



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UN OUTSOURCING EN BOGOTÁ

SANDRA PAOLA MURCIA MURCIA Y EDWIN ANDRÉS GUTIÉRREZ VÁSQUEZ. Estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Libre – Bogotá. Semillero de investigación Emprendedores del Conocimiento. Grupo de Investigación Administración, emprendimiento y educación. E-mail: sandrap.murciam@unilibrebog.edu.co. E-mail: edwina.gutierrezv@unilibrebog.edu.co.

MARIA ISABEL BORDA ARIAS. Psicóloga, Doctora en Administración, maestría en psicología organizacional y del trabajo. Docente investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Libre - Bogotá. Semillero de investigación Emprendedores del Conocimiento. Grupo de Investigación Administración, emprendimiento y educación. E-mail: mariai.bordaa@unilibrebog.edu.co.

Resumen

El entrenamiento en los outsourcing puede ser manejado como una ventaja competitiva frente a sus competidores ya que genera personal productivo logrando fidelidad y satisfacción tanto en sus empresas clientes como en sus trabajadores, por tanto, es importante que estas cuenten con programas de entrenamiento. Con este estudio se busca conocer el impacto de la capacitación en el personal administrativo de serví industriales y mercadeo en un Outsourcing en Bogotá, con el fin de proponer nuevos programas de formación o redefinir los existentes.

Palabras Claves: Capacitación, Desempeño, Outsourcing, talento humano

Abstrac

Training in Outsourcing Companies can be handle as a competitive advantage in front of their competitors since it generates productive staff getting loyalty and satifsfaction as their customers companies as their workers. For this is important that these have training programs. With this study looks for to know the impact of the training impact wthih the administrative staff in an Outsorcing Comapny in Bogotá, wthih the inbtention to propose new training programs or redefine the existing programs.



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

Keywords: Training, Performance, Outsourcing, Human Resources

Introducción

Actualmente las grandes, medianas y pequeñas empresas han optado por la tercerización de algunas de sus áreas con el fin de que la organización logre enfocar todas sus fuerzas al objetivo principal de la empresa, una de las áreas que son mayormente tercerizadas es el área de Talento Humano la cual ha pasado a funcionar por medio de outsourcing especializados en la administración apropiada y eficaz del personal.

La falta de capacitación y entrenamiento del personal es una de las debilidades que pueden afectar la contratación efectiva del servicio de tercerización, ya que genera insatisfacción en el personal conllevando al incumplimiento de tareas, alta rotación del personal, gran tensión en el clima organizacional, poca satisfacción personal y laboral, etc., ocasionando que las empresas cliente opten por nuevamente administrar ellos mismos su área.

Por tanto, los outsourcing especializados en personal deben manejar actividades de entrenamiento y capacitación que proporcionen a sus trabajadores habilidades y conocimientos que ayuden al correcto desarrollo del cargo que estos presenten.

El entrenamiento en los outsourcing puede ser manejado como una ventaja competitiva frente a sus competidores ya que genera personal productivo logrando fidelidad y satisfacción tanto en sus empresas clientes como en sus trabajadores, por tanto, es importante que estas cuenten con programas de entrenamiento.

Beneficios:

Dentro de los beneficios de este trabajo de investigación estarán inmersos la implementación de herramientas de medición sobre el impacto que genera el



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

entrenamiento y la capacitación en S&M, definir y redefinir los diferentes programas de entrenamiento que se implementan en esta empresa.

Beneficios en el personal administrativo para desempeñar y ocupar un puesto determinado mediante métodos que permitan al trabajador optimizar y desarrollar cada una de las labores asignadas en pro de mejorar los procesos establecidos y hacerlos eficientes.

La definición o redefinición de estos programas permitirá a los trabajadores aprender conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes relacionadas a las labores que desempeñan y a los objetivos ya definidos, esto implica que cada uno de las etapas de entrenamiento o capacitación tengan que transmitir los conocimientos específicos relativos al trabajo frente a aspectos de la organización, del ambiente y el desarrollo de habilidades.

Se busca además como beneficio mejorar el rendimiento laboral en los trabajadores, aumentando la satisfacción de los empleados, así como mejorar el clima organizacional en las empresas.

Impacto:

El impacto de esta investigación va enfocado a las empresas clientes de serví industriales y mercadeo al personal administrativo y cada uno de los trabajadores tercerizados con el fin de que S&M involucré a el personal capacitado y entrenado de forma in house en cada una de sus empresas cliente.

Mediante el análisis de la información medir el impacto de los programas de capacitación aplicados al personal administrativo.

El entrenamiento como impacto en el comportamiento de los trabajadores al momento de aplicar la transmisión de la información en los programas.



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

El desarrollo de las habilidades, destrezas y conocimientos relacionados con el cargo.

El desarrollo o modificación de actitudes aplicado en el cambio de actitudes negativas a actitudes más favorables entre empleados, así como la motivación en los equipos de trabajo. El desarrollo de conceptos que implica la conceptualización de ideas y conocimientos.

Planteamiento Del Problema

La falta de capacitación y entrenamiento del personal es una de las debilidades que pueden afectar la contratación efectiva del servicio de tercerización, ya que genera insatisfacción en el personal conllevando al incumplimiento de tareas, alta rotación del personal, gran tensión en el clima organizacional, poca satisfacción personal y laboral, etc., ocasionando que las empresas cliente opten por nuevamente administrar ellos mismos su área.

Por tanto, los outsourcing especializados en personal deben manejar actividades de entrenamiento y capacitación que proporcionen a sus trabajadores habilidades y conocimientos que ayuden al correcto desarrollo del cargo que estos presenten por lo tanto es importante profundizar en el estudio y comprender ¿Qué impacto tiene en el desempeño del talento humano la capacitación del personal administrativo en un Outsourcing en Bogotá?

Objetivo general

Conocer el impacto de la capacitación en el personal administrativo de serví industriales y mercadeo en un Outsourcing en Bogotá, con el fin de proponer nuevos programas de formación o redefinir los existentes.



