso por parte de Gerencia de Gestión Humana.				
4	Designar y reservar las instalaciones donde se realizará el evento, solicitar el servicio de alimentación.				
5	Coordinar con las áreas involucradas en la capacitación la participación del personal. Confirmar los participantes.				
6	Reproducción del material para los participantes.				
7	Elaboración de formularios de registro de participación.				
8	Reproducción del formulario "Encuesta de opinión de los participantes".				
9	Procesar evaluaciones				
10	Elaboración de informe de la capacitación				

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

3.4.4 Evaluación del programa de capacitación

Esta etapa servirá para obtener información útil para retroalimentar al proceso de capacitación, en ésta se podrá conocer si los cursos programados, los contenidos y el recurso humano que impartió los temas llenó las expectativas de los participantes, si los colaboradores mostraron mejoría en el desempeño de sus actividades y sobre todo que los problemas presentados por las jefaturas que participaron en la detección de necesidades fueron minimizados o bien eliminados.

3.4.4.1 Objetivos

Para asegurar que los procesos de evaluación estén encaminados con el interés de la organización, se plantean los objetivos de la evaluación del programa de capacitación.

a) General

- Evaluar periódicamente a los empleados con el propósito de verificar la eliminación al 100% de la falta de conocimientos, habilidades y actitudes por medio de la capacitación brindada al personal, en un tiempo no mayor a 12 meses.

b) Específicos

- Programar correctamente los procesos de evaluación en un periodo no mayor a 6 meses para medir el nivel del plan de capacitación.
- Evaluar el 100% de los talleres de capacitaciones en un periodo de 1 a 6 meses para garantizar su rentabilidad tanto para la empresa como para los trabajadores.
- Corregir y retroalimentar los resultados no favorables al proceso de aprendizaje de los involucrados en un tiempo máximo de 30 días luego de finalizadas las evaluaciones.

3.4.4.2 Guía de desarrollo

En esta etapa se comparará lo planeado con los resultados obtenidos a fin de contrastar la competencia antes (previa evaluación a recibir la capacitación) y después de realizada la instrucción, así como medir la eficiencia y eficacia del proceso e identificar y corregir las causas que puedan afectar su correcto desarrollo. Para efectos de evaluación de la capacitación se propone la metodología de Donald Kirkpatrick, utilizando 4 niveles de evaluación con las siguientes técnicas y herramientas:

a) Nivel 1: Evaluación de la reacción

Al final de cada evento de capacitación se debe indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes en relación a aspectos como:

- El programa de capacitación.
- La calidad y relevancia de los temas tratados.
- Las habilidades del instructor.
- Adecuación y efectividad de la metodología.

Esta verificación también servirá para retroalimentar a los capacitadores internos así como al Gerente de Gestión Humana, para ajustar y mejorar los subsiguientes eventos de capacitación. Para ello se sugiere utilizar el siguiente formato:

Cuadro 16

Evaluación de reacción/satisfacción de actividad de capacitación

EVALUACIÓN REACCIÓN/SATISFACCIÓN									
Nombre de la capacitación :									
Fecha de evaluación :									
Nombre de la empresa consultora :									
Nombre del o los capacitadores :									
INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de items relacionados con el desarrollo de la actividad de capacitación, cada uno de ellos presenta cuatro opciones de respuesta, favor marcar solo una con "X" aquella que refleje su opinión. Sus respuestas son importantes para el mejoramiento de nuestra gestión.									
		1		2		3		4	
		Mal		Regular		Bien		Excelente	
Item	#	Actividad de capacitación				1	2	3	4
A	1	Los objetivos de la actividad son congruentes con sus necesidades de capacitación.							
	2	Los contenidos realizados se ajustaron a los objetivos de la actividad de capacitación.							
	3	Los contenidos programados se desarrollaron en su totalidad.							
	4	El tiempo programado para abordar cada tema fue suficiente.							
	5	El material didáctico y el soporte tecnológico utilizado apoyó el aprendizaje.							
Item	#	CAPACITADOR				1	2	3	4
B	6	Demostró conocer el tema.							
	7	Presentó temas y contenidos actualizados.							
	8	Resolvió las dudas.							
	9	Transmitió con claridad el contenido de los temas.							
	10	Presentó los objetivos de la actividad.							
	11	Mantuvo la atención de los participantes.							
	12	Incentivó y propició comentarios, sugerencias y preguntas de los participantes.							
	13	Aseguró que los participantes comprendieran lo expuesto.							
14	Condujo de manera organizada las sesiones.								
15	Se presentó puntualmente al inicio de las sesiones.								
Item	#	ATENCIÓN A PARTICIPANTES				1	2	3	4
C	16	Infraestructura: luz, calefacción, ventilación, mobiliario, amplitud de la sala y comodidad de las instalaciones.							
	17	Ubicación y acceso del recinto en que se desarrolló la capacitación.							
	18	Servicio de alimentación: coffe break, desayuno, almuerzo y/o cena (si corresponde).							
Item	#	GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN				1	2	3	4
D	19	Difusión de las actividades de capacitación.							
	20	Procedimiento de inscripción de participantes.							
	21	Convocatoria e información de la actividad fue completa y oportuna.							
	22	La selección de su participación en esta capacitación es pertinente a sus funciones.							

