

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE SE LE  
BRINDA A LOS RECLUTADORES DEL ÁREA DE  
PRODUCCIÓN PARA NORTEAMÉRICA EN UN CENTRO DE  
SERVICIOS COMPARTIDOS, DURANTE EL SEGUNDO  
CUATRIMESTRE DEL 2022**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN RECURSOS  
HUMANOS**

**AUTORA:**  
**JOSELYNE VALERIA TENORIO VENEGAS**

**TUTORA:**  
**VILMA RAMÍREZ AGLIETTI**

**SEDE CENTRAL**  
**AGOSTO, 2022**

## CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA .....	14
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	15
SOLICITUD DE DEFENSA DEL ESTUDIANTE .....	16
CÉDULA DEL ESTUDIANTE.....	17
CARTA DEL FILÓLOGO .....	18
AGRADECIMIENTOS .....	19
DEDICATORIA .....	20
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	22
Planteamiento del Problema .....	22
Objetivos de la investigación .....	25
Objetivo general .....	25
Objetivos específicos.....	26
Justificación .....	26
Antecedentes .....	29
Antecedentes Internacionales .....	29
Antecedentes Nacionales.....	31
Proyecciones de la Investigación .....	35
Alcances .....	36
Limitaciones.....	36
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	38
Historia.....	38
Corporativa en Centroamérica .....	39
Capacitación.....	40
Objetivo principal de la capacitación .....	40

Importancia de la capacitación .....	41
Capacitación de personal de nuevo ingreso .....	42
Tipos de Capacitaciones.....	42
Capacitación para el trabajo. ....	42
Capacitación en el trabajo.....	43
Capacitación informal.....	43
Capacitación formal.....	43
Capacitación preingreso. ....	43
Capacitación de inducción.....	44
Capacitación promocional. ....	44
Capacitación técnica. ....	44
Capacitación conductual.....	44
Capacitaciones Virtuales.....	45
Reunión .....	45
Reuniones Virtuales .....	45
Tecnología.....	45
Ventajas y Desventajas de la Capacitación Virtual.....	46
Ventajas. ....	47
Desventajas.....	47
Ciclo de la Capacitación .....	47
Insumos (entradas o inputs).....	48
Proceso u operación. ....	48
Productos (salidas u outputs).....	48
Realimentación ( <i>feedback</i> ).....	48
Detección de necesidades de capacitación .....	49

Análisis organizacional: el sistema organizacional. ....	49
Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación. ....	50
Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades. ....	51
Planeación y programación de la capacitación .....	52
Programación de la capacitación. ....	52
Planeación de la Capacitación. ....	53
Ejecución de la capacitación .....	54
Calidad del material de capacitación. ....	55
Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. ....	55
Calidad y preparación de los instructores. ....	55
Calidad e los aprendices. ....	55
Evaluación de los resultados de la capacitación.....	56
Evaluación en el nivel organizacional. ....	56
Evaluación en el nivel de los recursos humanos. ....	56
Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones. ....	57
Centro de Servicios Compartidos .....	57
Procesos que se llevan a cabo dentro de un Centro de Servicios Compartidos .....	58
Finanzas. ....	58
Recursos Humanos. ....	58
Tecnologías de la Información (TI). ....	58
Compras y adquisiciones. ....	58
Legal. ....	58
Servicios generales. ....	59
Ventas, mercadeo y servicio al cliente. ....	59
Abastecimiento. ....	59

Objetivo de los Centros de Servicios Compartidos.....	59
Beneficios de los Centros de Servicios Compartidos.....	60
Reducción de costos. ....	60
Estandarización de Procesos.....	60
Eliminación de puestos duplicados.....	60
Mejora los servicios internos y de control.....	60
Recursos Humanos dentro de los Centros de Servicios Compartidos .....	60
Atracción, reclutamiento y selección.....	62
Compromiso y retención. ....	62
Formación, coaching y desarrollo. ....	63
Gestión del desempeño.....	63
Retribución y reconocimiento. ....	64
Ejemplos de empresas que aplican el modelo de Centro de Servicios Compartidos .....	64
Ambiente Laboral .....	66
Tipos de Ambiente Laboral.....	67
Autoritarismo Explorador.....	67
Autoritarismo paternalista. ....	67
Ambiente consultivo.....	68
Participación en grupo. ....	68
Focus Group .....	69
Importancia de los Focus Group.....	69
Características de un Focus Group. ....	70
Beneficios de un ambiente laboral saludable .....	70
Importancia de un buen ambiente laboral .....	71
Estrés laboral .....	71

Causas del estrés laboral .....	72
Efectos del estrés laboral. ....	73
Carga Laboral y sus efectos en el ambiente laboral .....	73
Elementos de la cultura organizacional.....	75
Los artefactos.....	75
Los valores compartidos.....	76
Los supuestos básicos.....	76
Clima Organizacional y Cultura Organizacional .....	76
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>78</b>
Referente .....	78
Nombre.....	78
Misión.....	78
Visión .....	78
Valores .....	78
Historia de la empresa en Centroamérica.....	79
Enfoque de la Investigación.....	80
Enfoque Cuantitativo.....	80
Enfoque Cualitativo.....	80
Enfoque Mixto.....	81
Diseño de la Investigación .....	81
Sujetos.....	83
Población de estudio .....	83
Instrumento .....	83
Entrevista.....	84
Cuestionario .....	84

Procesos para la recolección y análisis de datos .....	85
Fase 1: Entrevista .....	85
Fase 2: Aplicación de cuestionarios .....	86
Fase 3: Análisis de Datos .....	86
Fuentes de información.....	86
Fuentes Primarias .....	86
Fuentes Secundarias .....	87
Variables .....	87
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>90</b>
Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios.....	90
Análisis de resultados de la aplicación de cuestionarios a los integrantes del departamento de reclutamiento. Variable uno: Proceso de capacitación.....	90
Análisis de resultados de la aplicación de cuestionarios a los integrantes del departamento de reclutamiento. Variable dos: Capacitación como factor importante dentro de la Cultura Organizacional .....	99
Análisis de resultados de la aplicación de cuestionarios a los integrantes del departamento de reclutamiento. Variable tres: Disminución de horas extra a causa del mejoramiento del proceso de capacitación .....	105
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista .....	109
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista al supervisor del departamento de reclutamiento. Variable uno: Proceso de capacitación.....	109
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista al supervisor del departamento de reclutamiento. Variable dos: Capacitación como factor importante dentro de la Cultura Organizacional .....	117
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista al supervisor del departamento de reclutamiento. Variable tres: Disminución de horas extra a causa del mejoramiento del proceso de capacitación .....	121

Análisis e Interpretación de los Resultados .....	127
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
Conclusiones de la Investigación.....	130
Objetivo 1: Investigar los efectos de la falta de capacitación en el ambiente laboral del área de reclutamiento de producción para Norteamérica. ....	130
Objetivo 2: Indagar si dentro de la cultura organizacional, la capacitación es un factor importante.....	132
Objetivo 3: Identificar si el mejoramiento de los procesos de capacitación se relaciona con la disminución de horas extra reportadas diariamente por cada reclutador. ....	133
Recomendaciones .....	134
Objetivo 1: Investigar los efectos de la falta de capacitación en el ambiente laboral del área de reclutamiento de producción para Norteamérica. ....	134
Objetivo 2: Indagar si dentro de la cultura organizacional, la capacitación es un factor importante.....	135
Objetivo 3: Identificar si el mejoramiento de los procesos de capacitación se relaciona con la disminución de horas extra reportadas diariamente por cada reclutador. ....	136
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	138
Objetivos de la propuesta.....	138
Objetivo general .....	138
Objetivos específicos.....	138
Importancia.....	139
Justificación.....	140
FODA del departamento de reclutamiento de producción.....	140
Propuesta de capacitación para el departamento de reclutamiento de producción.....	142
Funciones del facilitador de la capacitación .....	142
Materiales .....	143

Proceso de capacitación .....	143
Objetivos de la capacitación de habilidades blandas .....	145
Objetivos de la capacitación del manejo efectivo del tiempo .....	146
Presupuesto de la capacitación.....	147
Estrategia de comunicación de resultados.....	150
Estructura de la capacitación.....	151
Evaluación.....	154
Retrospectiva.....	159
Guía de buenas prácticas para el desarrollo profesional dentro de la organización.....	160
Conclusiones de la propuesta .....	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163
APÉNDICES.....	169
Apéndice 1. Cuestionario.....	169
Apéndice 2. Entrevista .....	171

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Ciclo de la capacitación .....	49
Ilustración 2. Puntos principales de un programa de capacitación .....	54
Ilustración 3. Valores de la empresa .....	78
Ilustración 4. Organigrama .....	79
Ilustración 5. Diagrama de flujo del proceso de capacitación .....	151
Ilustración 6. Evaluación Capacitación Habilidades Blandas.....	155
Ilustración 7. Evaluación Capacitación Manejo Efectivo del Tiempo .....	157
Ilustración 8. Evaluación de la capacitación.....	158
Ilustración 10. Retrospectiva de la evaluación y facilitador .....	160

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de análisis para detectar necesidades .....	51
Tabla 2. Variables de análisis cuantitativo .....	87
Tabla 3. Miembros capacitados al ingresar al equipo.....	91
Tabla 4. Tiempo de capacitación adecuado .....	92
Tabla 5. Evaluación del proceso de capacitación .....	94
Tabla 6. Desafíos en el equipo de trabajo producto de la capacitación .....	95
Tabla 7. Factores clave para una buena capacitación .....	97
Tabla 8. Capacitación como elemento primordial de la Cultura Organizacional de la Empresa	100
Tabla 9. Disponibilidad de métodos de capacitación para el desarrollo de personal .....	102
Tabla 10. Ejemplos de capacitaciones disponibles dentro de la organización .....	103
Tabla 11. Impacto de la capacitación en el ambiente laboral .....	105
Tabla 12. Impacto negativo de la capacitación en el rendimiento laboral.....	106
Tabla 13. Impacto de la capacitación en horas extras reportadas .....	108
Tabla 14. Participación en el planeamiento de la capacitación .....	109
Tabla 15. Retroalimentación negativa acerca de la capacitación .....	111
Tabla 16. Retroalimentación positiva acerca de la capacitación .....	113
Tabla 17. Criterios utilizados para establecer la duración de la capacitación .....	116
Tabla 18. Disponibilidad de herramientas para capacitarse dentro de la organización .....	117
Tabla 19. Uso que se le puede dar a las herramientas para el desarrollo profesional.....	118
Tabla 20. Rendimiento negativo en los reclutadores debido a la capacitación .....	121
Tabla 21. Ambiente laboral en el equipo .....	124
Tabla 22. Opinión de las horas extras reportadas por el equipo .....	125
Tabla 23. Cambios para disminuir horas extra .....	126
Tabla 24. FODA del departamento de reclutamiento de producción .....	141
Tabla 25. Puntos clave de la capacitación .....	144
Tabla 26. Cronograma y contenido de capacitación de habilidades blandas.....	145
Tabla 27. Cronograma y contenido de capacitación del manejo efectivo del tiempo .....	146
Tabla 28. Análisis del costeo de capacitación .....	148
Tabla 29. Estructura de la primera capacitación.....	152
Tabla 30. Estructura de la segunda capacitación .....	153

Tabla 31. Guía de buenas prácticas para los reclutadores después de una capacitación .....	161
--	-----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Miembros capacitados al ingresar al equipo.....	91
Gráfico 2. Tiempo de capacitación adecuado .....	92
Gráfico 3. Evaluación del proceso de capacitación .....	94
Gráfico 4. Capacitación como elemento primordial de la Cultura Organizacional de la empresa .....	100
Gráfico 5. Disponibilidad de métodos de capacitación para el desarrollo de personal .....	102
Gráfico 6. Impacto de la capacitación en el ambiente laboral .....	105
Gráfico 7. Impacto negativo de la capacitación en el rendimiento laboral.....	107
Gráfico 8. Impacto de la capacitación en horas extras reportadas .....	108
Gráfico 9. Participación en el planeamiento de la capacitación .....	110

## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de esta investigación, titulada: *Análisis del proceso de capacitación que se le brinda a los reclutadores del Área de Producción para Norteamérica en un centro de servicios compartidos, durante el segundo cuatrimestre del 2022*, tiene la finalidad determinar el potencial del mejoramiento de la metodología de capacitación de nuevos ingresos en el Área de Reclutamiento de Producción para Norteamérica.

Esta investigación se realizó bajo un método mixto, en el cual se hizo uso de dos herramientas: un cuestionario y una entrevista, con el fin de poder recolectar toda la información que diera respuesta a las variables ya establecidas en los objetivos específicos. Los sujetos tomados en cuenta durante esta investigación corresponden a los reclutadores y al supervisor del Departamento de Reclutamiento de Producción específicamente.

Durante el marco teórico se expone información necesaria para comprender la naturaleza del estudio, así como entender los términos y factores que estén involucrados en los procesos de capacitación y los principales cambios que la empresa haya presentado producto de una mala o buena práctica de capacitación

Para finalizar la investigación, se plantean distintas recomendaciones y conclusiones que se podrá tomar en cuenta al momento de capacitar nuevos miembros del equipo y se realiza una propuesta final de la investigación. Del mismo modo, se presentan las conclusiones extraídas del análisis.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

En este capítulo se presentan los aspectos generales de la investigación, el problema que se quiere analizar, el propósito del estudio y se muestran detalladamente los objetivos, así como también la justificación, en donde se explica la razón por la cual se realiza el estudio y los antecedentes relacionados que brindan aportes al proyecto.

