

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA
Y TECNOLOGÍA
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Psicología**

**Licda. Eugenia Rodríguez
Seminario de Graduación**

**Diseño de un programa de capacitación con el objetivo de
mejorar el rendimiento laboral y el clima organizacional
en el grupo operativo de la empresa AXA Assistance S.A,
en el periodo comprendido entre septiembre y diciembre,
2008**

Pamela Acevedo Vargas

**III Cuatrimestre 2008
09 de enero 2009**

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	1
Capítulo I.....	4
I. Antecedentes.....	5
II. Justificación.....	5
III. Formulación del Problema.....	7
IV. Objetivos.....	8
V. Alcances de la investigación	9
VI. Limitaciones de la investigación	9
Capítulo II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
VII. Capacitación, Conceptualización General.....	12
VIII. Objetivos Del Adiestramiento De Personal.....	14
IX. Tipos De Programas De Capacitación.....	15
X. Detección De Necesidades De Capacitación.....	17
XI. Técnicas Para La DNC	19
XII. Planeamiento De Un Programa De Capacitación.....	23
XIII. Estructuración De Un Programa De Capacitación	24
XIV. Ventajas De Un Programa De Capacitación.....	27
XV. Importancia de un programa de capacitación	29
XVI. Capacitación Como Proyecto De Retención De Personal.....	31
Capítulo III	33
MARCO METODOLÓGICO	33
I. Tipo De Investigación.	34
II. Fuentes De Información	35
III. Definición De Variables	36
IV. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	39
Capítulo IV	41
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	41
I. Resultados.....	42
Capítulo V	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
I. Conclusiones.....	54
II. Recomendaciones	55
Capítulo VI.....	57
PROPUESTA	57
I. Diagnóstico.....	58
II. Formulación Y Diseño	63
III. Ejecución Del Proyecto	66
IV. Evaluación	68
Bibliografía Consultada.....	69
ANEXOS.....	70
I. Anexo 1	71
II. Anexo 2	73
III. Anexo 3	75

IV. Anexo 4	77
V. Anexo 5	78

Capitulo I

INTRODUCCIÓN

I. Antecedentes

El presente trabajo pretende realizar una propuesta de un programa de capacitación del personal en una empresa, específicamente en la transnacional AXA Assistance S.A.

Anteriormente se había realizado en el mes de agosto del presente año, un estudio de clima organizacional, por parte de las estudiantes de la Licenciatura en Psicología de ULACIT, para el curso de Psicología Organizacional Avanzada.

Como resultado de este estudio realizado en agosto, se determinó que el clima laboral se encontraba desfavorecido, además de que durante este mes se presentaron 5 renuncias consecutivas por parte del personal operativo.

Además como parte del estudio de clima organizacional en las áreas que fueron investigadas, se logró determinar que el área de capacitación por parte de la empresa es nula, por lo que como recomendaciones se optó por dictar la urgencia de un programa de capacitación eficiente para, de este modo, lograr un mejoramiento en el clima organizacional, atacando eficientemente el área por parte de un programa estructurado.

Previo al estudio de clima organizacional, no se han realizado estudios en esta área, por lo que para los dirigentes de la organización, este tipo de información se ha convertido en claves para medir de este modo el rendimiento laboral de los empleados del área operativa (quienes constituyen el sostén de la empresa).

II. Justificación

Dado que la empresa no cuenta con un departamento de personal, este tipo de estudios son nuevos para sus dirigentes, por lo que existe gran expectativa al respecto y se hace conveniente su realización dado que la empresa se dedica a servicio al cliente en situaciones de emergencia.

Al realizar una propuesta de un programa de capacitación, se puede afirmar que se vuelve conveniente a nivel social, dado que se puede medir de manera significativa y objetiva la influencia que genera la capacitación del personal sobre los empleados, así como a nivel organizacional, sobre la inversión de recursos que permitan la implementación de programas de capacitación.

Tal y como lo indica Eslava (2008), en su artículo sobre “Coaching en la gestión del capital humano”:

“El nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno. Como consecuencia muchas empresas no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; sino que también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.”(Pág. 1)

Lo anterior es un ejemplo claro de la necesidad que existe en la empresa, de un programa de capacitación que la logre adecuar a los retos que actualmente le generan la competencia con otras empresas, de igual forma transnacionales. De esta manera también se detalla en el mismo artículo que “...sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante...” (Pág. 1)

Es importante recalcar que con el presente estudio se podrían ver beneficiados no únicamente los empleados y dirigentes de la empresa, sino, por el contrario, cualquier persona o entidad que se dedique a implementar programas de capacitación o departamentos que se dediquen al desarrollo del talento humano, así como el cliente que en situaciones de emergencia contacten con la empresa para cualquier tipo de servicio.

Lo anterior porque al realizarse una propuesta como la que se plantea en esta ocasión, sobre la mejora del clima organización y el rendimiento laboral, a través de la aplicación de un programa de capacitación, brinda a su lector herramientas indispensables para la toma de decisiones a la hora de implementar un programa de capacitación al personal.

Al evaluar los resultados del estudio, es fácilmente digerible el asunto de la conveniencia de la capacitación del personal, sin la necesidad de cada vez que se plantea la pregunta tener que realizar una evaluación previa sobre ventajas y desventajas, por lo que se pretende resolver prácticamente por medio de conclusiones y recomendaciones el problema de conveniencia de capacitación.

Por medio de la información y resultados que se pretenden generar se intenta apoyar la teoría de la necesidad de capacitación y búsqueda del talento humano que la Psicología Organizacional, plantea en sus estudios, de forma que según teóricamente se mejoran aspectos como clima organizacional y desarrollo humano.

De acuerdo a Eslava (2008), es importante en una empresa lograr que la capacitación se base en “... *una nueva filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos sean imprescindibles y formen parte de su vida, cultura y práctica habitual.*” (Pág, 1)

Se considera importante la implementación de un programa de capacitación sobre el rendimiento laboral, dado que como lo indica De la Iglesia (2008), en su artículo sobre Psicología Laboral y Organizacional, “*La capacitación podría definirse como un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo.*” (Pág.16)

Así mismo, la aplicación de un programa de capacitación en una empresa debe visualizarse como una actividad planeada cuyo origen se encuentra en las necesidades reales de una empresa y se dirige a una reestructuración de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

III. Formulación del Problema

¿Cómo se diseña una propuesta de un programa de capacitación que genere beneficios sobre el rendimiento laboral y el mejoramiento del clima organizacional en el grupo operativo de la empresa AXA Assistance S.A. de C.V, en el periodo comprendido entre setiembre y diciembre, 2008?

IV. Objetivos

General

Identificar las necesidades de capacitación en el grupo Operativo de la empresa AXA Assistance México S. A. de C. V. con el fin de proyectar mejoras en el rendimiento laboral y el clima organizacional, a través de la aplicación del segundo objetivo general.

Diseñar un programa de capacitación con el objetivo de mejorar el rendimiento laboral y el clima organizacional en el grupo operativo de la empresa AXA Assistance S.A. de C.V, en el periodo comprendido entre septiembre y diciembre, 2008

Específicos

- 1 Proponer un instrumento que pueda ser utilizado para la determinación de necesidades de capacitación de la empresa.
- 2 Proponer un programa de capacitación para el grupo operativo de la empresa AXA Assistance S.A.de C. V.
- 3 Señalar las posibles diferencias que se pueden generar entre los niveles de rendimiento laboral del grupo operativo de la empresa AXA Assistance S.A.de C. V. antes y posterior a la implementación de un programa de capacitación.
- 4 Señalar las posibles diferencias que se pueden generar en el clima organizacional del grupo operativo de la empresa AXA Assistance S.A.de C. V. antes y posterior a la implementación de un programa de capacitación

V. Alcances de la investigación

Dentro de los alcances de la investigación, se pretende con este estudio, realizar la propuesta de un programa de capacitación efectiva de forma tal que como continuidad al proyecto de estudio de clima organizacional, se logre la implementación constante de un programa de capacitación que resulte de la Detección de las necesidades de capacitación.

También es importante recalcar que dada la gran rotación de personal dentro de la empresa, se pretende mediante la implementación de programas de retención de personal que se de en mejor escala la cantidad de renuncias, de forma tal que el personal pueda optar por promociones y mejores condiciones a la hora de realizar su trabajo, dado el tiempo de experiencia acumulado.

Una vez finalizado este estudio se presente realizar en la compañía un programa de aseguramiento de la calidad en servicio al cliente que la empresa pueda brindar a sus clientes por medio de datos verificables sobre capacitación del personal, de forma tal que el estudio realizado sirva de plataforma para un proyecto de expansión, tanto a nivel organizacional, como a nivel de personal, al contar con un mejoramiento del currículo por medio de la constante capacitación que la empresa logre dar.

VI. Limitaciones de la investigación

Dentro de las limitaciones que se pueden presentar, se encuentra el factor tiempo, dado que a pesar de tratarse de un tema de investigación en el cual se plantea de forma consecutiva un cronograma, los programas de capacitación pueden generar atrasos significativos, dados los diversos horarios de trabajo que la empresa maneja.

Lo anterior retrasaría los resultados que se puedan obtener a la hora de establecer conclusiones y recomendaciones.

Otro problema significativo que puede generarse es a la hora de visualizar la tasa de rotación de personal que se presenta por lo general en el último periodo del año, en la empresa, dado que según se indica, en años anteriores se da una gran deserción.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

VII. Capacitación, Conceptualización General

Un proceso de capacitación es concebido como un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en el puesto de trabajo, para el que fue contratado.

La capacitación del personal, además de completar el proceso de selección y de orientación al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, de acuerdo al avance de la época.

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo los objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de capacitación que le permita desarrollar, facultar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

Dentro de este marco de referencia, el adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que el adiestramiento no debe ser visto como un lujo sino una inversión.

En virtud de lo anterior, es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos.

En este sentido, la empresa debe orientar sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la nueva concepción administrativa de la organización.

Algunas empresas han incorporado la capacitación del personal, en el marco de trabajo de la empresa, como una estrategia que posibilita un cambio positivo en el

personal, con el fin superar los paradigmas de autoridad y poder que hasta el momento han venido tomando las riendas y dirección de las empresas, dejando de lado los buenos resultados que otro sistema de dirección puede generar.

Con relación a lo anterior Eslava Arnao (2008), en su artículo sobre “Coaching en la gestión del capital humano” comenta:

“El nuevo paradigma en la gestión de las personas parte de un principio fundamental "Humanismo y más humanismo en las organizaciones", de este modo la tarea de manejar y dirigir personas en un entorno cada vez más globalizado y competitivo parte de un significado mayormente ontológico, que es necesario examinar en las mutihabilidades de los nuevos ejecutivos que aspiran a tener éxito en esta función.” (Pág. 3)

Desde algunas perspectivas actuales, se puede visualizar que muchas empresas empiezan a trabajar bajo el significado de la palabra “entrenamiento”, la cual desde el punto de vista laboral, concibe al encargado de personal de una empresa como un desarrollador de actividades fundamentales enfocadas principalmente al descubrimiento de talentos y competencias de los empleados, con el fin de ubicarles en puestos adecuados a sus aptitudes, de forma tal que pretenda dentro de la empresa un desempeño correcto y un máximo de rendimiento ocupacional.

Sin embargo, el entrenamiento o coaching, como lo nombran algunos artículos no debe ser visto únicamente como una herramienta, mediante la cual se realice una adecuada colocación del personal, por lo que Eslava Arnao (2008), comenta que *“El coaching como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales, su función debe tener un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal.” (Pág. 4)*

Por lo anterior, se puede indicar que el programa de capacitación de una empresa debe visualizarse de forma sistémica, con la fundamentación de objetivos a seguir basados en el desarrollo de las personas de forma que se logre adecuación a las tareas y funciones asignadas dentro de la empresa.

