

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

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL  
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UNA  
CORPORACIÓN INDUSTRIAL EN GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**LILIAN NINETH PITIN NÁJERA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, ABRIL DE 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P. C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P. C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.4 Punto SEXTO del acta 26-2003, de la sesión celebrada por Junta Directiva del 14 de agosto de 2003.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON**

**EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Licda. Marcia Carolina Acevedo Barahona
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 06 de julio 2013

Licenciado

**JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

**Estimado Licenciado Secaída:**

Por este medio atentamente le informo que de conformidad con el nombramiento de ese decanato, de fecha nueve de febrero de dos mil doce, en donde se me designa como Asesor de la estudiante **LILIAN NINETH PITIN NÁJERA**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UNA CORPORACIÓN INDUSTRIAL EN GUATEMALA"**, procedí a revisar el contenido de dicho estudio, comprobando que el mismo cumple con las normas y requisitos académicos necesarios.

Por lo tanto, emito el dictamen favorable para que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía

Colegiado No. 13,759



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TREINTA DE MAYO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 7-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de abril de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 19-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UNA CORPORACIÓN INDUSTRIAL EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante LILIAN NINE TH PITIN NÁJERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE POL ANDO SECUNDA MORALES  
DECANO

Smp.



Ingrid  
DÍAZ

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Mi Padre Celestial, porque hasta aquí me has guardado y lo seguirás haciendo.

### **A MIS PADRES**

Rosalva y Manuel, con todo mi corazón, porque siempre han creído en mí, gracias por su amor incondicional.

### **A MI ESPOSO E HIJO**

Juan Jorge y Pablo Josué, gracias por el apoyo y comprensión, por sus palabras de aliento en todo momento.

### **A MIS HERMANOS**

Belsi, Roxana y Manuel, por el amor y la amistad incondicional que nos une, gracias porque siempre han confiado en mí.

### **A MIS SOBRINOS**

Manuel, Kevin, Gaby y Héctor Alfredo, por su cariño, estoy segura que alcanzarán logros más grandes que los de esta generación.

### **A MIS AMIGOS**

Por la confianza y el cariño, gracias por confiar en mi y porque puedo contar con ustedes en todo momento.

### **ESPECIALMENTE**

A cada una de las personas importantes en mi vida, que directa o indirectamente contribuyeron a este logro.

## ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
<b>Capítulo I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicios	1
1.2 Proceso administrativo	2
1.2.1 Fases del proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	4
1.2.1.3 Integración	4
1.2.1.4 Dirección	5
1.2.1.5 Control	5
1.2.2 Elementos de la fase de integración	6
1.2.2.1 Reclutamiento	6
1.2.2.2 Selección	6
1.2.2.3 Inducción	7
1.2.2.4 Capacitación	7
1.2.2.5 Desarrollo	8
1.3 Administración de recursos humanos	9
1.3.1 Procesos de la administración de recursos humanos	10
1.4 Capacitación	11
1.4.1 Proceso de capacitación	11
1.4.1.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación	12
1.4.1.1.1 DNC con base en el puesto-persona	15
1.4.1.1.2 DNC con base en problemas	16
1.4.1.1.3 DNC con base en el desempeño	17
1.4.1.1.4 DNC con base en multihabilidades	18

1.4.1.2	Diseño del programa de capacitación	19
1.4.1.3	Aplicación del programa de capacitación	23
1.4.1.4	Evaluación de los resultados del programa de capacitación	24

## **Capítulo II**

### **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

2.1	Metodología de la investigación e instrumentos	26
2.2	Antecedentes de la empresa	28
2.2.1	Filosofía de la empresa centro de servicios compartidos	28
2.2.2	Estructura organizativa	29
2.3	Situación actual del centro de servicios compartidos	34
2.3.1	Análisis de la situación actual de la capacitación al personal del centro de servicios compartidos, según la opinión de los mandos medios	35
2.3.2	Situación actual del proceso de capacitación al personal del centro de servicios compartidos, con base a la opinión del personal administrativo	41
2.3.3	Situación general del personal y del centro de servicios compartidos	44
2.4	Análisis y discusión de resultados	50

## **Capítulo III**

### **PROPUESTA DE PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

3.1	Presentación de la propuesta	53
3.2	Objetivos de la propuesta	54
3.2.1	Objetivo general	54
3.2.2	Objetivos específicos	54

3.3	Metas de la propuesta	55
3.4	Alcance de la propuesta	55
3.5	Políticas de capacitación	56
3.6	Diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas	57
3.6.1	Aplicación de la metodología del diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas	58
3.7	Diseño del programa de capacitación	66
3.7.1	Costos de la capacitación	75
3.8	Aplicación del programa de capacitación	80
3.9	Evaluación de los resultados de la capacitación	82
3.9.1	Nivel I, evaluar la reacción	83
3.9.2	Nivel II, evaluar el aprendizaje	84
3.9.3	Nivel III, evaluar el comportamiento	89
	Conclusiones	91
	Recomendaciones	92
	Bibliografía	93
	Anexos	94

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1.	Procesos de la administración de recursos humanos	10
2.	Ciclo del proceso de capacitación	12
3.	Diseño del programa de capacitación	20
4.	Organigrama del centro de servicios compartidos	30
5.	Mandos medios que reciben capacitación	35
6.	Incidencia de capacitación del personal a su cargo	36
7.	Atención a requerimientos de capacitación	38
8.	Evaluación de los resultados de la capacitación	39
9.	Personal que sabe cómo se identifican las necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos	41
10.	Frecuencia con la que recibe capacitación el personal del centro de servicios compartidos	42
11.	Utilidad de la capacitación para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes para realizar las atribuciones de trabajo	43
12.	Antigüedad de la relación laboral	44
13.	Cumplimiento de objetivos de trabajo	45
14.	Porcentaje en que el personal llena las expectativas que la empresa tiene de su trabajo	47
15.	Personal que tiene contacto con clientes externos	48
16.	Manifestación de quejas de los clientes	49

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1.	Boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación	59
2.	Boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación del personal del área de compras del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	62
3.	Matriz de necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos aplicando la metodología con base a problemas	65
4.	Propuesta plan anual de capacitación para el personal del Centro de Servicios Compartidos de una corporación industrial en Guatemala	70
5.	Programa del curso comunicación de acuerdos de niveles de servicio, dirigido al personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	74
6.	Escenario 1 del cálculo de costo de la capacitación interna	76
7.	Escenario 1 de integración de los costos de capacitación con facilitadores externos	77
8.	Escenario 2 de integración de costos de la capacitación con facilitadores externos	78
9.	Escenario 2 del cálculo de costo de la capacitación interna	79
10.	Lista de verificación de la logística de capacitación	82
11.	Evaluación del curso y facilitador	84
12.	Prueba pre y post capacitación	86
13.	Tabular de evaluación del aprendizaje de la capacitación	88
14.	Formato de evaluación de la capacitación – comportamiento	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Boleta de evaluación de la situación actual aplicada a los mandos medios del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	95
2. Boleta de evaluación de la capacitación actual, aplicada al personal administrativo del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	98
3. Boleta de detección de necesidades de capacitación del personal del área de administración y finanzas del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	102
4. Boleta de detección de necesidades de capacitación del personal del área de servicios y desarrollo humano del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	103
5. Boleta de detección de necesidades de capacitación del personal del área de seguridad del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	104
6. Boleta de detección de necesidades de capacitación del personal del área de tecnología de información del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	105
7. Programa del curso Técnicas de comunicación efectiva, dirigido a mandos medios de las áreas de seguridad y administración y finanzas, del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	106
8. Programa del curso Identificación de tipos de clientes, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	107
9. Programa del curso Técnicas de servicio al cliente, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	108

10. Programa del curso Estilos y técnicas de negociación, dirigido al personal del área de compras del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	109
11. Programa del curso Manejo efectivo de reclamos, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	110
12. Programa del curso Comunicación del proceso de compras, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	111
13. Programa del curso Uso eficiente del tiempo, dirigido al personal del área de compras del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	112
14. Programa del curso Comunicar procesos y servicios de cada unidad organizacional, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	113
15. Programa del curso Trabajo en equipo, dirigido a jefes y gerentes del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala	114

## **INTRODUCCIÓN**

La capacitación tiene como objetivo general identificar, diseñar e implementar programas para desarrollar al personal de la organización, en un mercado competitivo y globalizado. Es un proceso a través del cual los colaboradores adquieren habilidades y conocimientos útiles para ejecutar las funciones dentro de la empresa, y se logran modificar actitudes para alinearlas a las necesidades de la organización.

El presente documento representa una propuesta para realizar el “Proceso de capacitación para el personal del Centro de Servicios Compartidos de una Corporación Industrial en Guatemala”.

En el Capítulo I se presenta el marco teórico que sirve de referencia al lector para introducirlo en la temática de capacitación, considerando todas las fases del proceso como lo son el diagnóstico de necesidades de capacitación, elaborar un programa apegado a las necesidades identificadas, llevar a cabo su ejecución y posterior evaluación del mismo.

En el Capítulo II se expone el diagnóstico del proceso de capacitación para el centro de servicios compartidos, la metodología utilizada en la investigación, antecedentes de la empresa, resultados obtenidos del estudio de campo, así como el análisis de la situación actual y problemática identificada a través de los resultados de la encuesta aplicada.

En el Capítulo III se desarrolla una propuesta de solución, para que una vez identificado el problema el mismo no vuelva a ocurrir, la misma brinda los lineamientos para la implementación de un proceso de capacitación.

A partir de la problemática identificada, se presentan las principales conclusiones y las recomendaciones. Adicionalmente se incluyen anexos y la bibliografía consultada en la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Empresa**

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por recursos humanos, materiales, virtuales y económicos entre otros, con el objetivo principal de obtener utilidades económicas, a través de prestar un servicio, fabricación de bienes o renta de los anteriores, también se mencionan las que se dedican a prestar servicios a la comunidad sin fines de lucro, todas con el común denominador que son coordinadas por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de objetivos según fueron creadas, para cumplir con ello cualquier empresa se encuentra en la necesidad de combinar diversos recursos.

En el ámbito guatemalteco las empresas se rigen dentro del marco legal establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Comercio según decreto número 2-70, el Código Civil incluido en el decreto número 106, así como el Código Tributario según decreto número 6-91 y las leyes tributarias, todas del Congreso de la República de Guatemala.

##### **1.1.1. Empresa de servicios**

Se designa así a toda organización que utiliza, aprovecha y transforma recursos para ofrecer como producto final un servicio con las características específicas para satisfacer una o varias necesidades a toda organización que lo requiera, a lo largo del documento se entenderá como servicio y sus características la definición de Philip Kotler en el libro Fundamentos de Mercadotecnia, la cual se resume a continuación como cualquier actividad o beneficio que una parte puede

ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo; las características de un servicio son:

- Intangibilidad: los servicios que no se pueden ver, saborear, sentir, oír, ni oler antes de comprarlos.
- Inseparabilidad del servicio: Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo y no se pueden separar de sus proveedores sin importar si son generados por personas o máquinas.
- Variabilidad del servicio: La calidad de los servicios varía en gran manera en relación al proveedor, así como del tiempo, lugar y forma de proporcionarlos.

Los servicios que presta el Centro de Servicios Compartidos son contables y administrativos, a consecuencia de los mismos se derivan las siguientes unidades administrativas: compras, tecnología de información, recursos humanos, finanzas y seguridad. Todos enfocados a garantizar la satisfacción del cliente, a través de suministrar el soporte adecuado para que las empresas que tienen en contrato o que contraten como out sourcing a la empresa de servicios compartidos cuenten con: informes oportunos, asistencia y asesoría confiable, en general, servicios de excelencia y calidad, lo que demanda alto sentido de trabajo en equipo para que la consecución de objetivos sea estandarizada y de interés común dentro de la población laboral.

## **1.2 Proceso administrativo**

Las empresas exitosas basan su operación realizando el proceso administrativo, a lo que Harold Koontz le llama proceso administrativo de transformación, el cual consiste en transformar los insumos en productos. Diversos autores de libros de administración conciben el proceso administrativo de acuerdo al enfoque particular de administración que cada uno tenga, algunos se concentran en las

relaciones interpersonales, otros hacen énfasis en las interacciones sociales y otros la conciben como una serie de decisiones.

Sin embargo, para el presente estudio, el enfoque más útil es el basado en las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Según James Stoner, para comprender la administración, se deben analizar sus funciones o partes por separado, que en conjunto constituyen un proceso completo, para ello considera que las funciones de la administración son la planeación, la organización, la dirección y el control.

La definición de Koontz, es más apegada al modelo administrativo utilizado actualmente, con un enfoque en las personas ya que incluye la integración de personal entre las fases del proceso administrativo. Es importante que en las empresas de servicios se implemente el proceso administrativo con enfoque en las personas, debido a que son los individuos los que prestan los servicios, por lo cual para efectos de este estudio se utilizarán como fases del proceso administrativo la planeación, organización, integración, dirección y control.

### **1.2.1 Fases del proceso administrativo**

Todo proceso está compuesto por fases interrelacionadas sistemáticamente, para dar mayor claridad al proceso administrativo a continuación se incluye la definición de cada una de sus fases:

#### **1.2.1.1 Planeación**

La primera fase del proceso administrativo es la planeación, en la cual se define la visión, misión y objetivos, así mismo se seleccionan los diferentes cursos de acción a realizar para cumplirlos.

Para realizar estos objetivos, la empresa se vale de planes de acción en los cuales se definen objetivos específicos, tareas y responsables, que permiten el logro de los mismos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la planeación supone establecer los objetivos que la empresa se propone alcanzar en un tiempo determinado y decidir las diferentes acciones a realizar para alcanzar estos objetivos.

### **1.2.1.2 Organización**

La segunda fase es la organización, en la cual se establece una estructura intencionada que identifica el rol que desempeñarán los colaboradores en una empresa. Al definir la estructura es necesario garantizar que se han asignado todas las tareas a realizar por personal capacitado, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En ella se establece el orden jerárquico y las funciones que cada persona desarrollará para alcanzar los objetivos definidos en la fase de planeación, es decir, se define quienes ejecutarán los planes.

### **1.2.1.3 Integración**

A pesar que muchos autores consideran la integración de personal como una parte de la fase de organización, en esta investigación se toma como fase del proceso administrativo para dar mayor enfoque a las personas.

La integración de personal implica atraer y retener el personal calificado que la empresa necesita en cada uno de los puestos definidos en la estructura organizacional para lograr los objetivos que se ha planteado. Para ello se basa en el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de personal, a manera de ubicar y mantener a la persona correcta en el puesto correcto, para lograr la eficiente realización de las tareas.

Como se puede analizar, el proceso administrativo lleva una secuencia lógica, en la planeación se definen los objetivos y cursos de acción para lograrlos, luego en la organización se define quién realizará cada plan y, posteriormente en la fase de integración de personal se atrae y mantiene dentro de la empresa al personal que ejecutará los planes previamente establecidos.

#### **1.2.1.4 Dirección**

La cuarta fase del proceso administrativo es la dirección, que involucra influenciar a los individuos para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta cuenta es necesario que los administradores sean eficientes, tanto en el logro de resultado, como en el liderazgo de su equipo de trabajo, para ello utilizan la motivación, estilos de liderazgo y comunicación.

Continuando con el análisis de la cadencia del proceso administrativo, es en la fase de dirección donde cada líder define el estilo de liderazgo y el tipo de motivación que utilizará para influir al personal hacia el cumplimiento de los objetivos.

#### **1.2.1.5 Control**

La quinta fase del proceso administrativo es el control, que “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes.” (3:36)

Lo anterior denota que, el control busca medir la ejecución y establecer si la misma es efectiva y eficiente, para realizar los cambios o ajustes que sean necesarios para garantizar el logro de objetivos.

## **1.2.2 Elementos de la fase de integración**

Para efectos de esta investigación, es necesario conocer con mayor detalle la fase de integración, cuyos elementos son el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal.

### **1.2.2.1 Reclutamiento**

Idalberto Chiavenato define el reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (1:117)

La definición de Harold Koontz, indica que “consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional. Antes de proceder a ella es necesario que los requisitos de los puestos (los cuales deben relacionarse directamente con la tarea por desempeñar) hayan sido claramente identificados, lo que facilita el reclutamiento de candidatos externos.” (3:402)

Estas definiciones intentan explicar que el objetivo principal del reclutamiento es dar a conocer los requisitos mínimos que los candidatos a la plaza deben tener para lograr ocupar el puesto ofrecido.

### **1.2.2.2 Selección**

El siguiente elemento es la selección, que es “la elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto.” (3:403). Lo que explica que la selección, es el momento en que se elige cuál de los candidatos es la persona que más se adecua al puesto, mismo que explica Idalberto Chiavenato cuando dice que “es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de

selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.” (1:137)

### **1.2.2.3 Inducción**

Al haber seleccionado al candidato que ingresará a la empresa, prosigue la inducción que “implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas suelen contar con un *programa formal de inducción*, por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto (especialmente en referencia a contratos de defensa), seguridad y otras disposiciones.” (3:409) La definición anterior explica que, la inducción es el recurso que las empresas utilizan para introducir al nuevo colaborador al giro de la empresa.

La inducción también es llamada orientación, “dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos.” (1:176)

Para Chiavenato, la inducción va más allá del conocimiento general de la empresa, también implica conocer los objetivos propios del puesto y las actividades derivadas de estos.

### **1.2.2.4 Capacitación**

El elemento siguiente es la capacitación, que es “el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación

pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.” (1:371)

Chiavenato enfoca su definición en la modificación del comportamiento, habilidades y capacidades del personal.

Stephen Robbins dice que “Los empleados competentes no permanecen por siempre competentes. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas. Esta es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en capacitación formal.” (6:557) En tal sentido la capacitación al personal debe verse desde la perspectiva del costo-beneficio que la empresa obtiene al contar con personal altamente calificado.

En la actualidad las empresas más competitivas invierten en capacitar a su personal, para mantenerlos actualizados en conocimientos técnicos, mejorar sus habilidades y actitudes, a efecto que sean más productivos en el puesto que ocupan.

#### **1.2.2.5 Desarrollo**

El siguiente elemento de la fase de integración es el desarrollo, mismo que Chiavenato explica de la manera siguiente: “El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual.” (1:414)

Robbins, lo llama desarrollo organizacional, del cual dice que “no es un concepto único fácilmente definible. Más bien, es un término utilizado para transmitir un

conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.” (6:642)

El desarrollo personal es un beneficio tanto para el colaborador como para la empresa, si el personal crece también lo hará la empresa, ya que tendrá a su disposición mejores personas con mejores competencias. A diferencia de la capacitación, el desarrollo no se enfoca en el colaborador y el puesto actual, sino que lo prepara para tener un crecimiento profesional dentro de la empresa.

### **1.3 Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudios, innovadora, que tiene como objetivo la correcta administración del recurso humano y se aplica a cualquier clase y tamaño de organización, requiere de personal capacitado, especializado y que se encuentre bien ubicado en el puesto de trabajo, que sus habilidades y destrezas concuerden con el perfil del puesto, todo para que se garantice la eficacia y eficiencia del personal en el desempeño de las actividades de cada puesto de trabajo y garantizar de esta forma la calidad de la actividad comercial a la que se dedica la organización.

Según lo indicado por Idalberto Chiavenato en el libro Administración de recursos humanos se deduce que la administración de recursos humanos (ARH) es un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas y cibernética entre otros, involucra la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología de aprendizaje y cambio organizacional, programas de desarrollo humano, servicio social, diseño de cargos y organizacional, satisfacción en el trabajo, disciplina, actitudes, ausentismo, leyes laborales, eficiencia y eficacia entre otros, todos se refieren a temas internos de la

organización y se encuentran ligados a la consecución de objetivos, crecimiento organizacional y globalización.

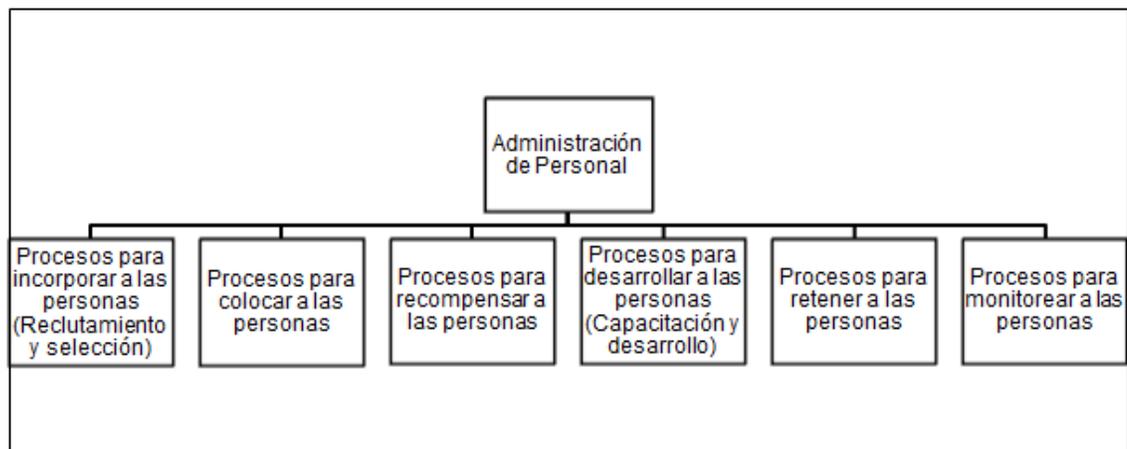
### 1.3.1 Proceso de la administración de recursos humanos

Idalberto Chiavenato, en el libro Gestión del Talento Humano, indica que la administración de recursos humanos o administración de personal comprende procesos para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear a las personas.