Observaciones (Si existe algún aspecto que no fue considerado anteriormente en esta pauta, favor comentar en este punto, ello contribuirá a mejorar la calidad de la gestión de capacitación)

¡Gracias por su participación!

b) Nivel 2. Aprendizaje

Con el fin de evaluar si en realidad los participantes aprendieron algo y el grado en que los colaboradores cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en un programa de capacitación, se hace necesario realizar el segundo nivel de evaluación.

Esta fase también contribuirá a medir la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Se sugiere la utilización de la siguiente guía de evaluación para facilitar el proceso:

b.1 Guía para evaluar el aprendizaje

1. Se deberá girar una convocatoria por parte de la Gerencia de Gestión Humana a las Jefaturas que corresponda la capacitación, en la misma participan el Jefe de la Sección de Capacitación y el instructor asignado.
2. En conjunto se definirá la prueba que se realizará al inicio de la capacitación, con el fin de definir los objetivos del aprendizaje para determinar fácilmente los criterios que se evaluarán para concretar si la capacitación logró su propósito.
3. Al final de la capacitación se deberá efectuar una prueba similar a la realizada al inicio, con el fin de evaluar si los conocimientos fueron captados.
4. Realizar un cuadro para la tabulación de los resultados antes y después de la prueba.
5. Presentar los resultados en reunión de gerencias, para darle mayor importancia al programa de capacitación.

b.2 Normativo

- El instructor del tema a impartir, o el departamento de recursos humanos trasladará una prueba al inicio de la capacitación, la cual será definida con el instructor y gerentes de área.

- Esta prueba ayudará a determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante. De esta manera el instructor sabrá donde debe hacer mayor énfasis en el desarrollo de la capacitación.
- Se sugiere de igual manera, efectuar durante el curso exámenes breves y rápidos sobre los temas más importantes. El examen consistirá en un pequeño cuestionario que reúna los tópicos más importantes que se han tratado. Las preguntas deberían contestarse por escrito utilizando el sistema de selección múltiple, en el cual hay que escoger la respuesta correcta entre varias propuestas.
- Completar el cuestionario, luego el instructor indica las respuestas correctas y las explica. Los cuestionarios permanecen en manos de los usuarios para su evaluación.
- Al final de la capacitación, el instructor deberá aplicar un postest, que puede ser similar a la prueba inicial. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitud y habilidades que ayudaran a evaluar la efectividad de la capacitación.

Así también se sugiere utilizar el siguiente formato para tabular la información que resulte de las evaluaciones:

Cuadro 17
Ejemplo de tabulación de pruebas de aprendizaje
antes y después de recibir la capacitación.

TABULACIÓN PRUEBAS DE APRENDIZAJE			
Nombre del curso:			
Lugar en donde se realizó:			
Nombre del capacitador:			
Fecha:			
Nombre del colaborador:	% Antes	% Despues	% Diferencia
Colaborador A	30	80	50
Colaborador B	50	80	30
Colaborador C	20	90	70
Colaborador D	30	70	40

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

Nota: los resultados deberán formar parte del informe final que será presentado tanto a las Jefaturas de la organización así como a la Dirección General.

c) Nivel 3 Evaluación de comportamiento:

La evaluación de comportamiento de la capacitación deberá realizarse entre 2 y 3 meses después de ejecutada, de manera que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica en el puesto de trabajo los conocimientos y habilidades adquiridos.