Es relevante que los directivos de toda organización que se encuentre en proceso de cambio o reestructuración, por medio de los programas de capacitación realicen los ajustes estructurales con el fin de optimizar el trabajo del equipo y se produzca de esta manera el fortalecimiento de la gestión realizada, esté enfocada a servicio al cliente, venta de productos o servicios, entre otras.

VIII. Objetivos Del Adiestramiento De Personal

De acuerdo a lo afirmado por De la Iglesia (2008), los fines que persigue un programa de capacitación son: *“Promover el desarrollo integral del personal y, como consecuencia directa, de la empresa y lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.”* (Pág. 16)

Dentro de los principales beneficios que puede traer un plan de capacitación efectivo a una empresa y que tienen que ir de la mano de los objetivos del planteamiento de los programas de capacitación se encuentran los siguientes:

- 1 Incrementar la productividad.
- 2 Promover la eficiencia del trabajador.
- 3 Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.
- 4 Promover un ambiente de mayor seguridad.
- 5 Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- 6 Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- 7 Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, despidos y otros.
- 8 Reducir el costo del aprendizaje.

- 9 Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- 10 Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- 11 Facilitar la supervisión de personal.
- 12 Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- 13 Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- 14 Reducir los costos de operación.

IX. Tipos De Programas De Capacitación

La capacitación puede presentar distintas formas, entre ellas encontramos:

Formación: dirigida a personas que no tienen conocimiento ni experiencias previas sobre cierta actividad, su objetivo es desarrollar aptitudes iniciales para el desempeño de dicha actividad en el nivel de ayudante o aprendiz.

Perfeccionamiento: dirigida a personas con conocimientos y experiencias previas sobre una ocupación con el objetivo es mejorar sus aptitudes para desempeñar actividades propias de la actividad o de las tareas relacionadas con dicha actividad y con el fin de promover a la persona a una categoría ocupacional superior.

Especialización: dirigida a personas con conocimiento y experiencia en su cargo con el objeto de desarrollar al más alto nivel las aptitudes necesarias para desempeñarse en dicha ocupación mediante el uso de equipos, materiales o técnicas especiales.

Desde la mirada del desarrollo organizacional, la capacitación responde a las necesidades de desarrollo de la organización, entendiendo a ésta como sistema social. En este sentido, los objetivos o metas que se proponga alcanzar la capacitación responderán a las necesidades de la organización, tal como puede apreciarse a continuación:

Inducción: Es la orientación general, que se le da al empleado para adecuarlo al puesto, al grupo y a la institución. Este tipo de formación tiene por meta crear una actitud favorable del empleado y facilitar su proceso de integración.

Adiestramiento a través de la experiencia: Consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos, recursos y otros. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación podría ser muy útil, ya que de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias.

Adiestramiento “en” y “para” la organización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:

- 1 Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo.
- 2 Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado.
- 3 Preparación para el desarrollo general integral.

Un programa de capacitación en las instituciones debe basarse en las siguientes condiciones:

- 1 Las necesidades de las personas.
- 2 El crecimiento individual
- 3 La participación como aprendizaje activo.
- 4 La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- 5 Los conocimientos y experiencias de los participantes, revalorizando y reforzando el aprendizaje existente e incorporando nuevos conocimientos.
- 6 El aprendizaje en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.

Centros de adiestramiento y especializados, habiendo procesado de antemano las necesidades actuales y futuras del personal, se puede ofrecer la oportunidad de formación y entrenamiento en un centro de capacitación, para que el empleado asuma con mayor responsabilidad y eficacia el trabajo que desempeña.

X. Detección De Necesidades De Capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento. Para Zepeda (1999) el proceso *“es el procedimiento mediante el cual se identifican los conocimientos y habilidades que requiere personalmente cada uno de los integrantes de la organización, para cumplir mejor con sus roles actuales o para aspirar a un puesto distinto.”* (Pág. 210)

La DNC nos permite localizar e identificar en una situación de trabajo, los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos. Por su parte Zepeda (1999) indica *“su objetivo es la identificación de ambas cosas, conocimiento y habilidades, a fin de contar con la información necesarias para planear la capacitación y para, posteriormente, verificar sus resultados”* (Pág. 210).

En este orden de ideas, una necesidad de adiestramiento es la falta de conocimiento, habilidad o destreza, en una persona que impide el desarrollo de su trabajo satisfactoriamente o interfiere con el desarrollo completo de su potencial y así prepararse para sus grandes responsabilidades.

El objetivo es elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas de adiestramiento, que permiten adecuar al trabajador para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo.

Tipos de necesidades de capacitación:

- | | | | |
|---|-------------------|---|----------------|
| 1 | Manifiestas. | 4 | Ocupacionales. |
| 2 | Encubiertas. | 5 | Individuales. |
| 3 | Organizacionales. | | |

Según las manifiestas, las necesidades surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como repuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la dirección y mantener al día la planeación del recurso humano.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas. El adiestramiento requerido para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se asume que los recursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

Por otro lado, las necesidades encubiertas se presentan en casos en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En esta situación, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Las necesidades de carácter organizacional, ya analizadas se dan cuando se detectan debilidades generales. En este caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplos de este tipo de necesidades.

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista. Por otro lado las de tipo individuales son las de tipo personal, las que se ubican respecto de cada trabajador.

Estas clasificaciones tienen no sólo valor teórico, dado que, para el manejo de diferentes tipos de necesidades, reportan beneficios prácticos, además de ser útiles para su categorización.

XI. Técnicas Para La DNC

Los mecanismos de detección de necesidades de capacitación constituyen un interesante punto de partida para el reconocimiento de potencialidades a desarrollar y de obstáculos a superar para el mejoramiento de la productividad y la calidad a través de la capacitación. La detección de necesidades puede focalizarse en aspectos comportamentales y/ o en saberes específicos. Dado que es claro que Billikopf (1994) *“El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal.”* (Pág. 1)

La detección de necesidades por área o sección permite acercarse y evaluar comparativamente el perfil deseado y el real. Las necesidades y funciones de cada departamento y función de la organización son diferentes y se torna difícil suponer que pueden elaborarse los planes de capacitación sin un acercamiento a las especificidades de cada parte de la empresa, esto porque tal como lo afirma Zepeda (199) *“En ocasiones, se llega a invertir algo en la capacitación de las personas, sin que existan planes articulados, congruentes y que respondan a necesidades detectadas...”* (Pág. 17)

Las técnicas para DNA pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación. A continuación se describen algunas técnicas:

Análisis del cargo o puesto de trabajo, el primer paso, en este caso, es el de analizar la misión del cargo, ello permitirá visualizar con claridad los aspectos básicos del cargo en

cuestión. El segundo paso, es la de analizar las funciones y tareas del cargo, para determinar necesidades más específicas. El tercer paso, es de analizar el tipo de relación de trabajo y necesidad de comunicación del cargo, tanto interna como externamente, este análisis determinará la necesidad, grado e importancia de sus relaciones. El cuarto paso, es el del análisis de los perfiles del cargo. A través de este análisis se detectan cada uno de los requisitos exigidos por el perfil.

Escala de actitud, es un instrumento que permite medir la predisposición favorable, desfavorable o indiferente que existe en los individuos hacia personas, objetos o situaciones. Se parte del supuesto de que toda persona posee una predisposición, cualquiera esta sea. La predisposición es aprendida a través del proceso de socialización y por ende susceptible a ser medida.

Entrevista, es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico. Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador, las entrevistas pueden ser:

- 1 Dirigida.
- 2 Semidirigida.
- 3 Abierta.

En la entrevista dirigida el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de repuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las repuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.

La entrevista semidirigida incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

En las entrevistas abiertas se plantean sólo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste habla la mayor parte de la sección, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto.

Observación, el capacitador tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía. En sus visitas puede observar muchas cosas, indicadores de necesidades de adiestramiento, especialmente que están ocultas o apenas surgen al observar, el entrenador necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos y boca cerrada.

Investigación, las compañías, asociaciones industriales, universidades y otras organizaciones investigan constantemente. A veces los resultados producen nuevos productos, materiales o nuevos usos de los que ya existen. Esto hace que la compañía planee nuevamente algunas fases de la producción, lo cual implica, desde luego, nuevas necesidades de adiestramiento que el especialista debe captar para ponerse en acción.

Autoanálisis, cuando se le da a una persona la oportunidad de expresar sus ideas, por ejemplo mediante un programa de auto-evaluación periódica con miras al desarrollo establecido formalmente por la compañía, indican llanamente cuales son sus necesidades. También se pueden conocer las necesidades de adiestramiento en grupo cuando se confrontan las repuestas de varias personas.

Evaluación del trabajo, el jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se auto-evalúa y otros en silencio; evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es causal, subjetiva y no registrada. Puede ser que ni siquiera sea discutida, y sin embargo, una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de entrenamiento. Es posible caer en la cuenta de que el evaluado deba mejorar sus conocimientos o habilidades o comprensión de los objetivos de su puesto y su compañía.

Para mejorar la productividad, cada día más organizaciones propician la evaluación formal, periódica, de la actuación individual en el trabajo. Para esto desarrollan procedimientos específicos y se determinan puntos óptimos de realización de tareas que serán usadas como puntos de comparación.

Cualesquiera que sean los patrones y procedimientos para evaluar la tarea individual, el resultado es una indicación de las necesidades de crecimiento de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado. La satisfacción de algunas de esas necesidades corresponde

al entrenamiento. El individuo puede, entonces, iniciar actividades de autodesarrollo por su cuenta o por los medios que la compañía le llegue a proporcionar, o usar ambos a la vez.

La reunión creativa o lluvias de ideas, algunas compañías han encontrado que las reuniones creativas son un medio útil para determinar las necesidades del adiestramiento, especialmente cuando se trata de un grupo. El procedimiento es el siguiente:

- 1 Reunir un grupo multidisciplinario
- 2 Colocar frente a ellos, en una pizarra o la cartelera, una pregunta de interés común. Se debe hacer que la pregunta empiece con ¿Cómo...?.
- 3 Se pide a los miembros del grupo que contesten cualquier cosa que se les ocurra. Se anotan sus respuestas junto a la pregunta en el orden en que vayan surgiendo.
- 4 Cuando acabe el tiempo, se examina la lista y se identifican los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes. Estas son las necesidades de entrenamiento, alguna de las cuales pueden conllevar otras necesidades, como cambio en la organización, políticas y procedimientos, y son claves valiosas para encontrar los modos de mejorar la productividad aun fuera de la esfera del adiestramiento.

Quejas, la naturaleza dinámica del trabajo permite que de vez en cuando, un individuo o un grupo perciban que algo anda mal. Esta inquietud o insatisfacción puede manifestarse en forma de queja. Algunas quejas son orales y otras escritas. El análisis de ellas no das clave muy útiles para la identificación de ciertas necesidades de entrenamiento.

Situaciones de crisis, la crisis operacional de una organización o de uno de sus sectores revela frecuentemente la necesidad de una capacitación especial. hay que preguntarse sobre la causa de la crisis.

Lo anterior, dado que como lo indica De la Iglesia (2008) *“Un conflicto siempre se expresa a través de los individuos, éstos tienen una personalidad que reacciona subjetivamente ante diversas situaciones.”* (Pág.2) por lo que podemos ver presentes en las

empresas las crisis y las quejas por parte de los clientes, al contar el personal con pocas horas de capacitación que lo conviertan en un experto en su trabajo.

Instrumento Para la Detección de Necesidades de Adiestramiento

Está representado por un formato en el cual el encargado directo vaciará toda la información requerida, éste permitirá visualizar el tipo de entrenamiento requerido por su personal.