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

Objetivos específicos

Realizar un Diagnóstico de los programas de capacitación en el personal administrativo de serví industriales y mercadeo.

Diseñar instrumentos de medición del impacto para ser aplicados al personal administrativo de serví industriales y mercadeo

Aplicar la metodología focus group para profundizar y comprender el impacto de la capacitación sobre el desempeño del personal administrativo.

Medición del talento humano

Los criterios de la medición del talento humano vinculan la inversión en capital humano con el desempeño financiero de acuerdo con los expertos de la gestión, existen tres desafíos críticos para medir y gestionar exitosamente la fuerza laboral. Primero, está el “Reto de la perspectiva”: ¿realmente todos los gerentes entienden como los comportamientos y las capacidades de la fuerza laboral conducen a la ejecución de la estrategia?. En segundo lugar, está “el desafío de los criterios de medición”: ¿se han identificado las medidas correctas del éxito de la fuerza laboral (por ejemplo, cultura, mentalidad, liderazgo, competencias y comportamientos)? El tercer desafío es “el desafío de la ejecución”: especialmente a fin de monitorear el progreso y comunicar el intento estratégico de las iniciativas de la gestión de talentos, ¿están los gerentes motivados para usar estos datos y tienen el acceso y la capacidad para hacerlo? (Huseild, Becker y Beatty, 2005).

Cada uno de los criterios de medición de talento humano han venido evolucionando a la medida que las organizaciones se enfocan y establecen cada vez más estrategias de talento humano que buscan la manera de medir e identificar su impacto.

Toda medición sobre el talento humano identifica el impacto que tiene en los trabajadores así como en las organizaciones generando así aspectos relevantes que



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

conlleven al crecimiento, toda vez que el talento humano es considerado el activo más importante y aquel capaz de generar rendimientos altos de productividad.

La disponibilidad de tecnología de gestión de talentos para alojar y dar seguimiento a las estrategias de gestión de talentos crece cada vez más. Las bases de datos con todos los datos relevantes en una ubicación pueden dar lugar a significativos ahorros de tiempo de contratación, como la capacidad de identificar rápidamente talentos para las vacantes. Sin embargo, se recomienda a las organizaciones evaluar cuidadosamente qué programa de tecnología de gestión de talentos se ajusta mejor a sus necesidades actuales y futuras (Schweyer, 2004).

Medición del entrenamiento

Una de las herramientas más aceptadas para medir o evaluar el entrenamiento en las organizaciones está basado en la acción correspondiente en los niveles de la escala de Kirkpatrick allí se realizan cuatro niveles con el fin de evaluar el impacto de las acciones formativas, estos niveles forman una secuencia y cada uno de estos tienen un impacto sobre el siguiente a continuación se relacionan los niveles mencionados:

- Reacción
- Aprendizaje
- Conducta
- Resultados

Reacción: la evaluación en este nivel indica cómo mide la reacción de las personas que participan en acciones formativas, la reacción de los participantes se puede considerar en una medida de satisfacción del cliente toda vez que la acción formativa sea favorable y de esta manera se garantiza seguir en el negocio y atraer



**5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo y 1er Encuentro
Internacional de estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

nuevos clientes y si los participantes no reaccionan de manera favorable no estarán motivados para aprender.

Aprendizaje: las acciones formativas deben cumplir con tres aspectos en general en que los participantes cambien sus actitudes, amplíen sus conocimientos y / o mejoren sus capacidades esto como consecuencia de asistir a las acciones formativas.

Algunos formadores afirman que ningún aprendizaje tiene lugar a menos que ocurra un cambio en la conducta. En los cuatro niveles descritos, el aprendizaje ha tenido lugar cuando ha ocurrido uno o más de los siguientes factores: las actitudes se han cambiado, el conocimiento se ha incrementado, las habilidades se han aumentado. Si ha de producirse un cambio de conducta, tiene que producirse uno o más de estos cambios. (Kirkpatrick y Kirpratrck, 2006).

La medición en general consiste en asignar propiedades empíricas, numéricas, simbólicas y de objetos conforme a ciertas reglas. La medición del talento humano se enfoca en la inversión de capital e identificar el impacto de las estrategias para su evolución. Mediante la reacción, aprendizaje, conducta y resultados se podrá medir el entrenamiento. Los instrumentos de recolección de datos son recursos dispositivos o formatos utilizados para obtener, registrar o almacenar información. El impacto se compone por efectos a corto y mediano plazo sean estos efectos o consecuencias deseadas o no deseadas. El resultado final de una serie de acciones y eventos expresados cualitativa o cuantitativamente se entiende por resultado.

Un proceso se puede entender como una secuencia ordenada de actividades repetidas, el entrenamiento: desarrollo de las personas tiene actividades relacionadas sujetas a las acciones que se realizan diariamente en la empresa. La capacitación busca satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras de los trabajadores. El entrenamiento es un proceso formativo para el desempeño con eficiencia y eficacia. Las empresas de outsourcing presta cualquier servicio que requiere el contratante. Las



**5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo y 1er Encuentro
Internacional de estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

competencias hacen referencia a las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño de éxito en un puesto de trabajo. El diagnóstico es la recolección y análisis de datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Las personas plantean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y en especial del área de recursos humanos.

Dentro del contexto laboral busca La educación laboral la cual constituye actividades de entrenamiento y capacitación que están planteadas y proyectadas para desarrollar y preparar a los trabajadores de las organizaciones para realizar y ejecutar las actividades, tareas y funciones las cuales les van hacer asignadas con mayor eficiencia.

La capacitación y el entrenamiento proporcionan experiencias del saber, conocimientos que ayudan a desarrollar de manera oportuna y con rapidez conceptos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas para desarrollar un cargo de manera óptima y así obtener mayores resultados teniendo como principio el concepto de productividad.