### **Planteamiento del Problema**

En este apartado se presentan aspectos generales a investigar y el problema que se pretende analizar, detallando de esta forma, elementos importantes que expliquen la razón de la investigación y la importancia de ser analizados con la finalidad de emitir recomendaciones que ayuden a la resolución del problema, el cual se describe a continuación.

Raúl Ávila, profesor de Industria de la Universidad Nacional de Colombia, asegura en el blog Semana (2021) que:

(...) la capacitación del talento humano es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente (...). Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño. (párr. 4).

La capacitación se considera una de las inversiones más rentables que tanto una empresa como el mismo colaborador pueden realizar, ya que, en el mundo actual de negocios, estar constantemente capacitado genera una ventaja competitiva, tanto a nivel individual como a nivel empresarial. El objetivo principal de la capacitación es mejorar la confianza y productividad de los colaboradores para que estos aporten el material y actividades necesarias para el logro de los objetivos de la organización. A su vez, permite que los colaboradores se mantengan actualizados en cuanto a conocimientos se refiere y así evitar la obsolescencia, ya que una formación continua permite mantener a las personas involucradas en la evolución de la industria, las mantiene competentes y ellas mismas buscan mejorar sus estándares frecuentemente.

De acuerdo por una publicación realizada en la página Web del portal Semana (2021), se indica que:

En esta nueva realidad, las empresas han tenido que fortalecer su transformación digital para adaptarse a las tecnologías de la Revolución 4.0 y este proceso ha significado enfrentar un desafío adicional consistente en capacitar a su talento humano en todos los niveles, desde el directivo hasta el operativo. (párr. 3).

La emergencia sanitaria que se vive en la actualidad ha obligado a muchas organizaciones el tener que reinventarse en cuanto a su método de operar, pero esta situación no solo ha afectado la producción de muchas empresas en cuanto al ofrecimiento de un producto o servicio, sino también la productividad y desempeño de sus colaboradores; muchas han tenido que trabajar de manera remota al 100% y buscar los métodos necesarios para seguir capacitando y motivando a sus colaboradores.

“El activo máspreciado es el personal, pero el primer presupuesto que recortamos en una crisis es el de la capacitación”. (Paz Zimbeck, 2021, p. 1).

Y cuánta razón tiene Paz Zimbeck, ya que, en la actualidad, la capacitación ha pasado a segundo plano en muchas organizaciones, muchos confían en que su personal es lo bastante capacitado para seguir con sus operaciones diarias, pero obvian el constante cambio que el mundo y la industria viven día con día. Y esto no solo viene a afectar a los trabajadores, sino que también puede poner en riesgo muchas industrias y acabar con su continuidad por un aspecto tan importante como es el de la capacitación.

El no mantener a los colaboradores capacitados puede acarrear muchas consecuencias y entre ellas está: el deterioro del desempeño individual. Un colaborador que no cuente con las herramientas o la capacitación adecuada para generar una ventaja competitiva, incluso en su puesto de trabajo, será un colaborador con un bajo desempeño laboral, ya que no le permitirá estar preparado de una manera adecuada y tampoco podrá adaptarse a los nuevos cambios, como es el teletrabajo.

La falta de capacitación también viene a afectar la motivación del personal, ya que cuando se cuenta con elementos y recursos dentro de una organización que le permitan al colaborador seguir capacitándose, va a generar un sentido de pertenencia por parte del colaborador hacia la empresa, porque se estaría percibiendo una preocupación por su desarrollo profesional y personal al proveer un desarrollo en sus habilidades blandas, de liderazgo, trabajo en equipo, emocional, entre otras. Si una empresa no cuenta con elementos clave o un programa establecido para atender este tipo de necesidades, la motivación empieza a disminuir, afectando no solamente la productividad individual sino también la del equipo, que se empezará a notar a un corto plazo, provocando así que el clima laboral se vuelva desagradable.

Y, por último, se imposibilita el desarrollo a largo plazo de la empresa, ya que esta no poseería material o recursos para enfrentar la competencia, quedando así en desventaja en cuestión de nuevas tecnologías, ya que, si no se puede sacar provecho de lo que la industria ofrece en cuestión de capacitaciones, ¿cómo podrá una organización generar ventaja competitiva ante el mercado?

Adicionalmente, la falta de capacitación afectaría el desarrollo de la empresa al perder talento humano, ya que una empresa que ofrezca formación continua a todos sus integrantes será valorada aún más por sus colaboradores y más ahora con las nuevas generaciones, por lo que la falta de apoyo en un desarrollo individual puede ocasionar una rotación laboral, ya que se asegura que tanto el desarrollo profesional como las oportunidades de capacitación influyen en la decisión de permanecer en una organización.

Actualmente, el estar obsoletos en el desarrollo de los colaboradores y no ir de la mano con los constantes cambios que el siglo XXI ofrece, puede ocasionar un alto impacto a nivel laboral, es decir, el no contar con herramientas, programas o equipo de la nueva tecnología, puede influir en un clima laboral denso y pesado que a su vez ocasionará serios problemas en la salud de los colaboradores de una empresa y afectar, así, la cultura organizacional en general.

Se tiene conocimiento de que muchas empresas, en la actualidad, poseen programas de capacitación constante para sus colaboradores, como es el caso de *Degreed* en esta organización. Sin embargo, el tema de una buena capacitación para el entrenamiento de nuevos reclutadores ha generado un impacto negativo en el grupo, provocando altos manejos de estrés grupal, mal manejo del tiempo, disminución de productividad, así como un impacto en la comunicación hacia el mercado meta (los gerentes de planta), afectando a su vez, los números, métricas y reputación del equipo.

Ningún trabajador está exento de sufrir estrés laboral y otras complicaciones que un ambiente laboral pueda provocar. Dicho esto, se desea exponer como la falta de una buena o una constante capacitación dentro del equipo de trabajo de Reclutamiento de Personal de Producción para Norteamérica en un centro de servicios compartidos, ha causado en su ambiente laboral, los efectos que puede causar mantener las mismas prácticas y cómo poder reaccionar para mitigar un impacto mayor al que el equipo está viviendo en la actualidad.

Consecuentemente, la pregunta de la presente investigación queda delimitada de la siguiente forma:

¿Qué potencial tiene el mejoramiento en la metodología de capacitación de nuevos ingresos en el Área de Reclutamiento de Producción para Norteamérica en un centro de servicios compartidos, durante el tercer cuatrimestre del 2021 en Costa Rica?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el proceso de capacitación que se le brinda a los reclutadores del Área de Producción para Norteamérica en un centro de servicios compartidos, durante el tercer cuatrimestre del 2021.

## **Objetivos Específicos**

- Investigar los efectos de la falta de capacitación en el ambiente laboral del Área de Reclutamiento de Producción para Norteamérica.
- Indagar si dentro de la cultura organizacional, la capacitación es un factor importante.
- Identificar si el mejoramiento de los procesos de capacitación se relaciona con la disminución de horas extra reportadas diariamente por cada reclutador.

## **Justificación**

Esta investigación tiene como enfoque, analizar qué consecuencias puede conllevar un mejoramiento en la metodología de capacitación de nuevos ingresos en el Área de Reclutamiento de Producción para Norteamérica en un centro de servicios compartidos, que actualmente cuenta con una agenda y temas ya establecidos, pero que en los últimos meses ha venido arrojando datos negativos en cuanto al desempeño y desenvolvimiento de dichos ingresos.

Este centro de servicios compartidos ofrece sus servicios de reclutamiento tanto para Norteamérica como para Latinoamérica. Es un proceso de reclutamiento de principio a fin, es decir, desde que el candidato aplica hasta su contratación, por lo que el proceso de capacitación para el puesto es extenso y, según la demanda, se requiere brindar esta capacitación en dos semanas o menos. Incluso, muchos de los nuevos reclutadores fueron entrenados en una semana y enviados a realizar operaciones sin estar preparados para llevar a cabo el proceso, lo que ha generado un aumento de errores, falta de comunicación y, en general, un cambio en su ambiente laboral.

En la actualidad, a nivel mundial se pueden identificar múltiples ejemplos de organizaciones que no han logrado surgir porque no cuentan con el talento humano que posea las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de una industria que se encuentra en constante evolución, u organizaciones que tengan sus objetivos y metas claras pero que desconocen las habilidades necesarias para lograr cumplir con dichos objetivos. Es aquí donde el adecuado manejo

y transmisión de una buena capacitación viene a asumir un papel importante en la organización, ya que no solo desarrolla el perfil profesional de un colaborador, sino que éste tiende a identificarse más con los objetivos de la organización y, a su vez, mejorar su eficacia y productividad.

Según Chiavenato (2011), “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”, y también indica lo siguiente: “(...) La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. (p. 322).

Reiterando lo indicado por Chiavenato (2011), la capacitación juega un papel importante dentro de una organización, desde el momento de su planeación, tratando de abarcar a su vez todas las necesidades de la empresa y hasta dónde se espera llegar después de impartida. De este modo es posible generar un impacto positivo en las mentes de cada una de las personas que la está recibiendo, y se logra un desarrollo y mejoramiento de actitudes, habilidades y conocimientos.

A su vez, se considera que el clima organizacional es un tema de importancia que también se desea desarrollar por medio de esta investigación.

Para Chiavenato (2011), el clima organizacional: “(...) expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”. (p. 15).

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes para los colaboradores, ya que es necesario un ambiente laboral sano a la hora de cumplir con su jornada laboral. Esto permite contar con un personal más comprometido.

Es importante mencionar que disponer de un área que vele por los derechos y bienestar de los colaboradores sería de gran ayuda para mantener un ambiente sano y saber que, si en algún momento tienen alguna duda o molestia, puedan externarlo sin tener represalias.

El buen desempeño de un colaborador influye en cómo se siente en la empresa y qué tan identificado está con los objetivos de esta y de su departamento, así como la confianza que exista de su parte al momento de laborar. Es por esto por lo que en la presente investigación se desea brindar información acerca del proceso actual de capacitación que lleva el departamento, qué factores se pueden cambiar o mejorar, y el impacto que este está produciendo actualmente en el equipo.

También se desea exponer qué relación tiene la capacitación actual con la cultura organizacional de la empresa, para así poder determinar la importancia que tiene el tema en investigación dentro de la organización, así como los beneficios o el potencial que brindaría un mejoramiento del proceso de capacitación en la cantidad de horas extras reportadas por cada miembro del equipo.

Es por esta razón que durante esta investigación se buscará brindar información acerca de los diferentes procesos de capacitaciones que se siguen en este departamento, así como los beneficios y las ventajas que puede generar lo anteriormente descrito para así buscar un ahorro de tiempo, tanto en la cantidad de horas invertidas por cada reclutador en un tema en específico, así como en la mejora del ambiente laboral por el nivel de estrés que maneja el equipo actualmente.

Del mismo modo, la presente investigación servirá como guía para futuros estudios que busquen indagar y realizar mejoras en procesos de capacitación, o bien conocer qué impacto puede provocar una mala gestión de capacitaciones en un clima organizacional. Por ende, esta investigación busca recolectar información importante como retroalimentación e ideas de mejora o automatización de procesos de aprendizaje cuya consecuencia sea positiva no solo para el equipo sino también para el negocio, aumentando las posibilidades de reducción de preguntas (lo cual dejaría más tiempo disponible a los Líderes del Proceso o, como le llaman en este centro, *Process Leads*), para atender otras necesidades del negocio.

## Antecedentes

### Antecedentes Internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Cortés y Pacheco (2019), con el tema: *Propuesta Pedagógica para el Mejoramiento del Clima Organizacional*, la cual es realizada para la Universidad Autónoma del Caribe.

El objetivo general radica en aplicar una estrategia de enseñanza de aprendizaje para complementar, desde la didáctica, el mejoramiento del clima organizacional de los empleados de la empresa Claro Colombia de la ciudad de Medellín. Por su parte, se detallan los siguientes objetivos específicos: identificar qué dimensiones, dentro de la encuesta del clima laboral IMCOC, pueden intervenir positivamente; identificar los aspectos intrapersonales e interpersonales que influyen negativamente en los trabajadores de la empresa, y aplicar como prueba piloto, la estrategia escogida dentro de los planes cotidianos de formación.

La metodología empleada fue la cuantitativa, en la cual se trabajan dos grupos intactos, uno de ellos de control con la aplicación de una preprueba y posprueba, y el otro experimental, donde se aplicaron ambas pruebas y se desarrolló la metodología propuesta de la cual se obtiene la siguiente conclusión: se realizó la aplicación de actividades pedagógicas basadas en la pedagogía dialogante y técnicas de interacción grupal.

Esta estrategia constó de siete talleres organizados en un orden lógico que responden a la didáctica de aprendizaje de adultos en trabajo en equipo. La variación positiva en el grupo experimental fue del 22%. Dando respuesta al objeto de estudio, se detalla la siguiente conclusión: pudo establecerse, según entrevistas realizadas durante la realización de los talleres, que en las relaciones laborales los individuos se desempeñan mejor cuando se sienten inmersos en ambientes interpersonales de aceptación y tolerancia.

La confianza en sí mismos aumenta al sentirse parte activa del equipo de trabajo, disminuyendo el miedo al rechazo por equivocaciones comunes y afianzando la comunicación

organizacional, este último elemento con condiciones muy favorables para alcanzar los objetivos definidos para la empresa. Para lo anterior se recomienda dar un nuevo enfoque a las capacitaciones, entrenamientos e inducciones que se dictan actualmente en la empresa, con la finalidad de incorporar los principios de una pedagogía dialogante que entienda que los conocimientos que debe adquirir el individuo para desempeñarse correctamente en su cargo. Para esto deben basarse en las diversas dimensiones humanas.

