



Caso: impacto de la capacitación sobre el desempeño del personal administrativo en un outsourcing en Bogotá

Sandra Paola Murcia Murcia, Edwin Andrés Gutiérrez Vásquez*
y María Isabel Borda Arias**

Citar este artículo como: Sandra Paola Murcia Murcia, Edwin Andrés Gutiérrez Vásquez y María Isabel Borda Arias. (2017). Caso: impacto de la capacitación sobre el desempeño del personal administrativo en un outsourcing en Bogotá. *Revista Perfiles Gerenciales*, 6(1), pp. 51-59.

* Estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Libre – Bogotá. Correos Electrónicos: sandrap.murciam@unilibrebog.edu.co edwina.gutierrezv@unilibrebog.edu.co.

** Psicóloga, Doctora en Administración, maestría en psicología organizacional y del trabajo. Docente investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Libre. Bogotá, Correo electrónico mariaia.bordaa@unilibrebog.edu.comariaia.bordaa@unilibrebog.edu.co

RESUMEN

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

ABSTRACT

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

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

Beneficios

Dentro de los beneficios de este trabajo de investigación estarán inmersos la implementación de herramientas de medición sobre el impacto que genera el entrenamiento y la capacitación en S&M, definir y redefinir los

diferentes programas de entrenamiento que se implementan en esta empresa.

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

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

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

Impacto

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

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

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

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

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

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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

OBJETIVO GENERAL

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- Diseñar instrumentos de medición del impacto para ser aplicados al personal administrativo de serví industriales y mercadeo
- Aplicar la metodología Focus Group para profundizar y comprender el impacto de la capacitación sobre el desempeño del personal administrativo
- Proponer programas de entrenamiento estandarizados y redefinir los programas actuales.

CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE OUTSOURCING

Entendiendo el outsourcing como una modalidad de contratación en la cual determinadas organizaciones se hacen cargo de un servicio puntual dentro de otras estructuras con el fin de optimizar sus procesos y reducir sus costos; será el encargado de la selección, contratación, capacitación, evaluación y administración de personal cumpliendo con las expectativas de sus clientes. En los últimos años se ha evidenciado la problemática tanto en grandes y medianas empresas por la falta de personal capacitado si se tiene en cuenta que para el 2008 el 53% de las pymes en América latina considera que el acceso al talento humano capacitado es limitado (Portafolio, 2008) aspecto que no ha generado gran cambio ya que para el 2015 entre el 30% y 40% de las empresas sigue generando insatisfacción (Tiempo, 2015).

Un factor importante que identifican las empresas es la falta de calidad en la formación conllevando al poco rendimiento y calidad de sus trabajadores, por lo cual el mayor reto será la capacitación y “explotación” de las capacidades y competencias; logrando innovación, crecimiento y competitividad;

si se tiene en cuenta que actualmente se ocupa el puesto 62 de 100 países en el cual el potencial del capital humano es del 67,63% (Forum, 2015).

El estado del arte hace referencia a los casos aplicados a situaciones reales referentes a la capacitación de personal en empresas de outsourcing de talento humano:

En un estudio de la capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa de Pérez, Pineda y Arango de la Universidad Católica del Norte Colombia (2011) y Pérez, Pineda y Arango (2011) se evidencia que el entrenamiento en los trabajadores fomenta el mejoramiento de sus competencias laborales y el desempeño global de la organización; se pueden aplicar



Fuente: <http://focus.vesti.lv/>

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

En la capacitación se debe fomentar la capacidad de toma de decisiones, el estímulo de la creatividad, habilidades comunicativas entre otros; Debe tenerse en cuenta que el impacto del desarrollo de las competencias una vez realizada la capacitación dependerá

de ciertos factores con el enfoque de la capacitación, la tecnología, los cambios organizacionales y de la disposición al aprendizaje en la organización.

La medición en general consiste en asignar propiedades empíricas, numéricas, simbólicas y de objetos conforme a ciertas reglas. La medición del talento humano se enfoca en la inversión de capital e identificar el impacto de las estrategias para su evolución. Mediante la reacción, aprendizaje, conducta y resultados se podrá medir el entrenamiento. Los instrumentos de recolección de datos son recursos dispositivos o formatos utilizados para obtener, registrar o almacenar información. El impacto se compone por efectos a corto y mediano plazo sean



estos efectos o consecuencias deseadas o no deseadas. El resultado final de una serie de acciones y eventos expresados cualitativa o cuantitativamente se entiende por resultado.

Un proceso se puede entender como una secuencia ordenada de actividades repetidas, el entrenamiento: desarrollo de las personas tiene actividades relacionadas sujetas a las acciones que se realizan diariamente en la empresa. La capacitación busca satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras de los trabajadores. El entrenamiento es un proceso formativo para el desempeño con eficiencia y eficacia. Las empresas de outsourcing presta cualquier servicio que requiere el contratante. Las competencias hacen referencia a las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño de éxito en un puesto de trabajo. El diagnóstico es la recolección y análisis de datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

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

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

La capacitación y el entrenamiento proporcionan experiencias del saber, conocimientos que ayudan a desarrollar de manera oportuna y con rapidez conceptos, aptitudes, actitudes,

habilidades y destrezas para desarrollar un cargo de manera óptima y así obtener mayores resultados teniendo como principio el concepto de productividad.

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

Las empresas de outsourcing consisten en la contratación externa de recursos anexos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones mientras la organización se dedica a la razón de ser de su negocio, es la trasferencia de todo o parte del trabajo de una empresa a otra externa mediante un contrato de servicios.