Partes del Instrumento:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1 Datos personales del trabajador. | 5 Adiestramiento en función del desarrollo. |
| 2 Adiestramiento recibido durante los 3 últimos años del trabajador. | 6 Observaciones del supervisor. |
| 3 Adiestramiento en función del cargo. | 7 Programa individual para el desarrollo. |
| 4 Conformado (firma del funcionario). | |

XII. Planeamiento De Un Programa De Capacitación

Es la integración del conjunto de actividades, medios y recursos en una estructura de acción, de acuerdo a los objetivos propuestos, para mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización a través de la realización de actividades de adiestramiento.

Desde el punto de vista de la Psicología Organizacional, un proyecto de capacitación es visto, según De la Iglesia (2008), como *“una actividad planeada cuyo cimiento radica en las necesidades reales de una empresa y se orienta hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”* (Pág. 16)

El Plan Anual de capacitación, es el documento que recoge el total de las acciones de adiestramiento cuya ejecución esta prevista en un plazo determinado, considerando los recursos. Por otro lado los recursos, son los elementos fundamentales para la elaboración de un plan (humano, financiero, materiales y de tiempo).

El Plan Anual de Adiestramiento de Personal

El propósito del plan es consolidar y racionalizar las acciones de adiestramiento del personal anualmente, por medio de la detección de necesidades diseñadas para tal fin, a objeto de satisfacer las demandas de adiestramiento y/o desarrollo de cada unidad organizativa.

Como objetivos, podemos nombrar que principalmente se enfocan en satisfacer las necesidades de adiestramiento y desarrollo del personal de cada unidad organizativa a fin de incrementar sus niveles de eficiencia, así mismo debe visualizar el tiempo y espacio, las acciones de adiestramiento a nivel organizacional y proporcionar insumos que permitan elaborar el presupuesto correspondiente, en función a los recursos humanos y materiales requeridos para tal fin. Con el objeto de establecer prioridades para desarrollar acciones de adiestramiento y ejercer el control y evaluación de los resultados sobre las acciones de adiestramiento.

XIII. Estructuración De Un Programa De Capacitación

Para Billikopf (1994) un programa de capacitación debe constituirse en:

“La capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación.”
(Pág. 2)

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| ✓ ¿QUÉ debe enseñarse? | ✓ ¿DÓNDE debe enseñarse? |
| ✓ ¿QUIÉN debe aprender? | ✓ ¿CÓMO debe enseñarse? |
| ✓ ¿CUÁNDO debe enseñarse? | ✓ ¿QUIÉN debe enseñar? |

Se debe tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación. Tal y como lo indica Billikopf (1994) *“Para resultar eficaz, un programa de capacitación debe establecer los temas adecuados a las necesidades.”* (Pág. 7)

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

Objetivos de capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. El claro reconocimiento de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito. Por lo que según afirma Eslava Arnao (2008), *“El coaching se centra más en las posibilidades del futuro y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.”* (Pág. 5)

Disposición y motivación de la persona a capacitar

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Y la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- 1 Utilizar el refuerzo positivo

- 2 Eliminar amenazas y castigos
- 3 Ser flexible
- 4 Hacer que los participantes establezcan metas personales
- 5 Diseñar una instrucción interesante
- 6 Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición y retroalimentación.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- 1 Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
- 2 Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

Esto se visualiza claramente cuando leemos el escrito que Billikopf (1994) indica “El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos.”(Pág. 7)

Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a

un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

Para Eslava Arnao (2008), al plantear un programa de capacitación es importante tomar en cuenta que, *“Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial como entrenador... El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado... El entrenado no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach... el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.”* (Pág. 5)

Para que un programa de capacitación resulte exitoso es importante que el entrenador realice un acercamiento práctico entre el tema y los empleados, por lo que indica Eslava (2008) *“Hay varias maneras de involucrar a los trabajadores en el proceso de aprendizaje, tal como preguntas, casos, el desempeño de papeles, y actividades en grupo.”*(Pág. 6)

XIV. Ventajas De Un Programa De Capacitación

Dentro de las principales ventajas que se pueden tener a partir de la implementación de un plan de capacitación, encontramos lo siguiente:

- 1 Personal adiestrado en función a necesidades organizacionales y/o individuales.
- 2 Se obtienen elementos sólidos que permiten presupuestar futuros planes de adiestramiento.
- 3 Se elevan los niveles de eficiencia del personal, cuyo impacto positivo permite el logro de metas y objetivos organizacionales.
- 4 Actualización del registro de instructores internos y externos.
- 5 Permite emitir criterios confiables para la contratación de entidades didácticas.
- 6 Validación de instrumentos de evaluación de adiestramiento.
- 7 Permite sensibilizar al supervisor sobre el proceso de adiestramiento; su importancia y bondades.

No obstante, la empresa también logra una serie de beneficios, dentro de los que se pueden nombrar:

- 1 Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- 2 Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- 3 Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- 4 Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- 5 Promueve la comunicación a toda la organización
- 6 Mejora el conocimiento del puesto de trabajo
- 7 Promueve el desarrollo con vistas a la promoción y crea una mejor imagen global de la organización

Dentro de los beneficios que a nivel individual puede lograr el empleado, se pueden citar los siguientes:

- 1 Ayuda al individuo en la toma de decisiones y solución de problemas

- 2 Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- 3 Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- 4 Forja líderes
- 5 Mejora las aptitudes comunicativas
- 6 Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto
- 7 Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos y permite el logro de metas individuales

De acuerdo al rendimiento y clima organizacional dentro de la empresa, se puede indicar que la implementación de un programa de capacitación efectivo, logra:

- 1 Mejorar el rendimiento del personal en el desempeño de sus labores.
- 2 Desarrolla el potencial del empleado, brindándole mayor visión sobre la forma correcta de actuar ante la solución de problemas en el ambiente laboral.
- 3 Mejora las relaciones de forma horizontal y vertical dentro de la pirámide organizacional.
- 4 Fomenta el liderazgo efectivo en los cargos superiores.
- 5 Facilita la motivación y el entusiasmo del empleado.
- 6 Aumenta la compromiso e interés del colaborador con referencia a los problemas de la organización.
- 7 Convierte el clima laboral más cálido, amigable, participativo y confiable.
- 8 Refuerza la autoestima y auto confianza de las personas.

XV. Importancia de un programa de capacitación

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

Productividad

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Calidad

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades necesarias, son menos propensos a cometer errores costosos.

Salud y seguridad

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Dimensión psicológica

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

Desarrollo personal

En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más

grande de habilidades y otras consideraciones son indicativas del mayor desarrollo personal.

Aunque la capacitación auxilia los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientes de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen anudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

XVI. Capacitación Como Proyecto De Retención De Personal.

La capacitación y el desarrollo son elementos que interactúan dentro de una organización en forma constante y son una importante forma de retención del personal.

Para que exista un buen programa de retención de personal es necesario ofrecer alternativas reales y consistentes de crecimiento a los empleados dentro y fuera de la organización, lo cual actúa como motivante a permanecer en un lugar que nos hace crecer. Tal y como lo indica Zepeda (1999) *“Cuando una organización ofrece alternativas reales y consistentes de crecimiento, es factible disminuir la salida del personal valioso, ya que las alternativas de crecimiento son mecanismos de retención...”* (Pág. 202)

La organización debe contar con sistemas de funcionamiento y políticas para las redes de ascenso para el personal. Las personas altamente desarrolladas impulsan a la organización hacia cambios positivos y desarrollo

Dentro de las alternativas de desarrollo que una institución puede brindar a las personas se pueden nombrar 4 alternativas:

- 1 En el propio puesto: capacitación amplia sobre los roles y funciones que la organización espera que desempeñe la persona.
- 2 Desarrollo a otros puestos: puede dar en línea ascendente (hacia el puesto o otros puestos superiores), o horizontal (hacia puestos pares)
- 3 Desarrollo como ente social implica manifestaciones de cultura, sindicalismo, deporte, recreación, entre otros

Desarrollo como persona; en el área de educación formal, informal y no formal

El modelo de capacitación y desarrollo institucional debe contar con las siguientes características para el reclutamiento de personal idóneo para el puesto y para un programa de capacitación efectivo:

- 1 Selección de personas idóneas para el puesto
- 2 Persona externa, debe brindársele una inducción institucional en primera instancia
- 3 Someter a la persona a un periodo de entrenamiento (técnico, administrativo y humano)
- 4 Ocupación del puesto
- 5 Participación en eventos de capacitación
- 6 Participación en diseños de planes de carrera (dependiendo del puesto y políticas organizacionales)
- 7 Participación en proyectos especiales
- 8 Evaluación del desempeño con el fin de realizar al Detección de Necesidades de Capacitación DNC

Capítulo III
MARCO METODOLÓGICO

I. Tipo De Investigación.

La investigación planteada es de tipo cuantitativa, dado que pretende diseñar un programa de capacitación, aplicable a la empresa AXA Assistance S.A. de C.V., con el fin de mejorar el rendimiento laboral y el clima organizacional en el grupo operativo de la compañía.

Al hablar sobre la mejora del rendimiento laboral y el clima organizacional, se estaría hablando de diversos factores que afectan a nivel subjetivo a cada persona en particular, por lo cual se podría establecer un tipo de investigación cuantitativa, dada la necesidad inicial de cuantificar datos para a partir de esto establecer un plan de acción.

Al mismo tiempo se pretende realizar una medición de manera independiente de conceptos o variables, al buscar especificar las propiedades importantes del grupo operativo sometido a análisis, lo cual marca la tendencia de un estudio de naturaleza descriptiva, de forma tal como lo nombra Grajales (2000):

“Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con en fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.”
(Pág. 2)

En el caso específico que nos ocupa el objetivo principal del trabajo radica en realizar una descripción del panorama actual a nivel de capacitación de los miembros del grupo operativo, con el fin de diseñar un programa a nivel de propuesta para el grupo operativo de la empresa.

A partir de las respuestas que se obtengan de la aplicación del formulario de Detección de Necesidades de Capacitación (ver Anexo 2) se realizará un análisis referido a

la necesidad de implementar capacitaciones tanto internas como externas en la empresa; así como también se estructurará a forma de planeamiento, un cronograma de capacitación con el fin de cubrir las necesidades de capacitación que de momento se hacen ineludibles para el correcto funcionamiento del equipo operativo. Así como se generará una propuesta con el fin de implementar un programa continuo de capacitación a futuro.

Dicha propuesta pretende abrir caminos para mitigar las consecuencias que tiene la falta de adiestramiento en el personal, como lo son las quejas presentadas, el bajo rendimiento laboral, problemas con chismes, clima organizacional no conveniente, malas relaciones entre compañeros, entre otras.

II. Fuentes De Información

Como fuentes materiales de información, se tomó el acceso a bibliografía a través de Internet, libros, artículos de revistas, entre otros, por medio de los cuales se conformó lo pertinente al marco teórico de la investigación.

Al mismo tiempo se tuvo acceso a apoyo por parte de profesionales del área de Psicología Organizacional, quienes brindaron una guía en el proceso de la investigación facilitando bibliografía actualizada y de buena categoría con el fin de generar una propuesta de alta calidad para un programa de capacitación efectivo.

Los sujetos de información en esta investigación serán los gestores de asistencia, Jefatura y Supervisor del área Operativa de la empresa AXA Assistance S.A., a quienes se les aplicará un formulario con el fin de determinar las necesidades de capacitación que se hacen presentes en el grupo.

La población se refiere a un grupo de 13 personas con edades entre 21 y 30 años, todos habitantes de la GAM. Es importante mencionar que las personas en mención cuentan con diferente nivel educativo al momento de realizado el estudio. Algunos sujetos son estudiantes universitarios avanzados, otros están iniciando sus estudios a nivel universitario. Por otro lado, hay personas quienes aún no han terminado el Bachillerato en Educación Diversificada.

Dentro del grupo referido a la población se encuentran también, personas con un alto grado de conocimientos del idioma inglés, así como otros que no manejan el idioma.