La segunda tesis internacional es la de Mayorga (2017), con el tema: *El Síndrome de Burnout y desempeño laboral en el personal auxiliar de enfermería del Instituto de Neurociencias*, elaborada para la Universidad de Guayaquil en Ecuador.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: analizar las dimensiones del Síndrome de *Burnout* que más afectan el desempeño laboral de los auxiliares de enfermería del Hospital Psiquiátrico del Instituto de Neurociencias. Asimismo, se detallan los siguientes objetivos específicos: identificar los factores sociodemográficos que se vinculan con la presencia del Síndrome de *Burnout* en el personal auxiliar de enfermería, determinar los niveles del Síndrome de *Burnout* presentes en los auxiliares de enfermería, y establecer el nivel de desempeño laboral del personal auxiliar de enfermería.

Se empleó una metodología cuantitativa, de la cual se obtienen las siguientes conclusiones: hay tres tipos de dimensiones en el Síndrome de *Burnout* (agotamiento emocional, despersonalización y realización personal), en donde los datos arrojados indican que los auxiliares de enfermería en el Hospital Psiquiátrico del Instituto de Neurociencias puntúan 22 en agotamiento emocional (nivel medio), en despersonalización un 9,75 (nivel bajo) y en la dimensión de realización personal un 24,44 (nivel alto). Estos resultados demuestran que los auxiliares se encuentran en el inicio del desarrollo del síndrome, ya que estos auxiliares poseen cansancio y agotamiento durante sus jornadas laborales, lo que provoca una mala actitud frente a sus pacientes.

El factor social también tiene mayor influencia en los auxiliares, ya que la mayoría de los trabajadores encuestados son el soporte económico de sus familias y muchas de estas personas no se sienten motivadas al momento de trabajar, sino que el único fin por el cual trabajan es ser el

apoyo económico de la familia. El género femenino es el grupo más vulnerable por la doble carga que conlleva la práctica profesional y las tareas familiares, por lo que se concluye que las condiciones sociales también tienden a influir negativamente en este síndrome.

Si bien los auxiliares aún no presentan este síndrome, los factores de desempeño afectan indirectamente al colaborador, ya que en ciertas ocasiones se sienten cansados y no ofrecen el respectivo servicio que los pacientes deberían recibir, por lo que el agotamiento emocional, desgaste y el bajo rendimiento pueden desencadenar un futuro Síndrome de *Burnout*. Y, por último, el desempeño laboral de los auxiliares muestra los siguientes puntos de mejora: orientación a resultados de calidad, trabajo en equipo y organización.

Según las conclusiones arrojadas por medio de este estudio, se recomendó: realizar un estudio en todas las áreas del Instituto de Neurociencias para tener una mejor visión de en qué área se debería poner más atención y actuar en la problemática; también, se debe capacitar al personal de enfermería sobre la presencia y prevención del Síndrome de *Burnout* y manejo del estrés; contar con un equipo multidisciplinario con profesionales que ayuden a generar estrategias para el mejoramiento de la salud física del personal; promover pausas activas durante horas laborales con el fin de activar la respiración, circulación sanguínea y la energía corporal; realizar charlas o grupos focales para mejorar las relaciones interpersonales, productividad y desarrollar habilidades para ejecutar tareas de calidad.

### **Antecedentes Nacionales**

La primera tesis nacional consultada es la de Perdomo (2020), con el tema: *Diagnóstico de necesidades de capacitación en el Departamento de Recepción de Odontología de la empresa Drs. Dent para disminuir la insatisfacción de los pacientes para el primer cuatrimestre del 2020*, realizada para la Universidad Internacional de las Américas, con la finalidad de optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con el énfasis en Recursos Humanos.

De esta investigación se extrae el siguiente objetivo general: diagnosticar las necesidades de capacitación en el Departamento de Recepción de Odontología de la empresa Drs. Dent para

disminuir la insatisfacción de los pacientes, aplicado en todas las sedes de la compañía en Costa Rica para el primer cuatrimestre del 2020. Por su parte, se plantean los siguientes objetivos específicos: identificar cuáles son las necesidades de capacitación que presenta el personal del Departamento de Recepción de Odontología en la empresa Drs. Dent; identificar cuáles son los factores determinantes que los pacientes perciben por el servicio recibido por parte del personal del Departamento de Recepción, según información brindada al personal médico; y verificar la necesidad de un plan de capacitación para el Departamento de Recepción de Odontología en la empresa Drs. Dent para brindar un mejor servicio a los pacientes.

La metodología empleada es la cualitativa y se obtienen las siguientes conclusiones: las recepcionistas requieren capacitación en criterios y vocabulario de Odontología, ya que hasta el momento no han llevado alguna; el entrenamiento que reciben es por parte de las compañeras y tocan temas meramente de las funciones y no con respecto a la Odontología en sí para entender de qué se trata. También, las recepcionistas han buscado capacitación fuera de la empresa, pero lo ideal sería que reciban una capacitación más amplia donde aprendan criterios de Odontología. En este punto se pueden disminuir los cobros mal realizados por confusiones en los tratamientos, lo cual genera molestias entre los pacientes.

El idioma también viene a ser un punto importante, ya que al momento de la contratación no era un requisito, pero por medio de las encuestas aplicadas se evidenció que es necesario un manejo del idioma inglés entre básico-intermedio, ya que son los doctores quienes les ayudan a las recepcionistas a cobrar y agendar citas, pero cuando los doctores están cortos de tiempo, esto no sucede, lo cual provoca una muy mala comunicación y deja muy mal vista la atención hacia el cliente. También se concluye que las recepcionistas requieren recibir un curso de servicio al cliente que incluya el manejo de clientes molestos, ya que la comunicación no es tan asertiva. Actualmente, la empresa cuenta con un presupuesto mensual designado para capacitaciones que no se ha empleado para tal fin.

Por lo anterior, se recomienda implementar un programa de capacitación donde se puedan ver temas odontológicos, específicamente vocabulario dental para cotizar, cobrar y agendar bien a los pacientes; entrenar para posibles consultas que tengan los pacientes y cómo responderlas sin

necesidad de acudir a un doctor; también, se recomienda en la parte de reclutamiento, incluir el idioma inglés básico-intermedio para mejorar el tema de comunicación con extranjeros y capacitar a las actuales recepcionistas en cursos de inglés aplicables a su trabajo. Del mismo modo, se recomienda ofrecer un curso de actualización en servicio al cliente para las recepcionistas, para el desarrollo de habilidades de comunicación y que ellas puedan identificar oportunidades de mejora en el servicio actual.

La segunda tesis consultada es la de Araya (2018), con el tema: *Auditoría de la administración y gestión de las capacitaciones a una empresa dedicada a la educación virtual en Costa Rica*, para optar por el grado de Maestría Profesional en Auditoría de Tecnologías de Información.

De esta investigación se extrae el siguiente objetivo general: proponer acciones que generen valor a la empresa por medio del fortalecimiento de aquellos procesos de capacitación virtual que se determinen como susceptibles de mejora, producto de una auditoría de la administración y gestión de tales procesos. Por su parte, los objetivos específicos planteados son: determinar, mediante el estudio de incidentes en la plataforma virtual, la efectividad del proceso de atención y soporte a las personas usuarias; comprobar el nivel de accesibilidad de las personas usuarias a los recursos de aprendizaje con diferentes dispositivos al utilizar la plataforma para cumplir con la totalidad de actividades planteadas en las capacitaciones; evaluar la gestión realizada y, con base en los resultados, emitir recomendaciones de los aspectos encontrados sujetos a mejora.

La metodología que se utilizó es la cualitativa y de ella se obtienen las siguientes conclusiones: un alto porcentaje de las personas utilizan la plataforma desde sus celulares o tabletas, donde sus calificaciones o aprendizaje se puede ver afectado; no se brinda soporte o un servicio de calidad; y por último, se genera un mayor volumen de trabajo al no poder brindar respuestas a los usuarios, por lo que se invierte más tiempo respondiendo preguntas al no tener una base diseñada con esta finalidad.

Debido a las conclusiones anteriores, se recomendó: sustituir los recursos de aprendizaje, ya sea por actividades o elementos en los que se pueda utilizar, visualizar y ejecutar en cualquier dispositivo, y elaborar una sección de preguntas frecuentes con el fin de disminuir su frecuencia.

La tercera tesis consultada es la de Agüero (2015), con el tema: *Propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa Sanofi*, elaborada para la Universidad de Costa Rica con la intención de optar por el grado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

De esta investigación se recaba el siguiente objetivo general: elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa Sanofi por medio de la investigación de las percepciones y grados de satisfacción de los colaboradores de la empresa hacia los diferentes factores internos del clima organizacional con la finalidad de lograr un ambiente interno satisfactorio. Además, algunos de los siguientes objetivos específicos son: identificar los componentes del factor interno que han impactado el clima organizacional de la empresa, tomando en cuenta elementos como la estructura, procesos y procedimientos; determinar el grado de responsabilidad en el trabajo diario, y determinar el impacto sobre el clima organizacional, el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa y el conocimiento de la cultura organizacional de la empresa.

Para dicha investigación se utilizó una metodología cualitativa, de donde se extraen las siguientes conclusiones: la empresa tiene dificultad para estandarizar procesos y procedimientos; el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa es fuerte, sin embargo, hay poco conocimiento en los componentes esenciales de la cultura organizacional como visión, misión y valores de la empresa; y los colaboradores de la empresa poseen una carga de responsabilidad alta, por lo que sí tienen clara la importancia de cada rol.

Debido a estas conclusiones, se recomendó lo siguiente: revisar y monitorear los procedimientos actuales de la organización, ya que puede influir en la fluidez del desarrollo de las actividades de la empresa; monitorear las cargas de responsabilidades que tiene cada colaborador con el objetivo de evitar el sobrecargo de funciones; y por último, la gerencia debe implementar

estrategias para que los colaboradores se involucren con la cultura organizacional de la empresa, empezando por la visión, misión y valores de la empresa para fortalecer el sentido de identidad.

### **Proyecciones de la Investigación**

Durante esta investigación se espera obtener los siguientes resultados:

Se busca identificar los procesos de capacitaciones que se siguen dentro del área de Recursos Humanos: se busca abarcar todo lo relacionado con capacitación, desde el momento de inicio de un nuevo ingreso a la empresa, así como las conocidas inducciones u *onboarding*, y su proceso de entrenamiento y adiestramiento en procesos y nuevas herramientas. Se busca abarcar las brechas que existen con los colaboradores recientemente contratados e identificar áreas de mejora, tanto en el proceso de aprendizaje como en la forma en que se están llevando a cabo las capacitaciones. A su vez, se planea presentar los impactos negativos en el equipo contemplando el rendimiento laboral, productividad y cómo afecta esto económicamente al negocio.

Se desea conocer los efectos de la falta de capacitación en el ambiente en el cual se desempeñan las labores de la empresa, para ello es importante mencionar que un ambiente laboral sano hace que el colaborador se sienta cómodo y logre desarrollar sus labores con mayor eficiencia y compromiso; además de crear un ambiente laboral tranquilo, esto es lo que se desea desarrollar en el departamento en la cual está enfocada esta tesis.

Se pretende investigar si dentro de la cultura organizacional, la capacitación es un factor importante. Según el blog Conexión ESAN (2018):

Comprender las diferencias básicas entre cultura y clima organizacional es muy útil para un profesional líder. Este debe ser consciente de que cambiar la cultura es un desafío importante, y puede estar fuera de sus manos dependiendo de su antigüedad en el puesto. Por el contrario, sí puede influir fácilmente en el clima de su equipo por la forma en que lo conduce. Esto tiene que ver con su estilo de liderazgo general, con la forma en que diseña

o mejora las prácticas laborales, reconoce y premia el desempeño, y cómo maneja el conflicto. (párr. 6).

Según lo mencionado anteriormente, se pretende identificar la diferencia entre clima y cultura organizacional, y saber qué cultura organizacional posee este centro de servicios compartidos y qué importancia adquiere la capacitación dentro este elemento tan importante.

Se espera identificar si el mejoramiento de los procesos de capacitación se relaciona con la disminución de horas extra reportadas diariamente por cada reclutador, esto con el fin de identificar si la falta de una capacitación previamente meditada y ejecutada por un experto en el tema es la principal razón por la que el clima laboral del grupo se está viendo afectado.

### **Alcances**

El presente estudio tiene como objetivo determinar la efectividad de las capacitaciones brindadas a nuevos ingresos al equipo de Reclutamiento de Producción para Norteamérica y, a su vez, evaluar si la falta de una buena capacitación influye en la cantidad de horas extras reportadas por los miembros del equipo diariamente. Dicho estudio se realiza dentro de un departamento para una empresa transnacional que cuenta con diferentes sedes a nivel global, pero estará enfocado su alcance solamente a nivel nacional y dentro del departamento antes mencionado.

Con la evolución de la tecnología y el mercado cambiante, se proyectará los alcances que tendrá la investigación, es decir, su viabilidad ante el mercado y así generar las variables necesarias para la gestión y desarrollo de una capacitación efectiva que impacte de manera positiva al equipo y genere impactos positivos

### **Limitaciones**

Entre las limitaciones que se pueden encontrar a lo largo de la investigación, se deben tomar en cuenta diversos factores. Entre las principales para esta investigación están la política de confidencialidad y privacidad de la empresa, ya que la organización cuenta con distintos clientes a nivel mundial y, por tal motivo, la empresa a investigar solicitó que el nombre real no fuera

compartido en la investigación y en su lugar se empleara un pseudónimo, que en este caso será “Centro de Servicios Compartidos”.