La administración de recursos humanos o administración de personal comprende procesos específicos que tienen el objetivo de alcanzar el máximo desempeño individual y colectivo del recurso humano en los puestos de trabajo, como se muestra a continuación:

**Gráfica 1**

#### **Procesos de la administración de recursos humanos**



**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013, con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. México. Editorial McGraw Hill 3ª. Edición, 2009. Página 102.

La gráfica anterior muestra los procesos necesarios para la adecuada administración de personal, pues de la calidad con que se desarrolle cada uno depende el éxito de la organización.

## **1.4 Capacitación**

La capacitación es la forma de transmitir conocimientos y mejorar las habilidades y destrezas del recurso humano dentro de una organización con el fin de incrementar su productividad, al dotarlo de las herramientas y conocimientos necesarios que garanticen el correcto desempeño de las actividades curriculares en el puesto de trabajo que desempeña, se integra de una secuencia lógica de pasos con el objetivo de garantizar el éxito, y forma parte del proceso de desarrollar a las personas.

### **1.4.1 Proceso de capacitación**

Idalberto Chiavenato, en el libro *Gestión del Talento Humano* presenta el siguiente ciclo de lo que es un proceso de capacitación:

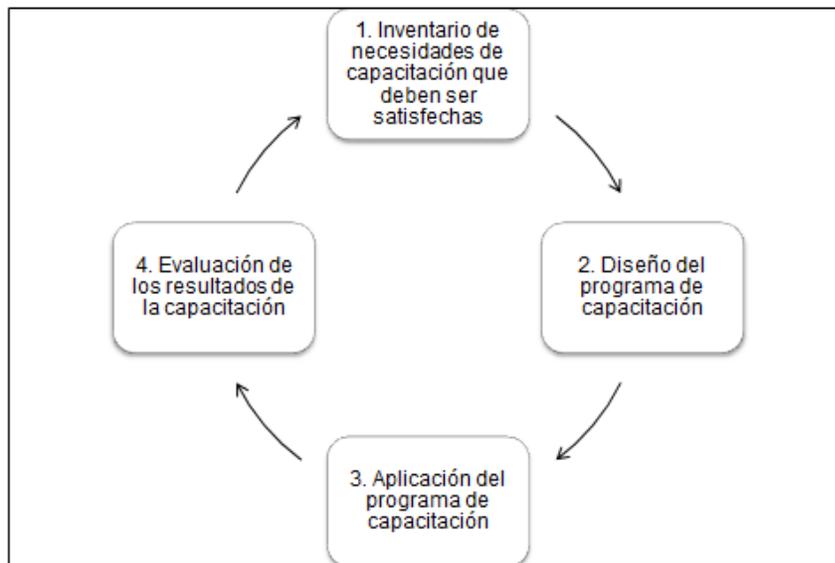
“La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. *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.
2. *El diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. *La implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. *La evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.” (1:375)

El autor define las cuatro etapas del proceso descritas anteriormente en la siguiente gráfica:

## Gráfica 2

### Ciclo del proceso de capacitación



**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013, con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. México. Editorial McGraw Hill 3ª. Edición, 2009. Página 372.

La gráfica anterior muestra la importancia de ejecutar el proceso de capacitación de manera continua y cíclica, debido a que cada fase del proceso es la base de la siguiente fase y le da sostenibilidad a la capacitación.

Por lo anterior, a continuación se describe cada una de las fases del proceso de capacitación para su mejor comprensión.

#### 1.4.1.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) se convierte en el medio para obtener la información necesaria que permite identificar deficiencias en el recurso humano, sean de habilidad, destreza, actitud o comportamiento, dentro de la organización y que representan un obstáculo para el desarrollo adecuado de las actividades laborales dentro de los puestos de trabajo.

Para comprender mejor lo que es un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), es importante conocer el significado de la palabra diagnóstico, “es aquello perteneciente o relativo a la diagnosis. Este término, a su vez, hace referencia a la acción y efecto de diagnosticar (recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza).” (3:s.p.)

Desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato “La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significa una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente.” (1:378)

Por otro lado se encuentra otro gran exponente de la gestión de ARH, Roberto Pinto Villatoro, que en el libro Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, expone que el diagnóstico de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la empresa.

Esta fase es el punto de partida del proceso de capacitación, sin embargo para que el diagnóstico de necesidades de capacitación sea aprovechado, es necesario utilizar la información que se obtiene del mismo para elaborar un

programa de capacitación, llevar a cabo su implementación y realizar la evaluación de los resultados de la capacitación.

Según Idalberto Chiavenato existen varios métodos para determinar qué habilidades y destrezas deben ser el punto de partida para establecer la estrategia de capacitación:

El primero consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, identificando factores críticos tales como: producto no conforme, debilidades en el personal, costos elevados, entre otros. El segundo, consiste en partir de la opinión directa de los colaboradores respecto a lo que ellos consideran como necesidades de capacitación. Por último, se encuentra el método para identificar las necesidades de capacitación a partir de la visión organizacional, de los cambios en la tecnología o en los procesos de la empresa. Las organizaciones aplican los diferentes métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación, según la situación organizacional.

El inventario de necesidades de capacitación se analiza en razón de cuatro niveles de análisis, como se presenta a continuación:

El primero, es el análisis de la organización para comprender cuáles aspectos de la visión, misión y objetivos debe incluir el programa de capacitación. El segundo, es el análisis de los recursos humanos, a partir de las descripciones de puestos, para identificar los comportamientos, actitudes, conocimientos y habilidades necesarias para lograr los objetivos organizacionales. El tercero, es el análisis de la estructura de puestos, a partir del análisis de los requisitos de los puestos, para saber cuáles son las competencias a desarrollar en las personas. Por último se encuentra el análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se utilizarán para evaluar la eficacia y eficiencia del programa de capacitación.

Las organizaciones involucran los cuatro niveles según la situación organizacional, con el propósito de obtener resultados que garanticen la calidad de las acciones que a futuro deberán tomar.

Roberto Pinto Villatoro, plantea cuatro métodos para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, que a continuación se describen:

#### **1.4.1.1.1 DNC con base en el puesto-persona**

El DNC puesto persona se aplica generalmente a puestos operativos, donde existe un número grande de ocupantes, asegura la identificación de necesidades reales de capacitación en las áreas operativas, no requiere la inversión de demasiados recursos ni tiempo de análisis.

#### **Características**

Una de sus principales características es la capacitación correctiva, con el objetivo de lograr la uniformidad de aptitudes en el personal, capacita al empleado de nuevo ingreso para asegurar el máximo rendimiento en sus funciones, el objetivo general de este tipo de capacitación es asegurar la consecución de estándares.

#### **Ventajas**

- Su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares.
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

## **Desventajas**

- Su aplicación se limita a puestos operativos porque se hace un análisis específico de tareas, dado que la responsabilidad de los mandos medios es la solución de problemas y cumplimiento de objetivos.
- Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas si no se coordinan en forma profesional.
- Se debe capacitar al personal en lo que se haya planteado, para que no se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga al personal a participar en un esfuerzo siguiente.
- Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, para tener una base cuantitativa que justifique la capacitación.

Para realizar el diagnóstico de necesidades con base en puesto-persona, inicialmente se deberá analizar la descripción del puesto para conocer el objetivo, funciones, requisitos de conocimientos y educativos, que deberá tener la persona que ocupe dicho puesto. Seguidamente se deberán definir los aprendizajes requeridos indicando las razones que justifican cada aprendizaje, las cuales consisten en indicar qué pasaría si no se cumple con los mínimos requeridos de cada aprendizaje.

### **1.4.1.1.2 DNC con base en problemas**

Este método se utiliza para identificar los principales problemas que tienen los mandos medios en su gestión, pues a este nivel jerárquico se le mide por la resolución de problemas y el logro de los objetivos organizacionales.

Para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas generalmente se utilizan métodos de análisis como el principio de Pareto, que afirma que solo algunas causas de los problemas que tiene una organización provoca la mayor parte de consecuencias negativas, lo cual se

sintetiza con que el 20% de las causas de un problema contribuyen con un 80% de sus efectos.

Entre las ventajas de aplicar este método se mencionan las siguientes:

- Es una herramienta práctica y de alto impacto, para lograr resultados.
- 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.
- Distingue las causas del problema, ya sea que se originen en las personas, en los métodos, en los equipos, en los insumos o en las normas de trabajo.

También se encuentran latentes las siguientes desventajas:

- No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar las soluciones.
- En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios.

#### **1.4.1.1.3 DNC con base en el desempeño**

Este método se basa en la medición del desempeño para identificar las necesidades de capacitación de los niveles medios, en las siguientes áreas: cumplimiento de objetivos, creatividad, innovación, trabajo en equipo y liderazgo, no se deben pasar por alto las características principales que son las que dan contenido a los objetivos y son:

- Cuantificables (en peso, porcentaje o unidades)
- Tiempo en que se logran.
- Temas o materia que tratan.

También se mencionan como características complementarias que sean alcanzables, que su logro represente un reto, que estén por escrito, que tengan claridad y brevedad, que sean comprometibles y que se den a conocer, entre otras.

#### **1.4.1.1.4 DNC con base en multihabilidades**

Se aplica a empresas que rebasan la organización tradicional por funciones, en casos cuando el personal trabaja por procesos y se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos y se apliquen a ellos. Multihabilidades, es el conjunto de tareas de diferentes puestos en los que debe estar facultado un operario, a fin de que se desempeñe de forma eficiente dentro de los estándares establecidos. Para implementarlo se recopila información de áreas específicas y se establecen grupos a capacitar, así como indicadores esperados para el proceso.

#### **Ventajas:**

- “Es un método novedoso que garantiza la respuesta del personal en diferentes tareas.
- Contribuye a la cuantificación de los procesos.

#### **Desventajas:**

- Si los empleados no tienen la capacitación básica requerida por su puesto puede generar confusión.
- Es laborioso por el volumen de análisis.
- Implica aumentar, en forma considerable, el tiempo de capacitación.
- Sus resultados son a mediano plazo.
- No es recomendable si la rotación de personal es alta.” (5:144)

Es difícil que específicamente uno de los anteriores métodos de capacitación se aplique al pie de la letra, pues las condiciones y necesidades de las

organizaciones son distintas y cambiantes en muchos casos, lo que lleva a los encargados de la administración de recursos humanos a diseñar programas específicos para cada organización y problema, pero que en alto porcentaje están apoyados por distintas teorías, implementando los aspectos de mayor utilidad para cada uno.

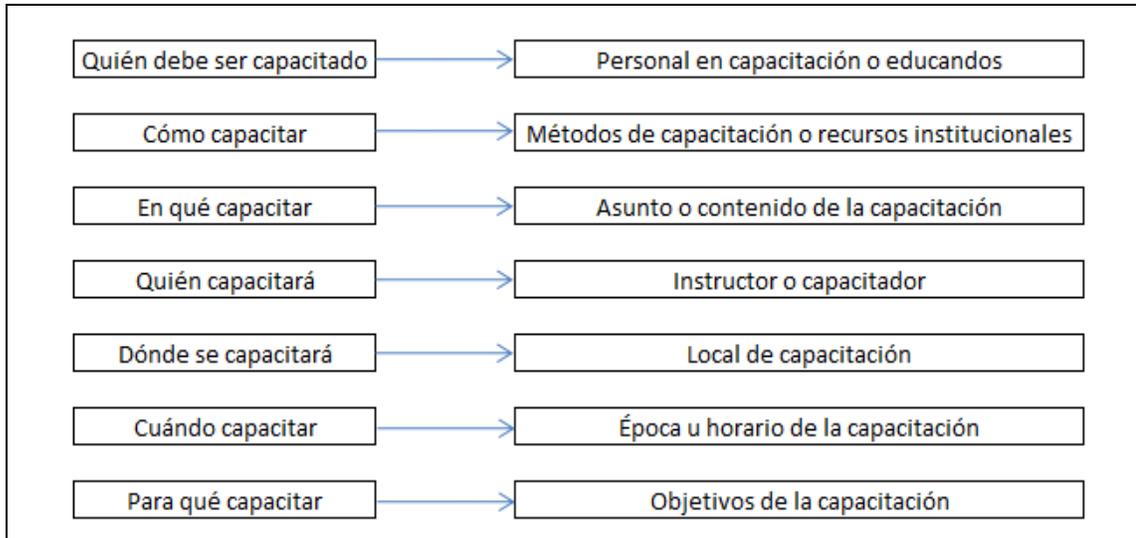
#### **1.4.1.2 Diseño del programa de capacitación**

El diseño del programa de capacitación se refiere a la planificación de las acciones que se han de seguir durante un período específico establecido para: orientar, instruir y formar al recurso humano, de forma que adquiera el conocimiento y habilidad necesaria para ejecutar con excelencia las atribuciones que se le asignen, en esta fase será necesario plantear la forma de atender las necesidades organizacionales en un programa integral.

La segunda etapa del ciclo del proceso de capacitación consiste en elaborar el programa de capacitación. Al programar la capacitación es necesario definir los aspectos enumerados en la gráfica siguiente:

### Gráfica 3

#### Diseño del programa de capacitación



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. México. Editorial Mc Graw Hill. 3ª. Edición, 2009. Pág. 586

La gráfica muestra la base para elaborar el plan de acción de un programa de capacitación, resaltan en ella: objetivos y responsables de la capacitación.

a. Objetivos de los programas de capacitación: “Los objetivos generales que posee una compañía cuando desarrolla programas de capacitación deben ser divididos en objetivos específicos dirigidos a los resultados deseados en términos de aumento de conocimiento, mejora de habilidades y o cambios de actitud. La definición de estos objetivos concretos constituye la base y la condición previa para la especificación del contenido y estructura del programa de entrenamiento. Los objetivos también son la base para evaluar luego los efectos de la capacitación.” (2:9)

b. Quién debe ser capacitado: “Una vez definidos los objetivos de la capacitación, el próximo paso es observar con detenimiento a la audiencia

deseada. Solo se pueden elegir los métodos, estructuras y materiales adecuados para tal evento si se sabe quiénes serán los participantes.” (2:9)

c. Cómo capacitar: “Es crucial que los métodos de capacitación seleccionados se ajusten a las circunstancias del evento determinado: la audiencia deseada, la estructura del curso y el contenido, y que apoyen de manera óptima al logro de los objetivos de aprendizaje. La combinación de diferentes métodos de entrenamiento hará al seminario más interesante y le permitirá a los participantes encontrar su estilo de aprendizaje preferido. También ayudará de manera sustancial a que el aprendizaje sea eficaz, ya que cada método ayuda al logro de los objetivos de aprendizaje de manera distinta.” (2:10)

d. En qué temas o áreas capacitar: “Basándose en los objetivos de aprendizaje, el contenido específico del evento necesita ser definido y preparado. La audiencia deseada debe ser considerada, ya que el contenido debe ser adaptado y transmitido basado en las especificaciones de la audiencia.

Es importante que el entrenador siempre recuerde que el objetivo de la capacitación no es incrementar el nivel de los participantes hasta su nivel de conocimiento, sino posibilitarles cambiar su manera de trabajar basándose en algo práctico que aprendieron, y esto siempre está mejor respaldado aplicando la consigna de “menos es más”.”(2:9)

e. Quién capacitará: “El entrenador es el factor individual de mayor influencia en una capacitación. Mientras un buen entrenador puede manejar, al menos de alguna manera, un seminario diseñado débilmente, el curso mejor diseñado puede probablemente fracasar con un entrenador poco hábil o desmotivado. El proceso de selección, preparación y control de entrenadores es por lo tanto sumamente importante, y debe continuarse aún en el caso de seminarios que

se repitan. Un entrenador necesita tener competencia en el tema, así también como destrezas de capacitación pedagógicas. Esto es válido para entrenadores externos e internos.” (2:10)

- f. Dónde se capacitará: “El área de organización y logística frecuentemente es considerada de menor importancia y por consiguiente delegada a ayudantes temporarios. Sin embargo, una organización perfecta puede ganar tanta buena voluntad como una pobre organización puede crear enojo. No deben descuidar esta parte ya que es comparablemente más fácil optimizar, debido a que depende principalmente de factores técnicos (duros), los cuales se encuentran, en gran medida, bajo la directa influencia de ustedes. Verificar que una sala de reunión sea adecuada, es mucho más fácil que ver si una persona será un entrenador apropiado.” (2:10)

Por lo tanto, es necesario establecer el lugar dónde se realizarán las capacitaciones, si será dentro o fuera de las instalaciones habituales de trabajo, la accesibilidad, transporte, costos y reservaciones que se requieran. También es muy importante garantizar que las condiciones de iluminación y ventilación sean cómodas para los participantes.

- g. Cuándo capacitar: “Dependiendo de la audiencia deseada y basándose en el marco de tiempo dado por la administración, se debe determinar la configuración de manera que mejor apoye el logro de los objetivos de aprendizaje e interfiera lo menos posible con el trabajo de los participantes. Desde un curso de idioma diario de media hora de duración luego del almuerzo, hasta un seminario integrador de varios bloques de dos semanas cada uno, todo es posible; dependiendo de cuánto deseen alcanzar y con quién estén tratando.” (2:9)

Difícilmente se encontrará fecha y hora que convenga a todos los participantes de manera perfecta, pero se debe tener el cuidado de evitar colisionar con otros eventos de la compañía, períodos de vacaciones o asuetos, y temporadas altas de trabajo.

En las anteriores literales se establece una guía clara para elaborar un programa de capacitación, para saber con exactitud a quién se debe capacitar, por qué y para qué, cómo, cuándo, dónde y quién capacitará, pues dependiendo de la naturaleza del tema a tratar y de la audiencia, se asignará al capacitador y los demás recursos, estos aspectos garantizan el éxito de los programas de capacitación dentro de las organizaciones.

#### **1.4.1.3 Aplicación del programa de capacitación**

Para alcanzar el éxito es necesario que una vez diseñado el programa de capacitación se aplique de acuerdo a todas las especificaciones y objetivos que condujeron a crearlo, normalmente se realiza de la siguiente forma:

“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.” (1:381)

Entre los tipos de capacitación que existen se mencionan los siguientes:

- a. La capacitación en el puesto: se instruye al empleado durante el desempeño de sus atribuciones en el puesto de trabajo.
- b. Lecturas: se proporcionan manuales que contienen la descripción de cada procedimiento así como de las normas y políticas que lo rigen.

- c. Instrucción programada: se basa en una autoevaluación a través de test de selección múltiple o falso/verdadero, este método instruye a distancia y logra que el empleado se concientice de las atribuciones del puesto que desempeña.
- d. Capacitación en clase: se realiza por grupos o individual y un instructor se encarga de transmitir la teoría necesaria a determinado grupo o persona individual.
- e. Capacitación por computadora: es un método que utiliza tecnología de punta para transmitir al recurso humano los conocimientos teóricos necesarios que garanticen la ejecución de sus tareas en los puestos de trabajo, incluye CD's, DVD's y conferencias virtuales.
- f. E-learning: también conocida como capacitación en línea, está relacionada con la anterior, ambas dependen del uso de equipo de computación, ésta requiere de una conexión a internet.

#### **1.4.1.4 Evaluación de los resultados del programa de capacitación**

Para establecer si el programa de capacitación alcanzó los objetivos planteados o saber si se están alcanzando es necesario evaluar los resultados, de esta forma se logra conocer si la capacitación está cumpliendo las expectativas y las necesidades de la organización son satisfechas en buena forma, los resultados son medidos en cuatro niveles de acuerdo al Modelo Kirkpatrick:

Existen cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

- a. La reacción “mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le

gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.”  
(1:388)

b. Lo aprendido “evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.” (1:388)

c. El desempeño “evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360 grados o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.” (1:388)

d. El resultado, “se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Esta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.” (1:388)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

En este capítulo se incluyen el diagnóstico de la situación actual de la capacitación en el Centro de Servicios Compartidos, haciendo mención de la metodología utilizada para realizar la síntesis y análisis de información, los aspectos generales de la empresa y los resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo realizada en la organización.