III. Definición De Variables

Las variables que se encuentran como objeto de estudio dentro del proyecto de diseño del programa de capacitación se encuentran:

Nivel de capacitación del personal

A *manera conceptual*, la capacitación del personal será interpretada la cantidad de títulos que el sujeto ha obtenido a lo largo de su vida como estudiante y que los conocimientos adquiridos le permiten desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en el puesto de trabajo, para el que fue contratado, tales como habilidades mecanográficas, conocimiento de paquetes de cómputo, conocimiento en herramientas de servicio al cliente y conocimiento en atención telefónica.

También se tomará en cuenta en este punto la cantidad y tipo de capacitaciones que el sujeto ha recibido por parte de la empresa en las habilidades anteriormente mencionadas, aunado a: conocimiento del sistema de toma de llamadas, capacitaciones (diversas) que hayan sido pagas por la empresa, capacitación por parte de la empresa con respecto a las características de cada uno de los contratos y utilización de la central telefónica.

A *nivel instrumental*, se estudiará la variable a partir del instrumento indicado en el Anexo 1 ([actualización de curriculums.xls](#)), por medio del cual se visualizará el nivel educativo y de capacitación en el cual se puede situar a cada una de los colaboradores de la empresa. Por medio de este instrumento se pretende concebir los conocimientos, habilidades y destrezas que cada persona posee para el desempeño eficaz y eficiente de las labores para las cuales fueron contratados.

Este instrumento fue creado con el fin de tener información actualizada sobre el nivel académico de cada uno de los trabajadores, consta de un total de 5 partes relativas a: información personal, educación concluida, experiencia profesional, idiomas y estudios

pendientes. Los ítems que se utilizan, son de naturaleza abierta, en una estructura dirigida, sin embargo, no rígida, para un total de 45 preguntas

De forma operacional, se pretende indicar que la persona tiene una baja capacitación para el puesto, cuando:

- ✓ No haya recibido capacitación alguna con respecto a técnicas mecanográficas
- ✓ No tenga estudios comprobados o en su defecto conocimientos con respecto a paquetes de cómputo
- ✓ No tenga conocimientos comprobados con respecto a servicio al cliente.

En caso contrario si las personas cuentan con conocimientos comprobados en las áreas citadas anteriormente y además cuentan con conocimientos comprobados en: habilidades de servicio al cliente, conocimiento óptimo del uso de la central telefónica, conocimiento del manual de procedimientos para su puesto, conocimiento de la visión, misión y objetivos institucionales y manejo adecuado de los servicios contratos, serán consideradas como personas con una capacitación óptima para la realización de su trabajo.

Si la persona cuenta con conocimientos brindados por la empresa en: manejo del sistema para la toma de llamadas, conocimientos básicos de manejo de la central telefónica y conocimiento de los contratos, serán consideradas como personas con una capacitación básica para el desempeño de sus funciones.

Nivel de Rendimiento laboral

Con esta variable a nivel cualitativo se pretenden visualizar como se ve influido de forma positiva el rendimiento laboral del grupo Operativo de la empresa, posterior a la implementación del programa de capacitación que se pretende diseñar tras esta investigación.

Como variable de tipo conceptual, se definirá rendimiento laboral como el nivel al cual el empleado realiza su labor, el cual deseablemente debe ser preciso, de forma eficaz y eficiente en el desarrollo de las funciones para las cuales fue contratada. De forma tal que

se tomarán en cuenta la cantidad de errores cometidos por operador en el mes de Octubre, 2008.

De forma instrumental, esta variable será medida tras el análisis de las calificaciones obtenidas por el empleado en los ítems 1, 2 y 7 de la calificación que realiza la empresa mensualmente del rendimiento de cada uno de los colaboradores del grupo operativo. Este instrumento se puede visualizar en el Anexo 3 (Bono de rendimiento [BONO.xls](#))

Este instrumento, como se mencionó anteriormente es aplicado a los compañeros del equipo operativo de manera mensual, de forma tal que se les realiza un pago extraordinario dependiente de su calificación.

A nivel operacional, se partirá del hecho de que si la cantidad de errores en el uso del sistema (evaluado en la pregunta 2 del instrumento), aunado a servicios brindados con errores o mala calificación por parte del cliente (evaluado en la pregunta 7), que se registraron en el mes de octubre para cada operador corresponde a:

- ✓ Errores corresponden al 35% del total de toma de llamadas = Bajo rendimiento laboral
- ✓ Errores corresponden entre el 11% a un 25% (inclusive) del total de toma de llamadas = un mediano rendimiento laboral.
- ✓ Errores del 10% o menos del total de toma de llamadas = excelente rendimiento.

Estado del Clima organizacional

A nivel conceptual, esta investigación visualizará el clima organizacional como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

De forma tal que **a nivel instrumental**, para medir el estado del clima organizacional se utilizará la identificación de necesidades que en la primera y segunda parte del “Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo” (Anexo 2 [Cuestionario](#))

[sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo.doc](#)) en el área de “Habilidades” específicamente los ítems 3, 4, 7, 8 y 15 determinen los miembros del grupo operativo

Dentro de la definición de la *variable a nivel operacional*, se partirá del hecho de que si los miembros del grupo operativo contestan en las preguntas anteriormente mencionadas un rango de 3 y 4 y las califican además como prioritarias en la columna E, se interpretará como una necesidad del sujeto en capacitación para una mejora significativa de su clima laboral, por lo que se visualizará un pesado clima organizacional.

Si las preguntas en mención son contestadas en calificaciones de 1-2 y no se marcan en la columna E, se verá como que el sujeto se siente en un adecuado clima laboral, por lo que no requiere de capacitación para que esta área sufra una mejora.

IV. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Dentro de los instrumentos que se utilizaran para determinar las necesidades de capacitación, se encuentran un cuadro resumen denominado “*Actualización De Curriculum*” que pretende ser rellenado por los miembros del grupo operativo, de manera tal que se logre realizar una actualización del currículo de cada persona (Anexo 1 [actualización de curriculums.xls](#)). Este instrumento fue específicamente diseñado para la aplicación de este proyecto, por lo que es de mi propia autoría.

El instrumento se divide en 5 partes y los ítems planteados son preguntas de naturaleza abierta. El instrumento en mención fue validado tras la revisión del Supervisor y Jefe Operativo, así como por la Dirección General de la empresa.

A los miembros del grupo operativo se le solicitará el llenado del documento “*Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo*” (Anexo 2 [Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo.doc](#)) el cual fue tomado del libro de Zepeda en la página 216. Este formato fue creado y utilizado según Zepeda (1999) “...es una adaptación de un cuestionario empleado hasta hace pocos años por empleados de la compañía American Express en México...” (Pág. 213). El instrumento como se indicó anteriormente es una adaptación que se realizó en la compañía American Express para la aplicación a sus empleados.

Para el caso específico de esta investigación, la única modificación que se le realizó al documento original, radica en el ingreso de habilidades adicionales y la sustitución de algunas de las que el formato incluye, dado que se trató de adecuarlas al tipo de trabajo que se realiza en el área operativa de la empresa.

Con base en esto se realizará un cuadro resumen con el fin de determinar si la información recolectada obedece objetivamente a los deseos de capacitación por parte de la población operativa y de sus dirigentes.

Una vez cotejados los resultados, se propondrá el programa de capacitación y de igual forma se someterá a consulta de cada persona del grupo operativo.

Capítulo IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

I. Resultados

A raíz de los instrumentos utilizados para los propósitos de la presente investigación, se obtuvieron los resultados que se indican en el siguiente apartado.

En esta parte del documento lo que se pretende es realizar una explicación a modo de resumen, de cada dato relevante que se obtuvo y que sirve a la realización de una propuesta para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Resultados del instrumento “Actualización de Curriculums”

Como resultado de la aplicación del formulario en mención se logró obtener información relevante sobre el nivel académico y de conocimientos que los miembros del grupo operativo de la empresa poseen.

Como resumen de la información se puede representar el Cuadro 1, con el fin de determinar la formación con la que cuentan los sujetos.

Cuadro 1	
Formación comprobada con que cuentan las personas del grupo Operativo	
Título obtenido	Número de personas que cuentan con el conocimiento
Bachillerato Educación Diversificada	12 de 13
Conocimiento del idioma Inglés	4 de 13
Conocimientos en Contabilidad	2 de 13
Conocimientos en Telemercadeo	1 de 13
Paquetes de computación básicos	3 de 13
Estudios Universitarios (actuales)	6 de 13

Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Actualización de Curriculums”, Noviembre, 2008

Como se puede visualizar en el Cuadro 1, las personas del grupo operativo de la empresa en su mayoría cuentan con el Bachillerato en Educación Diversificada, sin embargo, aún hay una persona que no cuenta con este título; por otro lado, únicamente 4 personas cuentan con conocimientos del idioma Inglés y menos del 50% continúa estudiando en la universidad alguna carrera.

Con la información contenida en el Cuadro 1, se pretende hacer hincapié en que las personas que laboran en la empresa, en su mayoría, no cuentan con conocimientos técnicos, ni requeridos para el tipo de trabajo que se genera en la compañía como lo puede ser: servicio al cliente, dinámicas de trabajo para Call Center, técnicas mecanográficas, uso de paquetes de cómputo, conocimiento del manual de procedimientos, conocimiento de visión, misión ni objetivos institucionales y atención telefónica del público (ver resumen en Cuadro 2)

Cuadro 2	
Formación de los sujetos en áreas específicas	
Conocimiento	Número de personas que cuentan con el conocimiento
Técnicas mecanográficas	0 de 13
Conocimiento de paquetes de cómputo	3 de 13
Conocimiento en servicio al cliente	0 de 13
Conocimiento del manual de procedimientos	0 de 13
Conocimiento de visión, misión y objetivos institucionales	0 de 13
Conocimiento en atención telefónica al cliente	1 de 13

Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Actualización de Curriculums”, Noviembre, 2008

En el Cuadro 2 podemos visualizar como ninguna de las personas cuenta con conocimientos ni habilidades en técnicas mecanográficas, lo cual facilitaría sus funciones, al mismo tiempo únicamente 3 cuentan con conocimientos de los paquetes de cómputo. Ninguna persona conoce sobre la existencia de un manual de procedimientos, de servicio al cliente, atención telefónica del cliente, ni visión, misión u objetivos institucionales.

Aunado a lo anteriormente mencionado en el Cuadro 3, se pretende realizar un resumen de las capacitaciones que la empresa ha dado a sus empleados.

Cuadro 3	
Capacitaciones recibidas por parte de la empresa	
Área Capacitada	Número de personas que cuentan con el conocimiento
Capacitación inicial (uso del sistema de toma de llamadas, central telefónica y conoc. de contratos)	13 de 13
Desactivación de alarmas, Purdy Motor	13 de 13
Atención telefónica	2 de 13

Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo”, Noviembre, 2008

Tras la aplicación del instrumento anteriormente mencionado, se encontró que del total de las personas que laboran en el área operativa, un 100% cuenta con formación atinente a un programa de capacitación que al inicio de labores se le brinda al empleado, por lo que dentro de los contenidos que se les ofrecen es acerca del uso de la central telefónica, del sistema de toma de llamadas y la información de los contratos para los cuales debe atender las llamadas.

Sin embargo, también se encontró que únicamente dos personas cuentan con capacitación por parte de le empresa en “Atención de Llamadas”, curso que según indican fue pago por la empresa tras los resultados del estudio de Clima Organizacional realizado en Agosto, sin embargo, posterior a esto no se le brindó seguimiento, según indican. El curso fue aplicado en el pasado mes de Septiembre.

Por otro lado, indican los 13 consultados que también fueron enviados recientemente (noviembre 2008) a una capacitación sobre “Desactivación de Alarmas” que brindó la Purdy Motor, con el fin de que pudieran ayudar al cliente a desactivar una alarma con la guía del operador de forma telefónica.