Por otro lado, otra limitación detectada en la investigación es la constante rotación de personal que existe actualmente en el equipo, lo cual impacta en cierta forma los resultados de esta investigación, ya que, a la larga, los temas que venían afectando la capacitación de personal han podido ser solventados; sin embargo, siempre hay espacio para la mejora continua y no está de más recibir retroalimentación puntual sobre lo que piensan los miembros del equipo acerca del entrenamiento recibido.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definirán temas importantes acerca de esta investigación para la comprensión del objeto en estudio. Se mostrarán conceptos relevantes sobre la capacitación, así como también aspectos que brinden la información necesaria que permitan elaborar y presentar una propuesta final gracias a la información obtenida.

A su vez, se busca exponer información sobre la historia y el manejo de los centros de servicios compartidos (conocidos como *Shared Services*) y la importancia que tiene el ambiente laboral en una organización, así como el conocimiento de la cultura organizacional.

### Historia

La corporación global en alimentación nace en 1865 en Minnesota, Estados Unidos, y es una de las corporaciones privadas más grandes de dicho país. Proviene de una familia que se dedicaba a la agricultura y en 1868, uno de los hermanos se casa y se muda a Minnesota, adquiere ciertos edificios y así comienza su expansión agrícola y ferrocarrilera. En 1909 fallece el hermano Sam y comienzan a involucrarse en negocios con La Crosse, luego empezaron a abrir negocios en Canadá e Italia, y en 1930 ingresan a Países Bajos y Argentina.

En 1943, esta corporación entra al procesamiento de soja con la adquisición de plantas de *Cedar Rapids*, *Fort Dodge* y *Springfield*. Para 1963, ya se encontraba en suelo peruano para la producción de carne de pescado, y en 1965 abre oficinas en Brasil; en 1969, en Corea y Taiwán. En 1970 entra al negocio de la harina con la adquisición de *Burrus Mills* en Saginaw, Texas; luego agrega la producción para engorde de ganado, comercio de algodón y la acería. En 1980 también adquiere el negocio de café, minería, fertilizantes, productos derivados del petróleo y chocolates, y en 1990 empieza a elaborar cereales para el desayuno y se convierte en uno de los mayores productores de sal.

La corporación global, en términos de ingresos, abastece el 22% del mercado nacional de carne de Estados Unidos y posee sedes alrededor del mundo, siendo una de las corporaciones que importa más productos en Argentina y unos de los productores agrícolas más grande de Tailandia;

así como el único productor de Estados Unidos que abastece de sal a las industrias de comida rápida. Los principales negocios de esta corporación son el comercio, compra y distribución de cereales, carne animal, productos agrícolas, comercio de energía, acero, así como alimentos procesados y de uso industrial.

### **Corporativa en Centroamérica**

La corporación ingresa a Centroamérica al diversificar su negocio de alimento concentrado al negocio de pollo vivo, procesamiento y comercialización en Honduras en 1975. En 1979 adquiere la mayoría de los alimentos concentrados nacionales en este mismo país y adquiere Productos Norteños y Embutidos Delicia, en 1978 y 1986, respectivamente.

En 1999 ingresa a Costa Rica con la adquisición de Cinta Azul y a Guatemala con la compra de Embutidos Perry. En el año 2000, entra a Nicaragua con su negocio avícola Tip Top Industrial; para el año 2001 comienza con la nutrición animal al adquirir el derecho de uso de la marca Purina en Guatemala, la cual es altamente reconocida por su calidad en nutrición de animales de granja. En la década de los 2000, comienza a adquirir varios negocios en Centroamérica, como Mike's en Honduras, Cainsa en Nicaragua, Corporación Pipasa en Nicaragua y Costa Rica, y luego, para el 2017, adquiere Pollos Bucanero en Colombia.

En 1999, esta corporación adquiere varias empresas de embutidos y carne animal de Costa Rica y es así como decide expandir su negocio en el 2007 y abrir un centro de servicios en Costa Rica, dando la oportunidad de generar más de 1.000 empleos en el país y actualmente continua en crecimiento. Esta iniciativa estuvo enfocada principalmente en generar clientes, invertir en innovación y crear competencia. Al abrir este centro de servicios, la corporación logró generar empleos en tecnologías de la información, administración, finanzas, contabilidad, reclutamiento, ingenierías y otros.

## **Capacitación**

Según Pérez y Merino (2021), la capacitación es “(...) el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa”. (párr. 1).

La capacitación se realiza para cualquier miembro de la organización con el objetivo de instruir a cada uno de los colaboradores, ya sea en sus actividades laborales diarias o simplemente para aumentar su conocimiento en temas diversos, así como la mejora de habilidades que les ayuden, de esta forma, a desenvolverse en un entorno que constantemente se encuentra cambiando. Por lo tanto, la capacitación no solo es utilizada en organizaciones para desarrollo profesional, las personas pueden recibir capacitaciones de manera individual fuera de la organización para mantenerse actualizados y así generar una ventaja competitiva frente a otros profesionales.

### **Objetivo Principal de la Capacitación**

Pérez y Merino (2021) sostienen que “La capacitación tiene como objetivo incrementar las aptitudes y habilidades del individuo, mediante la enseñanza, para que éste pueda aumentar su desempeño al momento de realizar sus labores asignadas dentro de una organización”. (párr. 8).

Por lo tanto, la capacitación suele ser una decisión e inversión tanto individual para todas aquellas personas que busquen mejorar su nivel de conocimiento, como de una organización, y cuando es parte de una organización generalmente suele ser parte de su estructura de negocio para generar valor y crecimiento al negocio. Por ende, una empresa que mantiene a su personal capacitado, lo hace con el objetivo de mantener la formación continua de sus colaboradores y que estos, a su vez, puedan escalar jerárquicamente dentro de la compañía. Por ello se considera que la capacitación debe ser una parte fundamental en una organización, no solo con el objetivo de enseñar, sino también para el desarrollo y permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

## **Importancia de la Capacitación**

Según Barrios (2012), la capacitación arroja resultados positivos para la organización, tales como:

Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.

Aumenta la rentabilidad de la organización.

Desarrolla una alta moral en los empleados.

Ayuda a solucionar problemas.

Reduce la necesidad de supervisión.

Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.

Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.

Facilita que el personal se identifique con la empresa.

La capacitación, en la actualidad, es de suma importancia porque contribuye con el desarrollo de los colaboradores y de la organización, es por esto por lo que toda empresa debería preocuparse por encontrar mecanismos eficaces para poder retribuir a sus colaboradores no solo conocimiento que permita su desarrollo profesional, sino también, aptitudes y habilidades que les haga desenvolverse de una mejor manera ante un mercado competitivo.

Y es que, en muchas ocasiones, las capacitaciones son consideradas como un “gasto innecesario” por distintas organizaciones alrededor del mundo, pero estas, en cambio, ofrecen una gran variedad de beneficios a las empresas y entre las más importantes se pueden considerar el aumento de productividad y motivación de sus colaboradores.

La implementación de métodos de aprendizaje y desarrollo, como es la capacitación, puede beneficiar a la organización de distintas formas, tales como: mejorando su imagen, mejorando la relación entre jefes y colaboradores, ayuda a comprender y adoptar un mejor rumbo para el cumplimiento de objetivos y a su vez, ayuda a reducir costos.

Del mismo modo, aporta beneficios individuales al ayudar a las personas a resolver problemas, ayuda en la toma de decisiones, mejora un perfil de liderazgo aportando aptitudes de

comunicación en las personas, permite el logro de metas individuales y aumenta la confianza en sí mismo al eliminar temores de incompetencia e ignorancia.

### **Capacitación de Personal de Nuevo Ingreso**

También conocido como *Onboarding*, Palafox (2019) lo define como:

Es ese proceso que desarrolla la empresa dirigido a todos los nuevos ingresos, para integrarlos por completo, amalgamando información con la inducción a la empresa. *Onboarding* es un proceso de Integración.

La diferencia entre inducción a la empresa y el *Onboarding*, es que la primera es informativa; en cambio, en la segunda se da la constante interacción con el nuevo talento, el proceso es proactivo, manejando la comunicación en dos vías para prever problemas. (párr. 6-7).

Antes de definir los tipos de capacitaciones que existen, es importante resaltar que el proceso inicial, cuando una persona ingresa a la organización, es llevar a cabo un proceso de inducción en el cual se le da la bienvenida a la empresa y se explican detalles importantes, entre ellos, cómo opera la empresa, historia, formas de pago, cultura organizacional, entre otros.

### **Tipos de Capacitaciones**

Las capacitaciones varían dependiendo de su situación y su entorno, por lo que a continuación se describirán los tipos de capacitación que encontrar a nivel laboral e individual, según González (2022):

#### **Capacitación para el trabajo.**

Este es un proceso donde se enseña al personal contratado a realizar las funciones de la empresa. Es decir, es un aprendizaje que se le imparte al personal nuevo, con el fin de que

este conozca la dinámica laboral propia de la empresa; y conozca los procesos y las consecuencias que devienen de los mismos. (párr. 5).

### **Capacitación en el trabajo.**

“(…) una aplicación de aprendizaje complementaria a la capacitación para el trabajo. Representa un proceso de enseñanza, por medio del cual la persona se adapta a las nuevas oportunidades laborales que puedan surgir dentro de la misma empresa.” (párr. 7)

### **Capacitación informal.**

Se corresponde con la actividad que se lleva a cabo por medio de la enseñanza de ciertas normas de conducta o de proceder dentro de un conglomerado social, o determinado grupo. La transmisión de esta información tiene mucho que ver con el deseo de la persona ayudar a otra a llevar a cabo una actividad, desempeñar una actividad debida, o bien ayudar a la persona a aprender algo nuevo. (párr. 9-10).

### **Capacitación formal.**

“(…) esta corresponde con las actividades instruccionales que se pueden impartir a una persona o a un determinado grupo de personas, con la finalidad de que estos puedan adquirir un nuevo conocimiento que deseen aplicar para su beneficio. (párr. 11).

### **Capacitación preingreso.**

Es un proceso que imparte el departamento de recursos humanos. Comprende una especie de pruebas previas donde la persona es sometida a una simulación de las labores que debe llevar a cabo. La idea de esto es que el individuo pueda responder a las instrucciones demandadas y con posterioridad ofrecer la respuesta requerida, es por ello, que esta es típica de los procesos de selección, donde las personas que han cumplido con todas las instrucciones y las han aplicado en el proceso son seleccionadas. (párr. 13).

**Capacitación de inducción.**

Aprendizaje que se le imparte al trabajador a fin de que pueda laborar mejor en su rol, o bien para que pueda trabajar mejor en toda su dinámica laboral. El fin es que la persona pueda ascender a otro rol y desempeñarse con mejor ahínco. (párr. 14).

**Capacitación promocional.**

“Forma parte del proceso de ascenso laboral, es por ello por lo que la persona debe someterse a estas instrucciones con el fin de que pueda educarse para el nuevo cargo que va a desempeñar”. (párr. 15).

**Capacitación técnica.**

Compuesto por un conjunto de saberes que las personas desean adquirir y que son suministradas por medio de procesos instruccionales. Llámense estos cursos, talleres o seminario, donde se les imparten los conocimientos necesarios a fin de que estos puedan desarrollar una destreza o habilidad. (párr. 16).

**Capacitación conductual.**

“Esta va dirigida a las personas de más altos cargos, con el fin de que puedan desarrollar los valores y las herramientas necesarias a fin de que puedan dirigir equipos y las conductas de los mismos”. (párr. 17).

Según lo descrito anteriormente, existen diferentes tipos de capacitaciones, dependiendo de las circunstancias e, incluso, hacia quién van dirigidas, por lo que se considera de suma importancia saber evaluar la situación antes de la implementación de una capacitación, ya que no todas llevan la misma modalidad, se debe tomar en cuenta cuál será la persona que impartirá la capacitación y el público que la estará recibiendo.

## **Capacitaciones Virtuales**

El término “capacitación” ya fue descrito anteriormente; sin embargo, para poder definir el término de “capacitaciones virtuales”, se plantea a la necesidad de conceptualizar el término “reunión” y cómo influye la virtualidad en ambos.

### **Reunión**

Para López (2014), reunión se asocia “(...) con un grupo de personas que confluyen en un espacio y tiempo determinados para hablar, coordinar o debatir sobre uno o varios temas (...)”. (p. 10).

Lo anterior hace referencia a que una reunión se considera como la agrupación de personas para tratar uno o varios temas en común, y lo que hará una reunión exitosa es la productividad y enfoque para lo que fue convocada la reunión inicialmente.

### **Reuniones Virtuales**

Según López (2014), las reuniones virtuales: “(...) son aquellas en las que las personas se comunican y colaboran desde ubicaciones geográficas diversas, que pueden estar en el mismo país y ciudad o en diversos países. Para su realización, estas reuniones se sustentan en la tecnología”. (p. 12).

Desde que la tecnología vino a ser parte de la vida diaria de las personas, simplificó situaciones que antes eran imposibles, como es el caso de las reuniones virtuales. Las reuniones virtuales, como afirma López (2014), permiten a las personas mantenerse conectadas e informadas sin importar el lugar dónde se encuentren.

### **Tecnología**

Según el sitio Significados (2019), la tecnología se conoce como “(...) un producto o solución conformado por un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas diseñados para resolver un problema”. (párr. 1).