#### **2.1 Metodología de la investigación e instrumentos**

Para la elaboración del diagnóstico se utilizó el método científico en sus tres fases:

**Indagadora**, partiendo de la definición de un problema, se recopilaron datos a través de un cuestionario con preguntas estructuradas abiertas, cerradas y de selección múltiple que se diseñaron con el objetivo de extraer datos importantes y verídicos que contribuyeron al diagnóstico del proceso de capacitación, que se aplicó a un total de 78 colaboradores administrativos que representan el 55% de la población laboral del Centro de Servicios Compartidos a nivel administrativo.

Para determinar el tamaño de la muestra ( $n$ ) se utilizó el método estadístico de muestreo estándar, porque se conoce el número total de la población ( $N$ ) el cual actualmente es de 142 colaboradores, para el efecto se utilizó una confiabilidad de 98%, un error muestral de 4%, como se muestra a continuación:

Fórmula: 
$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 PQ + E^2 (N-1)}$$

$$n = \frac{(1.053749)^2 (0.5) (0.5) (142)}{(1.053749)^2 (0.5) (0.5) + (0.04)^2 (142-1)}$$

$$n = 78$$

El alto porcentaje de confianza y el pequeño porcentaje de error garantiza la confiabilidad de la muestra, que fue de 78 colaboradores de puestos administrativos, que representa con calidad el universo objeto de análisis, para que los datos obtenidos al ser procesados y analizados, proporcionaran argumentos confiables para realizar el diagnóstico.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas dirigidas a los cinco gerentes de las áreas de servicios de la organización, para ampliar información obtenida a través de los cuestionarios aplicados al resto del personal y para obtener información documental que permitió conocer los aspectos generales de la empresa y algunos de los problemas más relevantes que atraviesa actualmente.

**Demostrativa**, los datos obtenidos fueron procesados y brindaron información que se desgregó para análisis y síntesis, lo cual proporcionó un conocimiento veraz de la problemática actual.

**Expositiva**, en el presente capítulo se expone la situación actual de la capacitación en el Centro de Servicios Compartidos, que sirve de base para el enfoque de los cursos de acción que han de seguirse para la solución de la problemática identificada.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa Centro de Servicios Compartidos forma parte de un reconocido grupo industrial del país, inició operaciones en junio de 2008 como resultado de una reestructuración corporativa, en la cual se dio un nuevo giro al negocio enfocado en las funciones administrativas de compras, recursos humanos, tecnología de información, administración y finanzas y seguridad. Actualmente la empresa cuenta con 142 colaboradores, que se desempeñan en 55 diferentes puestos de trabajo.

Su objetivo principal es generar servicios de apoyo a otras organizaciones, realizando las funciones administrativas, para que sus clientes puedan enfocar sus esfuerzos y estrategias en los procesos que generan valor a sus clientes finales, según la naturaleza de negocio en que operen.

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en diagonal 6, 10-01 Zona 10, de ciudad de Guatemala, lugar desde donde prestan servicios a sus clientes, manteniendo comunicación con ellos vía telefónica o por otros medios electrónicos, tales como internet y correo electrónico.

### **2.2.1 Filosofía de la empresa centro de servicios compartidos**

A continuación se presentan los aspectos que conforman la filosofía de la empresa objeto de estudio, para obtener un panorama general de la misma:

#### **Visión y misión**

Con la idea clara de qué es lo que se busca y dónde se pretende ubicar en el futuro se diseñan la visión y misión, que dan a la organización un enfoque futurista y competitivo dentro del medio en el que se desempeña, con énfasis en la calidad de servicio y satisfacción al cliente, con el apoyo de valores y herramientas administrativas.

## **Visión**

“Ser la unidad líder en la prestación de servicios de Tecnología de Información, Recursos Humanos, Finanzas, Compras y Seguridad, apoyando el avance y el progreso de nuestros clientes.”

## **Misión**

“Ser la Unidad enfocada en apoyar el cumplimiento de los objetivos de nuestros clientes a través del desarrollo y ejecución de servicios efectivos y eficientes en las áreas de Tecnología de Información, Recursos Humanos, Finanzas, Compras y Seguridad.”

## **Objetivos**

Los objetivos generales de la empresa se alinean directamente con la visión y misión, descritos de la siguiente manera:

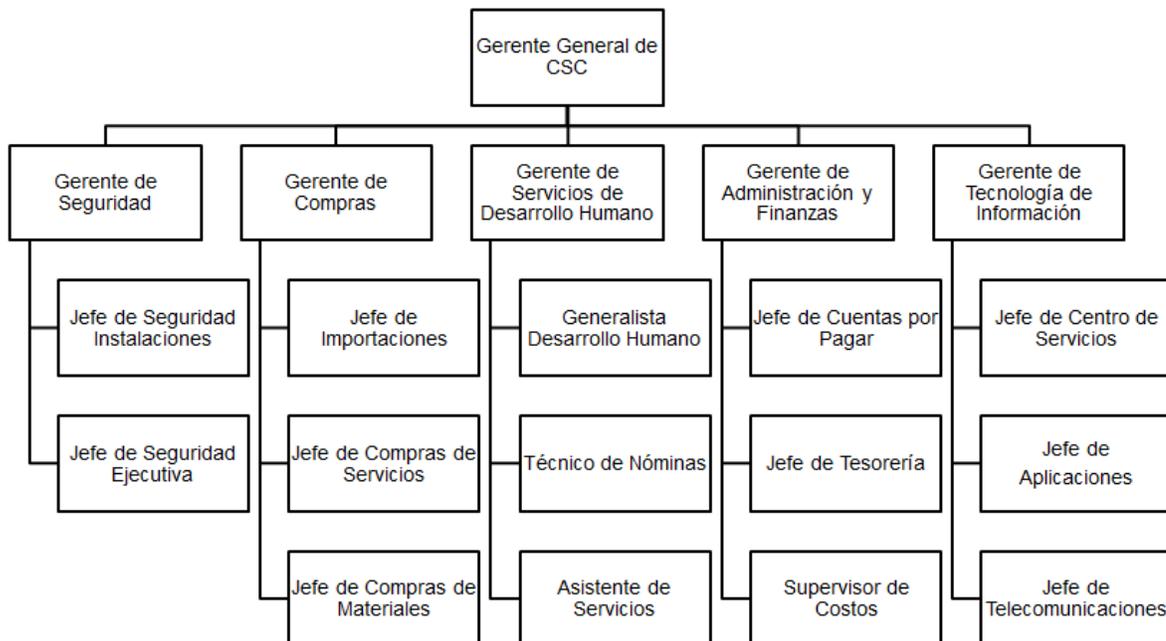
1. Crear e integrar soluciones y servicios que apoyen al crecimiento de las Unidades de Negocio.
2. Colaborar activamente en la coordinación y puesta en marcha de proyectos estratégicos aprobados por las Unidades de Negocio con alcances claros, entregables específicos a un tiempo y costo establecido.

### **2.2.2 Estructura organizativa**

Las empresas actualmente organizan el recurso humano partiendo de funciones o procesos, en el caso de la empresa Centro de Servicios Compartidos, ha definido su estructura organizativa a través de los procesos o servicios principales que brinda a sus clientes, de esa cuenta se presenta a continuación la manera como está organizada para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades de su clientes.

La siguiente gráfica muestra la estructura organizativa del Centro de Servicios Compartidos en la actualidad.

**Gráfica 4**  
**Organigrama del centro de servicios compartidos**



**Fuente:** Elaboración propia – Año 2011 con base al organigrama general del Centro de Servicios Compartidos.

Para el adecuado desempeño de los servicios que brinda la organización, está dividida en cinco unidades administrativas, lideradas por Gerente General del Centro de Servicios Compartidos, cuya función principal y general es garantizar la optimización y continuidad de las operaciones a través de prestación, revisión y seguimiento de los acuerdos de niveles de servicios, identificar requerimientos y necesidades del negocio.

El Gerente General es quien coordina y dirige las cinco unidades encargadas de toda la operación de la empresa, cada una con un rol determinante en el ejercicio profesional de la organización, regidos por normas y políticas diseñadas

específicamente para facilitar la consecución de objetivos y minimizar el error en la prestación de servicios como producto final, todo enfocado en el servicio y satisfacción del cliente.

Para dar mayor claridad a las funciones que realiza la organización, a continuación se describe brevemente la función principal de cada uno de sus gerentes y los servicios que brindan en su unidad.

a) Gerente de tecnología de información

Es responsable de reportar actividades diarias, procura la aprobación y validación de estrategias, presupuestos y flujo de efectivo de su área, se encarga de velar por la adecuada administración de los recursos de la infraestructura tecnológica necesarios para prestar los servicios y cumplir con los acuerdos de niveles de servicio establecidos con los clientes, asegurar y gestionar el cumplimiento de los indicadores de desempeño y gestión del área, de conformidad a lo establecido en los acuerdos de niveles de servicio y a las propias iniciativas de mejora interna, por medio de la constante optimización de procesos.

El área de tecnología de información, es moderna, con personal profesional que permanece investigando e innovando para entregar servicios tecnológicos a sus clientes.

Entre los servicios que presta el área de tecnología de información se encuentran: administrar y dar mantenimiento a redes de datos, administración de corriente regulada, aprovisionamiento de equipo de cómputo, radio – comunicación, telefonía, plataformas de internet, mensajería instantánea, correo electrónico, video conferencia, consultoría en tecnología de información.

b) Gerente de administración y finanzas

Se encarga del uso adecuado de los recursos físicos y financieros, procura la maximización de ambos, asegura el flujo de efectivo para buen manejo y desempeño de los procesos productivos, asegura que cada puesto de trabajo de su área sea desempeñado con excelencia con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Entre los servicios que presta el área de administración y finanzas están: inscripción de empresas ante la superintendencia de administración tributaria, registro contable de operaciones, pago de impuestos, generación y análisis de informes financieros, administración de presupuestos, costos y pagos a terceros.

c) Gerente de compras

Es responsable de garantizar el suministro y la compra eficiente de los materiales y servicios de la organización, así como el eficiente movimiento de carga de importaciones y exportaciones; todo esto con el objetivo de reducir costos y garantizar un tiempo de respuesta adecuado a cada operación, manteniendo los estándares solicitados por las Unidades de Negocio.

El área de compras es la responsable de efectuar todas las actividades de compras generales que agreguen valor a los insumos, activos, materiales y servicios de alta calidad, al más bajo costo, integrando la experiencia técnica y comercial al servicio de sus clientes.

Entre los servicios que presta el área de compras están: compras automáticas, compras de emergencia, compras recurrentes (con convenio), compras spot, importaciones spot, gestión de servicios, gestión de tráfico, licitaciones, gestión de contratos, convenios y mantenimiento a convenios.

d) Gerente de servicios de desarrollo humano

La función principal es garantizar al centro de servicios compartidos la provisión de personal idóneo en el puesto, dentro de una estructura que facilite la ejecución de la estrategia del negocio, facilitando las herramientas corporativas de organización y desarrollo humano a las gerencias de cada unidad productiva, también la integridad en los servicios que se ofrecen a las unidades del negocio, la estrategia de organización y desarrollo humano y de servicio del Centro de Servicios Compartidos.

Entre los servicios que presta el área de servicios de desarrollo humano se encuentran: cálculo y pago de nóminas y prestaciones laborales, administración de documentación y pagos de obligaciones laborales ante entidades como el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio de trabajo, Banco de los trabajadores, Instituto para la Recreación de los Trabajadores (IRTRA).

Además, el área de servicios de desarrollo humano, tiene a su cargo las funciones de reclutamiento, selección y capacitación del personal del centro de servicios compartidos. Para lo cual el área internamente está integrada por un gerente de desarrollo humano y dos técnicos generalistas en desarrollo humano. Cabe mencionar que los servicios a los clientes externos tienen prioridad antes del servicio al cliente interno del centro de servicios compartidos.

e) Gerente de seguridad

Es responsable por la custodia de bienes materiales y la seguridad de los empleados de las compañías a las que brinda servicios, supervisa las labores de los agentes de seguridad de la empresa, también puede coordinar y controlar los servicios externos de seguridad recibidos de terceras empresas. Los servicios de seguridad que brinda, están legalmente autorizados por el Ministerio de Gobernación.

El área de seguridad, por medio de su personal y con experiencia en el ámbito, ofrece los siguientes servicios a sus clientes: seguridad ejecutiva, seguridad uniformada, guardianes, servicios especiales de seguridad, apoyo en procesos legales, investigaciones pre-empleo, investigaciones específicas y asesoría en proyectos especiales de seguridad.

Partiendo del conocimiento general de la empresa, para llegar a lo específico, a continuación se presentan los resultados de la investigación de campo realizada:

### **2.3 Situación actual del centro de servicios compartidos**

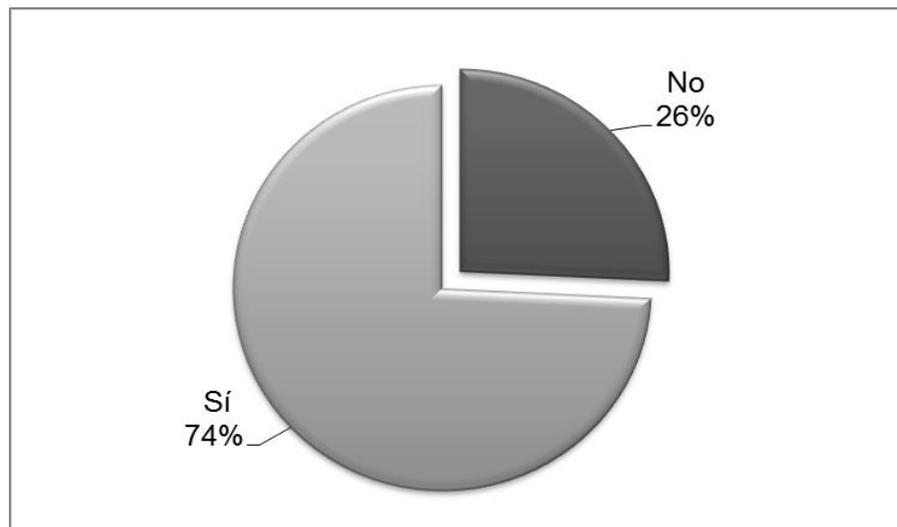
Como parte medular del presente capítulo, se da a conocer la situación actual del centro de servicios compartidos en cuanto al proceso de capacitación y los resultados obtenidos del mismo, se expondrá cómo repercute en el desempeño interno de las operaciones a través de reflejar la situación de inconformidad manifestado por el cliente externo a los colaboradores y mandos medios, además de proporcionar argumentos suficientes para el diseño de medidas correctivas.

En la actualidad el centro de servicios compartidos no cuenta con instrumentos técnicos relacionados con el proceso de capacitación, información que fue constatada a través de la información proporcionada en entrevistas a los mandos medios de la empresa, indicando que eventualmente solicitan capacitaciones para el personal que tienen a cargo, teniendo respuesta regular o mala por parte de la empresa para la organización de las mismas, dichas capacitaciones son solicitadas con base a necesidades que surgen en el día a día, lo que deja en evidencia que no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación y que la capacitación no parte de un programa previamente definido.

### 2.3.1 Análisis de la situación actual de la capacitación al personal del centro de servicios compartidos, según la opinión de los mandos medios

A continuación se realiza un análisis detallado del proceso de capacitación y el impacto que está alcanzando en los empleados del Centro de Servicios Compartidos, de acuerdo a la opinión de los gerentes de las cinco unidades administrativas de la empresa.

**Gráfica 5**  
**Mandos medios que reciben capacitación**



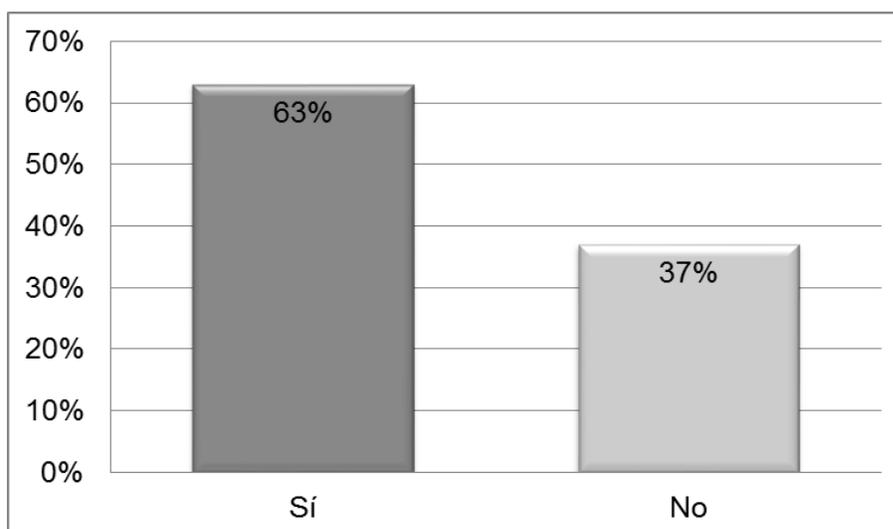
**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

Al analizar las respuestas obtenidas al consultar a los mandos medios si ¿Reciben algún tipo de capacitación?, el 74% manifestó que sí ha recibido capacitación, aunque la mayoría de veces en temas muy generales, por lo que su contenido no es de aplicación directa a sus funciones de trabajo, también indicaron que los cursos son solicitados cuando reciben información de algún evento de capacitación de su interés o cuando necesitan actualizar conocimientos técnicos de su área a cargo, pues la empresa no realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Mientras que el 26% indicó que no ha recibido capacitación de ningún tipo, por lo que se evidencia que la capacitación que la empresa está dando no es programada sistemáticamente, lo que provoca desactualización en conocimientos de los mandos medios, así como limitación para adquirir nuevas habilidades y actitudes innovadoras que les permitan incrementar su eficiencia e impactar directamente los resultados del equipo de trabajo que tienen a su cargo.

**Gráfica 6**

**Incidencia de capacitación del personal a su cargo**



**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

Al consultar a los mandos medios si el personal que tienen a cargo recibe capacitación, el 63% manifestó que sí reciben capacitación, lo cual depende de las solicitudes que ellos realicen, pues deben estar pendientes de requerir los cursos cuando surgen necesidades de actualización en sus respectivas áreas, cuya ejecución dependerá de la autorización del área de servicios de desarrollo humano.

El 37% indicó que su personal no recibe capacitación, en cuyo caso no han provocado que eso suceda, ya que no han realizado requerimientos de cursos

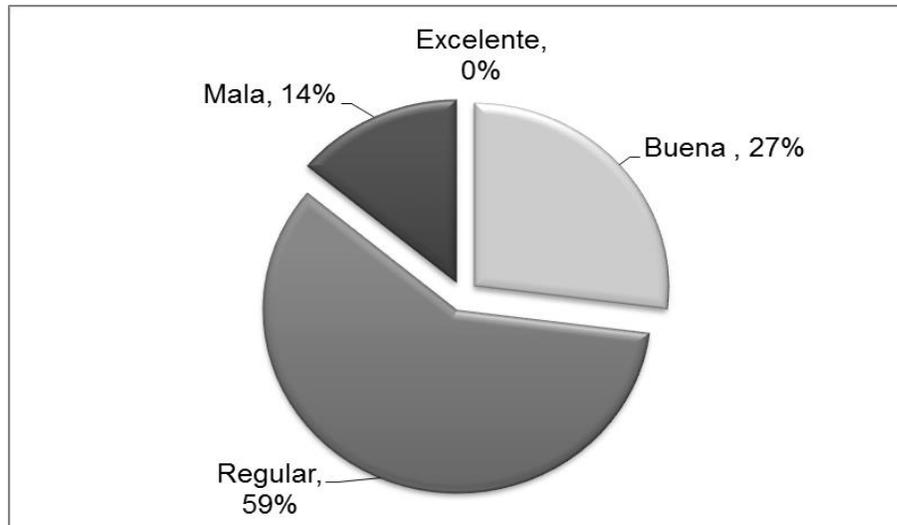
para su personal. Lo anterior pone de manifiesto que la empresa no utiliza instrumentos técnicos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación ni tiene un programa de capacitación definido.

Al preguntar ¿De qué manera solicitan la capacitación para su personal?, indicaron que piden los cursos de acuerdo a necesidades en las operaciones del área en el día a día, porque desean mejorar la prestación de servicios y con ello la imagen de la empresa, también porque necesitan mejorar la eficiencia en la ejecución de las funciones a cargo de su área y obtener actualización de conocimientos para estar a la vanguardia en un mercado cada vez más competitivo.

Dejaron saber que es función del área de servicios de desarrollo humano realizar la administración de la capacitación, sin embargo actualmente no se realiza de una manera sistematizada, sino que efectúan capacitaciones a solicitud de los mandos medios, pues los cursos que se lleva a cabo no dependen de un programa de capacitación previamente definido.