El comportamiento deseado al proveer capacitación puede:

1. Eliminar la deficiencia en el cumplimiento de responsabilidades.
2. Evitar que los colaboradores den información errónea al cliente.
3. Lograr que los colaboradores lleguen al conocimiento de las tareas de su puesto.
4. Refleja lo expuesto en la instrucción.
5. Cambiar la deficiencia en el servicio por el mejor servicio que el cliente reciba.
6. Eliminar el desorden al realizar funciones por medio de una adecuada organización y planeación.
7. Maximizar el cumplimiento de metas de la organización realizando un buen trabajo en equipo.

El cuestionario a utilizar para este nivel de evaluación debe basarse en el tema de capacitación impartido. A continuación se sugiere un ejemplo de cuestionario para la evaluación de comportamiento:

Cuadro 18
Evaluación de comportamiento

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTO				
NOMBRE DE LA UNIDAD:				
NOMBRE DEL RESPONSABLE:				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE:				
NOMBRE DEL CURSO:				FECHA:
<p>INSTRUCCIONES: Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos de los empleados bajo su responsabilidad en la capacitación recibida. Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada, mejorar las condiciones necesarias para optimizar el aprovechamiento del conocimiento adquirido. Coloque el número correspondiente de 1 a 4 según la opción que crea adecuada.</p>				
	Nivel de dominio		Grado de aplicación	Frecuencia de aplicación
1	Amplio		Excelente	Siempre
2	Aceptable		Bueno	Casi siempre
3	Medio		Regular	Casi nunca
4	Bajo		Deficiente	Nunca
			ND	GA
1	¿Demuestra capacidad para reconocer necesidades del cliente?			FA
2	¿Emplea nuevas técnicas para reconocer puntos clave del negocio?			
3	¿Se esfuerza a cumplir los objetivos establecidos en el tiempo determinado?			
4	¿Se comunica con claridad, dando a entender el mensaje correcto?			
5	¿Emprende acciones, crear oportunidades y mejora resultados sin necesidad de un requerimiento?			
6	¿Cambió los métodos de visita y supervisión en Puntos de Venta?			
7	¿Utiliza nuevas técnicas para investigar a profundidad a los clientes nuevos?			
8	¿Aplica técnicas efectivas para diseñar y publicar anuncios de plazas vacantes?			
9	¿Aplica conocimientos para elaborar las estadísticas y retroalimentación de los procesos del área?			
10	¿Utiliza nuevas técnicas para manejar cuenta por cobrar?			
Observaciones:				

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

Para llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación se debe verificar si entre el grupo seleccionado ha habido alguna mejora en los problemas que se pretendían resolver con la capacitación, la verificación se podrá llevar a cabo a través de observación directa de la realización del trabajo, entrevistas con los jefes de las áreas participantes en las actividades de capacitación; será importante llevar el registro de la información recolectada en el seguimiento.

d) Nivel 4 Evaluación de impacto o resultados:

Los resultados obtenidos de la evaluación deberán presentarse a las Jefaturas del nivel estratégico (Dirección, Gerencia y Jefaturas) para que se identifiquen con todo el proceso y se acredite. En el caso de la institución podrían establecerse los siguientes: reducción de errores en procesos administrativos, menos quejas de clientes etc.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

Existen diferentes métodos para calcular el beneficio sobre la inversión. Se sugiere la siguiente fórmula a utilizar:

➤ **Relación Beneficio / Costo**

RBC = Importe total de los beneficios del programa formativo / coste total del programa formativo.