La tecnología, aparte de resolver problemas, hace que en la actualidad cualquier información sea fácil de obtener, es decir, en el pasado, si se deseaba saber el significado de algún tema en específico, era necesario trasladarse a una biblioteca o tener esa información en estado físico, es decir, libros, revistas, periódicos, etc. Pero con la llegada de la tecnología, situaciones como obtención de información, videollamadas a larga distancia o el simple hecho de saber cómo llegar a un lugar, se han visto resueltas.

Es por esto por lo que se necesitó asociar ambos términos con el tema de capacitación virtual. Desde hace algunos años atrás, la educación virtual se ha visto en muchos institutos, universidades a distancia y talleres; sin embargo, la situación actual vino a provocar que el término “educación o capacitación virtual” viniera a tomar mayor relevancia.

La pandemia vino a poner al mundo en “pausa” por unos cuantos meses, pero al notar que esta situación se ha mantenido por más de un año, los comercios, organizaciones e instituciones, entre muchas otras, tuvieron que empezar a replantear su forma de operar y entre estas viene la capacitación virtual.

### **Ventajas y Desventajas de la Capacitación Virtual**

La capacitación virtual, como se mencionó anteriormente, ha venido a tomar mayor fuerza con el pasar de los años y el avance de la tecnología. A su vez, ha venido a mejorar el proceso de aprendizaje de muchas personas, ya que no requieren trasladarse hacia otro lugar para expandir sus conocimientos, lo cual genera un impacto positivo a nivel económico y de tiempo de ambas partes. Pero también muestra ciertas desventajas, ya que es muy difícil identificar el nivel de concentración que poseen las otras partes, así como otros factores que serán descritos a continuación:

**Ventajas.**

- Muestra de manera visual, los pasos de un procedimiento, es decir, al estar todos pendientes de un monitor y no solamente escuchando a un expositor, permite a los interesados poder visualizar el paso a paso de un procedimiento.
- Al ser un recurso impartido de manera virtual, le permite al organizador grabar las sesiones o bien, proporcionar material que esté al alcance de las personas en cualquier momento ante cualquier duda o falla del sistema.
- Es de bajo costo, ya que una organización no invierte en alquiler de espacios, ni alimentación, transporte, entre otros, por lo que, al ser impartidos de manera virtual, solo tienen que asegurarse de que la persona reciba el curso de manera satisfactoria.
- Son más interactivos y atractivos, ya que al ser virtuales se acercan más a la experiencia del usuario y le permite responder dudas en tiempo real, así como visualizar una vez más la forma de resolver alguna situación.

**Desventajas.**

- Exige más disciplina y constancia, ya que requiere de mayor atención y esfuerzo por parte del colaborador que esté recibiendo la capacitación.
- La no presencialidad, ya que muchas personas suelen verse afectadas al no poder compartir con el resto de los compañeros, y es que esto suele bajar el nivel de compromiso y aumentar la ansiedad y depresión.
- Exceso de horas frente a una pantalla, al recibir una capacitación virtual, cada individuo se ve obligado a pasar más de seis horas frente a un monitor, lo cual genera un mayor agotamiento que la presencialidad y la salud se puede ver afectada.

**Ciclo de la Capacitación**

El objetivo principal de la capacitación es proveer métodos y medios que permitan el aprendizaje de cada individuo, pero este dependerá de los esfuerzos que realicen cada uno de ellos dentro de este proceso. La capacitación trata de orientar a cada persona y así poder entregar una

serie de experiencias y aprendizaje que le brindaran a cada participante, las herramientas para poder desenvolverse en su área de trabajo, el cual beneficia tanto al individuo como a la organización.

Para desarrollar el ciclo de la capacitación, es necesario explicar todos los elementos que la conforman. Según Chiavenato (2011), los elementos que componen el proceso de capacitación son:

**Insumos (Entradas o *Inputs*)**

Como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.

**Proceso u operación.**

Como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.

**Productos (Salidas u *Outputs*).**

Como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.

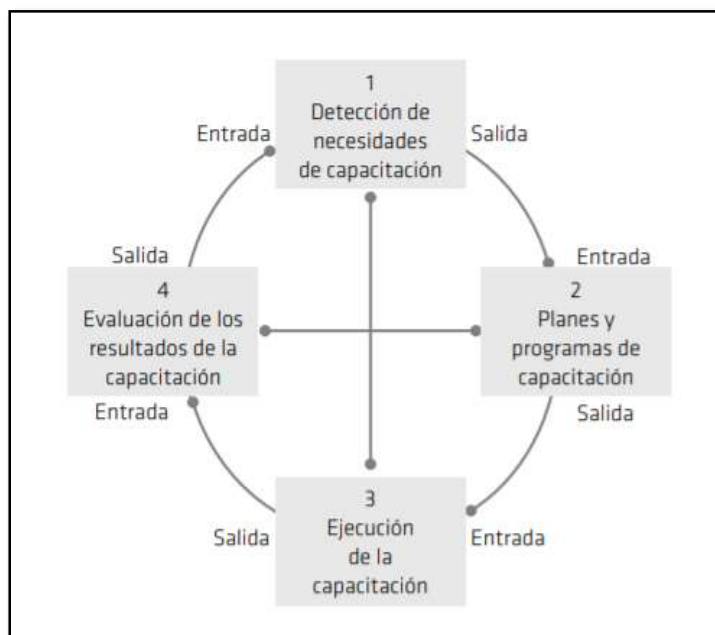
**Realimentación (*Feedback*).**

Como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos. (p. 325).

Según lo explica Chiavenato (2011), la capacitación es un proceso que implica un diagnóstico de la situación, es decir, saber detectar las necesidades y así crear e implementar un programa que cubra esas necesidades. Y como parte de todo plan que se ejecuta, también es necesario evaluar los resultados.

## Ilustración 1.

### *Ciclo de la capacitación.*



Fuente: Tomado de Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, 2011.

### **Detección de Necesidades de Capacitación**

Antes de implementar un sistema de capacitación dentro de la organización, es necesario mirar atrás y analizar detalles generales, tanto de la organización como de la posición o rol para el cual ha sido contratada la persona. Esta es la primera etapa del ciclo de capacitación y, según Chiavenato (2011), para detectar las necesidades de capacitación, hay que considerar tres niveles de análisis:

#### **Análisis organizacional: el sistema organizacional.**

De acuerdo con Chiavenato (2011):

El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino

también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa. (p. 326).

Este análisis determinará la importancia de la capacitación, ya que plantea evaluar diversos factores como su clima organizacional, cuáles son los objetivos que se quiere lograr, cuál eficiencia laboral posee que puedan impactar tanto los costos como los beneficios de la capacitación. Una vez determinadas las necesidades de la organización, la capacitación tiene como objetivo actuar como respuesta y proporcionar conocimientos y habilidades, y su éxito dependerá siempre de la manera como que se identifiquen esas necesidades.

### **Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.**

Chiavenato (2011) resalta que:

El análisis de los recursos humanos procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización. (p. 327).

Según lo indica Chiavenato (2011), el análisis de recursos humanos requiere una evaluación de elementos cualitativos y cuantitativos y entre ellos se pueden mencionar: cantidad de empleados en cada puesto, desempeño, actitudes, nivel de preparación requerida para cada puesto, nivel de conocimiento requerido, entre otros. Y es que, como se puede notar, una capacitación no es algo que se planea de la noche a la mañana, sino que para que una capacitación sea exitosa, requiere una evaluación intensa tanto de objetivos por cumplir como características de cada uno de los participantes para saber llevar a cabo un sistema de aprendizaje exitoso.

### **Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.**

Según Chiavenato (2011):

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. (p. 328).

Según lo indica Chiavenato (2011), el análisis de las operaciones es el más restringido, ya que se alimenta meramente de las necesidades del puesto y los requisitos y habilidades que le exige a cada ocupante. En un ámbito general, la capacitación también debe sustentarse de los puestos para los cuales se contrata personal, ya que de esta manera se logra proporcionar conocimientos, habilidades, actitudes, conductas para desempeñar cada uno de estos roles. Por ende, también es importante mencionar que tomando en cuenta cualquiera de los niveles antes mencionados, se deben establecer por orden de prioridad y urgencia para así lograr obtener una mayor satisfacción.

Tabla 1.

*Niveles de análisis para detectar necesidades.*

<b>Nivel de Análisis</b>	<b>Área de enfoque</b>	<b>Aspectos por considerar</b>
<b>Análisis Organizacional</b>	Organización en general	Objetivos de la organización, misión, visión, FODA, políticas de la empresa, disponibilidad de recursos.
<b>Análisis de recursos humanos</b>	Capacitación	Tiempo de capacitación, rotación de personal, cantidad de empleados por puesto, nivel de

		conocimiento, nivel de desempeño, nivel de preparación.
<b>Análisis de operaciones y tareas</b>	Puesto o rol en la empresa	Estándares de desempeño, identificar tareas que constituyen el puesto, forma de realización de cada tarea para cumplir con el puesto, habilidades, conocimientos y actitudes para el desempeño de cada tarea.

Fuente: Elaboración propia base en Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, 2011.

## **Planeación y Programación de la Capacitación**

### **Programación de la capacitación.**

Una vez identificadas las necesidades de la capacitación, hay que elegir qué medios serán utilizados para abarcar y sanar esas necesidades. Es por eso por lo que Chiavenato (2011) expone que, para sustentar esas necesidades, se deben abarcar los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde se determinó en primer lugar?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?

- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación? (p. 330).

Y Chiavenato (2011) también indica que, para detectar esas necesidades, se debe saber responder a las siguientes preguntas:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar? (p. 331).

### **Planeación de la Capacitación.**

Por consiguiente, la planeación de la capacitación requiere de un plan que incluya aspectos tales como: definir claramente el objetivo de la capacitación, dividir el trabajo en módulos, secciones o programas, saber qué contenido lleva cada módulo, determinar los recursos disponibles así como tecnología a utilizar, qué tipo de capacitador o instructor se empleará, cantidad de personas que participan, el tiempo en el que se llevará a cabo la capacitación, horarios, lugar donde se va a efectuar, y cálculos de costos y evaluación de resultados.

## Ilustración 2.

### *Puntos principales de un programa de capacitación.*



Fuente: Tomado de Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, 2011.

## **Ejecución de la Capacitación**

Chiavenato (2011) indica que:

(...) La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices. (p. 334).

Esta es la tercera etapa del ciclo de capacitación y es la relación que existirá entre el instructor y el aprendiz, de tal manera que ambos pueden ser del mismo nivel jerárquico, mayor o menor, siempre y cuando el instructor sea el que posee mayor conocimiento del tema o temas a impartir.

Para poder ejecutar una capacitación, hay que tomar en cuenta los siguientes factores:

### **Calidad del material de capacitación.**

Este material previamente planeado, debe facilitar la tarea del instructor, por lo que debe poseer una forma visual de lo que se llevará a cabo dentro de la capacitación, facilitar la comprensión del tema utilizando recursos tanto tecnológicos como audiovisuales.

### **Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.**

La capacitación debe estar conformada con todos los integrantes del departamento, por lo cual, para que una capacitación sea exitosa, debería tener el respaldo tanto de jefes como supervisores a lo largo del proceso, ya que es una inversión de tiempo que se podrá ver retribuida tanto en productividad como motivación por parte de los colaboradores.

### **Calidad y preparación de los instructores.**

Todo éxito de una capacitación depende mayoritariamente de una buena selección de instructores, ya que se deben evaluar no solo sus intereses sino también sus capacidades. Un buen instructor debe reunir cualidades tales como: facilidad en las relaciones humanas, facilidad para comunicar, motivación y conocimiento de la especialidad a impartir.

Los instructores deben tener muy buen conocimiento de cada una de las funciones del departamento y, como fue descrito anteriormente, pueden seleccionarse desde cualquier jerarquía de la empresa.

### **Calidad de los aprendices.**

La calidad de los participantes de una capacitación puede depender del nivel de reclutamiento ejecutado anteriormente, por lo que un buen aprendiz va a influir en los resultados que arroje la capacitación. Se obtendrán mejores resultados cuando se selecciona un buen personal.

## **Evaluación de los Resultados de la Capacitación**

Esta es la etapa final de la capacitación y necesaria para determinar si responde a las necesidades encontradas dentro de la organización. Además, saber determinar si esta provee una respuesta lógica ante condiciones cambiantes o nuevos requisitos para el crecimiento de una organización. Según Chiavenato (2011), la evaluación de resultados se efectúa en tres diferentes niveles:

### **Evaluación en el nivel organizacional.**

En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento en la eficacia organizacional.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora del clima organizacional.
- Mejora en la relación entre empresa y empleados.
- Apoyo del cambio y la innovación.
- Aumento de la eficiencia, etcétera.

### **Evaluación en el nivel de los recursos humanos.**

En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades personales.
- Aumento del conocimiento personal.
- Cambio de actitudes y conductas, etcétera.

### **Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones.**

En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

Aumento de productividad.

Mejora en la calidad de los productos y servicios.

Reducción del flujo de la producción.

Mejora en la atención al cliente.

Reducción del índice de accidentes.

Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera. (p. 336).

### **Centro de Servicios Compartidos**

Según Bayer Comunicación (2022), “Un Centro de Servicios Compartidos centraliza actividades que son comunes para un grupo de compañías. De este modo, evita duplicar estructuras y es más fácil asegurar la calidad en el servicio”. (párr. 2).

Deloitte México (2012) también define los servicios compartidos como: “Al utilizar los servicios compartidos, las compañías buscan consolidar y estandarizar un conjunto diverso de sistemas, procesos y funciones, y lograr así economías de escala que difícilmente podrían obtener actuando solas o de manera independiente”. (p. 4).