Se solicitó a los mandos medios que calificaran la reacción de la empresa, ante las solicitudes de cursos de capacitación que realizan, con base en la escala siguiente: **Excelente**, que exceden las expectativas en tiempo de respuesta y se logra obtener la organización del curso; **Buena**, cumplen con las expectativas en tiempo de respuesta y logra obtener la organización del curso; **Regular**, alcanzan parcialmente las expectativas en tiempo y es difícil obtener la organización del curso, **Mala**, necesitan mejorar el tiempo de respuesta o no se logra obtener la organización de los cursos solicitados.

**Gráfica 7**  
**Atención a requerimientos de capacitación**



**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

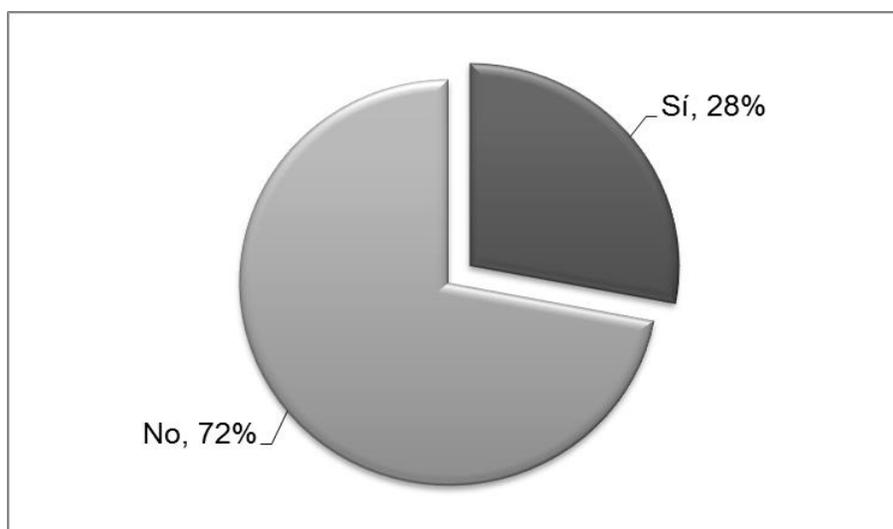
Ninguno de los jefes que ha solicitado capacitación considera que la reacción de la empresa haya sido excelente, el 27% considera que la respuesta de la empresa ante sus requerimientos de capacitación ha sido buena, pues dependen de un presupuesto general de capacitación para que sus solicitudes sean ejecutadas, cuya autorización conlleva un tiempo prudente de espera para su autorización.

El 59% considera que la reacción de la empresa es regular, pues en algunos casos no se tiene contacto con proveedores de temas muy específicos, lo cual aunado al tiempo de autorización, prolonga el tiempo de organización del curso hasta su realización e incrementa la incidencia de tener un curso cuyo contenido no se adecúe a las necesidades de capacitación, así mismo manifestaron que en ocasiones no se han aprobado los cursos solicitados a pesar que ellos han externado las necesidades de capacitación de su personal; un 14% califica la reacción de la empresa como mala pues el tiempo de organización del curso es mucho más alto de lo que necesitan o no han logrado que se realice el curso.

Lo anterior permite deducir que la empresa no tiene un programa de capacitación, con objetivos, lugar, horario, instructor, tipo de capacitación, participantes, contenido y costo de los cursos a impartir previamente definidos, que permita optimizar el tiempo de organización de la capacitación y sus resultados.

La empresa está realizando capacitaciones organizadas de manera empírica, lo cual conlleva inversión de recursos financieros, humanos y de tiempo, por lo cual fue necesario conocer si se está realizando una evaluación de los resultados de la capacitación, para establecer si la misma está generando algún beneficio a la organización.

**Gráfica 8**  
**Evaluación de los resultados de la capacitación**



**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

Al consultar si se realiza la evaluación de los resultados de la capacitación, el 72% manifestó que no se está realizando una medición de resultados de la capacitación, en ninguna forma; el 28% indicó que sí se evalúan los resultados, sin embargo al consultarles de qué manera se realiza, revelaron que lo hacen por

simple observación de los resultados obtenidos por sus colaboradores después de recibir capacitaciones, no utilizan ningún formato, ni llevan registro de los resultados, pues la empresa no cuenta con instrumentos técnicos definidos para evaluar los resultados de la capacitación y su efectividad para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Es evidente que la evaluación de los resultados de la capacitación depende actualmente del interés que tengan los jefes de observar si hay algún cambio en los resultados del trabajo de las personas que participan en los cursos, por lo que no se está cuantificando si la inversión que se hace en capacitación está teniendo impacto positivo para la organización.

También indicaron que la empresa cuenta con un presupuesto general de capacitación, administrado por la gerencia de servicios de desarrollo humano, que es un monto definido por la organización para invertir en capacitaciones, el cual no está basado en un programa de capacitación definido, es utilizado según se vayan dando las solicitudes esporádicas de capacitación que realizan los mandos medios y para realizar capacitaciones en temas de aplicación general.

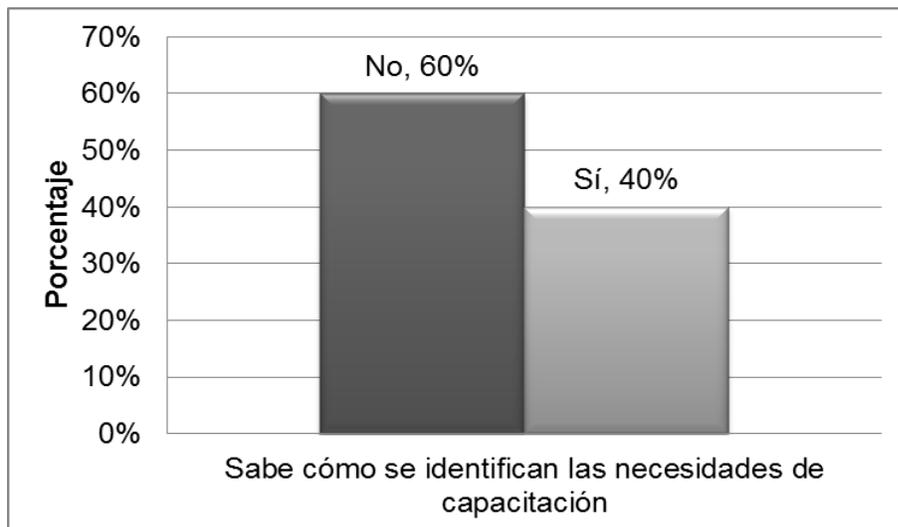
Al sintetizar la información obtenida por parte de los mandos medios, se identifica que la empresa no realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, sino que las capacitaciones se realizan a solicitud discrecional de los jefes de cada área. Lo cual permite deducir que no existe un programa de capacitación donde se definan los cursos y recursos a prever para realizar la capacitación. Tampoco existen herramientas técnicas que permitan evaluar los resultados de la capacitación, por lo cual no es posible identificar si la inversión que la empresa realiza en capacitaciones está aportando beneficios a la organización y sus colaboradores, para mejorar sus resultados.

### 2.3.2 Situación actual del proceso de capacitación al personal del centro de servicios compartidos, con base a la opinión del personal administrativo

A continuación se presenta la situación actual del proceso de capacitación, de acuerdo a los resultados del trabajo de campo aplicado a la muestra de 78 colaboradores de puestos administrativos.

**Gráfica 9**

#### **Personal que sabe cómo se identifican las necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos**



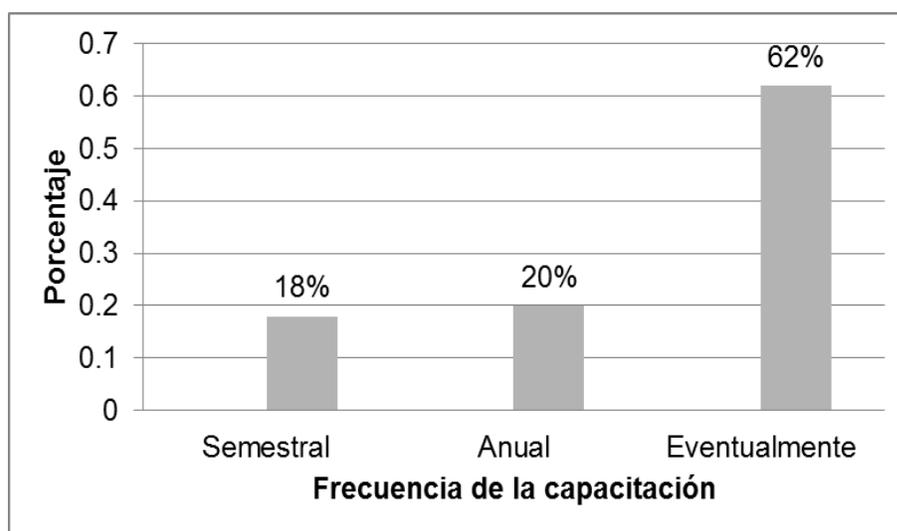
**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

Al consultar al personal si conocen la forma en que la empresa identifica en qué temas es capacitado, el 60% indicó que no sabe en qué se basa la empresa para determinar en qué temas se le capacita, normalmente son convocados por el área de servicios de desarrollo humano para participar en capacitaciones donde tratan temas de aplicación general en la empresa; el 40% indicó que sí conoce cómo se identifican sus necesidades de capacitación, explicando que en la mayoría de los casos son los jefes quienes solicitan la capacitación según su criterio, pues la empresa no aplica una metodología para identificar las

necesidades de capacitación de su personal; en algunas oportunidades son los mismos colaboradores los que solicitan a sus jefes la capacitación, cuando tienen conocimiento que se realizará un curso de su interés, según indicaron.

**Gráfica 10**

**Frecuencia con la que recibe capacitación el personal del centro de servicios compartidos**



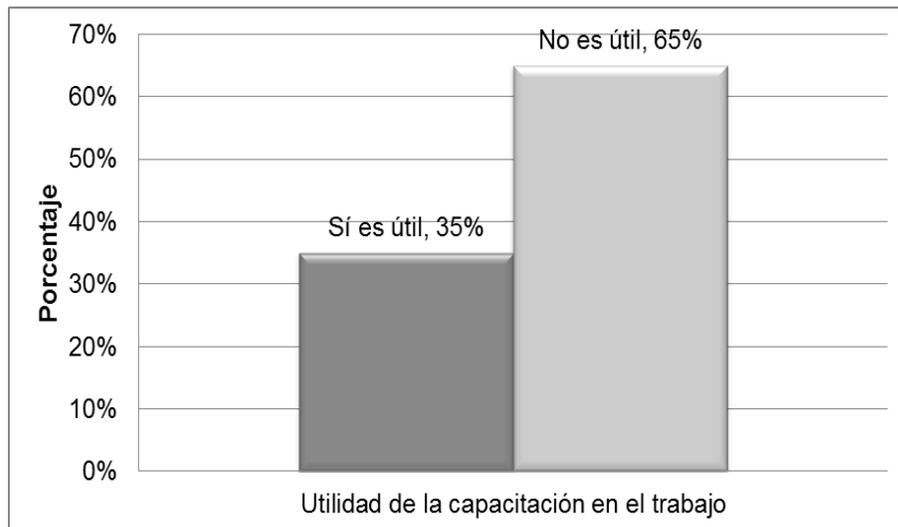
**Fuente:** Elaboración propia - Año 2013.

Al consultar al personal administrativo del centro de servicios compartidos ¿Con qué frecuencia recibe capacitación? se obtuvieron los resultados siguientes: el 62% indicó que recibe capacitaciones eventualmente, pues las mismas no están definidas en un programa de capacitación, sino que se realizan a solicitud de su jefe inmediato cuando tienen conocimiento que se realizará algún curso de su interés, el 20% respondió que reciben capacitación anualmente en cuyo caso corresponden a actualizaciones en temas tributarios derivados de cambios en la legislación o para reforzar aspectos de cultura de la empresa, el 18% afirmó que reciben capacitaciones semestrales que se dan a solicitud de su jefe inmediato cuando a su criterio se necesita reforzar o actualizar algún conocimiento, aunque mencionaron que en ocasiones la selección del proveedor no ha sido la más

adecuada pues los cursos no han llenado las expectativas u objetivos de actualización de conocimientos que esperaban.

**Gráfica 11**

**Utilidad de la capacitación para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes para realizar las atribuciones de trabajo**



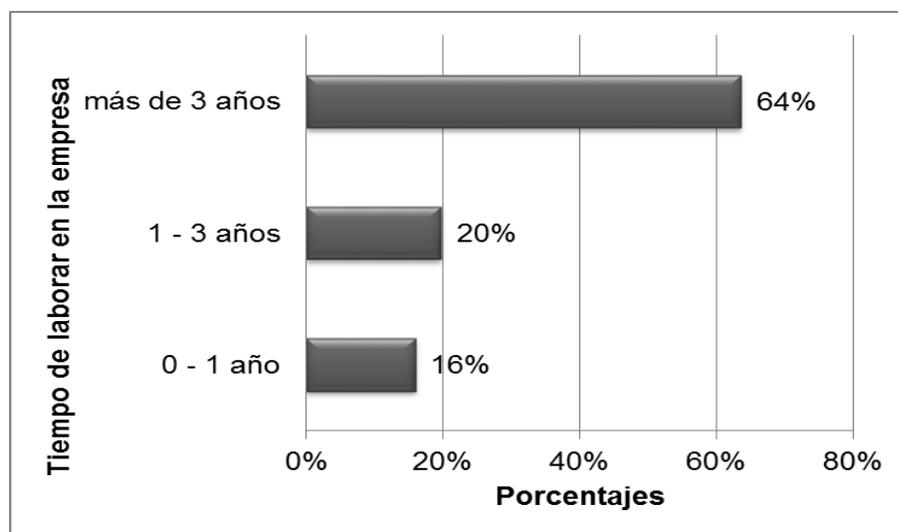
**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

El 65% de los colaboradores manifestó que la capacitación que la empresa les está proporcionando no es útil para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar con eficiencia sus atribuciones de trabajo, pues generalmente se tratan temas de aplicación general, pues no se basa en un diagnóstico de necesidades de capacitación, el 35% indicó que considera que la capacitación sí ha sido útil para ellos, aunque sus argumentos son que consideran que el conocimiento que se adquiere podría ser útil dependiendo de la disposición que ellos tengan al aplicar esos conocimientos en su trabajo, pues en realidad no son cursos basados en un diagnóstico de necesidades de capacitación y normalmente les dan cursos de temas muy generales.

### 2.3.3 Situación general del personal y del centro de servicios compartidos

Se decidió analizar el tiempo que el personal tiene laborando en la empresa centro de servicios compartidos, para determinar la estabilidad del personal y conocer si la inversión en capacitación se recuperará y si de esa manera la empresa obtendrá beneficios.

**Gráfica 12**  
**Antigüedad de la relación laboral**

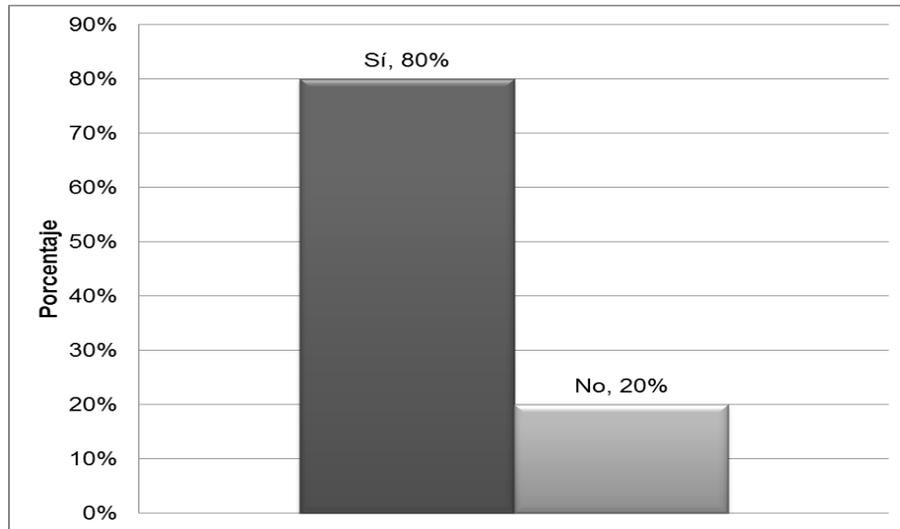


**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

La gráfica anterior muestra que el 64% del personal indicó que tiene más de tres años de antigüedad de relación laboral con la empresa, por lo que es evidente que se trata de colaboradores que ya se han adaptado a la cultura empresarial y en quienes la empresa puede invertir en capacitación sin temor a tener fuga de talento, pues son personas estables, que no desean retirarse de la empresa y de quienes se puede obtener mayor productividad al capacitarlos.

El 20% indicó que tiene entre uno y tres años de laborar en la empresa, por lo que también se deduce que son personas que buscan estabilidad laboral y que también se puede aprovechar en ellos los beneficios de la capacitación.

**Gráfica 13**  
**Cumplimiento de objetivos de trabajo**



**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

Al analizar la información obtenida al consultar al personal y mandos medios del centro de servicios compartidos, si consideran que están cumpliendo al cien por ciento con los objetivos de trabajo definidos por la empresa, el ochenta por ciento respondió que considera que sí está cumpliendo con sus objetivos de trabajo, mientras que el 20% restante manifiesta que no está cumpliendo al cien por ciento con los mismos, pues tienen debilidades en los conocimientos, habilidades y actitudes para realizar sus atribuciones con la eficiencia que la empresa lo requiere.

A pesar que el porcentaje que considera que no cumple con sus objetivos de trabajo es menor al que considera que sí los cumple, es necesario poner de manifiesto que la empresa les está pagando para que cumplan en su totalidad con los objetivos que la organización se ha fijado, por lo cual es necesario tomar acciones correctivas para elevar el porcentaje de cumplimiento de objetivos.

En la actualidad las personas buscan además de una oportunidad de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional, mismas que las empresas competitivas proveen a través de la capacitación del personal, con la cual logran mejorar la calidad profesional de sus colaboradores incrementando sus conocimientos, habilidades y actitudes, y con ello elevan la eficiencia en la ejecución de sus funciones.

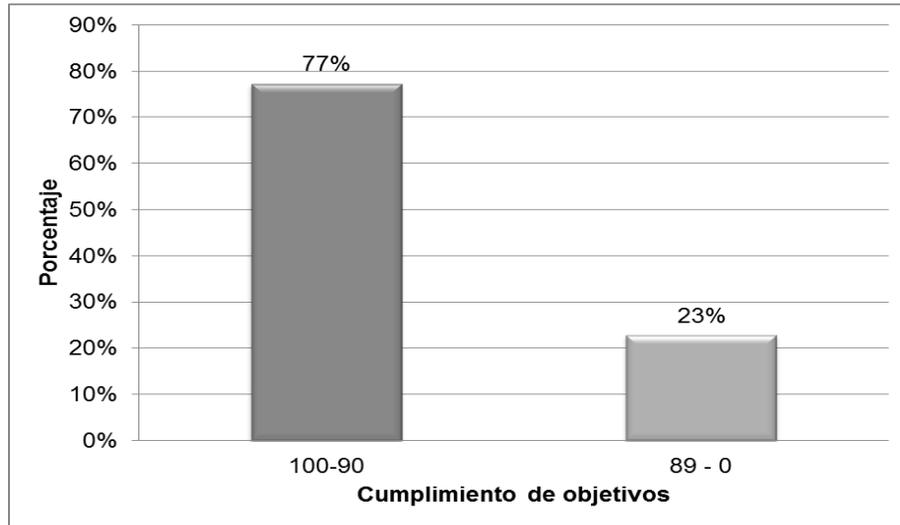
Los colaboradores del centro de servicios compartidos indicaron que no reciben capacitación basada en un diagnóstico de necesidades de capacitación que les permita cerrar algunas brechas en la ejecución de sus funciones, sino que es una capacitación empírica la que reciben.

Además dejaron saber que entre los principales factores que afectan el cumplimiento de objetivos están: desconocimiento de procesos, frecuentemente se le solicita apoyo en labores que no son parte de su trabajo por lo que no conoce los procedimientos para realizarlas, a consecuencia de ello se han identificado errores en su trabajo, reciben solicitudes a la medida del cliente que salen del estándar de servicios definidos y tienen un alto volumen de trabajo.

Ante la información preliminar del incumplimiento de objetivos, se amplió la información para conocer en qué porcentaje los colaboradores del centro de servicios compartidos están llenando las expectativas que la empresa tiene de su trabajo, los resultados se presentan a continuación.