Entrenamiento en las empresas de outsourcing de personal: para las empresas de outsourcing de personal el entrenamiento debe ir enlazado al desarrollo de los trabajadores con el fin de otorgar a las empresas clientes beneficiarios de los servicios que presta la empresa de outsourcing un mayor nivel de servicio de calidad y así poder mejorar su productividad.

Las empresas de outsourcing consisten en la contratación externa de recursos anexos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

mientras la organización se dedica a la razón de ser de su negocio, es la transferencia de todo o parte del trabajo de una empresa a otra externa mediante un contrato de servicios.

Empresas de outsourcing de personal en Bogotá Las empresas en las cuales los procesos de outsourcing en recursos humanos son la línea principal de negocio, enfoque y alcance que busca implementar el outsourcing de recursos humanos dentro de las organizaciones para así poder concentrar la parte operativa de sus clientes y enfocarlas a sus objetivos estratégicos.

Estas empresas logran reducir y controlar los gastos operativos, generando la consolidación de las áreas de recursos humanos como puntos rentables y generadoras de valor para las empresas (Namakforoosh, 2005; Scheweyer, 2004; Kirkpatrick, 2006; Velasco, 2010; Aguilar, 2004; Iborra, Dasi, Dolz y Ferrer, 2014; Scheneider, 2014; Alles, 2006; Eslava 2003 – Chiavenato, 2000).

Capacitación del talento humano en empresas de outsourcing

Actualmente las grandes, medianas y pequeñas empresas han optado por la tercerización de algunas de sus áreas con el fin de que la organización logre enfocar todas sus fuerzas al objetivo principal de la empresa, una de las áreas que son mayormente tercerizadas es el área de personal la cual ha pasado a funcionar por medio de outsourcing especializados en la administración apropiada y eficaz del personal.

Entendiendo el outsourcing como una modalidad de contratación en la cual determinadas organizaciones se hacen cargo de un servicio puntual dentro de otras estructuras con el fin de optimizar sus procesos y reducir sus costos; será el encargado de la selección, contratación, capacitación, evaluación y administración de personal cumpliendo con las expectativas de sus clientes. En los últimos años se ha evidenciado la problemática tanto en grandes y medianas empresas por la falta de personal capacitado si se tiene en cuenta que para el 2008 el 53% de las pymes en américa latina



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

considera que el acceso al talento humano capacitado es limitado (Portafolio, 2008) aspecto que no ha generado gran cambio ya que para el 2015 entre el 30% y 40% de las empresas sigue generando insatisfacción (Tiempo, 2015)

Un factor importante que interesa a las empresas es la falta de calidad en la formación conllevando al poco rendimiento y calidad de sus trabajadores, por lo cual el mayor reto será la capacitación y “explotación” de las capacidades y competencias; logrando innovación, crecimiento y competitividad; si se tiene en cuenta que actualmente se ocupa el puesto 62 de 100 países en el cual el potencial del capital humano es del 67,63% (Forum, 2015)

La falta de capacitación y entrenamiento del personal es una de las debilidades que pueden afectar la contratación efectiva del servicio de tercerización, ya que genera insatisfacción en el personal conllevando al incumplimiento de tareas, alta rotación del personal, gran tensión en el clima organizacional, poca satisfacción personal y laboral, etc., ocasionando que las empresas cliente opten por nuevamente administrar ellos mismos su área.

Por tanto los outsourcing especializados en personal deben manejar actividades de capacitación que proporcionen a sus trabajadores habilidades y conocimientos que ayuden al correcto desarrollo del cargo que estos presenten.

La capacitación en los outsourcing puede ser manejado como una ventaja competitiva frente a sus competidores ya que genera personal productivo logrando fidelidad y satisfacción tanto en sus empresas clientes como en sus trabajadores, por tanto es importante que estas cuenten con programas de entrenamiento. El estado del arte hace referencia a los casos aplicados a situaciones reales referentes a la capacitación de personal en empresas de outsourcing de talento humano:

En un estudio de la capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa de Pérez, Pineda y Arango (2011) evidencia que



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

el entrenamiento en los trabajadores fomenta el mejoramiento de sus competencias laborales y el desempeño global de la organización; se pueden aplicar múltiples instrumentos para capacitar y formar el personal pero para poder llegar a ello se debe medir el nivel de cada individuo, este se debe hacer ya sea a través de muestra de desempeño o entrevistas que permitan tener una percepción más amplia del nivel de formación que debe obtener cada participante del personal. Afirman que la formación y capacitación debería realizarse en equipo con el fin de fomentar el trabajo en equipo, la fijación de metas y estrategias

En la capacitación se debe fomentar la capacidad de toma de decisiones, el estímulo de la creatividad, habilidades comunicativas entre otros; Debe tenerse en cuenta que el impacto del desarrollo de las competencias una vez realizada la capacitación dependerá de ciertos factores con el enfoque de la capacitación, la tecnología, los cambios organizacionales y de la disposición al aprendizaje en la organización.

Metodología

El diseño que se plantea en la investigación propuesta es mixto, por un lado, de tipo cualitativo ya permite realizar una recolección de datos específica obteniendo una descripción completa y detallada y por otro lado de tipo cuantitativo ya que permite realizar una medición de la información recolectada con el fin de tener una clasificación



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

de características y a partir de ellos de analizar y generar conclusiones y aportes al conocimiento.

La muestra son 13 personas de diferentes áreas quienes dieron respuestas a un formulario compuesto por trece preguntas abiertas y cerradas, las cuales se enfocaban en dos aspectos importantes primero un recorrido histórico sobre los programas de capacitación y segundo sobre la planeación, evaluación e inversión del programa de capacitación; y en los grupos focales intervienen 15 participantes.