Un centro de servicios compartidos, o como se conoce comúnmente *shared services center*, es una búsqueda de toda organización internacional de reducir costos y evitar duplicar esfuerzos al poseer los mismos puestos a nivel mundial que pueden enfocarse en un solo centro, bajo la misma dinámica.

Estos operan bajo un modelo donde se concentran todas las actividades administrativas y de soporte que usualmente están distribuidas en distintas unidades de negocio, todo esto con el fin de mejorar el servicio al cliente y enfocar esos esfuerzos en distintas estrategias dentro de la organización.

## **Procesos que se Llevan a Cabo Dentro de un Centro de Servicios Compartidos**

Para poder evaluar la necesidad de un centro de servicios, dependerá del volumen y la infraestructura de la empresa, así como de sus necesidades y posibilidades del negocio. Los procesos que se incluyen dentro de un centro de servicios serán descritos a continuación, según Deloitte México (2012):

### **Finanzas.**

Contabilidad general, cuentas por pagar, activos fijos, facturación, cuentas por cobrar, gastos de viajes, impuestos y administración de efectivo, entre otros.

### **Recursos humanos.**

Nómina, beneficios, entrenamiento y educación, servicios de relocalización, administración de datos de empleados, administración de compensaciones, por ejemplo.

### **Tecnologías de la Información (TI).**

Desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones, monitoreo de sistemas, *hosting* de aplicaciones, operación de redes, entre otros.

### **Compras y adquisiciones.**

Pagos, órdenes de compra, procesos de aprobación, creación de requisiciones, negociaciones y contratos, gestión de precios, por mencionar algunos.

### **Legal.**

Soporte y coordinación en litigios, auditoría en medio ambiente, salud y seguridad, cumplimiento legal.

**Servicios generales.**

Mantenimiento, administración de activos y edificios, servicios de impresión, servicios de correo.

**Ventas, mercadeo y servicio al cliente.**

Facturación, administración de clientes, estrategia CRM (administración de la relación con los clientes).

**Abastecimiento.**

Manejo de bodegas, comercio exterior, estrategia de distribución, administración de artículos. (p. 4).

**Objetivo de los Centros de Servicios Compartidos**

Según Escutia (2021), los centros de servicios compartidos tienen como objetivo:

(...) quitar las actividades transaccionales y así, los directores de área den mayor atención a las actividades estratégicas para que los equipos se especialicen. Estos modelos hacen más eficientes las operaciones dentro de las empresas, buscan reducir costos y mejorar la calidad y control con el que se realizan las actividades para mantener un alto nivel de especialización gracias a que las compañías se enfocan en su negocio principal, y se eleva su nivel de servicio y calidad. (párr. 5-6)

Los centros de servicios compartidos permiten a las organizaciones transnacionales poder centralizar sus esfuerzos en uno o dos centros para así reducir costos y evitar duplicar esfuerzos; pero a su vez, el incremento de estos centros a nivel mundial hace llegar a la conclusión de que ya no son las únicas razones por las cuales estas transnacionales deciden implementar este método, sino que va también relacionado con el sentido de calidad y control con el que se realizan dichas actividades.

## **Beneficios de los Centros de Servicios Compartidos**

Además de ser una buena fuente de generación de empleo en los países donde se encuentre, los centros de servicios compartidos también brindan los siguientes beneficios.

### **Reducción de costos.**

La razón principal para la que una empresa decida implementar este sistema es la reducción de costos, tomando en cuenta todos aquellos que se destinan a un espacio físico, como a la reducción de personal, permitiéndole a la organización buscar talento más capacitado y calificado para la mejora de la calidad del servicio.

### **Estandarización de Procesos.**

Al implementar este método de trabajo, las organizaciones buscan a su vez estandarizar procesos al involucrar nuevas prácticas y métodos de medición que permitan mejorar la relación con los clientes y aumentar la productividad.

### **Eliminación de puestos duplicados.**

Los centros de servicios compartidos, a su vez, evitan que las diferentes unidades de negocio que conforman una organización dupliquen innecesariamente los esfuerzos que resultan en un mismo proyecto, lo cual permite la optimización de tiempos y estructura de la organización.

### **Mejora los servicios internos y de control.**

Al tener la mayor parte de servicios centralizados en un mismo centro, esto permite a las organizaciones establecer sistemas de control más eficaces y específicos.

## **Recursos Humanos dentro de los Centros de Servicios Compartidos**

Peopledoc (2020) se refiere a los recursos humanos dentro de los centros de servicios compartidos (CSC) de la siguiente manera:

En la última década, los CSC de Recursos Humanos se han impuesto tanto en Francia como internacionalmente, especialmente en la gestión de nóminas. Conlleva cumplir la normativa vigente, aprender a gestionar la distancia y lograr un equilibrio con la experiencia del empleado, a la vez que también puede convertirse en una puerta de acceso a la digitalización. (párr. 2).

Los centros de servicios compartidos normalmente se ven como modelos para la mejora de la productividad y reducción de costos; sin embargo, las personas a menudo dejan de lado o ignoran cómo estos tipos de modelos pueden favorecer la experiencia del colaborador. Según un estudio realizado por el blog Peopledoc (2020), fue posible determinar que un 53% de las empresas a nivel mundial optaron por un modelo de centro de servicios compartidos, incluyendo el área de recursos humanos, lo cual vino a brindar una mejora en la línea de negocio y ser un mejor catalizador de la transformación digital.

El constante avance tecnológico, la intención de reducir riesgos legales y una mejora de la productividad son algunos de los factores que impulsaron a las organizaciones a incluir los recursos humanos dentro de sus centros de servicios compartidos, ya que buscan proveer herramientas que automaticen los procesos y que faciliten el acceso a la información, por lo que brindan una mejor calidad de vida laboral dentro de sus departamentos.

Deloitte (2021) detalla que:

(...) los servicios compartidos en recursos humanos son un modelo que ofrece oportunidades de mejora y expansión de servicios y de aumento de los niveles de satisfacción del cliente, al mismo tiempo que una reducción de costes operativos. Los líderes ya no pueden percibir los puestos de SCRH como empleos poco cualificados con posibilidades de promoción limitadas, o infravalorar los retos de gestión del talento en un

entorno de servicios compartidos, en especial si se da servicio a varios clientes a nivel global. (párr. 2).

Los resultados de una encuesta realizada por Deloitte arrojaron datos en cuanto a retos que presentan los centros de servicios compartidos y la gestión del talento humano, en donde se determinó que el talento es el elemento clave para los equipos que conforman estos centros y que desean prestar un servicio eficaz y de alta calidad. Dicho esto, a continuación, se presentan cinco áreas clave para trabajar el talento humano dentro de estos centros.

Según Deloitte (2021), existen cinco áreas clave para la gestión de talento humano que se muestran a continuación:

### **Atracción, reclutamiento y selección.**

(...) es vital definir con claridad las competencias y habilidades que se precisan para cada puesto para ayudar a seleccionar a las personas “adecuadas.” Estas aptitudes no sólo deberían reflejar aspectos técnicos, sociales y de lenguaje, sino que también deberían alinearse con la cultura que los líderes quieran construir. (párr. 4).

Las organizaciones que deben desarrollar una propuesta que agregue valor al colaborador y a la empresa, sabiendo describir con detalle cada rol y que buscan contratar. Y es que, en la actualidad, muchas empresas no buscan encontrar el candidato que presente más cualidades relacionadas con el puesto sino aquel que tenga una mente visionaria, que busque crear soluciones y proponer mejoras al proceso. Las organizaciones, a su vez, tienen que estudiar a la competencia y saber qué opciones se pueden ofrecer al público para atraer talento, pero a su vez, generar compromiso y retención.

### **Compromiso y retención.**

Hay formas de monitorizar y gestionar dicho riesgo, entre ellas encuestas regulares a los empleados de los SCRH para medir el compromiso y diagnosticar problemas; la realización

de entrevistas de salida para identificar y solucionar las posibles causas de rotación; y el desarrollo de programas formales de retención, particularmente en segmentos críticos de la plantilla. (párr. 6).

Los resultados que arrojó la misma encuesta realizada por Deloitte evidencian que las organizaciones tienen un 15% de rotación anual, dato que puede cambiar cuando la economía aumente, ya que los colaboradores siempre van a buscar una mejor oportunidad de empleo. Pero poniendo a prueba encuestas trimestrales o anuales, o incluso, la realización de entrevistas de salida puede ayudar a una organización a dar prioridad a aquellos factores que puede estar generando la alta rotación y así ofrecer, ya sea oportunidades de desarrollo, crecimiento, recompensas monetarias u otras tácticas que hagan el entorno de trabajo, algo más atractivo.

### **Formación, *coaching* y desarrollo.**

Formar a los empleados de SCRH es una oportunidad para mejorar el desempeño individual y colectivo. Esto no solo se aplica a la mejora en el desempeño de tareas, sino también al desarrollo de las habilidades básicas que son vitales para prestar servicios eficaces al negocio. (párr. 9).

Muchas veces, la formación de los colaboradores no implica un gasto extra para la organización, ya que muchas optan por programas de intercambio de puestos que le permiten a cada colaborador aprender y desarrollar nuevos conocimientos en otras áreas y, a su vez, promover el crecimiento y desarrollo interno.

### **Gestión del desempeño.**

La gran mayoría de organizaciones con SCRH dicen tener retos “muy significativos” o “significativos” a la hora de mantener unos niveles elevados de atención al cliente (81%), alta calidad (80%) y alta eficacia de los procesos (9%). Para gestionar estas áreas, muchas organizaciones usan un enfoque disciplinado para medir el desempeño y hacer que los empleados se responsabilicen de su equipo y de su éxito individual. (párr. 10).

Muchas organizaciones, en la actualidad, poseen diferentes herramientas para medir el desempeño de los colaboradores y, en su mayoría, están divididas en diferentes categorías para poder gestionar la eficacia y eficiencia de cada uno de ellos. Para desarrollar estas métricas, cada líder de departamento debe entender las necesidades de la organización y de los clientes, así como de los ejecutivos corporativos, de esta manera podrán crear métricas y objetivos para cada integrante del departamento y, por qué no, métricas grupales también.

### **Retribución y reconocimiento.**

En general, equilibrar la retribución a nivel de equipo con la individual es eficaz para motivar el desempeño y la retención. Las recompensas económicas se suelen percibir como el mecanismo básico para incentivar el rendimiento. Pero los líderes de SCRH innovadores buscan equilibrar la retribución económica y de otro tipo. (párr. 12).

Cada organización debe buscar retribuir el gran esfuerzo de cada colaborador, no solo de manera monetaria, sino también desarrollando programas de motivación y reconocimiento entre colaboradores. Además, es de suma importancia monitorear y evaluar constantemente las prácticas de reconocimiento para así poder identificar áreas de mejora y seguir siendo competitivos ante un mercado en constante cambio.

### **Ejemplos de Empresas Que Aplican el Modelo de Centro de Servicios Compartidos**

Los centros de servicios compartidos, como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, van más allá de solamente mejorar la productividad y reducir costos, estos centros cada vez son una metodología usualmente utilizada en altas corporativas con el fin de ir de la mano de un mercado cambiante a nivel tecnológico, un mercado que busca constantemente automatizar procesos, reducir costos y, a su vez, mejorar la relación laboral entre colaboradores.

Según indica San Martín (2016), en un estudio realizado para IBM:

La integración del centro financiero bajo el modelo de negocio de centro compartido, mejor conocido por su nombre en inglés como *Shared Services*, no es un modelo de negocio nuevo, ya que empresas como Ford, DuPont, *Digital Equipment* y *General Electric* han operado centros de servicios compartidos desde los 80's, y como empresas representativas de los 90's están: Hewlett Packard, Dow Chemical, Dun & Bradstreet, IBM y Allied Signal. (p. 3).

Tal como comenta San Martín, este modelo de centro de servicios compartidos es un sistema de trabajo que se viene manejando desde muchos años atrás gracias a las ventajas y mejoras que han presentado para mantener una mejor relación con los clientes, reducción de costos, innovación, y una mejor estrategia en relación con la comunicación entre colaboradores y unidades de negocio.

En una publicación realizada por IBM (2016), se muestran dos casos de éxito de organizaciones transnacionales que aplicaron este método de trabajo.

Cargill Inc. es un distribuidor de productos agrícolas en 72 países, este implementó un centro de servicios compartidos para así poder consolidar 130 procesos en donde se incluían procesos como cuentas por pagar, cuentas por cobrar y sistemas de codificación de transacciones. En lo que respecta a resultados, IBM (2016) indica que “se eliminó tiempo consumido en generar su facturación y reporte de sus gastos, ya que, en vez de crear muchas facturas por montos pequeños, ahora solo en minutos se realizan pagos electrónicos únicos mediante el uso de tarjetas de compra”. (p. 6).

En esta publicación se muestra como Cargill.Inc, desde la implementación de este modelo, logró reducir en un 34% el costo de las cuentas por pagar y cómo el proceso de reembolso por viajes se volvió más eficiente.

La segunda corporativa que se menciona es la de AlliedSignal, donde dicho estudio detalla que “(...) han obtenido beneficios al estructurar centros de servicio compartido. AlliedSignal

reportó un aumento del 30% al 35% de sus ahorros en costo, en su sector automotor, los cuales provinieron de su iniciativa de servicios compartidos en 1992”. (p. 6).

Con lo anterior, se logra ver que hay un antes y un después de la implementación de centros de servicios compartidos, y que el impacto mayor que las organizaciones logran tener con este método es el tema de reducción de costos y un mayor ahorro a nivel general.