3.4.4.3 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					
	ACTIVIDADES	MES 4			
No.	SEMANAS	1	2	3	4
1	Convocatoria de la Gerencia de Gestión Humana a las Jefaturas que corresponda la capacitación y el instructor.				
2	Definir la prueba que se realizará al inicio y al final de la capacitación.				
3	Prueba inicial de conocimiento del tema a capacitar.				
4	Evaluación final de aprendizaje del tema capacitado.				
5	Evaluación de reacción y satisfacción.				
6	Realizar cuadro para la tabulación de los resultados antes y después de la prueba.				
7	Elaboración de informe de las evaluaciones realizadas.				
8	La evaluación de conocimiento se deberá realizar dentro de 2 o 3 meses siguientes.				

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

3.5 Descriptor de puesto

Como se describió en el análisis situacional, capítulo II, la empresa no cuenta con descriptores de puestos formalmente estructurados que contenga la información necesaria para la toma de decisiones, especialmente en lo que respecta a las necesidades del puesto de trabajo, desencadenando los desafíos y causas anteriormente definidas y que ocasionan los problemas que afectan a la organización.

Por lo que, a esta propuesta de programa de capacitación para el personal de la empresa de Outsourcing, se plantea un diseño de descriptor de puesto para dar una opción a la Gerencia de Gestión Humana al elaborar descriptores de puestos debidamente organizados y esto contribuya a maximizar la toma de decisiones para futuras capacitaciones. (Ver anexo)