Como se indicó anteriormente se logró detectar que los conocimiento básicos sobre el trabajo en la empresa, los adquirieron tras la capacitación inicial que la empresa brinda al funcionario en su proceso de inserción en la empresa.

Por lo anteriormente indicado se puede inferir que las personas que laboran en la empresa cuentan con un *entrenamiento básico*, para ejercer sus labores diarias, lo cual puede generar errores significativos en el trabajo no mecánico que queda fuera del ámbito de manejo de sistemas y de central telefónico.

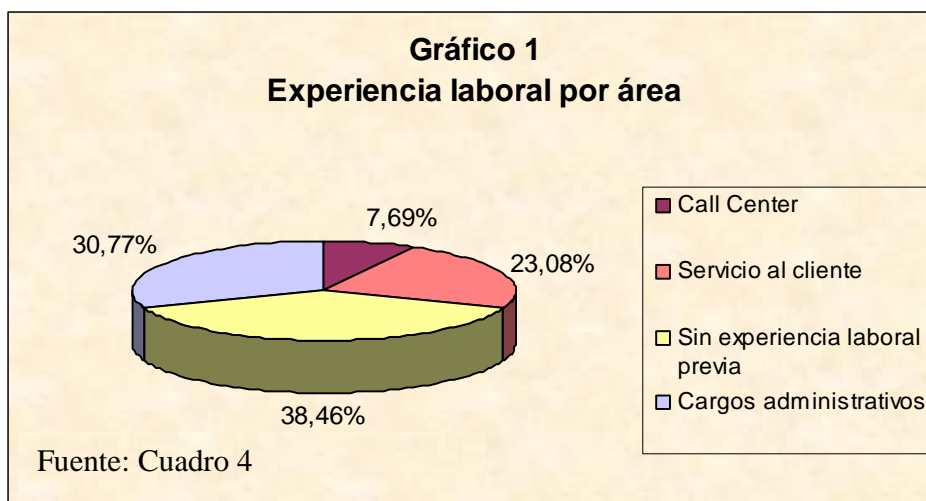
Es por lo que mediante el análisis de la variable “*Nivel de capacitación del personal*”, se puede concluir que las personas cuentan con *una capacitación básica para el desempeño de sus funciones*.

Dentro del área de experiencia laboral, se puede observar que según el Cuadro 4, la mayoría de las personas no han tenido experiencia en trabajos relacionados con servicios al cliente o Call Center.

Cuadro 4	
Experiencia laboral de las personas del grupo Operativo	
Anterior trabajo	Número de personas
Call Center	1 de 13
Servicio al cliente	3 de 13
Sin experiencia laboral previa	5 de 13
Cargos administrativos (Auxiliar contable, asistente, etc)	4 de 13

Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Actualización de Curriculumums”, Noviembre, 2008

Del Cuadro 3, se desprende información sobre que poco más del 38% (ver Gráfico 1) de la población no contaban con experiencia laboral antes de inicial labores en la empresa, por lo que anteriormente no contaban con la experiencia de asistir a capacitación o entrenamiento de ningún tipo que no fueran sus estudios formales.



Se puede visualizar claramente en el Gráfico 1 que únicamente una persona (7.69%) cuenta con experiencia en trabajo de Call Center y solo 3 personas (23.08%) anteriormente habían trabajado en cargos que implicaran servicio al cliente (tales como recepcionista, Telemarketing, guía turístico) y cuatro personas (30.77%) habían trabajado en cargos administrativos. Las demás personas (38.46%) no contaban con experiencia laboral previo a su ingreso a la empresa.

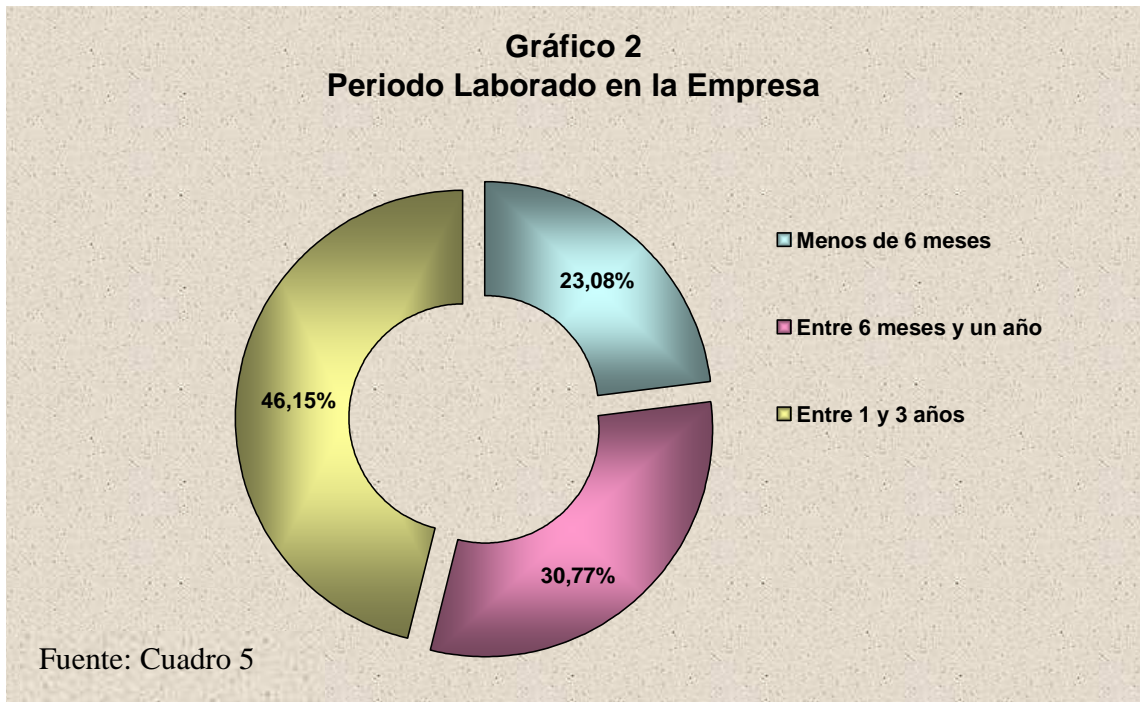
Resultados del Instrumento “Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo”

Como parte del análisis del instrumento sobre necesidades de entrenamiento y desarrollo se puede determinar que las personas que laboran en la empresa tienen diversa temporalidad a la hora de medir su tiempo de trabajo en la empresa, tal y como puede visualizarse en el Cuadro 5.

Cuadro 5	
Tiempo de labores en la empresa	
Periodo	Número de personas
Menos de 6 meses	3 de 13
Entre 6 meses y un año	4 de 13
Entre 1 y 3 años	6 de 13

Fuente: Tomado de los resultados de la aplicación del cuestionario “Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo”, Noviembre, 2008

En el Gráfico 2 se brinda la información porcentual de lo contenido en el cuadro 5.



Por la información que nos brinda el Gráfico 2, se puede visualizar como el 46.15% de la población tiene de 1 a 3 años de laborar en la empresa, el 38.77% tiene más de 6 meses, pero menos de un año, y el restante 23.08% tiene menos de 6 meses de formar parte del grupo de trabajo.

Es importante mencionar que las personas en el área del instrumento que indica sobre anotar los cursos a los que ha asistido como miembro de la empresa, únicamente nombraron los que se indicaron en el apartado anterior como: Desactivación de Alarmas, Atención telefónica (2 personas) y Capacitación inicial.

En el Cuadro 6 podemos determinar las necesidades de capacitación que las personas indicaron tener por áreas generales, las cuales fueron planteadas en el instrumento y se resumen los resultados de la siguiente manera.

Cuadro 6	
Necesidades de capacitación de los sujetos en habilidades específicas	
Habilidad	Personas que consideran indispensable la capacitación en esta área
Vender ideas y / o productos a otros	9 de 13
Adecuado manejo de las opciones del SIA	7 de 13
Motivar a otras personas a hacer su trabajo.	10 de 13
Trabajar en equipo	9 de 13
Dar seguimiento a las actividades	7 de 13
Manejo de actividades simultáneas	7 de 13
Dar retroalimentación sobre el desempeño	9 de 13
Manejar diferencias o desacuerdos entre individuos o grupos.	8 de 13
Identificar las fallas de calidad del servicio	7 de 13
Fijar metas y objetivos	7 de 13
Desarrollar Tácticas	8 de 13
Desarrollar estrategias	7 de 13
Mejorar habilidades de servicio al cliente	8 de 13
Mejorar habilidades mecanográficas	13 de 13
Entrenamiento en comunicación asertiva con prov., clientes, compañeros, etc	8 de 13

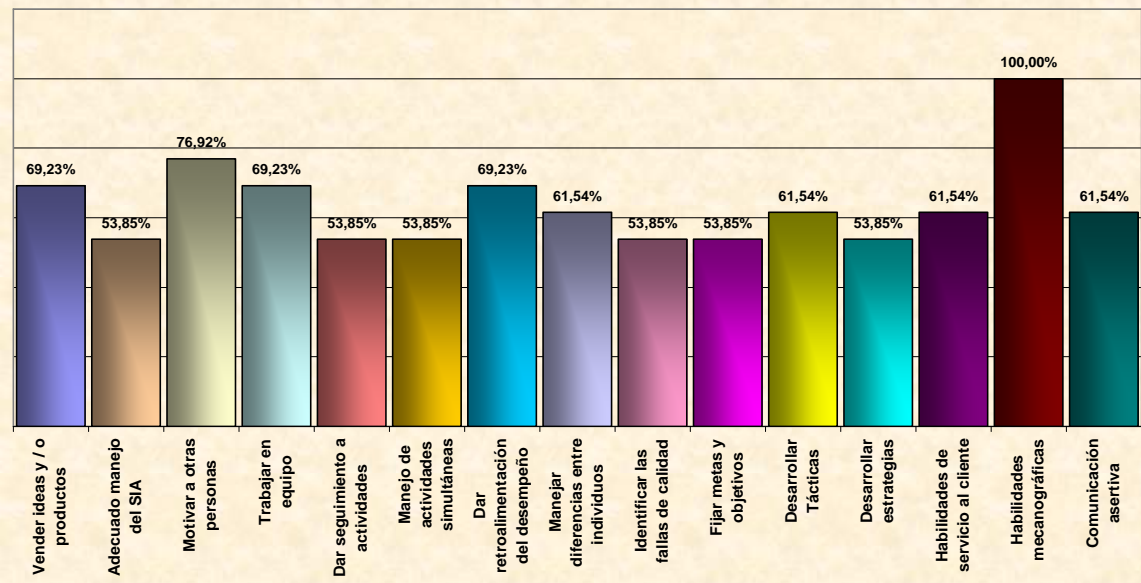
Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo”, Noviembre, 2008

Como se visualiza en el Cuadro 6, en todas las áreas planteadas, las personas denuncian sentir gran necesidad de capacitación, de forma tal que para la realización del cuadro, se anotaron únicamente las respuestas en las que indicaban una calificación de 3 ó 4 y además, la columna E fue igualmente marcada.

En el Gráfico 3, se puede observar que la población indicó tener gran necesidad de capacitación en las áreas denotadas, que en su mayoría denotan una serie de habilidades interpersonales.

Fuente: Cuadro 6

Gráfico 3
Necesidades de Capacitación Manifiestas



Como se puede observar en el Gráfico 3, la habilidad en la que el 100% de la población denotó tener una necesidad imperante de capacitación es en habilidades mecanográficas, las cuales facilitarían su trabajo a la hora de toma de datos a los clientes.

La siguiente habilidad imperante de capacitación que se hace necesaria para el grupo es la relacionada con la motivación hacia otras personas, donde un 76.92% la consideró indispensable a la hora de ejercer sus funciones.

Con un porcentaje de 69.23% de necesidad las personas del grupo operativo indicaron requerir capacitación en habilidades como: venta de productos y / o ideas, trabajo en equipo y dar retroalimentación sobre el desempeño.