La respectiva investigación se realiza en una empresa de outsourcing de personal enfocada a los trabajadores de planta administrativa, para llevarlo a cabo se cumplirán los siguientes pasos:

Se realiza un diagnóstico que permite recopilar información detallada acerca de los programas de entrenamiento y capacitación que se manejan en el personal administrativo con el fin de determinar cuáles son las dificultades y fortalezas en estos programas, para posteriormente darle los ajustes necesarios o realizar la implementación de nuevos programas de entrenamiento.

Una vez obtenidos los análisis del diagnóstico, se complementa con información cualitativa obtenida a través de la metodología de Focus Group la cual plantea un modelo de participación a través de grupos de discusión fomentando una dinámica en la cual se logre una interacción entre los participantes dando cumplimiento a la indagación propuesta, para este proceso se diseña previamente una entrevista a profundidad con preguntas abiertas.

Posteriormente se procede al análisis y comprensión de la información cualitativa que permite comprender cuál es el impacto que los programas de entrenamiento y capacitación tienen en el personal administrativo; a partir de un análisis integral se realizara las recomendaciones para realizar cambios en los programas, redefiniendo los programas actuales; de igual manera se propondrán nuevos programas de



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

entrenamiento estandarizados que estén acorde con el personal administrativo de la empresa.

Resultados

Etapas de diagnóstico.

Para realizar seguimiento a la investigación se vio necesario realizar un diagnóstico acerca de los programas de capacitación que se han manejado en la empresa serví industriales y mercadeo, el diagnóstico se realizó con la participación de la directora de Gestión Humana a cual dio respuesta a un formulario compuesto por trece preguntas abiertas y cerradas, las cuales se enfocaban en dos aspectos importantes primero un recorrido histórico sobre los programas de capacitación y segundo sobre la planeación, evaluación e inversión del programa de capacitación.

ende no generar un buen desempeño de sus labores.

Evaluación del Desempeño.

La evaluación de desempeño es aplicada al personal administrativo del outsourcing servindustriales y mercadeo, esta evaluación consta de un cuadro para escribir los datos personales del trabajador, seguido describe como se debe calificar la evaluación de acuerdo con la escala (nunca (1), algunas veces (2), muchas veces (3) – siempre (4), en cuanto a los ítems a evaluar este se encuentra conformado por 5 visión compartida, actitud de servicio, comunicación efectiva, compromiso y trabajo en equipo cada una con sus correspondientes variables, por último arroja el resultado y los compromisos finales por parte del empleado y su jefe inmediato.

La evaluación de desempeño fue realizada 16 personas del personal administrativo ubicadas en las distintas áreas de la organización y se tuvo en cuenta las evaluaciones del personal que estaba activo y llevaba más de seis meses dentro de la organización, la evaluación se clasificó por áreas y arrojó los siguientes resultados:

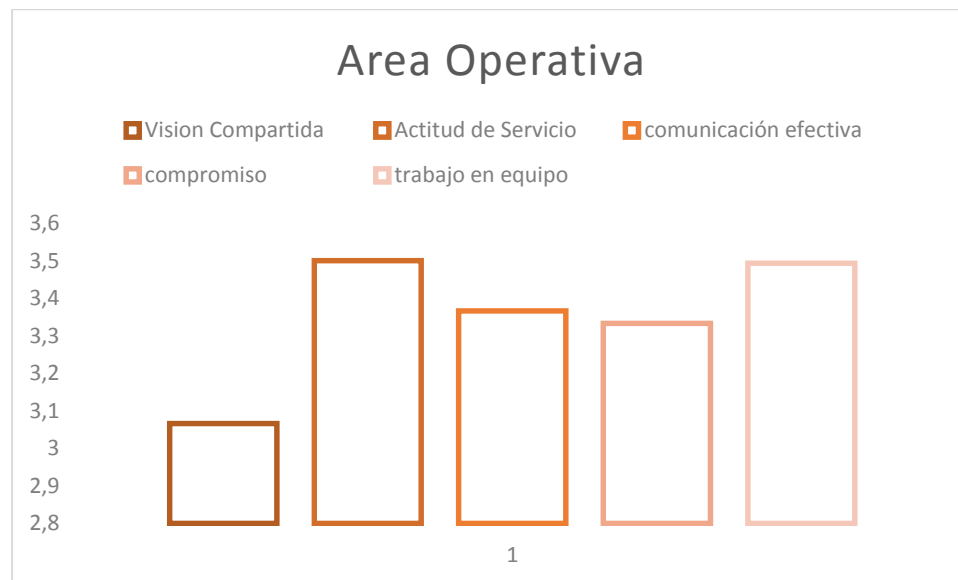
Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

Área Operativa

El área operativa se tuvo en cuenta 6 personas las cuales dieron respuesta a la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

De acuerdo al promedio de las 6 personas en la evaluación de desempeño se puede decir que una de sus principales fortalezas es la actitud de servicio ya que su evaluación tiende a siempre tiene una actitud de permanente de colaboración frente a los clientes externos e internos favorables y da solución oportuna a sus necesidades.

Dado que el ítem más bajo en el Área operativa es la visión compartida es decir la motivación para el cumplimiento de objetivos es baja, así como la contribución de ideas para estrategias y cumplimiento de logros se puede inferir que la capacitación que se han realizado en la organización en términos globales en cuanto a liderazgo no es efectiva y por ende no se está llevando el seguimiento en esas capacitaciones.