3.6 Cronograma general

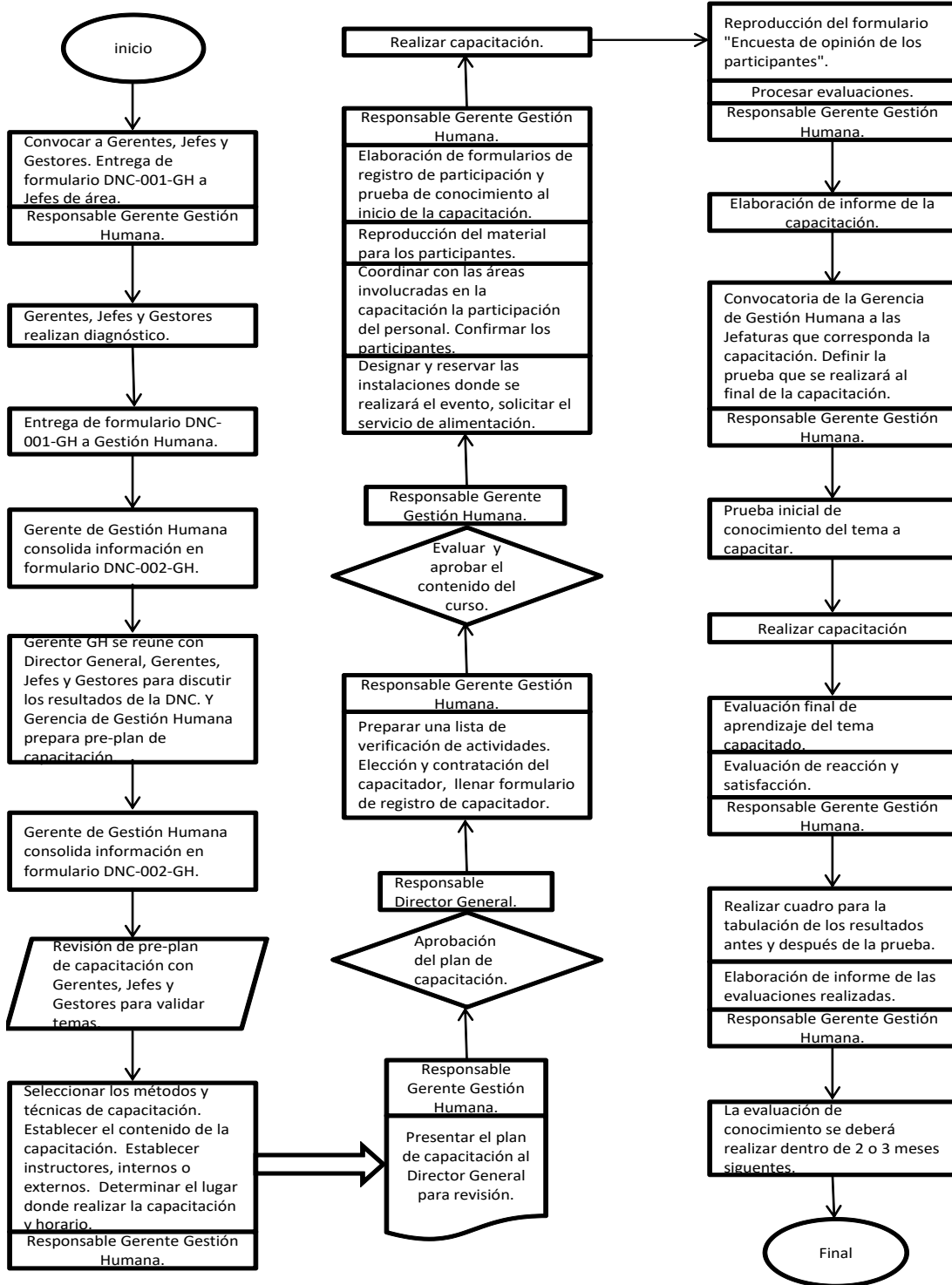
Cuadro 19

CRONOGRAMA GENERAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN																					
No.	ACTIVIDADES SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Convocar a Gerentes, Jefes y Gestores.	■																			
2	Entrega de formulario DNC-001-GH a Jefes de área.		■																		
3	Gerentes, Jefes y Gestores realizan diagnóstico.			■																	
4	Entrega de formulario DNC-001-GH a Gestión Humana.				■																
5	Gerente de Gestión Humana consolida información en formulario DNC-002-GH.					■															
6	Gerente GH se reúne con Director General, Gerentes, Jefes y Gestores para discutir los resultados de la DNC.						■														
7	Gerencia de Gestión Humana prepara pre-plan de capacitación.							■													
8	Revisión de pre-plan de capacitación con Gerentes, Jefes y Gestores para validar temas.								■												
9	Seleccionar los métodos y técnicas de capacitación.									■											
10	Establecer el contenido de la capacitación.										■										
11	Establecer instructores, internos o externos.											■									
12	Determinar el lugar donde realizar la capacitación y horario.												■								
13	Presentar el plan de capacitación al Director General para revisión.													■							
14	Aprobación del plan de capacitación.														■						
15	Preparar una lista de verificación de actividades.															■					
16	Elección y contratación del capacitador, llenar formulario de registro de capacitador.																■				
17	Evaluar y aprobar el contenido del curso por parte de Gerencia de Gestión Humana.																	■			
18	Designar y reservar las instalaciones donde se realizará el evento, solicitar el servicio de alimentación.																		■		
19	Coordinar con las áreas involucradas en la capacitación la participación del personal. Confirmar los participantes.																			■	
20	Reproducción del material para los participantes.																			■	
21	Elaboración de formularios de registro de participación y prueba de conocimiento al inicio de la capacitación.																			■	
22	Realizar capacitación.																			■	
23	Reproducción del formulario "Encuesta de opinión de los participantes".																			■	
24	Procesar evaluaciones.																			■	
25	Elaboración de informe de la capacitación.																			■	
26	Convocatoria de la Gerencia de Gestión Humana a las Jefaturas que corresponda la capacitación.																			■	
27	Definir la prueba que se realizará al final de la capacitación.																			■	
28	Prueba inicial de conocimiento del tema a capacitar.																			■	
29	Realizar capacitación																			■	
30	Evaluación final de aprendizaje del tema capacitado.																			■	
31	Evaluación de reacción y satisfacción.																			■	
32	Realizar cuadro para la tabulación de los resultados antes y después de la prueba.																			■	
33	Elaboración de informe de las evaluaciones realizadas.																			■	
34	La evaluación de impacto se deberá realizar dentro de 2 o 3 meses siguientes.																			■	