### **Ambiente Laboral**

De acuerdo con Vargas (2021) para el blog *Great Place to Work*, “El Ambiente Laboral está relacionado con la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo. Dichos factores pueden ser tangibles o intangibles”. (párr. 4).

Según indica Vargas, el ambiente laboral dependerá de la percepción que el colaborador tenga de la organización, y dentro de esta percepción vienen a tomar importancia elementos tangibles como son aumentos de salario, bonificaciones, recompensación en forma de detalles o monetaria, qué tanto se preocupa la organización por la ergonomía, teletrabajo, entre muchos otros factores que el colaborador pueda considerar importante para sentirse “feliz” dentro de su área de trabajo; así como los intangibles, que son todos aquellos que se crean dentro de la interacción de las personas como el respeto, la confianza, credibilidad, participación, apoyo, equidad, inclusión y una larga lista de valores.

Olivier (2018) también se refiere al ambiente laboral de la siguiente manera: “El ambiente laboral engloba los factores que motivan a los trabajadores para la ejecución de sus actividades en la empresa. Si los empleados están a gusto su rendimiento será mejor” (párr. 5). Asimismo, añade: “Sentirse cómodo en el lugar de trabajo les permitirá a los trabajadores la posibilidad de desempeñar correctamente sus tareas”. (párr. 7).

El éxito de toda organización depende de la productividad de sus integrantes, es por esto por lo que el ambiente laboral es un factor por el que toda organización debería velar, ya que

proporciona beneficios indirectos a la organización. Un ambiente laboral agradable es sinónimo de colaboradores más motivados, con mejor productividad y actitud a la hora de desempeñar sus tareas.

### **Tipos de Ambiente Laboral**

Olivier (2018) se refiere a los tipos de ambiente laboral de la siguiente manera:

#### **Autoritarismo Explorador.**

En este ambiente laboral, la dirección de la empresa no tiene confianza en el equipo que dirige, de hecho, los jefes son los únicos que toman las decisiones de la empresa y son los únicos encargados de plantear las metas y objetivos, los trabajadores viven con miedo e incertidumbre, castigos y amenazas; las recompensas son mínimas. La comunicación que tiene la directiva con los trabajadores es de dar instrucciones específicas solamente. (párr. 29)

En este tipo de ambiente laboral, los líderes generalmente no confían en el trabajo de los colaboradores y la comunicación es casi nula. Tiende a ser un ambiente donde existen muchas reglas y no hay espacio para la flexibilidad, la creatividad, para la opinión o incluso, el desarrollo profesional.

#### **Autoritarismo paternalista.**

Este clima laboral consiste en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus trabajadores; las decisiones son aleatorias, algunas son por parte de los directivos y otras por parte de los trabajadores. Los trabajadores creen estar en un ambiente estable pero la realidad es que la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados. (párr. 30).

La relación que existe entre los altos cargos y los colaboradores en este tipo de ambiente es muy superficial y generalmente se da en empresas más estructuradas. Al igual que el anterior,

hay muy poca comunicación y no existe la confianza. En este tipo de ambiente hay muy poco interés sobre la opinión de los demás, las decisiones las toman los altos cargos y existe muy poco compromiso de los colaboradores hacia la organización.

### **Ambiente consultivo.**

El ambiente laboral es participativo, siempre hay confianza en los empleados o trabajadores; las decisiones se toman en la dirección, pero se permite a los trabajadores formar parte de ellas y conversar con los directivos para dar su opinión. Las recompensas y los castigos motivan a los trabajadores para satisfacer sus necesidades. El ambiente laboral es dinámico. (párr. 31).

En un ambiente laboral consultativo, existe más participación de los colaboradores, la organización posee más confianza y este es un ambiente más proactivo donde generalmente fluye la comunicación y la confianza entre equipos.

### **Participación en grupo.**

La dirección empresarial confía en sus trabajadores, de hecho, la toma de decisiones se distribuye en toda la organización y en cada uno de los niveles. Los empleados siempre están motivados por la participación y por establecer objetivos y rendimiento para el mejoramiento del trabajo en función de los objetivos de la empresa. Hay amistad y confianza entre los directivos y los trabajadores, quienes forman además un equipo para alcanzar todas las metas empresariales. (párr. 32).

Este es el ambiente laboral ideal en donde toda persona trabajadora desearía laborar, ya que es un ambiente donde existe la participación activa de todos sus integrantes, se toman en cuenta las opiniones, existe la confianza entre ambas partes, los colaboradores se sienten comprometidos con la organización y generalmente están motivados para alcanzar las metas grupales y de la organización.

Como se puede diferenciar y se puede comprobar, en la actualidad existen organizaciones que trabajan bajo cualquiera de los tipos anteriormente descritos; sin embargo, toda empresa debería trabajar en su metodología para ejercer liderazgo y siempre mantenerse bajo la “participación de grupo”, ya que es un ambiente laboral mucho más fácil de sobrellevar para ambas partes porque hay menos rotación de personal y un mayor desempeño de los colaboradores.

### ***Focus Group***

De acuerdo con Sordo (2019), un *focus group* o grupo focal: “Es una reunión conformada por varias personas. Tiene por objetivo discutir acerca de un tema específico para conocer sus opiniones o percepciones como consumidores, ya sean posibles o actuales”. (párr. 1).

También menciona: “En los *focus groups* reúnen a diferentes profesionales o tipos de consumidores que tendrán un rol crítico para analizar cada parte positiva o negativa de un producto o servicio”. (párr. 3).

*Focus group* es una metodología mayormente utilizada en el ambiente de *marketing* con el fin de obtener retroalimentación o puntos de vista acerca de un producto o servicio con el fin de mejorar o para la toma de decisiones. Sin embargo, los *focus group* también son utilizados en grandes corporativas mayormente multinacionales, con el fin de generar una mejora en el equipo. En dichos *focus group* suelen participar personas cuyo rendimiento no está siendo el mejor y aquellas que necesitan una guía para la mejora.

### **Importancia de los *Focus Group*.**

Según Sordo (2019), la importancia de los *focus group* se basa en diferentes puntos:

- Para presentar un nuevo producto o servicio: ayuda a obtener la percepción del equipo acerca del producto o servicio a implementar, así como información importante sobre qué mejorar o qué aspectos saber explotar.

- Para conocer la opinión de un producto o servicio: para conocer la opinión de los participantes si el producto o servicio que está siendo utilizado, está satisfaciendo las necesidades de sus usuarios
- Para buscar un nuevo enfoque: tener la ventaja de saber cómo define el resto de las personas el tema a discutir en el *focus group*.

### **Características de un *Focus Group*.**

- Debe tener un mínimo de seis participantes y un máximo de diez.
- Un moderador que dirija la sesión y conserve la organización del equipo.

El moderador no puede ser cualquier persona elegida al azar, debe ser una persona experta en el tema a discutir y con habilidades para saber dirigir una sesión de este calibre y poder mantener un ambiente organizado.

En cuanto a las personas, según lo mencionado anteriormente, depende del contexto en el que se esté realizando, es decir, si es un ambiente de *marketing* deben ser personas con cierto rango de edad, que cumplan con ciertos criterios demográficos, nivel educativo, entre otros. Pero, en otro contexto, dependerá del objetivo del *focus group*, es decir, si es para mejorar el rendimiento de sus participantes o simplemente obtener retroalimentación acerca de un proceso que se esté llevando.

### **Beneficios de un Ambiente Laboral Saludable**

- Mejora la salud del trabajador.
- Bienestar de los empleados.
- Favorece la relación interpersonal.
- Aumenta la productividad laboral.
- Disminuye los gastos en salud.
- Disminuye el ausentismo laboral.
- Mejora la imagen empresarial.
- Favorece el desarrollo personal.

Toda organización que se preocupe por otorgar el mejor ambiente a sus colaboradores es una organización cuyas metas serán más fáciles de cumplir, ya que cuentan con colaboradores comprometidos, colaboradores fieles y una mayor productividad.

### **Importancia de un buen ambiente laboral**

De acuerdo con el blog Campus Romero (2019):

La calidad del clima laboral es sumamente importante para la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, en su productividad. Cuando los empleados se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, y, por lo tanto, la productividad de la empresa aumenta. (párr. 1).

El que una organización vele por un buen ambiente laboral puede traer varios beneficios, tales como un aumento de la productividad, mejora de la comunicación en ambos sentidos, una mayor motivación y colaboradores más comprometidos con los objetivos en común. El velar por mantener un buen ambiente laboral no requiere de mucho esfuerzo y, en la mayoría de las ocasiones, no requiere de ningún costo, felicitar a los colaboradores en público y corregirlos en privado, brindarles espacios de descanso dentro del lugar de trabajo, depositar confianza en ellos al delegar funciones importantes, comunicación con respeto, celebrar éxitos, entre otros ejemplos, son los que pueden ayudar a mantener un ambiente laboral estable y en el cual a cualquier persona le gustaría estar.

### **Estrés Laboral**

Patlán (2019) define el estrés laboral como:

(...) conducta fisiológica en relación con el estímulo del entorno, la cual puede ser positiva o negativa, esto de acuerdo con la capacidad adaptativa de cada organismo, en la cultura en la que se desenvuelve la persona y el contexto se presenta este fenómeno, y al respecto, el ámbito laboral no se encuentra exento. (p. 34).

Como menciona Félix (2018), el ambiente laboral puede llegar a influir en el estrés de un colaborador debido a las condiciones que este genere, como: presión o acoso laboral, malos tratos de los superiores o incluso, compañeros de trabajo, falta de transparencia, entre otros factores que pueden llegar a provocar ansiedad, temor, frustración e incluso, enojo.

Pero no solo factores provocados por personas pueden incurrir en un estrés laboral, sino también el entorno donde este se desarrolle, es decir, condiciones insalubres, largas horas de trabajo, pagos insuficientes, pueden ocasionar que una persona sufra de estrés laboral que, incluso, tomando en cuenta qué tan grande sea, puede llegar a generar problemas en la salud y productividad de los individuos.

### **Causas del Estrés Laboral**

Según el blog de Nascia (2017), algunas de las causas que pueden ocasionar el estrés laboral son las siguientes:

- Las expectativas económicas, salario insuficiente.
- La presión por parte del empresario, *mobbing* o acoso laboral.
- Motivaciones deficientes.
- La ausencia de incentivos.
- Los conflictos entre empleados o empresarios.
- Cargas excesivas de trabajo.
- Jornadas de trabajo excesivas. (párr. 5).

Como se mencionó anteriormente, el estrés laboral puede ser producido directamente por la presión ejercida por medio de otros compañeros de trabajo o cargos mayores, ya sean malos tratos, acoso laboral, conflictos internos o bien, por condiciones directas o indirectas relacionadas con el trabajo, como son el salario, retribución del buen trabajo, una alta carga laboral o jornadas largas de trabajo que por más que un colaborador esté comprometido y motivado con su trabajo, si estas actividades son constantes y repetitivas a lo largo de un mes, pueden llegar a generar distintas afectaciones en el colaborador que a larga producirán estrés laboral.

### **Efectos del estrés laboral.**

El blog de Nascia (2017) menciona, dentro de los efectos del estrés laboral:

- Bajo nivel de productividad.
- Ausentismo (no justificado o por enfermedad).
- Relaciones laborales casi nulas.
- Dificultad de concentración y memorización.
- Desorganización laboral.
- El *Burnout*. (párr. 6).

Según lo indica el blog de Nascia (2017), el estrés laboral puede provocar una disminución en la productividad de la persona e incluso, provocar el Síndrome de *Burnout*, el cual, según estudios realizados, lo sufren el 7,5% de las personas antes de los cinco años de vida laboral y el 25% después de los diez años, lo cual es considerado en la actualidad como un problema de salud pública.

### **Carga Laboral y sus Efectos en el Ambiente Laboral**

Rivera (2017) describe la carga laboral como: “(...) esfuerzo físico y mental a los que un sujeto se ve sometido en un determinado periodo de tiempo; está relacionada directamente con el rendimiento, se considera un factor de riesgo en el ámbito laboral”. (p. 5).

Cuando existe una carga excesiva de trabajo, por lo general, el ritmo de trabajo puede verse afectado, ya que la productividad disminuye y se produce una baja en la calidad o cantidad de trabajo que se reporte. Cuando existe exceso de trabajo, por lo general las personas suelen llevarse este trabajo a casa o trabajar hasta largas horas de la noche en la oficina, lo que se traduce en menos tiempo con la familia o menos tiempo para actividades recreativas o físicas, lo cual puede incurrir en la generación de enfermedades por parte de los colaboradores.

La carga laboral también puede producir fatiga mental. Esta, como lo indica Ordóñez (2017), ocurre “Cuando el esfuerzo realizado para mantener el nivel de atención exigido en una determinada tarea es constante y supera la capacidad de la persona o está muy por debajo de ésta y además de mantiene en el tiempo (...)”. (p. 7).

Como bien lo explica Ordóñez (2017), la fatiga mental es una de las causas de la carga laboral, ya que, al mantener a una persona con un nivel de atención alto en una misma tarea, puede provocar fatiga. La mejor forma de tratar este efecto es descansando, por lo que la manera más efectiva hasta ahora es analizando concretamente cuántas son las horas de sueño que una persona dedica en su día para descansar y también reacomodando sus actividades diarias para poder cumplir con las tareas diarias del trabajo.