### Gráfica 14

#### Porcentaje en que el personal llena las expectativas que la empresa tiene de su trabajo



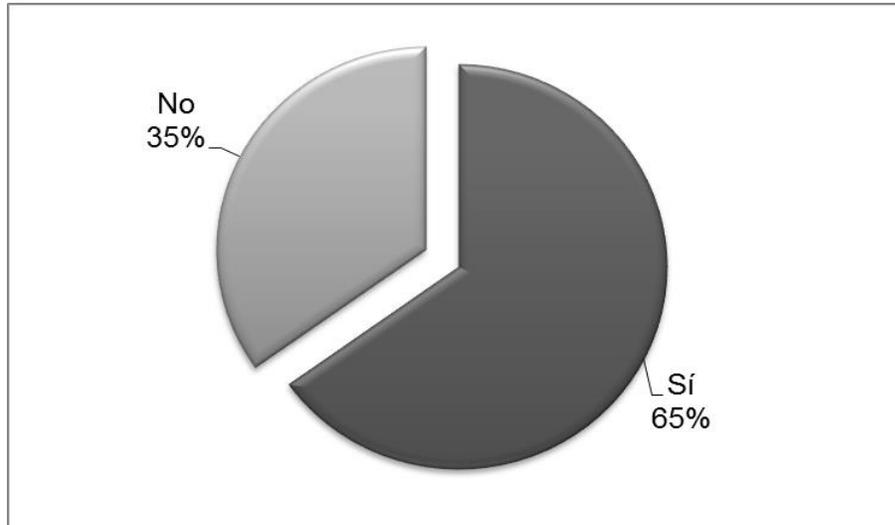
**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

El 77% considera que está cumpliendo con las expectativas que la empresa tiene de su trabajo en un rango de 100 – 90 por ciento, mientras que el 23% considera que lo está haciendo por debajo del 90 por ciento, lo cual pone de manifiesto que los colaboradores están conscientes que no están llenando las expectativas de la empresa respecto a su trabajo y es necesario corregir la situación.

Según la ley de Pareto, el 20% de las causas de un problema es responsable del 80% de los efectos, que para la empresa centro de servicios compartidos incide en que el 23% de personal que no llena las expectativas de la empresa, influye en el 80% de los problemas que enfrenta la organización ante sus clientes, por lo cual es necesario enfocar recursos y esfuerzos para disminuir esas brechas a través de la capacitación, para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, que les permitan realizar sus atribuciones con mayor eficiencia.

**Gráfica15**

**Personal que tiene contacto con clientes externos**

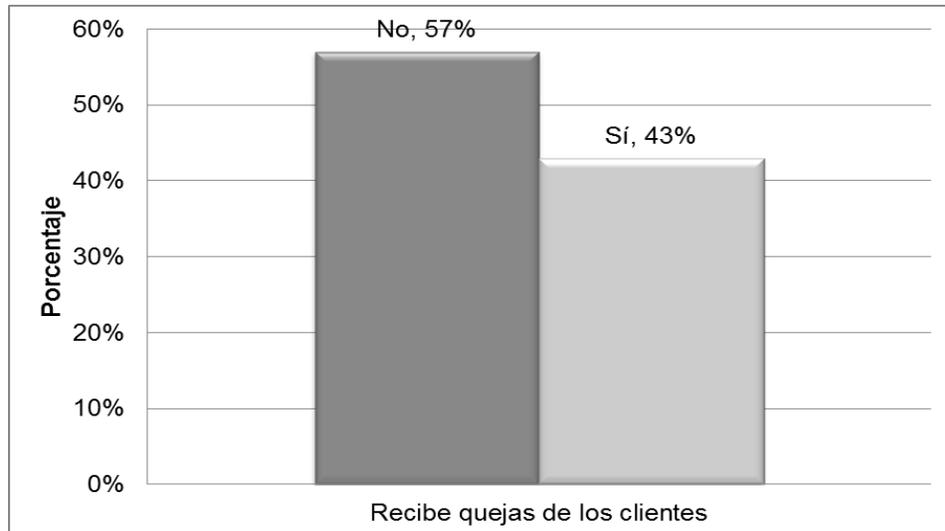


**Fuente:** Elaboración propia - Año 2013.

Al analizar las respuestas a la pregunta ¿En su puesto de trabajo, tiene contacto con el cliente externo?, se logró identificar que el 65% del personal incluido en la muestra sí tiene contacto con clientes externos, por lo cual es necesario fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes para atender y solucionar los requerimientos que ellos le hacen.

Mientras que el 35% adicional puso de manifiesto que no tiene contacto con clientes externos, pero al constatar ese dato con los mandos medios se logró establecer que los colaboradores no tienen claridad entre clientes internos y externos, debido a que mantienen contacto con ellos diariamente, los consideran clientes internos, lo cual no es correcto pues la empresa brinda servicios a empresas terceras.

**Gráfica16**  
**Manifestación de quejas de los clientes**



**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

Como se observa en la gráfica anterior, un alto porcentaje de los colaboradores afirman haber tenido quejas por parte de los clientes que atienden, reciben manifestaciones de inconformidad bajo el argumento que los servicios que brindan no satisfacen al cien por ciento sus necesidades, situación alarmante para la organización objeto de estudio, que tienen establecido que las quejas no deberían ser mayores al 15%.

Según información proporcionada por mandos medios y resto de personal, entre las quejas de mayor frecuencia se encuentran: atrasos en el envío de sus facturas, mal servicio en la atención de reclamos, dudas respecto a cobros inexactos, lentitud en el servicio, error en registro de información (precios de productos), falta de exactitud en contenidos de documentos, informes y reportes, entrega fuera de tiempo de informes y servicios; lo que obstaculiza el cumplimiento de objetivos, situación que propicia que en el ambiente externo se cree una imagen deficiente de la organización, situación que se refleja en la disminución del mercado cautivo, lo cual se puede demostrar ya que la

facturación por servicios en el año 2011 fue menor que en 2010 en un aproximado de un millón de quetzales.

Con base al análisis de la información obtenida a través de la información recabada, es evidente la inconsistencia en el proceso de capacitación que se utiliza en el centro de servicios compartidos, pues no se basa en instrumentos técnicos, lo que provoca que no sea aprovechada al cien por ciento por los colaboradores y genera disminución en la calidad de los servicios, entrega de servicios fuera de tiempo y toda una serie de aspectos que desgastan la imagen de la organización ante el mercado.

#### **2.4 Análisis y discusión de resultados**

Los aspectos de mayor relevancia en la situación actual de la capacitación dentro del centro de servicios compartidos se describen a continuación:

Actualmente la empresa está realizando capacitaciones, basadas en solicitudes subjetivas o empíricas de los mandos medios, pues no están aplicando una herramienta administrativa de diagnóstico de necesidades de capacitación, según información proporcionada por los mandos medios y personal administrativo. Lo cual es una debilidad en la aplicación de la capacitación, pues los cursos que se imparten no están fortaleciendo los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que el personal realice sus atribuciones con eficiencia.

Derivado de lo anterior, la empresa no cuenta con un programa de capacitación, lo cual fue confirmado por el 62% de colaboradores que indican que la frecuencia con que reciben capacitaciones es eventualmente, cuando sus jefes solicitan capacitación para ellos o cuando por iniciativa propia solicitan a sus jefes ser incluidos en cursos de su interés.

El hecho de no basar la capacitación que se realiza actualmente en un diagnóstico de necesidades de capacitación, provoca que no sea aprovechada al cien por ciento, pues el 65% de los colaboradores considera que no ha sido útil para fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes; por lo cual la inversión que se está haciendo en capacitación no está dando a la empresa los beneficios que debería.

Adicionalmente, la empresa no está realizando un sistema de evaluación de resultados de capacitación, lo cual no permite conocer el impacto que se tiene de los cursos impartidos, ni identificar oportunidades de mejora en las capacitaciones que se realizan.

El impacto económico de realizar la capacitación sin basarse en un diagnóstico de necesidades de capacitación, no solamente está integrado por los gastos generados por impartir capacitaciones sin que las mismas sean aprovechadas en su totalidad, sino que también existe impacto en los ingresos de la empresa, pues las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores provoca que realicen sus atribuciones de manera ineficiente y esto genera insatisfacción en los clientes; a la vez da por resultado una reducción en el mercado cautivo y es afectado el volumen de ventas, evidenciado en la comparación del monto de facturación por servicios, que en el año 2010 superaron los veinte millones de quetzales y descendió a diecinueve millones en el 2011, lo cual marcó un decremento de más de un millón de quetzales.

Con base a lo anterior, se considera emergente exponer una propuesta de proceso de capacitación para el personal del centro de servicios compartidos, que incluye la metodología para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, que permita elaborar y aplicar un programa de capacitación para que sus colaboradores logren adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para disminuir las deficiencias en la ejecución de sus atribuciones, así

mismo se proponen los instrumentos a utilizar para evaluar los resultados de la capacitación, la cual se expone en el capítulo siguiente.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

Con base a la situación actual del proceso de capacitación en el centro de servicios compartidos, a continuación se presenta la propuesta de proceso de capacitación para el personal de la empresa objeto de estudio, que incluirá la metodología para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, aplicación del programa de capacitación y evaluación de los resultados de la capacitación, como se observa en la gráfica 2 que aparece en el capítulo I, página 12.

### **3.1 Presentación de la propuesta**

En la actualidad las empresas más competitivas realizan inversiones importantes en capacitación, pues han comprobado que es una herramienta necesaria para ampliar los conocimientos, mejorar habilidades y actitudes de su personal, que contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales y por consiguiente a la retención de sus clientes.

Es importante poner de manifiesto que realizar la capacitación de forma sistematizada y dando continuidad al proceso es de sumo beneficio para las organizaciones, pues permite optimizar los recursos invertidos en capacitación y medir el impacto que la capacitación está teniendo para que la empresa logre los resultados económicos que se ha planteado.

De esa cuenta es necesario que las autoridades del centro de servicios compartidos reconozcan la necesidad de implementar y dar continuidad a un proceso de capacitación sistematizado, que permita minimizar las deficiencias que algunos colaboradores tienen en conocimientos, habilidades y actitudes para realizar sus atribuciones de manera eficiente.

La presente propuesta consiste en un proceso de capacitación para el personal del centro de servicios compartidos, comprende una serie de lineamientos para que el personal de la organización adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan realizar sus atribuciones eficientemente y con ello elevar la satisfacción del cliente, para garantizar la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades comerciales de la empresa.

### **3.2 Objetivos de la propuesta**

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta de proceso de capacitación para el personal del centro de servicios compartidos.

#### **3.2.1 Objetivo general**

Aportar un proceso de capacitación técnico para el personal del centro de servicios compartidos que permita identificar las necesidades de capacitación, elaborar un programa de capacitación acorde a dichas necesidades, implementar y evaluar los resultados de la capacitación, a efecto de minimizar las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que tienen algunos colaboradores de la empresa y optimizar los recursos invertidos en capacitación.

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

- a. Ampliar los conocimientos que algunos colaboradores del centro de servicios compartidos deben fortalecer para minimizar las deficiencias que tienen actualmente, en la ejecución de sus responsabilidades laborales.

- b. Desarrollar las habilidades del personal del centro de servicios compartidos, para que contribuyan a elevar la satisfacción de los clientes.
- c. Mejorar la actitud del personal haciendo énfasis en la importancia de ejecutar con excelencia sus atribuciones, para minimizar la problemática actual.
- d. Proponer el proceso de capacitación de personal, que permita al centro de servicios compartidos realizar la capacitación de forma sistematizada, brindando lineamientos para evaluar de forma cíclica los resultados de la capacitación.

### **3.3 Metas de la propuesta**

Partiendo de los objetivos planteados para la presente propuesta, a continuación se detallan las metas para alcanzarlos.

- a. Elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores del centro de servicios compartidos, para lograr un cumplimiento de objetivos organizacionales promedio del 95% en todas las áreas de la empresa, en el semestre siguiente a la ejecución del programa de capacitación.
- b. Implementar el plan de capacitación propuesto en un 90% en el primer semestre de ejecución.
- c. Completar el 90% de las evaluaciones de los resultados de capacitación efectuada en el primer semestre de ejecución del programa de capacitación propuesto.

### **3.4 Alcance de la propuesta**

Los alcances de la presente propuesta de proceso de capacitación para el personal del centro de servicios compartidos son los siguientes:

- a. Se proporciona una herramienta para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos, para identificar las causas y efectos de los principales problemas de las áreas de la organización, que serán minimizados a través de la capacitación.
- b. Elaborar un programa de capacitación con base al diagnóstico de necesidades de capacitación realizado, que contenga los lineamientos necesarios para su implementación.
- c. Facilitar las herramientas para realizar la evaluación de los resultados de la capacitación.

### **3.5 Políticas de capacitación**

Para dar mayor claridad a la implementación del proceso de capacitación, se presentan las políticas que brindan los parámetros dentro de los cuales se ejecutará el proceso para garantizar su éxito.

- a. La Gerencia General autorizará del proceso de capacitación en cada una de sus fases, antes de ser implementado.
- b. Para cada fase del ciclo del proceso de capacitación, se asignará un Gerente responsable de liderar su ejecución.
- c. El responsable de la ejecución del proceso de capacitación deberá realizar la revisión y propuesta de la metodología más adecuada para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en cada ciclo semestral o anual.
- d. El programa de capacitación se basará en los resultados de un diagnóstico de necesidades de capacitación realizado previamente.

- e. De forma semestral o anual la Gerencia General establecerá la meta de cumplimiento en la aplicación del programa de capacitación.
- f. El responsable de la ejecución del proceso de capacitación, rendirá cuentas del avance en la aplicación del programa de capacitación ante Gerencia General de forma mensual, para identificar limitaciones en la ejecución y tomar medidas correctivas para garantizar su cumplimiento.
- g. Con base a los resultados de la evaluación de los resultados de la capacitación, el Gerente de Servicios y Desarrollo Humano, propondrá a Gerencia General el plan de acción para realizar las mejoras necesarias para mejorar los resultados en el ciclo siguiente del proceso de capacitación.

### **3.6 Diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas**

El primer paso consiste en realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, para identificar los colaboradores del centro de servicios compartidos que requieren capacitación y los temas que necesitan reforzar, a través del análisis de las causas y efectos de la problemática actual en las diferentes áreas de la organización.

Según el alcance de la propuesta expuesto con anterioridad, para el efecto se propone utilizar la metodología del diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas, para identificar las causas y efectos que provocan los problemas principales que atraviesa la empresa en la actualidad, que se minimizarán al realizar las acciones de capacitación que fortalecerán los conocimientos, habilidades y actitudes del personal del centro de servicios compartidos.

### **3.6.1 Aplicación de la metodología del diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas**

El diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas se utilizó para identificar las causas y efectos de los problemas que enfrenta el centro de servicios compartidos, tales como: disminución en la facturación de los servicios prestados a sus clientes, dificultad para implementar una cultura de servicio, incumplimiento de los acuerdos de niveles de servicios suscritos con los clientes, comunicación ineficaz con clientes internos y externos, falta de trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la organización.

Con base a lo anterior, se procedió a diseñar la herramienta a utilizar para entrevistar a los gerentes del centro de servicios compartidos y realizar el análisis de la problemática que enfrenta cada una de las áreas la empresa, con base al modelo de formato utilizado por Roberto Villatoro para identificar las causas que provocan los problemas y los efectos negativos que los mismos ocasionan en los resultados de la organización. La boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación elaborada se presenta a continuación:

## Cuadro 1

### Boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



#### Boleta No. 1 Detección de necesidades de capacitación

**Objetivo:**

Identificar las necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos, para elaborar una propuesta de proceso de capacitación para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal y con ello minimizar los problemas que enfrenta la organización en la actualidad.

**Instrucciones:**

A continuación sirvase completar las causas y efectos de los problemas más críticos en su área de trabajo que se minimizarían con acciones sistematizadas de capacitación de personal, considerando lo siguiente:

**Causa:** indicar cuáles son las principales razones o factores que provocan la problemática actual

**Efecto:** mencionar los resultados o consecuencias que sufre su área, a raíz de los problemas existentes

Área o Departamento: _____ Jefe: _____ Fecha elaboración: _____ Fecha revisión: _____	Prioridad para contrarrestar el problema: Urgente _____ Importante _____ Se puede diferir _____
Descripción del problema actual 1: _____	Efectos principales: 1. _____ 2. _____ 3. _____
Causas principales: 1. _____ 2. _____ 3. _____	
Observaciones: _____	

Descripción del problema actual 2: <hr/> Causas principales: 1. _____ 2. _____ 3. _____	Prioridad para contrarrestar el problema: Urgente _____ Importante _____ Se puede diferir _____  Efectos principales: 1. _____ 2. _____ 3. _____
Observaciones: <hr/>	

Descripción del problema actual 3: <hr/> Causas principales: 1. _____ 2. _____ 3. _____	Prioridad para contrarrestar el problema: Urgente _____ Importante _____ Se puede diferir _____  Efectos principales: 1. _____ 2. _____ 3. _____
Observaciones: <hr/>	

**Fuente:** Elaboración propia con base en información obtenida del libro de Roberto Pinto Villatoro, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. McGraw-Hill. México, 2008. Pág. 138.

Los pasos a seguir para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas son los siguientes:

- a. Comunicar a la Gerencia General las actividades a realizar para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- b. Convocar a reunión a los jefes y gerentes para explicar cómo llenar la boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación.
- c. El instrumento contiene los espacios para identificar los principales problemas del área, sus principales causas y los efectos que provoca, ponderándolos en la escala siguiente: **Urgente:** dar prioridad para implementar la solución pues es un problema de alto impacto; **Importante:** es necesario implementar

acciones de solución en el corto plazo; **Se puede diferir:** es un problema de bajo impacto para la organización.

- d. El responsable de llenar el instrumento lo realiza completando: las principales causas que están generando el problema, para ello analiza las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de la fuerza de trabajo; los efectos que el problema está provocando a la organización y la ponderación que dará al problema, con base a la escala descrita en el inciso anterior.
- e. Al completar el instrumento cada responsable, el Gerente de servicios y desarrollo humano realiza el análisis de los problemas para identificar las acciones de capacitación a realizar para minimizarlos y elaborar la matriz de necesidades de capacitación.

A manera de ejemplo a continuación se presenta la boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en el área de compras del centro de servicios compartidos, las cuales deberán ser atendidas para minimizar los efectos que están provocando en los resultados organizacionales.

## Cuadro 2

### Boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación del personal del área de compras del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Escuela de Administración de Empresas



#### Boleta No. 1 Detección de necesidades de capacitación

**Objetivo:**

Identificar las necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos, para elaborar una propuesta de proceso de capacitación para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal y con ello minimizar los problemas que enfrenta la organización en la actualidad.

**Instrucciones:**

A continuación sírvase completar las causas y efectos de los problemas más críticos en su área de trabajo que se minimizarían con acciones sistematizadas de capacitación de personal, considerando lo siguiente:

**Causa:** indicar cuáles son las principales razones o factores que provocan la problemática actual

**Efecto:** mencionar los resultados o consecuencias que sufre su área, a raíz de los problemas existentes

<p>Área o Departamento: <u>Compras</u></p> <p>Jefe: <u>xxxx</u></p> <p>Fecha elaboración: <u>nov-13</u></p> <p>Fecha revisión: _____</p> <p>Descripción del problema actual 1:  <u>Negociaciones no satisfactorias con proveedores</u></p> <p>Causas principales:  <u>1. Falta mejorar habilidad de negociación</u>  <u>2. Falta capacitación en estrategias negociación</u>  <u>3. Aceptación tácita de proveedores antiguos</u></p>	<p>Prioridad para contrarrestar el problema:</p> <p>Urgente            <u>  X  </u></p> <p>Importante        <u>      </u></p> <p>Se puede diferir <u>      </u></p> <p>Efectos principales:  <u>1. Quejas de clientes sobre compras gales.</u>  <u>2. Gastos innecesarios para la compañía</u>  <u>3. Reclamos por mala calidad a proveedores</u></p>
<p>Observaciones:                  _____</p>	

Descripción del problema actual 2: <u>Insatisfacción por demora en entrega de compras</u>	Prioridad para contrarrestar el problema: Urgente <u>  X  </u> Importante <u>      </u> Se puede diferir <u>      </u>
Causas principales: 1. <u>Seguimiento lento a solicitudes</u> 2. <u>Falta conocimiento proceso de compras</u> 3. <u>Alto volumen de trabajo</u>	Efectos principales: 1. <u>Disminución en solicitudes de clientes</u> 2. <u>Reclamos de clientes por atrasos</u> 3. <u>Mala relación con clientes fuertes</u>
Observaciones: <hr/>	

Descripción del problema actual 3: <u>Deficiencia en servicio al cliente</u>	Prioridad para contrarrestar el problema: Urgente <u>      </u> Importante <u>  X  </u> Se puede diferir <u>      </u>
Causas principales: 1. <u>Desconocimiento técnicas de servicio</u> 2. <u>Falta capacitación en servicio al cliente</u> 3. <u>Desinterés en brindar un buen servicio</u>	Efectos principales: 1. <u>Llamadas telefónicas sin responder</u> 2. <u>Correos electrónicos sin responder</u> 3. <u>Quejas constantes de los clientes</u>
Observaciones: <hr/>	

**Fuente:** Elaboración propia con base en información obtenida del libro de Roberto Pinto Villatoro, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. McGraw-Hill. México, 2008. Pág. 138.