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

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

METODOLOGÍA

La implementación de estos tipos de investigación ayudara a la recolección de datos e información que ayudara a dar respuesta a las preguntas planteadas en este proyecto. El diseño que se planteara en la investigación propuesta será de tipo mixto, basándonos en un tipo cualitativo ya que nos permite realizar una recolección de datos específica obteniendo una descripción completa y detallada y por otro lado de tipo cuantitativo ya que nos permite realizar una medición de la información recolectada con el fin de tener una clasificación de características y a partir de ellos la construcción de un modelo como se plantea en la investigación.

La respectiva investigación se realizará en una empresa de outsourcing de personal enfocada a los trabajadores de planta administrativa, para llevarla a cabo se debe cumplir con los siguientes pasos:

Se formula un diagnóstico que nos permita recopilar información detallada acerca de los programas de entrenamiento y capacitación que se manejan en el personal administrativo con el fin de determinar cuáles son los pro y contra en estos programas, para posteriormente darle los ajustes necesarios o realizar la implementación de nuevos programas de entrenamiento.

Una vez obtenidos los análisis del diagnóstico se procederá al diseño de instrumentos que nos permita medir el impacto que genera los programas establecidos de entrenamiento y capacitación en el personal, una vez diseñado se procederá a la implementación de estos utilizando la metodología de Focus Group la cual plantea un modelo de participación a través de grupos de discusión fomentando una dinámica en la cual se logre una interacción entre los participantes dando cumplimiento a la indagación propuesta.

Una vez realizada la aplicación de los instrumentos se debe generar el respectivo análisis que nos permita verificar cual es el impacto que los programas de entrenamiento y capacitación tienen en el personal administrativo; a partir del análisis se realizara las recomendaciones para realizar cambios en los programas, redefiniendo los programas actuales; de igual manera se propondrán nuevos programas de entrenamiento estandarizados que estén acorde con el personal administrativo de la empresa.

RESULTADOS

La respectiva investigación se está realizando en un outsourcing dirigido al personal administrativo, en el cual se realizó un diagnóstico el cual nos permitió recopilar información acerca de los programas de entrenamiento y capacitación que se manejan en el personal administrativo, datos como archivo histórico de los programas aunque se realiza aproximadamente hace dos años, cantidad de personal capacitada, plan de inversión para realizar la capacitación; posteriormente se realizó evaluación de desempeño al personal administrativo la cual hasta el momento nos arrojó los siguientes resultados:

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

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

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

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

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

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

Una vez se obtenidos los análisis del diagnóstico y la evaluación de desempeño se procederá a implementar la metodología de Focus Group la cual nos permite profundizar y comprender el impacto de la capacitación en el desempeño esto con el fin de redefinir o definir los programas de capacitación existentes en este outsourcing.

CONCLUSIONES

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

La aplicación correcta de programas de capacitación al personal administrativo de la empresa de outsourcing garantizara el desempeño óptimo, eficaz y productivo para la consecución de los objetivos propuestos a nivel gerencial, administrativa y operativa estableciendo así una fortaleza de la empresa

con valor agregado de iniciativa aplicada para el desarrollo profesional y personal de cada uno de los trabajadores.

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

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A. S. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. En A. S. Aguilar, *Capacitación y desarrollo de personal* (p. 25). México D.F.: Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. En M. Alles, *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (pp. 29, 36). Buenos Aires: Granica S.A.

Alonso, C. M., Gallego, D. J., & Honey, P. (1995). *Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Mensajero.

Bermúdez, K. (2005). *Outsourcing y Derecho Laboral*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

_____. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

Corrales, A. B. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson.

Eslava, J. D. (2003). Análisis económico - financiero de las decisiones de gestión empresarial. En J. D. Eslava, *Análisis económico - financiero de las decisiones de gestión empresarial* (p. 33). Madrid: ESIC.

- Forum, W. E. (2015). *The Human Capital Report*. Obtenido de World Economic Forum. Obtenido de <http://reports.weforum.org/human-capital-report-2015/rankings/>
- Guanajuato, D. F. (s.f.). *Implementación del proceso capacitador*. Guanajuato.
- Huseild, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas, conceptos y habilidades directivas*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- José, E. T. (2006). *Conocimiento, pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires: Bilbos.
- Kirkpatrick, D. I., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluación de acciones formativas los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Legis. (2014). *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá: Legis.
- Macías, J. C. (2014). Análisis de la situación actual del Outsourcing en los procesos de México.
- Martínez, M. A. & Fernández, E. A. (s.f.). *El Outsourcing y la Planeación Fiscal en México*. Guanajuato.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-22.
- Portafolio. (28 de Julio de 2008). *Las Pymes Dicen que hay escases de talento humano*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pymes-dicen-hay-escasez-talento-humano-267866>
- Públicas, S. d. (1978). *Glosario de Términos sobre Asentamientos Humanos*. México: Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.
- Sampieri, C. R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing, La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Norma.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Tiempo. (5 de mayo de 2015). *33 Por ciento de las empresas no cree en el talento de sus empleados*. Obtenido de *El Tiempo*: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/talento-humano-en-las-empresas-no-tiene-credibilidad/15691336>
- Trabajo, M. D. (26 de Mayo de 2015). *Consulta de la norma*. Obtenido de Decreto 1072 de 2015: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>
- Valhondo, D. (2002). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.