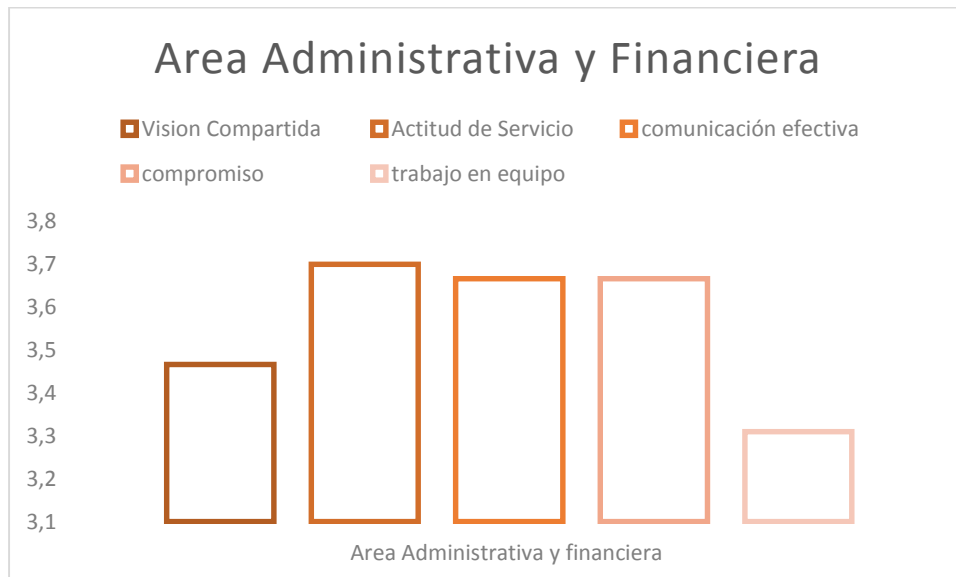
Área Administrativa y financiera

El área de administración y financiera se tuvo en cuenta a 3 personas las cuales dieron respuesta a la evaluación de desempeño de la siguiente manera:



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

La principal falencia dentro del área administrativa y financiera es el trabajo en equipo lo que indica que no hay cooperación, de lo cual se puede inferir que el cumplimiento de los objetivos en común que necesitan cooperación se están desarrollando de manera tardía. Nuevamente este resultado hace pensar que la capacitación implantada por la organización la cual se enfoca a estos temas primordiales como lo son liderazgo, capacitación, motivación, aunque son implementados en la organización no se le está realizando el respectivo seguimiento lo cual se ve evidenciado en la evaluación de desempeño.

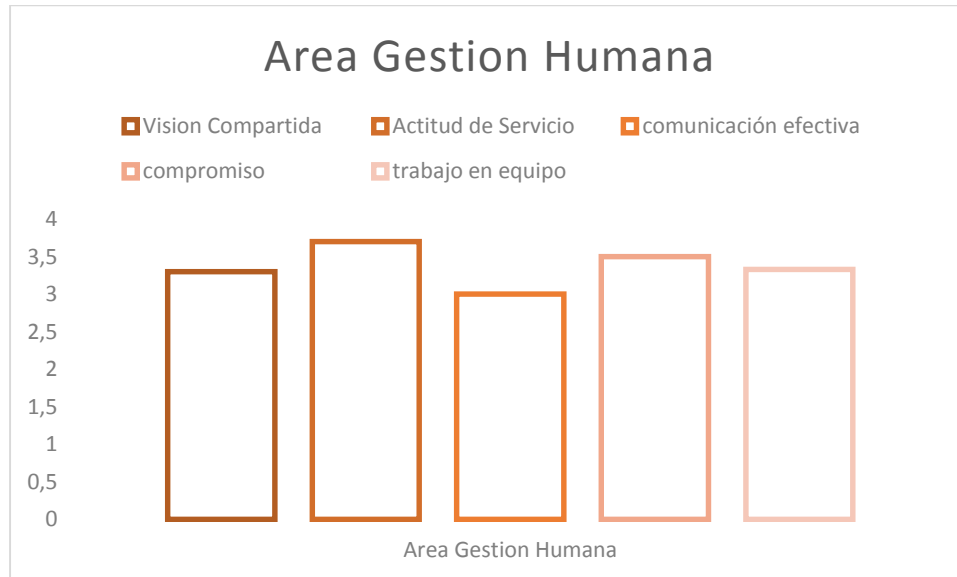


Área de Gestión Humana

El área de Gestión Humana se tuvo en cuenta a 4 personas las cuales dieron respuesta a la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

Nuevamente se evidencia que la visión compartida en el área de gestión humana no es tan favorable tocando nuevamente el tema de la capacitación que se han realizado no están generando una buena acogida, por otro lado, se evidencia que el compromiso por parte de los trabajadores para el cumplimiento de responsabilidades y logros es alto para dar respuesta a los objetivos de la organización

Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017



Área Comercial

El área de Gestión Humana se tuvo en cuenta a 1 persona la cual dio respuesta de la siguiente manera:

Debido a las condiciones de antigüedad y permanecía solo se tuvo en cuenta a una persona por tanto se relacionó su evaluación de desempeño con las preguntas abiertas y la opinión de su jefe superior.

Aunque el participante se da una buena calificación en los cinco ítems esta no es acorde con la visión que tiene su jefe en cuanto a temas como trabajo en equipo y atención al cliente que son los temas primordiales a corregir, en cuanto a la satisfacción del trabajador resalta y solicita que la capacitación sea desarrollada en los temas que tienen que ver con las tareas fundamentales de su trabajo.

La evaluación de desempeño al personal administrativo arrojó los siguientes resultados:



**5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo y 1er Encuentro
Internacional de estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

El trabajo en equipo y la visión compartida es uno de el ítem más bajo, observando que existe una falta de relación interpersonal, así como la relación y apoyo entre áreas para el cumplimiento de los objetivos

No se plantean propuestas o ideas que permitan el cumplimiento de los objetivos compartidos en el trabajo en equipo

Aunque la escucha al cliente y la solución al cliente no se proporciona de manera efectiva siempre se muestra interés por mejorar o corregir los errores cometidos

La relación y comunicación efectiva entre trabajadores se da adecuadamente a través de los canales de comunicación y de forma respetuosa.

Existe un alto compromiso por el cumplimiento de tareas, el logro de resultado por áreas,

En cuanto al trabajo en equipo no hay relación suficiente entre las áreas que permita el logro de objetivos y responsabilidades a tiempo

En el outsourcing no existe un registro histórico sobre los programas de capacitación que se han realizado en la organización, tan solo hasta el 2015 se lleva el seguimiento y un “plan de capacitación”.