Las boletas de diagnóstico de necesidades de capacitación de las demás áreas se presentan en el apartado de anexos.

Partiendo del diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas, se procede a elaborar una matriz de necesidades de capacitación, para lo cual es necesario seguir los pasos siguientes:

- a. Realizar el análisis de los problemas focalizando la atención en los que fueron ponderados como urgentes o importantes, resaltando los efectos que están provocando.

- b. Para cada problema identificar las causas que están relacionadas con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes del personal, para determinar las acciones de capacitación a implementar.
- c. Establecer las necesidades de capacitación, identificando los macro temas base para elaborar más adelante el programa de capacitación.

Con base al diagnóstico de necesidades de capacitación basado en problemas realizado en el centro de servicios compartidos realizado con los pasos descritos anteriormente, se logró determinar la problemática actual y proponer soluciones a través de acciones de capacitación que permitan minimizar los efectos que provocan a la organización dichos problemas.

A continuación se presenta la matriz de resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas:

### Cuadro 3

#### Matriz de necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos aplicando la metodología con base a problemas

Problema	Causa	Solución propuesta a través de acciones de capacitación
Incumplimiento de acuerdos de niveles de servicios suscritos con los clientes al inicio de la relación comercial, provocando quejas, deserción de clientes y disminución de clientes potenciales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento del contenido de los acuerdos de niveles de servicio.</li> <li>2. Comunicación del contenido de acuerdos de niveles de servicio, limitada a jefes y gerentes.</li> <li>3. Desconocimiento del proceso para actualizar contenido de los acuerdos de niveles de servicio.</li> <li>4. Aceptación de solicitudes de servicios no contenidos en los acuerdos de niveles de servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación de contenido de acuerdos de niveles de servicios.</li> </ol>
Existe comunicación ineffectiva e ineficaz con los clientes, dando como consecuencia desacuerdos con los clientes y proporcionar información errónea.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de habilidad de comunicación.</li> <li>2. Debilidad en el análisis de solicitudes, aceptando solicitudes incompletas.</li> <li>3. Carencia de conocimiento en estrategias de comunicación.</li> <li>4. Falta de asertividad al comunicarse con los clientes externos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación efectiva.</li> </ol>
Existe deficiencia en la atención a clientes, provocando quejas y clientes molestos, así como atraso en solución de reclamos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de técnicas de servicio al cliente.</li> <li>2. Falta de habilidad para identificar los distintos tipos de clientes.</li> <li>3. Carencia de conocimiento en solución de reclamos.</li> <li>4. Falta de empatía para satisfacer las solicitudes de los clientes.</li> <li>5. Carencia de una cultura de servicio a nivel organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción del cliente.</li> <li>2. Tipos de clientes.</li> </ol>
Se realiza la contratación de proveedores poco competitivos, provocando gastos innecesarios para la empresa y quejas de los clientes por no obtener los beneficios esperados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencia en habilidad de negociación.</li> <li>2. Desconocimiento de estrategias de negociación.</li> <li>3. Conservan proveedores antiguos, sin someterlos a competir con otros proveedores.</li> <li>4. Actitud de aceptación de condiciones de proveedores.</li> <li>5. Debilidad en el conocimiento de proceso de compras.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilos de negociación.</li> <li>2. Técnicas de negociación.</li> </ol>
Insatisfacción de los clientes por la demora en la entrega de compras de materiales y servicios, ocasionando disminución en las solicitudes y reclamos por atrasos en la entrega de lo solicitado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lento seguimiento a solicitudes de compras.</li> <li>2. Desconocimiento del proceso de compras de materiales y servicios.</li> <li>3. Alto volumen de solicitudes de compras, que no son manejables en el tiempo de trabajo.</li> <li>4. Falta de habilidad para priorizar las solicitudes más importantes y urgentes.</li> <li>5. Falta de habilidad para identificar clientes exigentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo y solución de reclamos.</li> <li>2. Comunicación del proceso de compras.</li> </ol>
Existe desconocimiento de los procesos generales de la empresa, provocando baja productividad de algunos colaboradores e incumplimiento de objetivos organizacionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de procesos generales del negocio.</li> <li>2. Los procesos no están documentados y no son comunicados a todo el personal.</li> <li>3. Contratación de personal sin experiencia previa.</li> <li>4. Falta de dominio sobre los procesos de cada área.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicar procesos generales de la empresa.</li> <li>2. Comunicar procesos y servicios de cada área.</li> </ol>

<p>Poca sinergia entre las diferentes unidades organizacionales de la empresa, ocasionando limitaciones en los resultados de los diferentes equipos y falta de apoyo entre las áreas.</p>	<p>1. Cada área se enfoca en sus propios procesos, descuidando los procesos generales.  2. Actitud individualista al trabajar.  3. Se considera la parte que le toca a cada quien, sin considerar el impacto que tiene en el todo.  4. Desconocimiento de procesos de otras áreas.</p>	<p>1. Trabajo en equipo  2. Visión general del negocio</p>
---	--	--

**Fuente:** Elaboración propia con base al diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en la empresa objeto de estudio – Año 2013.

La matriz de necesidades de capacitación permite tener visibilidad de los principales problemas de la organización, identificando las causas relacionadas con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes, para tener claridad de las acciones de capacitación a realizar para minimizar sus efectos.

A partir de la matriz de necesidades de capacitación, se realiza el diseño del programa de capacitación.

### 3.7 Diseño del programa de capacitación

Es la segunda fase del proceso de capacitación, que parte de las necesidades de capacitación identificadas a través del diagnóstico con la metodología de análisis de problemas.

Para garantizar el diseño de un programa de capacitación apegado a las necesidades del personal de la empresa objeto de estudio, es necesario realizar previamente lo siguiente:

- a. El Gerente de servicios y desarrollo humano se reúne con el Gerente de cada área para definir:
  - Prioridad de los temas a impartir considerando la ponderación definida en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
  - Los objetivos generales y específicos a alcanzar con cada tema.

- Cantidad de participantes por tema a impartir.
  - Si el facilitador será interno o externo, si fuera externo identificar el proveedor a contratar.
  - El lugar a utilizar para realizar la capacitación, considerando la diferencia en costos al alquilar un lugar fuera de las instalaciones de la empresa y si la empresa cuenta con espacios apropiados para realizar la capacitación, considerando aspectos como iluminación, mobiliario y equipo audiovisual.
  - Tipo de capacitación a utilizar para cada tema.
  - Fechas y horarios para realizar la capacitación, cuidando que no interfiera con las actividades laborales programadas por cada área.
- b. El Gerente de servicios y desarrollo humano elabora la propuesta de programa de capacitación con base al informe del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- c. Previo a comunicar el programa de capacitación, es necesario obtener la aprobación de la Gerencia General, revisando aspectos tales como: temas a impartir, calendarización, lugares para capacitar, facilitadores externos o internos y los costos a incurrir para realizar la capacitación.

A continuación se presenta la propuesta de programa de capacitación para el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala, partiendo del diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas realizado, con la finalidad de disminuir las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes para realizar sus atribuciones con mayor eficiencia:

## **Plan de capacitación para el personal de la empresa centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala**

Se presenta el programa de capacitación, elaborado en base al diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas realizado.

### **a) Objetivo General:**

Fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal del centro de servicios compartidos a través de la ejecución del programa de capacitación, que les permita ejecutar sus atribuciones de trabajo con eficiencia.

### **b) Objetivos Específicos:**

- Proveer al personal de la empresa los conocimientos necesarios sobre los procesos, técnicas y estrategias necesarias, que les permita realizar sus atribuciones con eficiencia para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Fortalecer las habilidades del personal, que les permita analizar y solucionar las necesidades de los clientes, a efecto de elevar el nivel de satisfacción de clientes internos y externos.
- Cambiar la actitud del personal respecto al servicio al cliente para minimizar las quejas y reclamos que se tienen actualmente.
- Definir los recursos necesarios para realizar la capacitación en el tiempo y calidad requeridos.

### **c) Alcance del plan de capacitación**

Con el presente programa de capacitación se persigue capacitar al personal del centro de servicios compartidos, para fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes para que realice sus atribuciones de trabajo con eficiencia.

### **d) Metas del plan de capacitación**

- Lograr la ejecución del programa de capacitación en un 90% en la primera implementación del ciclo de capacitación.
- Elevar los conocimientos del personal, que permitan cumplir en un promedio de 95% con los objetivos organizacionales.
- Fortalecer las habilidades y actitudes de servicio, para reducir al 20% las quejas de los clientes.
- Evaluar los conocimientos, habilidades y conocimientos adquiridos a través de la capacitación, para el 90% de los cursos impartidos.

**Cuadro 4**  
**Propuesta plan anual de capacitación para el personal del Centro de Servicios Compartidos de una corporación industrial en Guatemala**

No.	Tema	Objetivo	Participantes	Proveedor		Metodología	Fecha propuesta	Duración en horas	Lugar	Cantidad de personas	Costo por persona	Costo Total	Responsable
				Interno	Externo								
<b>Problema identificado: Incumplimiento de los acuerdos de niveles de servicios suscritos con los clientes.</b>													
1	Comunicación de acuerdos de niveles de servicios.	Comunicar los servicios y tiempos de respuesta pactados con los clientes, para lograr su cumplimiento.	Todo el personal	Gerente de cada área		Capacitación en clase.	Febrero	1	Salón de reuniones	142	-	-	Gerente de servicios y desarrollo humano
<b>Problema identificado: Comunicación poco efectiva con los clientes externos.</b>													
2	Técnicas de comunicación efectiva.	Fortalecer las habilidades de comunicación del personal, para hacer más eficiente la comunicación con clientes internos y externos.	Mandos medios de Seguridad y Administración y Finanzas	Assessore		Capacitación en clase.	Marzo	2.5	Salón de reuniones	24	Q350.00	Q8,400.00	Gerente de servicios y desarrollo humano
<b>Problema identificado: Deficiencia en la atención a los clientes.</b>													
3	Identificación de tipos de clientes.	Fortalecer la habilidad del personal para identificar los tipos de clientes, para brindar un servicio de acuerdo a cada tipo.	Todo el personal.	Gerente servicio al cliente (empresa hermana)		Capacitación en clase, tipo taller.	Abril	3	Salón de reuniones	142	-	-	Gerente de servicios y desarrollo humano
4	Técnicas de servicio al cliente.	Brindar técnicas y estrategias para brindar un servicio excepcional, para garantizar la atención a requerimientos y el seguimiento efectivo a reclamos.	Todo el personal.	Gerente servicio al cliente (empresa hermana)		Capacitación en clase, tipo taller.	Mayo	3	Salón de reuniones	142	-	-	Gerente de servicios y desarrollo humano

Problema identificado: Contratación de proveedores poco competitivos.												
5	Estilos y técnicas de negociación.	Fortalecer los conocimientos y habilidades para realizar negociaciones productivas para la organización.	Personal de Compras	Assessore	Capacitación en clase.	Marzo	2.5	Salón de reuniones	18	Q350.00	Q6,300.00	Gerente de servicios y desarrollo humano
6	Manejo efectivo de reclamos.	Facilitar técnicas de solución de reclamos, para asegurar el seguimiento oportuno y eficiente de los reclamos presentados por los clientes.	Todo el personal	Gerente servicio al cliente (empresa hermana)	Capacitación en clase, tipo taller.	Junio	2	Salón de reuniones	142	-	-	Gerente de servicios y desarrollo humano
Problema identificado: Insatisfacción de los clientes por la demora en la entrega de compras de materiales y servicios.												
7	Comunicación del proceso de compras.	Comunicar las fases del proceso de compras y sus responsables, para dar claridad sobre el rol que cada área tiene para realizarlos.	Todo el personal	Jefe y/o gerente de compras	Capacitación en clase.	Julio	2	Salón de reuniones	142	-	-	Gerente de servicios y desarrollo humano
8	Uso eficiente del tiempo.	Elevar la habilidad para manejar el tiempo laboral de manera eficiente, para que los colaboradores distinguen entre actividades importantes/urgentes y aprendan a priorizarlas para alcanzar los objetivos organizacionales.	Personal de Compras	Asociación de Gerentes de Guatemala	Capacitación en clase, tipo taller.	Agosto	9	Lugar designado por el proveedor	18	Q1,990.00	Q35,820.00	Gerente de servicios y desarrollo humano

Problema identificado: desconocimiento de los procesos generales de la empresa.											
9	Comunicar procesos y servicios de cada unidad organizacional.	Comunicar los procesos y servicios que presta cada unidad, para fortalecer los conocimientos y que el personal pueda orientar a los clientes eficientemente.	Todo el personal	Gerente de cada área	Capacitación en clase.	Septiembre	5	Salón de reuniones	142	0	Gerente de servicios y desarrollo humano
Problema identificado: Poca sinergia entre las diferentes unidades organizacionales de la empresa.											
10	Trabajo en equipo.	Fortalecer la habilidad para trabajar en equipo, para maximizar los resultados y hacer sinergias entre las diferentes unidades organizacionales.	Jefes y gerentes	Asociación de Gerentes de Guatemala	Capacitación en clase, tipo taller.	Septiembre	9	Lugar designado por el proveedor	38	Q1,990.00	Gerente de servicios y desarrollo humano
Total										Q126,140.00	

Elaborado por:	Autorizado por:
Firma:	Firma:
Puesto:	Puesto:
En fecha:	En fecha:

**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013, con base a información recopilada en diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas.

Cabe mencionar que para el curso de Técnicas de comunicación efectiva se propone la participación de los mandos medios de las áreas de Seguridad y Administración y finanzas, debido a que es en esas áreas donde más urgente es dar solución al problema de comunicación. Situación similar ocurre con los cursos de Estilos y técnicas de negociación y uso eficiente del tiempo, que se propone sean dirigidos al personal del área de compras.

Para el curso de Trabajo en equipo, se propone que asistan los jefes y gerentes de las diferentes unidades organizativas, para que ellos puedan replicarlo con sus equipos de trabajo y optimizar con eso la inversión en capacitación externa.

### **Programa de los cursos de capacitación**

A continuación se presenta el programa del curso Comunicación de acuerdos de niveles de servicio incluido en el plan anual de capacitación propuesto, que servirá como guía para que el facilitador pueda realizar el curso de acuerdo a las necesidades de la organización y su personal, está estructurado de la siguiente manera:

- **Nombre del curso**, identifica el tema que se impartirá tal como aparece en el plan anual de capacitación.
- **Objetivo del curso**, describe lo que la empresa espera al realizar el curso, los resultados que se deben obtener al impartirlo.
- **Dirigido a**, donde se indica qué personas participarán en el curso, quienes serán los participantes.
- **Duración**, se indica el tiempo que durará el curso, estimado en horas.
- **Contenido**, especifica los subtemas mínimos que se deberían impartir en el curso, para cerrar las brechas de conocimiento en los participantes y poder lograr el objetivo del curso.

### Cuadro 5

**Programa del curso comunicación de acuerdos de niveles de servicio,  
dirigido al personal del centro de servicios compartidos de una corporación  
industrial en Guatemala**

<b>Programa del curso</b>	
<b>Nombre del curso:</b>	Comunicación de acuerdos de niveles de servicio
<b>Objetivo del curso:</b>	Comunicar los servicios y tiempos de respuesta pactados con los clientes, para lograr su cumplimiento.
<b>Dirigido a:</b>	Todo el personal.
<b>Duración:</b>	1 hora
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción de los servicios</li><li>• Responsabilidades de las partes</li><li>• Tiempos de respuesta</li><li>• Reportes e indicadores de gestión</li><li>• Precios de los servicios</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013

El programa de los demás cursos incluidos en el plan anual de capacitación, aparecen en la sección de anexos.

### **3.7.1 Costos de la capacitación**

La ejecución del programa de capacitación requiere la inversión financiera que permita realizar el pago de los diferentes recursos necesarios. Es necesario tomar en cuenta que previo a la ejecución del programa de capacitación, el presupuesto de su operación deberá ser aprobado por la Gerencia General.

Para la elaboración del presupuesto de capacitación, se deben considerar los siguientes costos:

- a) Alquiler del lugar, aplica si la capacitación se realizará fuera de las instalaciones de la Empresa.
- b) Transporte, cuando aplique.
- c) Materiales, en los cuales se incluyen impresiones y fotocopias para el participante.
- d) Alimentación
- e) Facilitador, si fuera externo.

A efecto de brindar opciones en términos de costos para la implementación del plan de capacitación se presentan dos diferentes escenarios:

#### **Escenario 1**

El cálculo del costo de los cursos a realizar por facilitadores internos se presenta a continuación:

## Cuadro 6

### Escenario 1 del cálculo de costo de la capacitación interna

Curso	No. De participantes	Horas de capacitación	Materiales capacitación	Alimentación	Subtotal material	Subtotal alimentación	Gastos totales
Comunicación acuerdos de niveles de servicios	142	1	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Identificación de tipos de clientes	142	3	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Técnicas de servicio al cliente	142	3	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Manejo efectivo de reclamos	142	2	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Comunicación del proceso de compras	142	2	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Comunicar procesos y servicios de cada unidad organizacional	142	5	Q50.00	Q15.00	Q7,100.00	Q2,130.00	Q9,230.00
<b>Total General</b>							<b>Q19,880.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

En el cálculo del costo de la capacitación que se muestra en el cuadro anterior se está considerando material impreso y reproducido dentro de la empresa, en el rubro de alimentación se propone dar café y galleta pues es bastante corto el tiempo de capacitación, a excepción de la comunicación de procesos y servicios de cada unidad organizacional que se propone se realice en 5 horas en cuyo caso se propone dar una refacción más completa.

Los proveedores propuestos para facilitar los cursos externos son: **Assessore**, que es una empresa joven reconocida por la efectividad en capacitaciones tipo taller en los cuales los participantes realizan actividades grupales donde practican los conocimientos adquiridos en el taller; así mismo la **Asociación de Gerentes de Guatemala** ampliamente reconocida en el país por el fortalecimiento de conocimientos y destrezas de los trabajadores del sector empresarial.

En el cuadro 4 aparece el plan anual de capacitación propuesto, incluyendo el costo de cada curso considerando el cobro que harán los facilitadores externos por impartirlos en el lugar que ellos designen, los cuales tiene un costo total de Q.126,140.00, integrado de la siguiente manera:

### Cuadro 7

#### Escenario 1 de integración de los costos de capacitación con facilitadores externos

Curso	Proveedor	Horas	Participantes	Costo por participante	Costo
Técnicas de comunicación efectiva	Assessore	2.5	24	Q350.00	Q8,400.00
Estilos y técnicas de negociación	Assessore	2.5	18	Q350.00	Q6,300.00
Uso eficiente del tiempo	Asociación de Gerentes de Guatemala	9	18	Q1,990.00	Q35,820.00
Trabajo en equipo	Asociación de Gerentes de Guatemala	9	38	Q1,990.00	Q75,620.00
				<b>Total</b>	<b>Q126,140.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013, con base a la información proporcionada por los proveedores propuestos.

Sumando el costo de la capacitación con facilitadores internos y externos del escenario 1, el costo del plan anual de capacitación propuesto asciende a Q. 146,020.00. Dicha inversión está dentro del presupuesto anual de capacitación que la empresa prevé periódicamente y sus resultados serán optimizados al realizar el proceso de forma sistemática, pues son temas acorde a las necesidades de capacitación de su personal que fortalecerán conocimientos que les permitirán desarrollar habilidades y actitudes para realizar sus atribuciones de trabajo eficientemente. Las ventajas y desventajas del escenario 1 son:

#### Ventajas:

- Los temas más técnicos son facilitados por facilitadores externos expertos en los mismos.

- Los colaboradores con las necesidades de capacitación obtienen los conocimientos y destrezas de primera fuente.
- Las capacitaciones son realizadas en las instalaciones definidas por el proveedor, lo que permite al personal salir del ambiente normal de trabajo y minimiza la probabilidad de ser interrumpidos.
- Los facilitadores externos generalmente son personas que tienen técnicas pedagógicas para hacerlo.

#### **Desventajas:**

- El costo de la capacitación externa es más alta.
- Los facilitadores externos desconocen a detalle la problemática que se pretende minimizar.
- El enfoque de facilitador será de aplicación general del tema y no precisamente en un contexto a la medida de la organización.

#### **Escenario 2**

Para reducir la inversión se propone el segundo escenario, en cuyo caso el cálculo de costos de la capacitación a realizar a través de facilitadores externos se plantea de la siguiente manera:

#### **Cuadro 8**

#### **Escenario 2 de integración de costos de la capacitación con facilitadores externos**

<b>Curso</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Horas</b>	<b>Participantes</b>	<b>Costo por participante</b>	<b>Costo</b>
Técnicas de comunicación efectiva	Assessore	2.5	10	Q350.00	Q3,500.00
Estilos y técnicas de negociación	Assessore	2.5	10	Q350.00	Q3,500.00
Uso eficiente del tiempo	Asociación de Gerentes de Guatemala	9	2	Q1,990.00	Q3,980.00
Trabajo en equipo	Asociación de Gerentes de Guatemala	36	4	Q1,990.00	Q7,960.00
				<b>Total</b>	<b>Q18,940.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013, con base a la información proporcionada por los proveedores propuestos.