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

Cuadro 20

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



Fuente: elaboración propia, mayo 2017

3.8 Plan de acción

EMPRESA: BPO GROUP		FECHA:					
NOMBRE DEL PLAN: Desarrollo del plan de capacitación.		SECCIÓN					
ÁREA:		DEPARTAMENTO:					
OBJETIVO DEL PLAN: Proporcionar los conocimientos necesarios acerca de las responsabilidades en el puesto de trabajo correspondiente, para su correcta aplicación al 100% en el corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1	Convocar a Gerentes, Jefes y Gestores.	Dar a conocer el programa de capacitación y explicar el proceso de elaboración de la DNC.	Gerente de Gestión Humana.	Establecido por Gerente de Gestión Humana		Establecido por la empresa	Establecido por la empresa
2	Gerentes, Jefes y Gestores realizan diagnóstico.	Detectar el 100% de los problemas que afectan a la organización.	Gerente de Gestión Humana.	Establecido por Gerente de Gestión Humana		Establecido por la empresa	Establecido por la empresa
3	Gerente G H se reúne con Director General, Gerentes, Jefes y Gestores para discutir los resultados de la DNC.	Clasificar los problemas principales que requieren pronta solución.	Gerente de Gestión Humana.	Establecido por Gerente de Gestión Humana		Establecido por la empresa	Establecido por la empresa
4	Establecer el contenido de la capacitación.	Hacer plan de Plan de capacitación.	Gerente de Gestión Humana.	Establecido por Gerente de Gestión Humana		Establecido por la empresa	Establecido por la empresa
5	Aprobación del plan de capacitación.	Plan autorizado.	Director General.				
6	Ejecutar plan de capacitación.	Desarrollo del 100% del plan en 6 meses.	Gerente de Gestión Humana.	Establecido por Gerente de Gestión Humana		Detallado en presupuesto.	Establecido por la empresa
7	Gerente G H se reúne con Director General, Gerentes, Jefes y Gestores para programar la evaluación de las capacitaciones.	Evaluar el 100% del plan cada 3 meses.	Gerente de Gestión Humana.	Establecido por Gerente de Gestión Humana		Establecido por la empresa	Establecido por la empresa
8	Elaborar informe de resultados del programa de capacitación.	Hacer un informe claro y detallado.	Gerente de Gestión Humana.	Establecido por Gerente de Gestión Humana		Establecido por la empresa	Establecido por la empresa
9	Presentación de informe final de resultados del programa de capacitación.	Exponer los resultados del programa de capacitación.	Gerente de Gestión Humana.	Establecido por Gerente de Gestión Humana		Establecido por la empresa	Establecido por la empresa
Costo estimado de implementación:							
Observaciones: El costo de horas hombre lo define la empresa con base en los salarios reales de los puestos involucrados.							
Vo.Bo: _____		Director General		Elaborado: _____		Gerente Gestión Humana	

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

3.9 Cronograma de actividades

Actividades	JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.		ENE.		FEB.		MAR.		ABR.		MAY.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																								
Semanas																								
Primera reunión con Gestores y Jefes																								
Reproducción y distribución de los instrumentos de recolección de información DNC																								
Realizar la DNC																								
Recopilar información de la DNC																								
Elaboración de informe DNC																								
Presentación de informe de DNC																								
Elaboración plan de capacitación																								
Ejecución 1ra. capacitación																								
Reunion con Gestores y Jefes retroalimentación, plan de evaluación																								
Ejecución 2da. Capacitación																								
Reunion con Gestores y Jefes retroalimentación, plan de evaluación																								
Ejecución de evaluaciones																								
Evaluación impacto 1ra capacitación																								
Ejecución 3ra. Capacitación																								
Reunion con Gestores y Jefes retroalimentación, plan de evaluación																								
Ejecución de evaluaciones																								
Evaluación impacto 2da capacitación																								
Ejecución 4ta. Capacitación																								
Reunion con Gestores y Jefes retroalimentación, plan de evaluación																								
Ejecución de evaluaciones																								
Evaluación impacto 3ra capacitación																								
Ejecución 4ta. Capacitación																								
Reunion con Gestores y Jefes retroalimentación, plan de evaluación																								
Ejecución de evaluaciones																								
Evaluación impacto 3ra capacitación																								
Inicio informe de resultados del proceso de capacitación anual																								
Evaluación impacto 4ra capacitación																								
Terminar informe de resultados del proceso de capacitación anual																								
Aprobación de informe final																								
Presentación de informe de resultados del programa de capacitación anual																								