La capacitación usualmente se hace a través de programas de re inversión con las ARL, Colsubsidio, Bio y consultores propios de la organización, estas capacitaciones se han realizado al 100% de la organización y el 80 % de estas se realiza de forma grupal.

Aunque la organización realiza programas de capacitación constantemente enfocados al conocimiento, desarrollo de habilidades, liderazgo y trabajo en equipo; reconocen que estos programas no están acordes con las actividades y funciones del personal administrativo, anualmente se realizan evaluaciones de desempeño, evaluación por trabajador y evaluación por actividad, los resultados son presentados mediante informe a gerencia y respecto a ellos se toman diferentes decisiones.

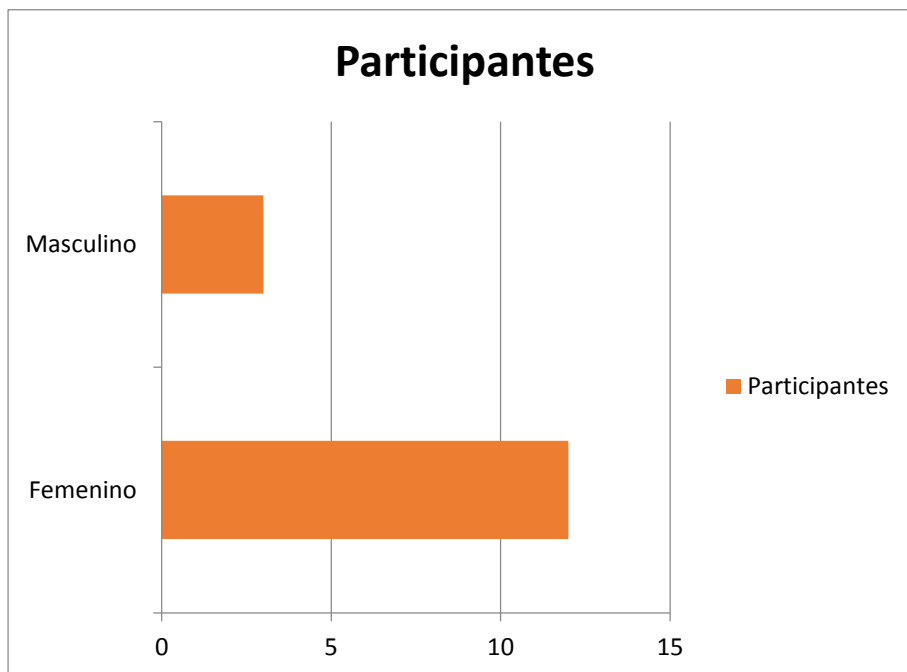


Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

De acuerdo al diagnóstico presentado se puede deducir que es necesario realizar una reestructuración del plan de capacitación del Outsourcing Serví industriales y Mercadeo ya que es evidente que los temas tratado en la capacitación durante los últimos años están enfocados a temas globales para el personal, pero no satisface las necesidades que requiere cada área y cargo para dar cumplimiento a las actividades y tareas principales de la organización.

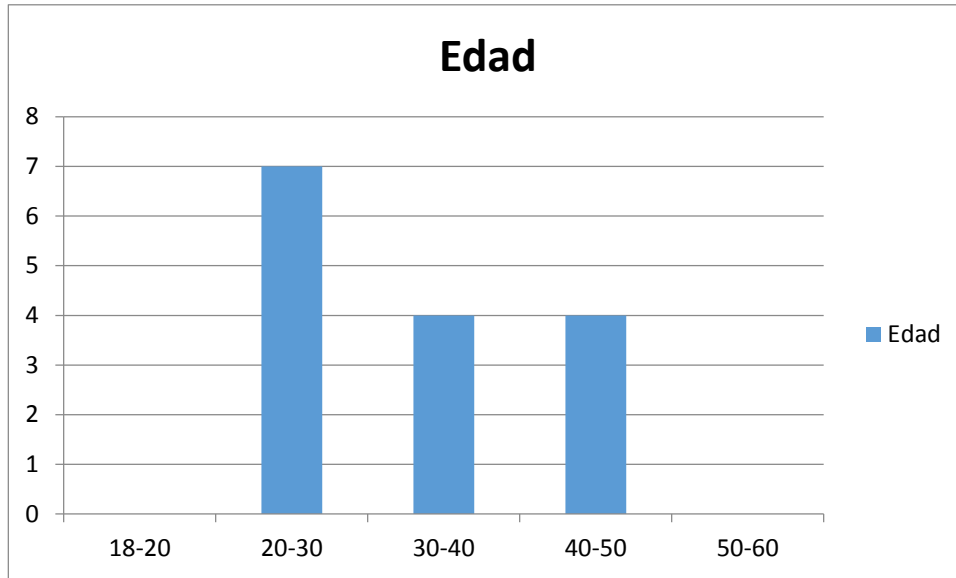
Resultados del trabajo realizado con grupos focales

Se realizó los grupos focales con la participación de quince trabajadores los cuales se dividieron en tres grupos, dos enfocados al personal y un tercer grupo enfocado a una empresa cliente.