Con un porcentaje menor, pero no menos significativo correspondiente al 64.54%, se consideró importante la capacitación en áreas como: manejo de diferencias entre individuos y grupos, desarrollo de tácticas, habilidades de servicio al cliente y entrenamiento en comunicación asertiva.

También expresó el grupo con un porcentaje de 53.85% que era necesaria la capacitación en áreas como: adecuado manejo de las opciones del SIA, dar seguimiento a

actividades, manejo de actividades simultáneas, identificación de fallas en la calidad, fijación de metas y objetivos y desarrollo de estrategias.

Resultados para Variable “Estado del Clima organizacional”

Como se visualiza en el Cuadro 6, con respecto a la variable de “Estado del clima organizacional”, las personas del grupo operativo de la empresa en las preguntas referidas a este tema (3, 4, 7, 8 y 15) alrededor del 67,69%, consideraron ***un pesado clima organizacional***, cumpliendo de este modo con la evaluación que se determinó en la naturaleza operacional para esta variable.

En resumen se puede comentar que las personas consideraron que para los casos en específico de: motivar a las personas para realizar su trabajo, trabajar en equipo, dar retroalimentación sobre el desempeño, manejar diferencias o desacuerdos entre individuos o grupos y comunicación asertiva, requieren capacitación. Ver Gráfico 4, para ampliar.



Como se puede visualizar, un 61.54% consideran necesaria y prioritaria la capacitación en comunicación asertiva y manejo de diferencias con individuos. Por otro lado un 69.23% consideran que debe impartirse entrenamiento en dar retroalimentación

sobre el desempeño y el trabajo en equipo. Y un final 76.92% considera que debe entrenarse en motivación hacia las demás personas.

Resultados para la variable “Nivel de Rendimiento Laboral”

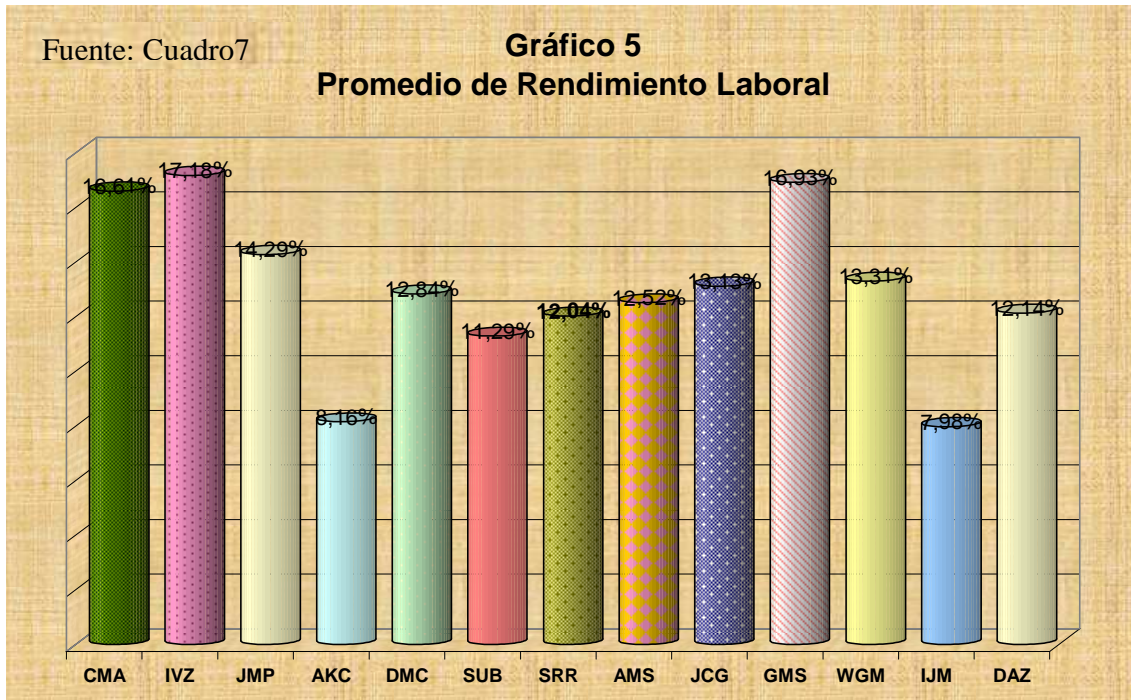
Por otro lado en el cuadro 7 que trata sobre las calificaciones obtenidas por los operadores en el mes de Octubre específicamente en los puntos 1, 2 y 7, del “Bono de Rendimiento”, se determinó un promedio de los errores cometidos y del total de llamadas atendidas por operador y se recibieron los siguientes datos

Cuadro 7			
Calificaciones en Bono de Rendimiento			
Iniciales del Gestor	Total de errores	Total de llamadas	Promedio de error
CMA	96	578	16.60%
IVZ	72	419	17.18%
JMP	97	679	14.28%
AKC	50	613	8.15%
DMC	75	584	12.84%
SUB	48	425	11.29%
SRR	55	457	12.03%
AMS	87	695	12.51%
JCG	89	678	13.12%
GMS	98	579	16.92%
WGM	66	496	13.30%
IJM	54	677	7.97%
DAZ	42	346	12.13%

Fuente: Tomado de los resultado de la calificación del “Bono de Rendimiento”, Octubre, 2008

Como se puede observar en el Cuadro 7, las personas tienen un promedio de 555 aperturas de casos, o toma de llamadas en un mes como octubre, sin embargo también tomando un promedio, se puede observar como de estas 555 llamadas tienen alrededor de 71 errores, lo cual les deja en su totalidad en un nivel de rendimiento de 12,95%. Lo que para los efectos de esta investigación es visto como un mediano rendimiento laboral.

En el gráfico 5, se puede observar el nivel de rendimiento por persona del grupo operativo de la empresa



Dado el análisis de los datos anteriores, se puede visualizar que *la mayoría de las personas se encuentran en un promedio que va del 11.29% hasta el 17.18%, lo cual es considerado para esta investigación como de rendimiento mediano y únicamente dos personas cuentan con un porcentaje entre 7.98% y 8.16%, lo cual es denominado como excelente rendimiento laboral.*

Capítulo V

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

I. Conclusiones

Dentro de las principales conclusiones que se generan a raíz de esta investigación encontramos que:

- ✓ El nivel de capacitación con que cuentan los miembros del grupo operativo, como se indicó anteriormente es básico para el desempeño de sus funciones, de forma tal que cuentan con requisitos generales como lo es el Bachillerato de secundaria y conocimientos básicos el idioma Inglés.
- ✓ Es evidente que el nivel de capacitación básico, puede estar interfiriendo en el mediano rendimiento laboral de los colaboradores, dejándoles indefensos a la hora de presentárseles situaciones con las que no están acostumbrados a enfrentarse, o bien, cerrándoles la posibilidad de brindar un mejor servicio tanto para la empresa como para el cliente.
- ✓ Se halla que el estado del clima organizacional es desfavorable, dado que según se señaló anteriormente, las personas indican requerir capacitación en áreas concernientes al tema de relaciones interpersonales. Además de mostrarse un deficiente clima organizacional en un estudio previo sobre el tema, realizado meses anteriores.
- ✓ La empresa únicamente ha brindado capacitaciones relacionadas con el manejo básico del área de trabajo (al inicio de labores) y la capacitación de Desactivación de Alarmas de Purdy Motor. Lo cual aunado a la deficiente formación académica genera dificultades a la hora de que el sujeto debe acceder a elementos de toma de decisiones.
- ✓ Al momento no ha existido por parte de la empresa un programa de capacitación que brinde herramientas a las personas para un mejor desarrollo de sus funciones. Lo cual se ve claramente reflejado en el rendimiento laboral medio que se vislumbra en esta investigación
- ✓ El personal que ha sido enviado a capacitación concerniente a atención telefónica, corresponde a un 15.38% (únicamente dos personas), además de que no se le ha dado seguimiento a la capacitación, de forma tal que no se ha

explorado sobre la utilización de los contenidos aprendidos, o pero aún no se ha determinado la efectividad del proceso al que fue sometido el sujeto.

- ✓ Se hace urgente el diseño e implementación de un programa de capacitación que tenga contenidos interconectados con temas tales como; relaciones interpersonales, formación de equipos de trabajo, dinámicas de trabajo y aspectos operativos que permitan una mejora en el rendimiento laboral.

II. Recomendaciones

Dentro de las principales recomendaciones que podemos encontrar a raíz de este estudio encontramos:

- ✓ Debe tratarse con urgencia el nivel de capacitación con que cuentan los miembros del grupo operativo y brindarles una capacitación que les permita avanzar de un conocimiento y formación básica a un nivel superior para el desempeño de sus funciones y su formación académica.
- ✓ Con el fin de interferir en el rendimiento laboral y de brindarles mejoras y más herramientas de trabajo, se debe tratar de mover a estas personas a un nivel de capacitación mayor.
- ✓ Es urgente, con el fin de mejorar el clima organizacional, que las personas cuenten con un programa de capacitación que les permita recibir conocimientos en áreas atinentes a relaciones interpersonales.
- ✓ Existe una urgencia en planificar e implementar un programa de capacitación que cubra contenidos acordes al tipo de población que asistiría y además que les genere herramientas indispensables para la realización de sus labores diarias.
- ✓ La empresa debe realizar una mayor inversión en el área de capacitación, esto con el fin de evitar dificultades a la hora de que sus colaboradores deban enfrentarse a situaciones problemáticas en las que amerite un correcto manejo del caso y no tan solo mediar para que exista un manejo habitual de un tema.

- ✓ Es recomendable que cuando se genere algún tipo de capacitación al personal, se tome en cuenta a toda la población cuando se está tratando un tema nuevo en un proceso de capacitación, por lo que no se debe tomar del grupo a personas al azar cuando es evidente que todas requieren adiestramiento en el tema en específico.
- ✓ Considero que la empresa debe incluir más dentro de sus parámetros organizativos, el manejo de personal a nivel de determinar necesidades latentes en éste, no únicamente limitarse a manejar ciertos aspectos que atañen únicamente a labores administrativas, sin analizar sobre las necesidades educativas y de capacitación que las personas tienen.
- ✓ También es importante que una vez establecido un programa de capacitación dentro de la empresa, no se deje de lado que el área formativa influye directamente sobre el área de rendimiento laboral, lo cual puede traer mayores beneficios a los dirigentes de la empresa a fin de contar con personal capacitado para la realización de sus funciones y por ende con la capacidad y motivación necesarios como para dar un excelente servicio al cliente.
- ✓ Una vez que los dirigentes de la empresa definan la implementación del programa de capacitación, deben tomar en cuenta que la capacitación es un proceso continuo y que requiere inversión a nivel de presupuesto. Así mismo es importante que en este proceso participe todo el personal de forma activa, definiendo tipos, temas e inclusive participando activamente en los contenidos, confección e impartiendo los paquetes, en caso de que se determine experticia en algún área.

Capítulo VI

PROPUESTA

I. Diagnóstico

Identificación de causas relevantes de las necesidades o situaciones problemáticas

En atención a la utilización del formato de “Actualización de Currículums” que se aplicó al personal operativo se pueden realizar las siguientes observaciones:

- ✓ El personal del área tiene edades comprendidas entre 19 y 28 años, quienes a excepción de una persona cuentan todos con el título de Bachillerato en Educación Diversificada
- ✓ La mayoría de las personas han trabajado anteriormente, sin embargo, no todas cuentan con experiencia en atención al cliente
- ✓ Ninguna de las personas cuenta con estudios universitarios avanzados
- ✓ Del equipo de 13 personas únicamente 4, cuenta con conocimientos en el área de “otros idiomas” específicamente referente al inglés.
- ✓ Únicamente tres personas, cuentan con estudios sobre el uso de paquetes de cómputo.
- ✓ Solo 1 persona cuentan con formación técnica.
- ✓ De las 13 personas del equipo, 6 personas se encuentran cursando en este momento una carrera universitaria, sin embargo, como se indicó anteriormente se encuentran iniciando los planes de estudio.