En el cuadro anterior se propone que la capacitación realizada por proveedores externos sea aplicada a un grupo reducido de participantes, quienes posteriormente replicarán el curso para alcanzar a la cantidad de colaboradores definido en el plan de capacitación.

En ese contexto, el cálculo del costo de capacitaciones internas se calcula de la siguiente manera:

### Cuadro 9

#### Escenario 2 del cálculo de costo de la capacitación interna

Curso	No. De participantes	Horas de capacitación	Materiales capacitación	Alimentación	Subtotal material	Subtotal alimentación	Gastos totales
Comunicación acuerdos de niveles de servicios	142	1	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Identificación de tipos de clientes	142	3	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Técnicas de servicio al cliente	142	3	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Manejo efectivo de reclamos	142	2	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Comunicación del proceso de compras	142	2	Q10.00	Q5.00	Q1,420.00	Q710.00	Q2,130.00
Comunicar procesos y servicios de cada unidad organizacional	142	5	Q50.00	Q15.00	Q7,100.00	Q2,130.00	Q9,230.00
Técnicas de comunicación efectiva	14	2.5	Q10.00	Q5.00	Q140.00	Q70.00	Q210.00
Estilos y técnicas de negociación	8	2.5	Q10.00	Q5.00	Q80.00	Q40.00	Q120.00
Uso efectivo del tiempo	16	9	Q20.00	Q60.00	Q320.00	Q960.00	Q1,280.00
Trabajo en equipo	34	9	Q20.00	Q60.00	Q680.00	Q2,040.00	Q2,720.00
<b>Total General</b>							<b>Q24,210.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

En el cálculo anterior de la capacitación a realizar por facilitadores internos, se agrega el costo de material y alimentación de los participantes que recibirán los cursos de técnicas de comunicación efectiva, estilos y técnicas de negociación, uso efectivo del tiempo y trabajo en equipo, replicado por los colaboradores que lo reciban directamente de los proveedores. El costo total del escenario 2 es de

Q. 43,150.00, con lo cual se logrará un ahorro de Q. 102,870.00 en relación al escenario 1.

A continuación se presentan las ventajas y desventajas del escenario 2:

**Ventajas:**

- El ahorro en el costo de los temas más técnicos es significativo.
- Los facilitadores internos podrán trasladar la información del curso haciendo énfasis en la problemática que se desea minimizar.
- Se aprovechan las instalaciones, mobiliario y equipo audiovisual con que cuenta la organización.
- En las capacitaciones de corta duración el personal no tiene que salir de las instalaciones y se reincorpora en menor tiempo a sus labores cotidianas.

**Desventajas:**

- Los facilitadores internos generalmente no cuentan con técnicas de pedagogía para trasladar los conocimientos.
- En los cursos técnicos de duración de un día es agotador permanecer dentro de las instalaciones de la empresa y es mayor la probabilidad que los participantes sean interrumpidos.

**3.8 Aplicación del programa de capacitación**

El programa de capacitación guiará las acciones de capacitación a implementar en la Empresa, para obtener los resultados definidos en los objetivos del programa se deberá realizar lo siguiente:

1. Asignar a una persona responsable de la ejecución del programa, que será el Gerente de Desarrollo Humano.

2. El responsable de la ejecución del programa, coordinará con los Gerente y Jefes de las diferentes áreas los grupos en los que se ejecutarán los cursos, así como las fechas del mes propuesto que mejor se adecuen a las actividades laborales de cada área.
  
3. Mensualmente el Gerente de Desarrollo Humano informará a la Gerencia General sobre el avance en la implementación del programa.

Para una organización precisa de la logística de cada curso, se deberá tomar en cuenta los aspectos siguientes definidos en la siguiente lista de revisión:

## Cuadro 10

### Lista de verificación de la logística de capacitación

Nombre del curso:		Responsable:					Firma:		
		Semanas antes			1 día después	2 meses después	Status		
No.	Actividad	3	2	1			En proceso	Completado	No aplica
1	Determinar los grupos de participantes								
2	Coordinar participación del facilitador interno o								
3	Establecer fechas y horarios								
4	Reservar salón								
5	Reservar equipo:								
	• Computadora								
	• Cañonera								
	• Pantalla								
	• Puntero								
	• Pizarra								
	• Bocinas								
	• Extensiones								
	• Rotafolios								
• Sillas									
• Mesas									
6	Reservar transporte si aplica								
7	Enviar invitaciones								
8	Confirmar asistencia de participantes								
9	Coordinar alimentación								
10	Preparar y reproducir material								
11	Imprimir certificados o diplomas								
12	Procesar evaluaciones de reacción								
13	Elaborar informe de evaluación de reacción								
14	Tabular resultados evaluación de aprendizaje								
15	Enviar evaluaciones de comportamiento								
16	Procesar evaluaciones de comportamiento								
17	Elaborar informe de evaluaciones de comportamiento								

**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

### 3.9 Evaluación de los resultados de la capacitación

Realizar la evaluación de los programas de capacitación es cada vez más importante en las organizaciones, debido a que a través de la misma es posible determinar la eficacia de la capacitación en términos del impacto que ha tenido en los participantes y en la empresa.

El modelo de Kirkpatrick es el enfoque más ampliamente utilizado para evaluar la capacitación y se propone sea utilizado para evaluar los programas de

capacitación en el centro de servicios compartidos, en los niveles de evaluación de la reacción, aprendizaje y comportamiento.

### **3.9.1 Nivel I, evaluar la reacción**

Permite medir la satisfacción de los participantes respecto a los aspectos logísticos del curso y la percepción sobre el facilitador o proveedor de la capacitación.

La evaluación de las reacciones pueden ser integradas en un único cuestionario, pero cada tema debe estar separado del otro. El cuestionario debe ser completado al finalizar cada curso, para conocer las impresiones de los participantes y poder identificar las mejoras a realizar en los siguientes cursos.

Para el efecto se propone el modelo de cuestionario siguiente:

## Cuadro 11

### Evaluación del curso y facilitador

Por favor complete este formulario y brinde sus comentarios sobre el facilitador y los aspectos logísticos del curso, para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad.

Nombre del curso: \_\_\_\_\_  
 Nombre del facilitador: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Por favor escriba el nombre del curso y del facilitador en los espacios indicados. Marque con una X la opción que mejor describa su opinión sobre cada uno de los items que se le presentan, con base a la escala siguiente:

1. Malo                      2 - Regular                      3 - Aceptable                      4 - Bueno                      5 - Excelente

Evaluación del Curso	1	2	3	4	5
1. Los objetivos del curso se alcanzaron					
2. Los objetivos propuestos fueron cubiertos por el contenido del curso					
3. El contenido del curso fue relevante y ayudará a mejorar en el trabajo					
4. El material y recursos didácticos respaldaron el proceso de aprendizaje					
5. Los ejercicios y actividades realizadas respaldaron el proceso de aprendizaje					
6. La duración del curso fue suficiente para cubrir todos los objetivos					
7. La frecuencia y duración de los recesos programados fueron suficientes					
8. La sala, mobiliario y limpieza fueron adecuados					
9. El servicio de alimentación fue adecuado					
Evaluación del facilitador					
1. El facilitador mantuvo un tono de voz adecuado					
2. El facilitador demostró interés en el proceso de aprendizaje de los participantes					
3. El facilitador tiene el conocimiento y dominio del tema expuesto					
4. El facilitador explicó de forma clara los temas y subtemas del curso					
5. El facilitador mostró disposición de responder preguntas a los participantes					
6. El tiempo del curso fue aprovechado eficientemente					
7. La presentación del facilitador fue apropiada					

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Fuente:** Elaboración propia - Año 2013.

### 3.9.2 Nivel II, evaluar el aprendizaje

Es útil para conocer si el conocimiento de los participantes respecto al tema tratado se ha incrementado con la capacitación, para lo cual es necesario realizar una evaluación de conocimiento al inicio y al final del curso.

La evaluación al inicio del curso, permitirá al facilitador conocer los subtemas en los que deberá hacer mayor énfasis para fortalecer los conocimientos de los

participantes. La evaluación al final del curso, mostrará el incremento de conocimientos que los participantes obtuvieron a través del contenido del curso y los recursos didácticos utilizados por el facilitador.

Para realizar la evaluación del aprendizaje se propone que la persona que coordina cada curso realice lo siguiente:

- a) Solicitar al facilitador que elabore la prueba que pasará a los participantes al iniciar y al finalizar el curso.
- b) Revisar que la prueba cubra el contenido del curso, para lograr los objetivos, de ser necesario solicitar las correcciones al facilitador.
- c) Solicitar al facilitador que realice la evaluación al inicio y al final del curso y le traslade las notas.
- d) Realizar la tabulación y análisis de los resultados de las evaluaciones.
- e) Elaborar informe de evaluaciones de aprendizaje y trasladar a cada uno de los jefes de los participantes.

A continuación se presenta un ejemplo de prueba de aprendizaje:

## Cuadro 12

### Prueba pre y post capacitación

Nombre: _____		
Fecha: _____		
Curso: _____		
Tipo de prueba:	Pre ____	Post ____
<p>Objetivo: conocer el nivel de conocimiento con que cuentan los participantes del curso al iniciar y hacer énfasis en las brechas más grandes.</p> <p>Instrucciones: Lea los enunciados que se le presentan a continuación y subraye la respuesta correcta.</p> <p>1. Las diferentes conductas al negociar pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Agresiva, sumisa o pasiva, asertiva*</li><li>b. Indiferente, comprometido, invasivo</li><li>c. Ambas son correctas</li></ul> <p>2. La mejor manera de negociar es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Ganar - ganar</li><li>b. Perder - ganar</li><li>c. Perder - perder</li><li>d. Ganar - perder</li><li>e. Depende de la situación*</li></ul> <p>3. Cuando se trata de negociaciones que tienen lugar una única vez y en las que la relación futura no tiene por qué ser preservada, se utiliza el estilo de negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Acomodativa</li><li>b. Colaborativa</li><li>c. Competitiva*</li><li>d. Evitativa</li></ul> <p>4. Cuando dos o mas partes se necesitan mutuamente porque tienen finalidades idénticas: los mismos clientes, los mismos proveedores, etc., es mejor utilizar el estilo de negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Acomodativa</li><li>b. Colaborativa*</li><li>c. Competitiva</li><li>d. Evitativa</li></ul>		

5. Estilo de negociación a utilizar cuando nos interese, ante todo, dar prioridad a la relación, por encima de cualquier resultado.
- a. Acomodativa\*
  - b. Colaborativa
  - c. Competitiva
  - d. Evitativa
6. Cuando estoy convencido que no tengo absolutamente nada a conseguir en una negociación, procedo a:
- a. Negociación asertiva
  - b. Negociación por resultados
  - c. Negociación por relación
  - d. Evitar negociar\*
  - e. Negociar a través del compromiso
7. Cuando la colaboración es demasiado difícil o demasiado compleja, procedo a:
- a. Negociación asertiva
  - b. Negociación por resultados
  - c. Negociación por relación
  - d. Evitar negociar
  - e. Negociar a través del compromiso\*

**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

Para elaborar el informe de evaluaciones donde se consolidará la nota inicial y nota final de cada participante, se propone el uso del siguiente tabular:

### Cuadro 13

#### Tabular de evaluación del aprendizaje de la capacitación

<b>Curso:</b>	
<b>Facilitador:</b>	
<b>Realizado en fecha:</b>	

Código colaborador	Nombre	Nota inicial	Nota final	Incremento de la puntuación	% incremento conocimiento
123	ABC	XX	XX	XX	XX
345	DEF	XX	XX	XX	XX
567	GHI	XX	XX	XX	XX
<b>Promedio</b>		<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>

**Fuente:** Elaboración propia – Año 2013.

#### Dónde:

- **Nota inicial**, es la nota de la prueba realizada por el facilitador antes de iniciar el curso.
- **Nota final**, es la nota de la prueba realizada por el facilitador al finalizar el curso.
- **Incremento de la puntuación**, es la diferencia entre la nota final menos la nota inicial.
- **% incremento conocimiento**, es el porcentaje de incremento en el conocimiento de acuerdo a las notas inicial y final, cuyo cálculo se realiza con la fórmula siguiente:

$$\% \text{ incremento conocimiento} = \frac{\text{incremento de la puntuación}}{\text{nota inicial}} * 100$$

### **3.9.3 Nivel III, evaluar el comportamiento**

En este nivel se determina hasta qué punto ocurre un cambio de comportamiento en los participantes del curso como resultado de los conocimientos y destrezas adquiridos a través del programa de capacitación.

Para realizar este nivel de evaluación es necesario permitir un tiempo prudente para que ocurra un cambio de comportamiento en el personal, su aplicación requiere el apoyo de los jefes o gerentes para que proporcionen el espacio para realizar los cambios en actitudes o comportamientos. Para el efecto se propone:

- a. Informar a los participantes sobre el sistema de evaluación de capacitación del comportamiento al inicio de cualquier curso de capacitación, para fomentar el interés en la adquisición del conocimiento para su aplicación en el trabajo.
- b. La evaluación del comportamiento será realizada por el jefe inmediato del participante, pues es quien mejor puede identificar el cambio en el comportamiento o actitud después de recibir la capacitación. Para el efecto podrá realizarla a través de la observación, resultados en el trabajo, realizando prueba práctica u oral.
- c. Realizar la evaluación dos o tres meses posterior a realizada la capacitación, para dar tiempo a que el personal pueda aplicar el conocimiento o destrezas en su comportamiento.
- d. Llevar registro de los resultados de las evaluaciones de comportamiento realizadas.
- e. El Gerente de servicios y desarrollo humano deberá presentar informe de resultados de las evaluaciones de comportamiento ante la Gerencia General mensualmente.

A continuación se presenta un modelo de evaluación de comportamiento:



## **Conclusiones**

1. Los resultados de la investigación realizada ponen de manifiesto que las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de algunos colaboradores del centro de servicios compartidos se debe a que la empresa no aplica instrumentos técnicos relacionados con el proceso de capacitación de personal, si bien es cierto brinda capacitación a los colaboradores la misma es en temas muy generales y a discreción de los jefes, lo que evidencia que no es programada ni acorde a las necesidades de capacitación que tiene el personal, con lo cual se comprueba la hipótesis número 1.
2. Se pudo comprobar que algunos colaboradores del centro de servicios compartidos presentan deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes en las atribuciones que ejecutan en su puesto de trabajo, pues manifestaron que no logran al cien por ciento sus objetivos de trabajo.
3. En las capacitaciones que se imparten actualmente en la empresa objeto de estudio, no se realiza la evaluación de los resultados obtenidos, situación que no permite cuantificar si la inversión en capacitación que se está realizando es de beneficio para la empresa.

## **Recomendaciones**

1. Realizar anualmente un diagnóstico de necesidades de capacitación, con la participación de los mandos medios de las diferentes áreas organizacionales concientizándoles de la importancia de realizar un DNC objetivo, para elaborar un programa de capacitación que se ajuste a las necesidades reales de capacitación del personal.
2. Aplicar el plan de capacitación elaborado, con lo cual se logrará minimizar las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes detectadas en algunos colaboradores del centro de servicios compartidos y por consiguiente elevar la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.
3. Realizar la evaluación de los resultados de la capacitación en cada curso que se imparta, utilizando las herramientas propuestas, para determinar la efectividad de la misma e identificar oportunidades de mejora, para que cíclicamente se obtengan mejores resultados y optimizar los recursos invertidos en capacitación.

## Bibliografía

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. México. Editorial Mc Graw Hill. 3ª. Edición, 2009. 586pp.
2. Holcim. **Manual de capacitación**. Alemania. Grupo Holcim. 1ª. Edición, 2008. 122pp.
3. Koontz, Harold, y Weihrich, Heinz. **Administración, una perspectiva global**. México. Editorial Mc Graw Hill. 11ª. Edición, 1999. 796pp.
4. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. **Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo**. Guatemala. Litografía Cimgra. 2ª. edición, 1998. 170pp.
5. Pinto Villatoro, Roberto. **Planeación estratégica de capacitación empresarial**. Grupo Capinte. Moras 441 Col. del Valle de México, D.F. 2008. 216pp.
6. Robbins, Stephen P. **Comportamiento organizacional**. México. Editorial Prentice Hall. 8ª. Edición, 1999. 675pp.
7. Stoner, James A. F. **Administración**. México. Editorial Prentice Hall. 2ª. Edición, 1988. 643pp.
8. Diagnóstico, Claudio Coello, [www.alimarket.es/empresa/10003098/GRUPO-DIAGNOSTICO-RECOLETAS--S-L-](http://www.alimarket.es/empresa/10003098/GRUPO-DIAGNOSTICO-RECOLETAS--S-L-) s/n
9. Empresa, Ivan Thompson, [www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html) s/n
10. Empresa, Wikipedia, [es.wikipedia.org/wiki/Empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa) Empresa s/n 21abril2011
11. Empresa de servicio, [thedreamteam2c.blogspot.com/2009/09/la-empresa-y-sus-areas-funcionales\\_20.html](http://thedreamteam2c.blogspot.com/2009/09/la-empresa-y-sus-areas-funcionales_20.html) s/n

## **ANEXOS**

## Anexos



### Anexo 1

## Boleta de evaluación de la capacitación actual aplicada a los mandos medios del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

**Objetivo:** Utilizar esta boleta como herramienta académica en el trabajo de tesis para establecer la manera como se realiza actualmente el proceso de capacitación de personal y elaborar una propuesta del proceso de capacitación para el personal del Centro de Servicios Compartidos.

**Instrucciones:** Seleccione la respuesta que considere que describe mejor la situación actual de la capacitación al personal del Centro de Servicios Compartidos.

### Información general

- ¿En qué área de la empresa labora actualmente?
  - Administración y finanzas
  - Tecnología de información
  - Desarrollo humano
  - Compras
  - Seguridad
- ¿Actualmente existe incumplimiento de objetivos en su departamento o unidad administrativa?
  - Sí
  - No

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles y que lo origina?

---

---

- ¿Cómo califica la satisfacción que su área de trabajo brinda al cliente externo?
  - Excelente
  - Buena
  - Regular
  - Mala

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Ha recibido quejas de sus clientes referentes a la calidad del servicio y satisfacción que reciben?

a. Sí

b. No

Si su respuesta es sí, con qué frecuencia y que problemas en especial causan las quejas:

---

---

—

### **Proceso de capacitación**

5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

a. Sí

b. No

6. ¿El personal de su área de trabajo es capacitado periódicamente?

a. Sí

b. No

7. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Con qué frecuencia se da la capacitación?

a. Mensual

b. Trimestral

c. Semestral

d. Anual

e. Eventualmente

8. ¿Considera que la capacitación que reciben es útil para garantizar el óptimo desempeño en su puesto de trabajo?

a. Sí

b. No

9. ¿Solicita usted capacitación para el personal de su área?

a. No

b. Si

Si su respuesta es afirmativa, ¿cómo realiza la solicitud?

a. A través de un diagnóstico de necesidades de capacitación

b. Eventualmente, cuando surge la necesidad

c. Otra manera, especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Si la respuesta a la pregunta 8 es afirmativa como ha sido la reacción por parte de la organización para llevar a cabo la capacitación solicitada?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

11. ¿En las capacitaciones, los facilitadores son internos o externos?

- a. Internos, en un \_\_\_\_\_%
- b. Externos, en un \_\_\_\_\_%

12. ¿De qué manera se ha desarrollado la capacitación que ha recibido? Puede seleccionar más de una respuesta.

- a. Personalizada
- b. A través de lecturas
- c. A través de videos
- d. Por internet
- e. Alguien me instruyó en el puesto de trabajo

13. ¿La empresa evalúa los resultados de las capacitaciones que se imparten?

- a. No
- b. Si

De qué manera: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Su unidad cuenta con un presupuesto destinado para la capacitación del personal?

- a. No
- b. Sí

15. ¿Existe un programa o plan maestro de capacitación en su empresa?

- a. No
- b. Sí



## Anexo 2

### **Boleta de evaluación de la capacitación actual, aplicada al personal administrativo del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala**

**Objetivo:** Utilizar esta boleta como herramienta académica en el trabajo de tesis para establecer la manera como se realiza actualmente el proceso de capacitación de personal y elaborar una propuesta del proceso de capacitación para el personal del Centro de Servicios Compartidos.

**Instrucciones:** Seleccione la respuesta que considere que describe mejor la situación actual de la capacitación al personal del Centro de Servicios Compartidos.