Fuente: elaboración propia, mayo 2017

CONCLUSIONES

- 1 De acuerdo al análisis situacional de la empresa objeto de investigación se comprueba que no ha podido desarrollar de forma efectiva un programa de capacitación, actualizado y estructurado que responda a las prioridades reales de los colaboradores, como la desactualización de conocimientos, necesidad de desarrollar y/o mejorar las habilidades y actitudes del personal, como se expuso en el planteamiento de la hipótesis 1.
- 2 La capacitación que ha proporcionado la empresa, se realiza sin efectuar previamente un diagnóstico de las necesidades de capacitación adecuado a las necesidades de la institución y de los colaboradores, para darle solución a los problemas existentes.
- 3 No se ha establecido un método de seguimiento oportuno y no se consideran los factores necesarios para la ejecución del mismo, ni se han establecido indicadores que permitan evaluar si las capacitaciones proporcionadas han sido efectivas en relación al desempeño del trabajo de los colaboradores para garantizar la consecución de los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la organización.
- 4 La Institución carece de descriptores de puestos que permita realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación tomando en cuenta las necesidades del puesto contra los conocimientos, habilidades y actitudes que posea el colaborador.

RECOMENDACIONES

- 1 La Gerencia de Gestión humana como responsable deberá implementar el programa de capacitación que se propone, el cual está orientado a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización, disminuyendo así la problemática encontrada y mejorando la satisfacción de los clientes, a la vez involucrar al personal para que se sientan identificados y comprendan su importancia en el desarrollo profesional.
- 2 Gerentes, Jefes y Gestores de cada departamento deberán elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación anualmente como mínimo, previo al diseño del programa de capacitación, con el propósito de conocer los aspectos específicos, las prioridades y necesidad de los temas, utilizando la metodología recomendada en la presente propuesta.
- 3 El involucramiento de Gerentes, Jefes y Gestores en todo el proceso de capacitación, permitirá cumplir con cada uno de los factores necesarios para garantizar el éxito de cada evento por medio del seguimiento oportuno, facilitando así la evaluación periódica y el control de dicho proceso con su respectiva retroalimentación a fin de elevar el nivel profesional de la empresa.
- 4 Una de las prioridades es la elaboración de descriptores de puestos que permitan determinar las funciones del personal para que dentro del proceso de capacitación se pueda medir la eficiencia y eficacia del programa, se contemple mejoría en el desempeño laboral y sobre todo en los problemas presentados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2005. Administración. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2000. Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, 699 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano, Tercera Edición. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, 586 páginas.
4. Diccionario de la Real Academia Española. 2009. Asociación de Academias de la Lengua Española. Barcelona, España. Santillana Ediciones Generales, S.L. 820 páginas.
5. Fulmer, Robert M. 1983. Administración y Organización, Introducción a la teoría y la práctica de los negocios modernos. Primera Edición. México. Compañía Editorial Continental, 327 páginas.
6. Material de apoyo. Curso de Administración. Guatemala USAC. Fac. Ciencias Económicas. 2015.
7. Munch, Lourdes. 2000. Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. México. Pearson Educación. 320 páginas.
8. Oquendo Chuquiej, Brenda. Johanna. 2010. Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. Ciencias Económicas. 84 páginas.

9. Pinto Villatoro, Roberto. 2002. Planeación Estratégica de Capacitación. México. McGraw-Hill. 154 páginas.
10. Robles Ovando, Natalia. 2008. Metodología para la evaluación de la eficacia y eficiencia en la capacitación del recurso humano tecnología en marcha, vol. 21, No. 4, octubre-diciembre 2008. 59 páginas.

E- Grafía

11. S.n.t. Significado de Outsourcing. Consultado el 27 de febrero de 2016, disponible en línea <http://www.significados.com/outsourcing/>

ANEXO

ANEXO 1

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	
Código del puesto:	
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	
Le reporta a:	
Le reportan:	
Fecha de actualización y/o elaboración:	

2. Propósito del puesto

3. Atribuciones del puesto

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación:

Requisitos de experiencia:

Habilidades / Destrezas:

5. Responsabilidad

Errores:

Maquinaria / equipo:

Relaciones con otros:

Información confidencial:

Dinero / valores:

Supervisión:

1. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico

2. Condiciones ambientales

3. Riesgos de trabajo