Con relación a lo anterior, considero que el personal, tiene formación académica muy diversa y poco atinente al giro de la empresa para la cual trabajan, con lo cual me refiero a que el tipo de capacitación que hasta el momento han tenido es básica y no especializada.

Es evidente que ante la falta de formación del personal en el área de Call Center, se produzca un vacío entre expectativas sobre el trabajo del personal y el desempeño laboral de las personas, lo cual puede estar generando problemas en el clima organizacional dadas las exigencias del área Directiva y la poca formación del equipo operativo, lo que les deja sin herramientas cognitivas adecuadas para el buen afrontamiento del trabajo diario.

Análisis de necesidades presentadas

A raíz de la identificación de necesidades y de la información resumen que anteriormente se brindó, se considera necesario un programa de capacitación en las áreas que se nombran a continuación

- ✓ Dinámicas de trabajo para Call Center
- ✓ Técnicas mecanográficas
- ✓ Uso de paquetes de cómputo
- ✓ Conocimiento del manual de procedimientos
- ✓ Conocimiento de visión, misión ni objetivos institucionales
- ✓ Atención telefónica del público.

Dado que se hace evidente que la capacitación que reciben las personas dentro de la empresa es básica para el manejo de su trabajo diario de forma metódica, sin embargo, cuando uno de los casos deja de ser metódico, el operador puede caer en un error importante, al desconocer técnicas de su manual de procedimientos y de servicio al cliente, básicamente.

Por lo anterior se presenta a continuación un cuadro de necesidades con el fin de tener una base con la cual elaborar una propuesta consistente a la empresa.

Cuadro 8	
Necesidades de Capacitación	
Área a Capacitar	Número de personas que deben capacitarse
Dinámicas de trabajo para Call Center	13 de 13
Técnicas mecanográficas	13 de 13
Uso de paquetes de cómputo	13 de 13
Conocimiento del manual de procedimientos	13 de 13
Conocimiento de visión, misión ni objetivos institucionales	13 de 13
Atención telefónica de clientes	11 de 13
Servicio al cliente	13 de 13

Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo”, Noviembre, 2008

Se considera que una vez que las personas hayan sido capacitadas en las áreas especificadas en el Cuadro 8, pueden fortalecerse áreas que las personas indicaron necesarias y prioritarias para su trabajo tales como las que se nombran en el cuadro 6. Esto se toma como resultado de la aplicación del “Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo” aplicado al grupo operativo para los fines de esta investigación.

Recursos

Con respecto a los recursos necesarios y disponibles para la satisfacción de las necesidades de capacitación de los miembros del grupo operativo, tenemos lo siguiente:

Recursos Disponibles

- ✓ La sala de capacitación debe contar con los siguientes elementos: computadoras (mínimo 4) o en su defecto Video Beam, pizarra acrílica, pilots y escritorios.

Recursos Necesarios

- ✓ Presupuesto para el pago de las capacitaciones externas
- ✓ Un programa de horarios y turnos, de forma tal que se pueda enviar a capacitar a una persona sin afectar la operación diaria.
- ✓ Una sala de capacitación interna (dentro de la oficina).
- ✓ Es necesario realizar un programa de capacitación de acuerdo a la detección de necesidades.
- ✓ Realizar talleres o capacitaciones a manera de presentaciones, en las áreas anteriormente indicadas.
- ✓ Una persona que dedicada a impartir las capacitaciones al área operativa.

Posibles alternativas de acción

Dentro de la valoración de las posibles alternativas de acción se encuentran 3 opciones útiles y que pueden ayudar a mitigar el problema de la falta de capacitación, de forma tal que se logre cubrir el vacío que las personas han expresado que existe en esta área en la empresa.

La primera alternativa que encontramos es la de realizar una capacitación básica, de forma tal que se logren cubrir las necesidades de entrenamiento que los colaboradores del grupo operativo indican en el Cuadro 8, las cuales son básicamente: dinámicas de trabajo para Call Center, técnicas mecanográficas, uso de paquetes de cómputo, conocimiento del manual de procedimientos, conocimiento de visión, misión y objetivos institucionales, atención telefónica de clientes y servicio al cliente.

Con esto se logra una capacitación básica que el sujeto debe contar para lograr realizar su trabajo de manera eficiente, de forma tal que dentro de esta primera alternativa se generan otras tres opciones: enviar a las personas a una capacitación externa, realizar una recolección de información y adecuada elaboración de la misma y realizar capacitaciones internas (para esto se requiere una persona dedicada al 100% al área de capacitación) o determinar y analizar cuales capacitaciones pueden de acuerdo al presupuesto trabajarse a nivel externo y otras que sean impartidas por capacitadores internos.

La segunda alternativa factible para mitigar el problema de la ausencia de capacitación, se encuentra en realizar una formación únicamente a los miembros del grupo operativo que falten en asistir al curso de “Atención telefónica” que la empresa pagó en la Asociación FUNDES en el mes de septiembre. De este modo se nivelarían las personas del grupo operativo, de modo tal que todos contarías con las habilidades básicas y necesarias que se nombran en el Cuadro 3, partiendo todos de un mismo conocimiento y similares habilidades.

Como tercera y última opción, encontramos el aplicar un programa de capacitación que atienda las necesidades especificadas en los Cuadros 6 y 8, para todos los miembros del grupo operativo. Esta opción se puede plantear tanto a manera de capacitaciones internas, externas, o combinando ambos factores.

Se considera esta opción, dado que se cubrirían los contenidos de necesidades de capacitación solicitadas por los miembros del grupo operativo, además de contar con personal eficaz y eficiente a la hora de atender sus labores.

Alternativa del proyecto

Dentro de las alternativas anteriormente mencionadas se considera que para los objetivos que este proyecto persigue, se debe tomar la opción número 3, dado que para la mejora del clima organizacional y el rendimiento laboral, debe aplicarse un adecuado programa de capacitación.

Por lo anterior, si se tomaran las opciones 1 o 2, se estaría aplicando un programa de capacitación, sin embargo, no cubriría las necesidades de los empleados a nivel macro, por lo que siempre existirían habilidades que escaseen a la hora de realizar su trabajo y no se estaría cubriendo la opción de error.

Al mismo tiempo, es importante dar cabida a las necesidades de capacitación que sus colaboradores expresan que existen, por lo que si se toma en cuenta la tercera opción y se genera un programa mediante el cual se cubran las necesidades expresas y manifiestas de sus trabajadores.

Se considera que la opción 3 es la que mejor se adapta a este esquema y que soporta aún mejor los objetivos de la presente investigación, por lo que cubre temas que se hace necesario tratar con los colaboradores, así como temas que es indispensable que todo trabajador conozca, sobre su lugar de trabajo, como lo es el conocimiento de los objetivos institucionales.

No obstante, es importante mencionar que de acuerdo a la propuesta realizada, se toman en cuenta tanto habilidades, como la mecanografía, hasta habilidades interpersonales, tales como manejar diferencias entre individuos, lo cual puede generar en los participantes del programa de capacitación, un mayor rendimiento en sus relaciones interpersonales y por ende, una mejora simultánea en el clima organizacional.

II. Formulación Y Diseño

Naturaleza del proyecto

Con la realización de este proyecto, se pretende lograr que las personas del área operativa de la empresa, cuenten con un programa de capacitación que les permita realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, dado que su rendimiento laboral y el estado del clima organizacional identificado mediante los diversos instrumentos aplicados, muestran una clara necesidad de experticia y capacitación.

Se busca, también a través de este proyecto que las personas cuenten con un sistema de capacitación que les brinde herramientas para crecer dentro de la empresa y que no detallen únicamente con conocimientos básicos y mecánicos para la realización de su trabajo.

Del mismo modo al aplicar un programa de capacitación de acuerdo a la opción 3, lo que se ambiciona es que las personas cuenten con un nivel de experticia y gran desarrollo de sus habilidades, con el fin de que logren un mejor rendimiento laboral y por ende también, que logren crecer como personas y profesionales. Dado que como se indicó en el Capítulo III de este proyecto, el personal capacitado es el mayor activo de una empresa, lo cual puede hacer que se generen menor cantidad de inconvenientes a la hora de brindar una mejor calidad en el servicio brindado.

Al mismo tiempo, al tener una mejor calidad en el servicio, al empresa, puede visualizar una mayor cantidad de clientes en su cartera, lo cual hace pensar en la implementación de un programa de capacitación como una inversión a corto o mediano plazo y visualiza a sus colaboradores como un importante activo.

Fundamentación del proyecto

Se hace necesaria la realización de este proyecto, dado que como se pudo corroborar anteriormente el rendimiento laboral de los miembros del grupo operativo en su mayoría es mediano, dado que cuentan con una capacitación básica para la realización de su trabajo, lo

cual puede verse interfiriendo también en el estado del clima laboral, el cual ha sido valorado anteriormente por un estudio realizado y brindó un resultado en un estado regular.

Es por esto, que si se toman las opciones 1 ó 2 no se estarían cubriendo las necesidades explícitas que las personas han manifestado que requieren y se estaría únicamente cubriendo áreas aisladamente.

Es importante mencionar que este proyecto se hace atinente para la empresa, dada la baja o casi nula intervención en el área de “Gestión del Talento Humano”, lo cual plantea constantemente una necesidad de contar con personal capacitado y que se convierta, como lo mencioné anteriormente, en el activo más importante de la compañía.

Es por lo anteriormente mencionado, que es importante implementar un programa de capacitación, con el cual, se inicie una gestión importante en la empresa, en el área no solo de capacitación, sino también, como facultados del talento humano en las organizaciones.

Se debe hacer notar que la empresa, nunca antes había realizado estudios similares con sus colaboradores, tales como “Estudio de Clima Organizacional” o bien, haber permitido este proyecto, con lo que puede ser un buen inicio para dar relevancia a la “Gestión del Talento Humano”.

Objetivos del proyecto

La meta principal de la realización de este proyecto es lograr la mejora del clima organizacional y el rendimiento laboral, a partir de un programa de capacitación, que además pretende brindar a los participantes del grupo operativo las herramientas necesarias y adecuadas para su correcto manejo de casos.

De esta forma se logra estimular en el grupo operativo un clima organizacional más agradable, mejoría en sus calificaciones de bonos de rendimiento y la empresa se ve beneficiada en el tipo de servicio que brinda a sus clientes, al contar con personal que se desenvuelva de manera eficaz y eficiente, ante situaciones no convencionales.

Dentro del objetivo principal de la elaboración e implementación de un programa de capacitación, también se encuentra, el escuchar sobre las necesidades de capacitación y

desarrollo que las personas consideran tener, por lo que una vez realizado el primer intento, se considera más fácil implementar la capacitación al personal, dado que tanto los niveles directivos como el operativo, de la empresa, se encuentran identificados con el tema.

Al mismo tiempo, se pretende con este proyecto que la empresa, visualice la capacitación, como un programa de retención del personal y al mismo tiempo como una forma de atraer el personal hacia la empresa, dado que no es un secreto para nadie, el saber que a las personas que buscan crecer dentro de una organización, se le hace necesario mantenerse en constantes actualizaciones y capacitación, para ser competentes dentro del sistema.

Metas del proyecto

El programa de capacitación que se propone con este proyecto, se pretende aplicar a partir de los inicios del año 2009, de forma tal que para finales de este año, se encuentren estructuradas y cubiertas las necesidades tanto necesarias como disponibles, con el fin de inicial la aplicación del proyecto.

El programa de capacitación durará alrededor de 12 meses, en los cuales se realizará la capacitación de dos a tres temas por mes, cubriendo todos los contenidos en este periodo, se tratará de profundizar en los temas hasta el punto de que el operador logre manejarlos adecuadamente para la aplicación de su trabajo, o mejor explicado, se pretenden cubrir los temas a nivel operativo para el tipo de trabajo que el sujeto desarrolla (atención telefónica).