#### **Información general**

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la organización?
  - a. De 0 a 1 año
  - b. De 1 a 3 años
  - c. Más de 3 años
2. ¿En qué área de la empresa labora actualmente?
  - a. Administración y finanzas
  - b. Tecnología de información
  - c. Desarrollo humano
  - d. Compras
  - e. Seguridad
3. ¿Cumple usted al cien por ciento con los objetivos de su puesto de trabajo?
  - a. Si
  - b. No

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Por favor indique: ¿En qué porcentaje considera usted que está llenando las expectativas que dieron origen a su contratación? \_\_\_\_\_%
5. ¿En su puesto de trabajo, tiene contacto directo con el cliente externo?
  - a. Si
  - b. No
6. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Ha recibido quejas?
  - a. No
  - b. SiEspecifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Ha realizado sugerencias para corregir el problema que ocasiona las quejas de sus clientes externos?
  - a. Si
  - b. No
8. ¿Se han tomado medidas correctivas, para contrarrestar el(los) problemas manifestado por el cliente externo?
  - a. Si
  - b. No
  - c. En algunas ocasiones
9. ¿Cuándo inició sus labores en la organización, notó usted alguna deficiencia en el desarrollo de las actividades que aún no se ha corregido?
  - a. No
  - b. Si
  - c. Si su respuesta es afirmativa, méncionela: \_\_\_\_\_
10. ¿Conoce las expectativas de sus clientes respecto a tiempo y calidad de los servicios que usted brinda?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Parcialmente
11. ¿Ha tenido algún inconveniente para el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo?
  - a. Sí

b. No

Especifique:

i. \_\_\_\_\_

ii. \_\_\_\_\_

iii. \_\_\_\_\_

### **Proceso de capacitación**

12. ¿Recibe o ha recibido usted algún tipo de capacitación?

a. No

b. Si

13. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Con qué frecuencia ha recibido la capacitación?

a. Mensual

b. Trimestral

c. Semestral

d. Anual

e. Eventualmente

14. Si su respuesta a la pregunta 9 es afirmativa, ¿Considera que las capacitaciones que ha recibido son útiles para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en su puesto de trabajo?

a. Si

b. No

c. Muy poco

Por qué: \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo se ha desarrollado la capacitación que ha recibido? Puede seleccionar más de una respuesta.

a. Personalizada

b. A través de lecturas

c. A través de videos

d. Por internet

e. Alguien me instruyó en el puesto de trabajo

16. ¿Conoce la forma en que se identifica en que aspectos debe ser capacitado?

a. No

b. Si

Comente: \_\_\_\_\_

17. ¿En las capacitaciones, los facilitadores son internos o externos?

a. Internos, en un \_\_\_\_\_%

b. Externos, en un \_\_\_\_\_%

### Anexo 3

## Boleta de detección de necesidades de capacitación del personal del área de administración y finanzas del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Escuela de Administración de Empresas



#### Boleta No. 1 Detección de necesidades de capacitación

**Objetivo:**

Identificar las necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos, para elaborar una propuesta de proceso de capacitación para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal y con ello minimizar los problemas que enfrenta la organización en la actualidad.

**Instrucciones:**

A continuación sirvase completar las causas y efectos de los problemas más críticos en su área de trabajo que se minimizarían con acciones sistematizadas de capacitación de personal, considerando lo siguiente:

**Causa:** indicar cuáles son las principales razones o factores que provocan la problemática actual

**Efecto:** mencionar los resultados o consecuencias que sufre su área, a raíz de los problemas existentes

Área o Departamento: <u>Admon. Y Finanzas</u> Jefe: <u>xxxx</u> Fecha elaboración: <u>nov-13</u> Fecha revisión: _____  Descripción del problema actual 1: <u>Incumplimiento de acuerdos de niv de servicios</u>  Causas principales: 1. <u>Desconocimiento del personal</u> 2. <u>Falta de actualización de los mismos</u> 3. <u>Falta de capacitación en ANS</u>	Prioridad para contrarrestar el problema:  Urgente <u>    X    </u> Importante _____ Se puede diferir _____  Efectos principales: 1. <u>Quejas de clientes por incumplimiento</u> 2. <u>Descerción de clientes molestos</u> 3. <u>Disminución de clientes potenciales</u>
Observaciones: _____	

Descripción del problema actual 2:  <u>Comunicación ineficaz con clientes externos</u>  Causas principales: 1. <u>Falta de habilidades de comunicación</u> 2. <u>Recepción de solicitudes incompletas</u> 3. <u>Carencia de estrategias de comunicación efectiva</u>	Prioridad para contrarrestar el problema:  Urgente <u>    X    </u> Importante _____ Se puede diferir _____  Efectos principales: 1. <u>Desacuerdos con los clientes</u> 2. <u>Envío de información errónea</u> 3. <u>Quejas por falta de asertividad</u>
Observaciones: _____	

Descripción del problema actual 3:  <u>Bajo nivel de servicio al cliente</u>  Causas principales: 1. <u>Carencia técnicas servicio al cliente</u> 2. <u>No habilidad identificar tipos de clientes</u> 3. <u>Falta capacitación en servicio al cliente</u>	Prioridad para contrarrestar el problema:  Urgente _____ Importante <u>    X    </u> Se puede diferir _____  Efectos principales: 1. <u>Cientes molestos</u> 2. <u>Incremento de quejas</u> 3. <u>Seguimiento tardío a quejas</u>
Observaciones: _____	

## Anexo 4

# Boleta de detección de necesidades de capacitación del personal del área de servicios y desarrollo humano del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



### Boleta N.º 1 Detección de necesidades de capacitación

**Objetivo:**

Identificar las necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos, para elaborar una propuesta de proceso de capacitación para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal y con ello minimizar los problemas que enfrenta la organización en la actualidad.

**Instrucciones:**

A continuación sírvase completar las causas y efectos de los problemas más críticos en su área de trabajo que se minimizarían con acciones sistematizadas de capacitación de personal, considerando lo siguiente:

**Causa:** indicar cuáles son las principales razones o factores que provocan la problemática actual

**Efecto:** mencionar los resultados o consecuencias que sufre su área, a raíz de los problemas existentes

Área o Departamento: <u>Servicios y Des. Humano</u> Jefe: <u>XXXX</u> Fecha elaboración: <u>nov-13</u> Fecha revisión: _____  Descripción del problema actual 1: <u>Percepción negativa del servicio prestado</u>  Causas principales: 1. <u>Falta de habilidad para resolver solicitudes</u> 2. <u>Actitud no acorde a empresa de servicios</u> 3. <u>Falta de capacitación en servicio al cliente</u>	Prioridad para contrarrestar el problema:  Urgente _____ Importante <u>  X  </u> Se puede diferir _____  Efectos principales: 1. <u>Quejas de clientes y malos comentarios</u> 2. <u>Poca disposición para resolver reclamos</u> 3. <u>Incumplimiento de acuerdos de niveles de servicios</u>
Observaciones: _____	

Descripción del problema actual 2:  <u>Atrasos en entrega de servicios</u>  Causas principales: 1. <u>Desconocimiento de procesos del área</u> 2. <u>Mala administración del tiempo laboral</u> 3. <u>Desconocimiento de contenido de acuerdos de niveles de servicios</u>	Prioridad para contrarrestar el problema:  Urgente _____ Importante <u>  X  </u> Se puede diferir _____  Efectos principales: 1. <u>Entrega tardía de documentos solicitados</u> 2. <u>Postergación de solicitudes</u> 3. <u>Incumplimiento de acuerdos de niveles de servicios</u>
Observaciones: _____	

Descripción del problema actual 3:  <u>Bajo dominio de procesos de servicios</u>  Causas principales: 1. <u>Contratación de personal sin experiencia</u> 2. <u>Desconocimiento de procedimientos</u> 3. <u>Falta documentar y comunicar procesos</u>	Prioridad para contrarrestar el problema:  Urgente _____ Importante <u>  X  </u> Se puede diferir _____  Efectos principales: 1. <u>Incumplimiento de objetivos</u> 2. <u>Baja productividad de algunos colaboradores</u> 3. <u>Percepción negativa de los servicios prestados por parte de los clientes</u>
Observaciones: _____	

## Anexo 5

# Boleta de detección de necesidades de capacitación del personal del área de seguridad del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



### Boleta No. 1 Detección de necesidades de capacitación

**Objetivo:**

Identificar las necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos, para elaborar una propuesta de proceso de capacitación para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal y con ello minimizar los problemas que enfrenta la organización en la actualidad.

**Instrucciones:**

A continuación sirvase completar las causas y efectos de los problemas más críticos en su área de trabajo que se minimizarían con acciones sistematizadas de capacitación de personal, considerando lo siguiente:

**Causa:** indicar cuáles son las principales razones o factores que provocan la problemática actual

**Efecto:** mencionar los resultados o consecuencias que sufre su área, a raíz de los problemas existentes

<p>Área o Departamento: <u>Seguridad</u></p> <p>Jefe: <u>xxxx</u></p> <p>Fecha elaboración: <u>nov-13</u></p> <p>Fecha revisión: _____</p> <p>Descripción del problema actual 1: <u>Dificultades en comunicación con clientes externos</u></p> <p>Causas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Desconocimiento de técnicas de comunic.</u></li> <li>2. <u>Falta de proactividad para comunicarse</u></li> <li>3. <u>No se da retroalimentación sobre status de solicitudes</u></li> </ol>	<p>Prioridad para contrarrestar el problema:</p> <p>Urgente _____</p> <p>Importante <u>  X  </u></p> <p>Se puede diferir _____</p> <p>Efectos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Confusiones por falta de comunicación</u></li> <li>2. <u>Malos entendidos sin aclarar</u></li> <li>3. <u>Clientes inconformes por no conocer status de su solicitud</u></li> </ol>
<p>Observaciones: _____</p>	

<p>Descripción del problema actual 2:</p> <p><u>Poca sinergia con otras unidades en la empresa</u></p> <p>Causas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Enfoque en procesos propios del área</u></li> <li>2. <u>Actitud de trabajo individual</u></li> <li>3. <u>Desconocimiento de procesos de otras áreas</u></li> </ol>	<p>Prioridad para contrarrestar el problema:</p> <p>Urgente _____</p> <p>Importante <u>  X  </u></p> <p>Se puede diferir _____</p> <p>Efectos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Limitaciones en la productividad del equipo</u></li> <li>2. <u>Relaciones complicadas con otras áreas</u></li> <li>3. <u>Falta de apoyo de otras áreas</u></li> </ol>
<p>Observaciones: _____</p>	

<p>Descripción del problema actual 3:</p> <p><u>Deficiencia en la actitud de servicio</u></p> <p>Causas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Poca identificación con el cliente</u></li> <li>2. <u>Falta de actitud de servicio al cliente</u></li> <li>3. <u>Desconocimiento del negocio</u></li> </ol>	<p>Prioridad para contrarrestar el problema:</p> <p>Urgente _____</p> <p>Importante <u>  X  </u></p> <p>Se puede diferir _____</p> <p>Efectos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Quejas contantes de los clientes</u></li> <li>2. <u>Pérdida de tiempo de los clientes</u></li> <li>3. _____</li> </ol>
<p>Observaciones: _____</p>	

## Anexo 6

# Boleta de detección de necesidades de capacitación del personal del área de tecnología de información del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



### Boleta No. 1 Detección de necesidades de capacitación

**Objetivo:**

Identificar las necesidades de capacitación del personal del centro de servicios compartidos, para elaborar una propuesta de proceso de capacitación para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal y con ello minimizar los problemas que enfrenta la organización en la actualidad.

**Instrucciones:**

A continuación sirvase completar las causas y efectos de los problemas más críticos en su área de trabajo que se minimizarían con acciones sistematizadas de capacitación de personal, considerando lo siguiente:

**Causa:** indicar cuáles son las principales razones o factores que provocan la problemática actual

**Efecto:** mencionar los resultados o consecuencias que sufre su área, a raíz de los problemas existentes

<p>Área o Departamento: <u>Tecnología de Información</u></p> <p>Jefe: <u>xxxx</u></p> <p>Fecha elaboración: <u>nov-13</u></p> <p>Fecha revisión: _____</p> <p>Descripción del problema actual 1: <u>Desconocimiento de servicios del negocio</u></p> <p>Causas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Desconocimiento de procesos del área</u></li> <li>2. <u>Desconocimiento proceso previo y siguiente</u></li> <li>3. _____</li> </ol>	<p>Prioridad para contrarrestar el problema:</p> <p>Urgente <u>  X  </u></p> <p>Importante _____</p> <p>Se puede diferir _____</p> <p>Efectos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Mala redirección de solicitudes</u></li> <li>2. <u>Atraso en la prestación de servicios</u></li> <li>3. <u>Clientes insatisfechos</u></li> </ol>
<p>Observaciones: _____</p>	

<p>Descripción del problema actual 2:</p> <p><u>Demora en la prestación de servicios</u></p> <p>Causas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Solicitudes sin seguimiento</u></li> <li>2. <u>Desactualización de status de solicitudes</u></li> <li>3. <u>Falta comunicación de tiempos de respuesta a los clientes</u></li> </ol>	<p>Prioridad para contrarrestar el problema:</p> <p>Urgente _____</p> <p>Importante <u>  X  </u></p> <p>Se puede diferir _____</p> <p>Efectos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Clientes insatisfechos</u></li> <li>2. <u>Quejas por atrasos en entrega de servicios</u></li> <li>3. <u>Incumplimiento de acuerdos de niveles de servicios</u></li> </ol>
<p>Observaciones: _____</p>	

<p>Descripción del problema actual 3:</p> <p><u>Malas negociaciones con proveedores</u></p> <p>Causas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Poca experiencia en negociaciones</u></li> <li>2. <u>Falta capacitación en negociación</u></li> <li>3. _____</li> </ol>	<p>Prioridad para contrarrestar el problema:</p> <p>Urgente <u>  X  </u></p> <p>Importante _____</p> <p>Se puede diferir _____</p> <p>Efectos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Pocos beneficios en negociaciones</u></li> <li>2. <u>Desperdicio de oportunidades comerciales</u></li> <li>3. <u>Precios poco competitivos de sus servicios</u></li> </ol>
<p>Observaciones: _____</p>	

## Anexo 7

**Programa del curso Técnicas de comunicación efectiva, dirigido a mandos medios de las áreas de seguridad y administración y finanzas, del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala**

<b>Programa del curso</b>	
<b>Nombre del curso:</b>	Técnicas de comunicación efectiva
<b>Objetivo del curso:</b>	Fortalecer las habilidades de comunicación del personal, para hacer más eficiente la comunicación con clientes internos y externos.
<b>Dirigido a:</b>	Mandos medios de Seguridad y Administración y Finanzas.
<b>Duración:</b>	2.5 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El verdadero impacto del mensaje</li><li>• Diferencia entre expresión y comunicación</li><li>• Visual – vocal – verbal</li><li>• La diferencia entre qué decimos y cómo lo decimos</li><li>• El significado del lenguaje corporal</li><li>• Escucha activa</li><li>• Diferencia entre oír y escuchar</li></ul>

## Anexo 8

### Programa del curso Identificación de tipos de clientes, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Programa del curso	
<b>Nombre del curso:</b>	Identificación de tipos de clientes
<b>Objetivo del curso:</b>	Fortalecer la habilidad del personal para identificar los tipos de clientes, para brindar un servicio de acuerdo a cada tipo.
<b>Dirigido a:</b>	Todo el personal
<b>Duración:</b>	3 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mi cliente y el esquema de sus necesidades.</li><li>• Tipología de clientes: identificación, comportamiento y exigencias.</li><li>• Segmentación de clientes.</li><li>• Comunicación adecuada al tipo de cliente</li><li>• Cómo tratar con clientes difíciles</li><li>• ¿Quiénes son mis clientes VIP?</li></ul>

## Anexo 9

### Programa del curso Técnicas de servicio al cliente, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Programa del curso	
<b>Nombre del curso:</b>	Técnicas de servicio al cliente
<b>Objetivo del curso:</b>	Brindar técnicas y estrategias para brindar un servicio excepcional, para garantizar la atención a requerimientos y el seguimiento efectivo a reclamos.
<b>Dirigido a:</b>	Todo el personal.
<b>Duración:</b>	3 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio, cliente y calidad.</li><li>• Características y expectativas del cliente.</li><li>• Crear la experiencia del servicio al cliente.</li><li>• Creatividad como valor agregado.</li><li>• Plan de estrategia focalizada de servicio.</li><li>• El cumplimiento y asesoría como factores de éxito.</li><li>• Servicio telefónico exitoso.</li><li>• Comunicación electrónica ventajas / desventajas.</li></ul>

## Anexo 10

### Programa del curso Estilos y técnicas de negociación, dirigido al personal del área de compras del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Programa del curso	
<b>Nombre del curso:</b>	Estilos y técnicas de negociación
<b>Objetivo del curso:</b>	Fortalecer los conocimientos y habilidades para realizar negociaciones productivas para la organización.
<b>Dirigido a:</b>	Personal de compras
<b>Duración:</b>	2.5 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación asertiva</li><li>• Técnicas asertivas de negociación</li><li>• Habilidades de asertividad</li><li>• Estilos de negociación</li><li>• Importancia de la relación/resultado</li></ul>

## Anexo 11

### Programa del curso Manejo efectivo de reclamos, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Programa del curso	
<b>Nombre del curso:</b>	Manejo efectivo de reclamos.
<b>Objetivo del curso:</b>	Facilitar técnicas de solución de reclamos, para asegurar el seguimiento oportuno y eficiente de los reclamos presentados por los clientes.
<b>Dirigido a:</b>	Todo el personal.
<b>Duración:</b>	2 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cómo tratar con clientes difíciles<ul style="list-style-type: none"><li>○ Escucha empática</li><li>○ Identifique a los clientes molestos</li><li>○ Cliente pasivo – activo – irritado</li></ul></li><li>• Manejo de quejas y reclamos<ul style="list-style-type: none"><li>○ La rapidez como estrategia de recuperación</li><li>○ Compensación ante reclamos</li></ul></li></ul>

## Anexo 12

### Programa del curso Comunicación del proceso de compras, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Programa del curso	
<b>Nombre del curso:</b>	Comunicación del proceso de compras.
<b>Objetivo del curso:</b>	Comunicar las fases del proceso de compras y sus responsables, para dar claridad sobre el rol que cada área tiene para realizarlos.
<b>Dirigido a:</b>	Todo el personal.
<b>Duración:</b>	2 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accesos a transacciones del sistema utilizadas en el proceso</li><li>• Niveles de autorización</li><li>• Tipos de estrategia de pago</li><li>• Negociación con proveedores</li><li>• Descripción del proceso de compras</li><li>• Explicación del flujo grama del proceso de compas</li></ul>

### Anexo 13

#### Programa del curso Uso eficiente del tiempo, dirigido al personal del área de compras del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Programa del curso
<b>Nombre del curso:</b> Uso eficiente del tiempo.
<b>Objetivo del curso:</b> Elevar la habilidad para manejar el tiempo laboral de manera eficiente, para que los colaboradores distingan entre actividades importantes/urgentes y aprendan a priorizarlas para alcanzar los objetivos organizacionales.
<b>Dirigido a:</b> Personal de compras.
<b>Duración:</b> 9 horas
<b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación y organización del tiempo</li><li>• Manejo positivo del tiempo y del estrés</li><li>• Importancia del tiempo</li><li>• Principios básicos de efectividad y eficiencia</li><li>• Diferencia entre lo importante y lo urgente</li><li>• Cambio de hábitos hacia una actitud proactiva</li></ul>

## Anexo 14

### Programa del curso Comunicar procesos y servicios de cada unidad organizacional, dirigido a todo el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Programa del curso	
<b>Nombre del curso:</b>	Comunicar procesos y servicios de cada unidad organizacional.
<b>Objetivo del curso:</b>	Comunicar los procesos y servicios que presta cada unidad, para fortalecer los conocimientos y que el personal pueda orientar a los clientes eficientemente.
<b>Dirigido a:</b>	Todo el personal.
<b>Duración:</b>	5 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción de los servicios</li><li>• Procesos de cada área</li><li>• Responsabilidades de las partes</li><li>• Contactos primarios y secundarios de cada área</li></ul>

## Anexo 15

### Programa del curso Trabajo en equipo, dirigido a jefes y gerentes del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala

Programa del curso	
<b>Nombre del curso:</b>	Trabajo en equipo
<b>Objetivo del curso:</b>	Fortalecer la habilidad para trabajar en equipo, para maximizar los resultados y hacer sinergias entre las diferentes unidades organizacionales.
<b>Dirigido a:</b>	Jefes y gerentes
<b>Duración:</b>	9 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cómo dar instrucciones y retroalimentación a su equipo de trabajo</li><li>• Diferencias entre un grupo y un equipo</li><li>• Aporte complementario de los miembros del equipo</li><li>• Generar un ambiente de confianza</li><li>• Sinergia – factor clave de éxito</li></ul>