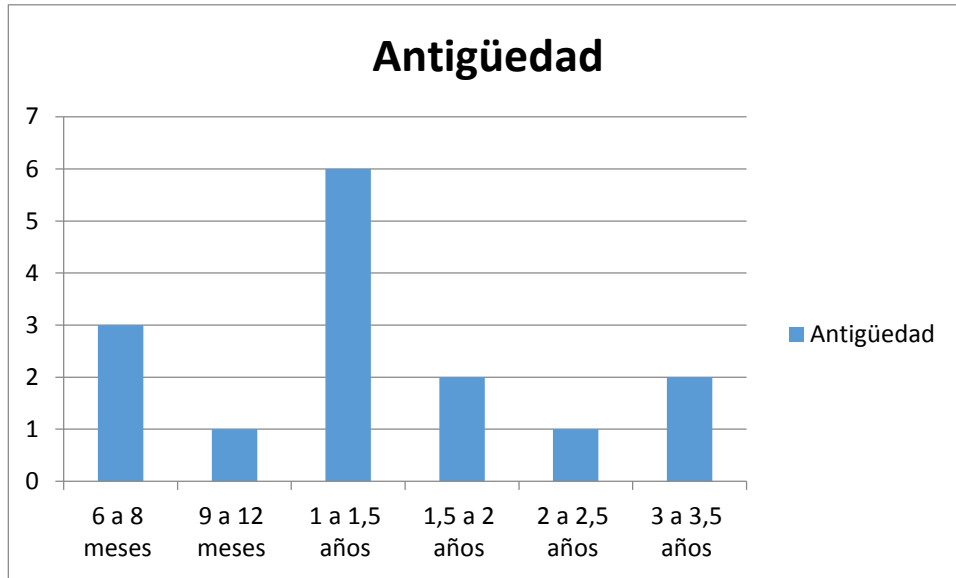
Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017



Los grupos focales estaban conformados por hombres y mujeres que llevan más de 6 meses en la organización y pertenecen a las diferentes áreas, se implementa de esta manera ya que los grupos focales se basaron en la evaluación de desempeño y esta solo se tiene en cuenta y es aplicada a los integrantes de la organización que lleve más de 6 meses en la organización.



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017



Análisis de las respuestas de los participantes en los grupos focales

Pregunta	Grupo Focal 1	Grupo Focal 2	Grupo Focal 3	Análisis
¿De acuerdo a su experiencia laboral describa la relación que ha tenido la capacitación en su desempeño laboral?	“ Relación deficiente ya que durante el tiempo laboral no se ha recibido la capacitación suficiente”	“ A parte de la inducción se ha recibido capacitación en temas globales, la capacitación no ha estado relacionada con las necesidades del trabajador”	“ La capacitación recibida ha sido enfocada a temas misionales y visionales de la organización”	Se resalta la importancia de la capacitación para el desempeño laboral, sin embargo recalcan que no las capacitaciones recibidas no han estado enfocadas a las necesidades de su diario trabajo.
¿Qué tipo de capacitación ha recibido y a que necesidades particulares en el contexto laboral responde dicha capacitación?	“ Capacitación enfocada a las necesidades de cada proceso, orientadas contexto laboral general y ética y protocolo para las necesidades de la organización”	“ no se ha recibido capacitación ni se ha trabajado en temas específicos”	“no se ha recibido capacitación en los últimos meses”	La capacitación recibida está enfocada a la parte misional y global, así como el tema global, pero no satisface las necesidades particulares que se tiene para el cumplimiento de las tareas.



**5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo y 1er Encuentro
Internacional de estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

<p>¿Describa las necesidades respecto a la capacitación, que se presentan en serví industriales y mercadeo?</p>	<p>“ Programar jornadas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área y cada cliente con el fin de evitar las falencia e inconsistencias en los trabajadores “</p>	<p>“Para dar satisfacer las necesidades de capacitación lo principal es la estructuración de los manuales de funciones ya que permite tener una visión más clara en cuanto a las necesidad y funciones.</p>	<p>“ los programas deben estar acorde a las necesidades de los trabajadores, y deben estar enfocados hacia los servicios que presta la organización para un mejor desenvolvimiento”</p>	<p>La principal necesidad para poder satisfacer los procesos de capacitación es como tal implementar los procesos y planes que permitan conocer las problemáticas que se presentan en cada área y que necesitan de su respectiva capacitación.</p>
<p>¿Qué estrategias se deben desarrollar en un proceso de capacitación para que este impacte en su desempeño y sea favorable?</p>	<p>“generar diagnostico que permita plantear estrategias enfocadas en la eficacia, pertinencia, efectividad y practicidad en la capacitación para el desarrollo de los trabajadores”</p>	<p>“ identificar las necesidades de cada área, continuidad en los procesos de capacitación, plan de compromisos y evaluación de la capacitación”</p>	<p>“ Implementar un plan de capacitación, cronograma de actividades acorde a los procesos y actividades de cada área”</p>	<p>La planificación y diagnostico en cuanto a capacitación dentro de esta organización debe ser una de las principales estrategias ya que va a permitir llevar un control y seguimiento de las necesidades para dar cumplimiento a las tareas establecidas por cada área”</p>
<p>¿Qué capacitaciones he recibido en los últimos 6 meses que hayan aportado a su desempeño en el área?</p>	<p>“En los últimos 6 meses no se ha recibido capacitación que sea enfocada al desarrollo de las funciones”</p>	<p>“No se ha recibido capacitación en los últimos 6 meses, pero se mantiene una actitud positiva en cuanto a la capacitación futura”</p>	<p>“En los últimos 6 meses no se ha realizado ningún proceso de capacitación”</p>	<p>Es evidente que la capacitación en esta organización no es constante y no está establecida de acuerdo a las necesidades de cada área.</p>
<p>¿Qué tipo de capacitación sugiere que debe recibir para mejorar su desempeño y el servicio que le presta a su cliente o usuario?</p>	<p>“ capacitaciones teórico-prácticas, lúdicas, desarrollo de competencia e indicadores de gestión”</p>	<p>“ integración con los procesos del cliente para ofrecer un servicio más acertados, así como programas enfocadas a las áreas</p>	<p>“capacitación enfocada principalmente a las necesidades de cada área y que cumplan con los requisitos exigidos en cada puesto de trabajo”</p>	<p>La capacitación debe estar enfocada a cada área, a cada actividad que requiere el trabajador y en la cual se buscar repara falencias o dar opciones de mejora que permita el desempeño continuo personal y laboralmente”</p>



**5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo y 1er Encuentro
Internacional de estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