Una vez cubiertos los temas explícitos en los cuadros 6 y 8, se pretende haber logrado la satisfacción de las necesidades presentadas en cuanto al área de capacitación que se han presentado hasta el momento en el grupo operativo.

III. Ejecución Del Proyecto

Como se mencionó anteriormente se pretende ejecutar este proyecto a partir del año 2009, de forma tal que los temas de los Cuadros 6 y 8 sean agrupados de la siguiente manera.

Cuadro 9	
Agrupamiento de las Necesidades de Capacitación en habilidades específicas	
Habilidad	Grupo
Dinámicas de trabajo para Call Center Atención telefónica de clientes Servicio al cliente Mejorar habilidades de servicio al cliente Identificar las fallas de calidad del servicio	Tema 1 “Call Center y Servicio al Cliente
Conocimiento del manual de procedimientos Conocimiento de visión, misión ni objetivos institucionales Adecuado manejo de las opciones del SIA	Tema 2 “Manejo dentro de la empresa”
Técnicas mecanográficas Mejorar habilidades mecanográficas Uso de paquetes de cómputo	Tema3 “Mecanografía y Computación”
Dar seguimiento a las actividades Manejo de actividades simultáneas	Tema 4 “Manejo de actividades del área de trabajo”
Fijar metas y objetivos Desarrollar Tácticas Desarrollar estrategias	Tema 5 “Planificación en el trabajo
Vender ideas y / o productos a otros Motivar a otras personas a hacer su trabajo. Trabajar en equipo Dar retroalimentación sobre el desempeño Manejar diferencias o desacuerdos entre individuos o grupos. Entrenamiento en comunicación asertiva con prov., clientes, compañeros, etc	Tema 6 “Manejo del personal”
Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo”, Noviembre, 2008	

De esta forma se seguirá la implementación del programa de acuerdo al siguiente calendario, dado que se pretende cubrir los contenidos anteriormente indicados en 3

diferentes grupos, con una duración de 2 horas presenciales 2 días por semana para cada grupo, del siguiente calendario especificado en el Cuadro 10.

Cuadro 10		
Calendario del programa de Capacitación		
Semana	Tema	Grupo
02 al 06 de marzo	Tema 2	Grupo 1
16 al 20 de marzo	Tema 2	Grupo 2
30 de marzo al 03 de abril	Tema 2	Grupo 3
13 al 17 de abril	Tema 1	Grupo 1
11 al 15 de mayo	Tema 1	Grupo 2
25 al 29 de mayo	Tema 1	Grupo 3
08 al 12 de junio	Tema 3	Grupo 1
22 al 26 de junio	Tema 3	Grupo 2
06 al 10 de julio	Tema 3	Grupo 3
20 al 24 de julio	Tema 4	Grupo 1
03 al 07 de agosto	Tema 4	Grupo 2
17 al 21 de agosto	Tema 4	Grupo 3
31 de agosto al 04 de set	Tema 5	Grupo 1
14 al 18 de setiembre	Tema 5	Grupo 2
28 de set. Al 02 de octubre	Tema 5	Grupo 3
12 al 16 de octubre	Tema 6	Grupo 1
26 al 30 de octubre	Tema 6	Grupo 2
09 al 13 de noviembre	Tema 6	Grupo 3

Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo”, Noviembre, 2008

La semana pendiente de trabajo que se estipula entre grupo y grupo, se tomará como semana de observación y evaluación de contenidos del taller de acuerdo al contenido de la capacitación. Por lo que se seguirá la guía de evaluación contenida en el Anexo 4, la cual contribuirá a conocer si es necesario cambiar algún aspecto del programa de capacitación de cada tema, para una mejor asimilación de contenidos de los siguientes grupos de trabajo.

IV. Evaluación

Posterior a la ejecución de cada tema o módulo de capacitación por grupo, se tomará la opinión de los contenidos del programa a los participantes, de acuerdo al cuadro señalado en el Anexo 5. Donde se señala la adecuación del módulo de acuerdo a contenidos, desarrollo, materiales, entre otros.

Para la evaluación del proyecto una vez finalizado el programa se utilizará para medir su efectividad un estudio de Clima Organizacional y la evaluación mensual del Bono del Rendimiento, información que se tabulará, de forma tal que se obtendrá información sobre las variables de rendimiento laboral y clima organizacional.

Bibliografía Consultada

Billikopf, G. (1994) Capacitación del Personal. consultado el 19 de octubre en la página web: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>

Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Pearson Educación

Palaci, F. (2005) Psicología de la Organización. España: Pearson Educación

Eslava, E. (2008) Coaching en la gestión del capital humano. Consultado el 18 de octubre en la página web:

<http://psicologiaorganizacional.net/articulos/Coaching%20en%20la%20gestión%20del%20capital%20humano.html>

Grajales, T. (2000) Tipos de Investigación. Consultado el 06 de noviembre en la página web: <http://tgrajales.net/investigaciones.pdf>

ANEXOS

I. Anexo 1

Nombre del funcionario

Información personal	Estado civil:	_____
	Nacionalidad:	_____
	Edad:	_____
	Lugar de nacimiento:	_____
	Teléfono vivienda	_____
	Teléfono celular	_____
	Dirección exacta	_____
	Correo electrónico	_____

Educación	Título Obtenido:	_____
	Fecha:	_____
	Centro Educativo	_____
	Título Obtenido:	_____
	Fecha:	_____
	Centro Educativo	_____
	Título Obtenido:	_____
	Fecha:	_____
	Centro Educativo	_____

Experiencia profesional	Institución	_____
	Periodo (del - al)	Del: _____ Al: _____
	Último puesto ocupado:	_____
	Institución	_____
	Periodo (del - al)	Del: _____ Al: _____
	Último puesto ocupado:	_____
	Institución	_____
	Periodo (del - al)	Del: _____ Al: _____
	Último puesto ocupado:	_____

Idiomas	Inglés	Leo	Escribo	Hablo
		% _____	_____	_____
	Francés	Leo	Escribo	Hablo
	% _____	_____	_____	
	Otro	Leo	Escribo	Hablo
	% _____	_____	_____	

Estudios Pendientes	Título por obtener	_____
	Tiempo de atraso en obtención del título (si existe):	_____
	Motivo de atraso (si existe):	_____
	Fecha aproximada de obtención del título:	_____
	Título por obtener	_____
	Motivo de atraso (si existe):	_____
	Tiempo de atraso en obtención del título (si existe):	_____
	Fecha aproximada de obtención del título:	_____

II. Anexo 2

Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo

PROPOSITO: El objetivo de este cuestionario es detectar las necesidades de entrenamiento y desarrollo que en tu opinión sean las más importantes para el buen desempeño de tu trabajo. Los resultados serán utilizados para la planeación de las actividades del área de desarrollo humano.

DATOS PERSONALES

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Departamento: _____ Ciudad: _____

Antigüedad en tu puesto actual:

Menos de 6 meses () Entre 6 meses y un año () Entre 1 y 3 años ()

Entre 3 y 5 años () Entre 5 y 10 años () Más de 10 años ()

Anota los cursos que has tomado en nuestra empresa:

A: _____ Fecha: _____

B: _____ Fecha: _____

C: _____ Fecha: _____

D: _____ Fecha: _____

E: _____ Fecha: _____

PRIMERA PARTE

INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás una serie de habilidades que se requieren para hacer todo tipo de trabajos. Léala cuidadosamente.

Escribe una X en la columna que represente mejor el grado en que se requiere esa habilidad para hacer tu trabajo. Es importante que califiques cuan necesarias es, no lo bueno que tu eres en ella.

Por el momento es conveniente que no escribas nada en la columna marcada con la letra E.

1. No se necesita para mi trabajo.
2. Ayuda a hacer mejor mi trabajo.
3. Es indispensable para hacer mi trabajo.
4. Es lo que distingue a los expertos en mi trabajo.

Habilidad	1	2	3	4	E
1. Vender ideas y / o productos a otros					
2. Adecuado manejo de las opciones del SIA					
3. Motivar a otras personas a hacer su trabajo.					
4. Trabajar en equipo					
5. Dar seguimiento a las actividades					
6. Manejo de actividades simultáneas					
7. Dar retroalimentación sobre el desempeño					
8. Manejar diferencias o desacuerdos entre individuos o grupos.					
9. Identificar las fallas de calidad del servicio					

10. Fijar metas y objetivos					
11. Desarrollar Tácticas					
12. Desarrollar estrategias					
13. Mejorar habilidades de servicio al cliente					
14. Mejorar habilidades mecanográficas					
15. Entrenamiento en comunicación asertiva con prov., clientes, compañeros, etc					

SEGUNDA PARTE

INSTRUCCIONES

Repasa nuevamente las primeras preguntas y ahora si, en la columna E, marca con una X en aquellas habilidades en las que piensas que requieres de mayor entrenamiento.

III. Anexo 3

**DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
BONO POR RENDIMIENTO**

FECHA DE
CREACIÓN: 15/03/2005

GESTOR	<input type="text"/>	MES	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ESCALA DE EVALUACION	DEL 01 AL 10 01 ES LA CALIFICACION MAS BAJA 10 ES LA CALIFICACION MAS ALTA			<input type="text"/>
				MINIMO DE EXPEDIENTES
				EXPEDIENTES EFECTIVOS

ASPECTOS OPERATIVOS A EVALUAR

		CALIFICACION
1. Apertura de un promedio mínimo de expedientes mensuales		<input type="text"/>
	TOTAL DE EXP.	<input type="text"/>
2. Llenado correcto del 100% de los expedientes en las secciones de notas y costos		<input type="text"/>
	TOTAL DE ERRORES	<input type="text"/>
3. Se da seguimiento al 100% de los expediente al reflejar en la sección de relojes de la llamada, la hora de contacto del proveedor con pax.		<input type="text"/>
	TOTAL DE EXP. SIN HORAS	<input type="text"/>
4. Se da seguimiento adecuado a cada caso en general y se deja pendiente a los compañeros al cambio de turno.		<input type="text"/>
	TOTAL DE EXP. SIN SEGUIMIENTO	<input type="text"/>
5. Calificada en base a llegadas tardías, ausencias sin comprobante médico y amonestaciones		<input type="text"/>
	TOTAL	<input type="text"/>
6. Calificación de evaluaciones del servicio		<input type="text"/>
	TOTAL DE CALIFICACIONES	<input type="text"/>

MENORES DE 7

7. Servicios dados correctamente a asegurados según beneficios del contrato (Servicio que no aplica pierde el puntaje)

TOTAL DE
ERROES

8. Social Call realizadas

TOTAL

CALIFICACIÓN OBTENIDA

IV. Anexo 4

Guía de Observación

Nombre: _____

Tema: _____

Fecha de la capacitación: _____

<i>Ítem a evaluar</i>	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
<i>Pone en práctica los contenidos</i>				
<i>Corrige el error cometido</i>				
<i>Esta pendiente de aplicar los conocimientos</i>				
<i>Facilidad con que aplica los conocimientos</i>				
<i>Otros</i>				
<i>Áreas que se deben reforzar</i>				
<i>Conocimientos pendientes de incorporar</i>				

V. Anexo 5

Evaluación

Marque con una "X" La casilla que corresponda

<i>Ítem a evaluar</i>	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
<i>1. Preparación</i>				
<i>2. Presentación</i>				
<i>3. Organización de actividades</i>				
<i>4. Contenido</i>				
<i>5. Desarrollo del tema</i>				
<i>6. Desarrollo de actividades</i>				
<i>7. Material didáctico</i>				
<i>8. Dominio del tema</i>				
<i>9. Decoración</i>				
<i>10. Fluidez</i>				

Gracias,