¿Por qué es importante para usted aplicar programas de capacitación afines a las labores que desempeña?	“ Mejora la calidad de los procesos, mejora el tiempo de calidad en el trabajo, fortalecer las debilidades aportando al desempeño de la organización”	“ punto de vista institucional permite brindar una buena imagen frente al cliente y en cuanto a la parte laboral brindar un efectivo rendimiento de desempeño”	“ Una buena capacitación permite que sea efectivo el desempeño y la visión que tienen los clientes de la organización”	Una buena capacitación, no solo incrementa el conocimiento y las habilidades, también representa un cambio de actitud que se ve reflejado en la disposición y actitud del cumplimiento de actividades y la presentada al cliente

Durante el desarrollo de los grupos focales se pudo evidenciar el asombro por parte de los participantes al indagar por los procesos de capacitación en la organización ya que como se plantea no se han realizado capacitaciones que estén acordes a las necesidades de cada trabajador, así mismo plantearon la importancia de estar constantemente capacitados para brindarle un mejor servicio a sus clientes, que las capacitaciones sean dictadas por pares completamente capacitados y que estén en disposición de enseñanza.

Además se evidencia que la capacitación al personal administrativo y externo o tercerizado es mínima, la cual según la percepción de las actitudes y de acuerdo a los conocimientos y experiencias del personal que participo en el grupo focal hacen referencia al tema de capacitación y el impacto que este tiene en el desempeño de forma unánime en la poca atención, aplicación de programas de capacitación y sesiones que les permitan acceder de forma directa para sus conocimientos de acuerdo a los cargos y funciones que desempeñan.

Se planteó la necesidad de crear un plan y seguimiento de capacitación de acuerdo a la necesidad de cada área y trabajador, el cual sea respaldada por una



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

evaluación de desempeño que permita documentar el rendimiento y capacidades en su desempeño laboral buscando brindar una buena imagen frente al cliente, calidad y profesionalismo.

Conclusiones

Es inherente el hecho de aplicar programas la capacitación y entrenamiento de personal para el óptimo desempeño de los trabajadores, puesto que el implemento de estas herramientas conlleva al crecimiento productivo a nivel organizacional, motivacional y personal en el cual se ve afianzado el nivel de pertenencia de la empresa, clima organizacional y estabilidad laboral, factores fundamentales para el desarrollo, consolidación, madurez y crecimiento de toda empresa que en este caso busca ser competitiva en el mercado.

La aplicación correcta de programas de capacitación al personal administrativo de la empresa de outsourcing garantizara el desempeño óptimo, eficaz y productivo para la consecución de los objetivos propuestos a nivel gerencial, administrativa y operativa estableciendo así una fortaleza de la empresa con valor agregado de iniciativa aplicada para el desarrollo profesional y personal de cada uno de los trabajadores.

Es una oportunidad para la empresa en la prestación de los servicios requeridos a sus clientes para afianzar sus negociaciones y optimizar el desarrollo de manera adecuada de su operación de tercerización.

Bibliografía

Aguilar, A. s. (2004). Capacitacion y desarrollo de personal. En A. s. Aguilar, *Capacitacion y desarrollo de personal* (pág. 25). Mexico D.F.: Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Alles, M. (2006). *Desarrollo del taleno humano basado en competencias* (págs. 29, 36). Buenos Aiires: Granica S.A.



**5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo y 1er Encuentro
Internacional de estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

- Alonso, c. M., Gallego, D. J., & Honey, P. (1995). *Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Mensajero.
- Bermudez, K. (2005). *Outsourcing y Derecho Laboral*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Bernal, C. A. (2010). *Metododlogia de la Ivestigacion* . Colombia : Pearson.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: McGraw-Hill.
- Corrales, A. B. (2005). *Administracion de Recursos Humanos* . Costa Rica : Universidad Estatal a Distancia San Jose.
- Dessler, G. (2001). *Administración De Personal*. Mexico : Pearson.
- Eslava, J. D. (2003). Analisis economico - financiero de las decisiones de gestion empresarial. En J. D. Eslava, *Analisis economico - financiero de las decisiones de gestion empresarial* (pág. 33). Madrid: ESIC.
- Forum, W. E. (2015). *The Human Capital Report*. Obtenido de *World Economic Forum*:. Obtenido de <http://reports.weforum.org/human-capital-report-2015/rankings/>
- Guanajuato, D. F. (s.f.). *Implementacion del proceso capacitador*. Guanajuato.
- Huseild, M. A., Becker, B. E., & Beatty., R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas, conceptos y habilidades directivas*. España: EDICIONES PARANINFO S.A.
- Jose, E. T. (2006). *Conocimiento, pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires : Bilbos.
- Kirkpatrick, D. I., & Kirpratrck, J. D. (2006). *Evaluación de acciones formativas los cuatro niveles*. Barcelona: Gestion 2000.



**5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo y 1er Encuentro
Internacional de estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

- Legis. (2014). *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá: Legis.
- Macías, J. C. (2014). Análisis de la situación actual del Outsourcing en los procesos de México.
- Martínez, M. A., & Fernández, E. A. (s.f.). *El Outsourcing y la Planeación Fiscal En México*. Guanajuato.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-22.
- Portafolio. (28 de Julio de 2008). *Las Pymes Dicen que Hay escasas de talento humano*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pymes-dicen-hay-escasez-talento-humano-267866>
- Públicas, S. d. (1978). *Glosario de Términos sobre Asentamientos Humanos*. México: Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.
- Sampieri, C. R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing, La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Norma.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Tiempo. (5 de mayo de 2015). *33 Por Ciento de las Empresas no Cree en el Talento de sus Empleados*. Obtenido de El Tiempo:



**5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo* y 1er Encuentro
Internacional de estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**



Bogotá, 14, 15 y 16 de septiembre de 2017

<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/talento-humano-en-las-empresas-no-tiene-credibilidad/15691336>

Trabajo, M. (26 de Mayo de 2015). *Consulta de la norma*. Obtenido de Decreto 1072 de 2015: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

Valhondo, D. (2002). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de Santos.

Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.