Otros de los efectos de carga laboral son los denominados factores psicosociales, entre ellos se encuentran: las relaciones personales, es decir, relaciones entre familiares, amigos, compañeros de trabajo, que puedan generar un malestar en los colaboradores. La mejor manera de tratarlo es evaluando el clima organizacional de la empresa; la ambigüedad de rol se presenta cuando un líder le asigna a su colaborador tareas que al mismo tiempo no son congruentes; conflicto de roles, es decir, cuando el colaborador debe realizar tareas que no le gustan o que no tienen relación con la organización; duración de las jornadas laborales; y el apoyo social recibido por parte de los altos cargos, entre otros.

### **Cultura Organizacional**

Según Chiavenato (2017):

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. (p. 176).

La cultura organizacional va desde cómo una empresa hace negocios y se relaciona con sus clientes y colaboradores, hasta el grado de lealtad que los trabajadores posean con la organización. Es por esta razón que los valores, reglas y creencias de una organización, vienen a formar parte de una cultura organizacional. La cultura organizacional también proporciona a la empresa normas para la evaluación de desempeño, así como productividad, puntualidad y calidad del servicio que se esté ofreciendo para que, de este modo, los mismos miembros de la organización aprendan, compartan y transmitan esta cultura a nuevos miembros de la empresa.

Chiavenato (2017), dentro de este mismo estudio, también menciona ciertos ejemplos de cómo se vive la cultura organizacional en otras empresas, por ejemplo: en *Procter and Gamble* los memorandos no pueden sobrepasar una página; en 3M los colaboradores tienen dos valores fundamentales que son la regla del 25%, es decir, la cuarta parte de sus ventas deben ser productos lanzados en los últimos cinco años y la del 15% que significa que tienen que dedicar el 15% de su semana laboral a realizar lo que quieran siempre y cuando esté relacionado con un producto o proyecto de la misma empresa, entre muchas otras.

### **Elementos de la Cultura Organizacional**

Chiavenato (2017) menciona tres elementos de la cultura organizacional:

#### **Los artefactos.**

“Constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización”. (p. 179).

Dentro de este elemento se pueden encontrar cómo perciben el resto de las personas la forma como visten todos dentro de la organización, como hablan, como se comportan, de qué temas hablan, etc. Los artefactos, de manera resumida, se considera todo aquello que se percibe de la organización de manera visual y auditiva.

### **Los valores compartidos.**

“Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen”. (p. 179).

Los valores, en muchas ocasiones, fueron creados por los mismos fundadores de la organización y los crearon porque ellos también debieron practicarlos, es decir, los valores compartidos son todas aquellas formas de actuar que sean aceptadas por el resto de los miembros.

### **Los supuestos básicos.**

Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Los supuestos básicos se consideran todas aquellas creencias, sentimientos, percepciones que creen las personas, que prescribe una cultura y que, en muchas ocasiones, son adoptados por una organización.

## **Clima Organizacional y Cultura Organizacional**

De acuerdo con Esan (2018):

El clima organizacional se puede identificar claramente con las percepciones de los individuos respecto a la calidad y las características de la cultura organizacional. La cultura representa la verdadera imagen de la empresa, mientras que el clima refleja las percepciones de los individuos sobre la misma.

Como lo indica Esan (2018), el clima organizacional se puede interpretar como todo aquello que percibe un colaborador acerca de la organización y la cultura organizacional es la esencia de la organización, los valores por los que se rigen y el comportamiento que esta demanda. El clima suele depender de situaciones, eventos e incidentes entre colaboradores, la cultura, se

preocupa menos por situaciones individuales, sino que tiende a sacar provecho de ellas para impulsar la interpretación y el pensamiento de los eventos que ocurran.

La cultura organizacional se preocupa por la visión de la organización ante el mercado, el clima organizacional tiende a ser algo más micro, es decir, va detrás de lo que ocurre en ciertos sectores o departamentos dentro de la organización. La cultura suele basarse en normas, valores, historia de la organización, como por ejemplo, su estrategia, misión y visión, a diferencia del clima organizacional que se enfoca en algo más psicológico, como son las percepciones y actitudes de los colaboradores, como por ejemplo, el nivel de confianza que un colaborador tiene hacia la empresa.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el método de investigación empleado, así como el procedimiento metodológico con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación y poder llevar a cabo el proyecto. También, se resaltan los sujetos de estudio, fuentes y las variables de estudio, tomando en cuenta el enfoque de la investigación, método empleado, su muestra y población.

### Referente

#### Nombre

Centro de servicios compartidos.

#### Misión

“Nuestro propósito es alimentar al mundo de una manera segura, responsable y sustentable”.

#### Visión

“Nuestra visión es ser el socio más confiable de agricultura, alimentación y nutrición del mundo”.

#### Valores

- Hacer lo correcto.
- Priorizar a las personas.
- Apuntar a la excelencia.

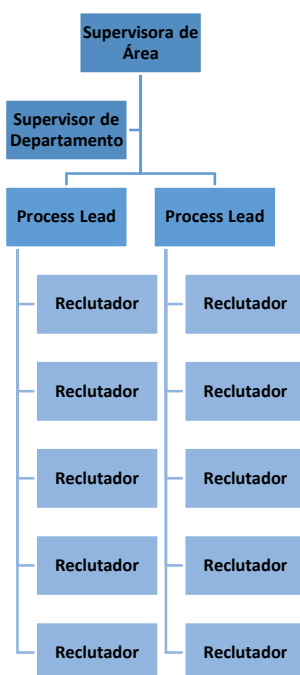
Ilustración 3.

Valores de la empresa.



Fuente: Tomada de Cargill, Incorporated, 2021.

Ilustración 4.  
Organigrama.



Fuente: Elaboración propia con base en datos aportados por el Departamento en Investigación, 2022.

## Historia de la Empresa en Centroamérica

Esta empresa ingresa a Centroamérica, específicamente en Honduras, con la adquisición de Alimentos Concentrados Nacionales (ALCON), empresa con más de 50 años de experiencia en ofrecer calidad, servicio y valor diferenciado en la nutrición de diferentes especies animales.

Dentro de los siguientes 25 años, la empresa expande su negocio dentro de Honduras con distintas empresas de embutidos, pero también llega a Guatemala y Nicaragua.

En el año 2000 continúa expandiendo su negocio con la compra de Tip Top Industrial ®, un negocio nicaragüense de aves de corral.

En el año 2001 llega a Guatemala con la compra de Purina Guatemala, empresa líder en nutrición animal reconocida mundialmente por las marcas Purina ® y Nutrena.

En el 2011 entra a Costa Rica con la compra de Pipasa ®, para formar un grupo comercial sólido que se dedica a la nutrición animal y comercialización de productos de alta calidad. En el 2014 es cuando esta empresa anuncia la inauguración del centro de servicios compartidos en Costa Rica, en la ciudad de Heredia. Este centro de servicios vendría a prestar servicios eficientes y respalda la promesa de ayudar a todas las partes interesadas a prosperar.

### **Enfoque de la Investigación**

Este estudio tiene como fin analizar el proceso de capacitación que se brinda a los reclutadores del Área de Producción para Norteamérica en el centro de servicios compartidos por medio de la recolección de información y datos para que puedan ser interpretados y, de esta forma, lograr dar respuesta a las preguntas que surgen de los objetivos de investigación.

### **Enfoque Cuantitativo**

Hernández y Mendoza (2021) indican que la ruta cuantitativa “brinda una gran posibilidad de repetición y un enfoque sobre puntos específicos de los fenómenos, además de facilitar la comparación entre estudios similares”. (p. 20).

El enfoque cuantitativo es utilizado cuando se hace uso de datos numéricos producto de mediciones, por lo cual los resultados que arrojan son más exactos y es utilizada cuando se quiere probar ciertas hipótesis y requiere ser evaluada por métodos estadísticos.

### **Enfoque Cualitativo**

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que el enfoque cualitativo: “(...) proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas”. (p. 20).

Un enfoque cualitativo no utiliza medición numérica, este se caracteriza por ver las reacciones y entender a las personas que ayudarán a la investigación por medio de sus opiniones y participación, ya que todo lo que ellos aporten hará que la investigación pueda llevarse a cabo.

### **Enfoque Mixto**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018):

(...) un enfoque mixto es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada. (p. 10).

El enfoque mixto combina ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) mencionados anteriormente, por lo cual, para analizar el proceso de capacitación que se lleva a cabo en el Departamento de Reclutamiento de Producción para Norteamérica y determinar cómo ha influido en el ambiente laboral de dicho departamento, se puede hacer uso del enfoque mixto. Esto por cuanto no solo se busca identificar por medio de opiniones cómo se encuentra el clima laboral en la actualidad, sino que también buscar determinar cómo influye en la carga laboral de los colaboradores por medio de datos numéricos reportados mensualmente por sus colaboradores.

### **Diseño de la Investigación**

Hernández *et al.* (2018) define diseño como: “(...) plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema”. (p. 150).

Tal y como lo indican los autores, el diseño es básicamente saber identificar qué método se desea emplear en la investigación para poder responder el objeto de estudio, es decir, saber cómo identificar el proceso de capacitación en este lugar y así, identificar las consecuencias que ha causado en el ambiente laboral.

De este modo, la elección de un diseño requiere tiempo, ya que debe ser evaluada para que el método elegido tenga coherencia con lo estudiado y se logre explicar con mayor facilidad lo que se espera exponer a lo largo del documento.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2018), una investigación no experimental “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (p. 174).

Según lo indicado anteriormente, una investigación no experimental no cambia ningún objeto de estudio por medio de experimentos, es decir, solamente analiza y observa las variables tal y como se desarrollan en su ambiente natural. En un estudio no experimental no se crea ninguna situación para ver cómo los objetos de estudio actúan ante ella, solo se enfoca en observar el actuar de las variables ante una situación ya existente.

Por lo tanto, se hará uso de un estudio no experimental, ya que durante esta investigación se busca estudiar el desenvolvimiento de los reclutadores en su rutina, por lo que no serán sometidos a ningún tipo de experimento.

Al querer evaluar el proceso de capacitación utilizado actualmente en el Departamento de Reclutamiento de Producción para Norteamérica, lo que se busca es saber cómo ha afectado dicha capacitación, ya sea de manera positiva o negativa al departamento, evaluando de esta manera el ambiente laboral actual, llevado de la mano de la cantidad de horas extra reportadas durante el tercer cuatrimestre del 2021. Esto se efectuará por medio de preguntas dirigidas a dos grupos en dicho departamento: uno que recibió la capacitación inicial (sin retroalimentación previa) y el segundo que recibió una capacitación mejorada gracias a retroalimentación recibida del grupo anterior.

## **Sujetos**

Los sujetos son descritos por Hernández y Mendoza (2018) como “(...) la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre” (p. 198). Para efectos de esta investigación, los sujetos seleccionados son los reclutadores del Departamento de Reclutamiento de Personal de Producción para Norteamérica, la cual va enfocada en dos tipos de grupos descritos anteriormente: un grupo que recibió una capacitación “obsoleta”, y el último que grupo que recibió una capacitación con modificaciones orientada al mejoramiento del desarrollo diario de los reclutadores, realizada principalmente por retroalimentación recibida.

## **Población de Estudio**

Según Hernández *et al.* (2018), la población se define como el: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 198), también se refirieron a las poblaciones indicando que “(...) deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad”. (p. 199).

Por lo tanto, la población en estudio serán los diez reclutadores y dos supervisores pertenecientes solamente al Departamento de Reclutamiento de Producción para Norteamérica, ya que es el objeto en estudio y el único departamento afectado actualmente. De esta manera, de los diez reclutadores en estudio, se consideran tanto colaboradores que llevan laborando para esta empresa desde ya hace bastante tiempo, así como reclutadores cuyo ingreso no sobrepasa los seis meses.

## **Instrumento**

Los instrumentos son todos aquellos elementos que serán empleados para la recolección de información y datos con el fin de obtener la información necesaria para realizar el análisis del estudio y así poder generar una opinión. Asimismo, lo describen Hernández y Mendoza (2018), “El instrumento recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las

variables que tiene en mente” (p. 228). Por ende, seguidamente se presentarán los instrumentos que serán empleados para esta investigación.

### **Entrevista**

Hernández *et al.* (2018) definen las entrevistas como “(...) una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (p. 449).

En esta investigación se hará uso de las entrevistas para así conocer qué piensan y cómo se sienten los colaboradores de este departamento de cara a la capacitación recibida, y cómo ha afectado esta su desenvolvimiento laboral. Este instrumento cualitativo permite no solo analizar las vivencias de las personas, también permite obtener retroalimentación, así como ideas de mejora que muchas veces no son dichas por miedo o represalias.

### **Cuestionario**

Según Hernández *et al.* (2018), se define como: “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 250), este será el segundo instrumento por utilizar ya que, para efectos de esta investigación, brindará datos más exactos acerca de las opiniones de los sujetos de estudio.

Este instrumento aplicará tanto preguntas abiertas como cerradas, cuyo fin es responder a los objetivos de esta investigación. Hernández *et al.* (2018) señalan que las preguntas abiertas “(...) no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 254) y se refieren a las preguntas cerradas como “(...) aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (p. 251). Por lo tanto, este cuestionario se aplicará a los reclutadores anteriormente descritos en la población de estudio.

## Procesos para la Recolección y Análisis de Datos

Para efectuar la recolección de datos, primero fue necesario identificar los sujetos de estudio, los cuales serán todos los reclutadores del Departamento de Reclutamiento de Producción para Norteamérica en el centro de servicios compartidos, donde se logró identificar que los procesos de capacitación han llevado a afectar de manera negativa el ambiente laboral y, por ende, el rendimiento de los colaboradores.

Debido a la pandemia que se vive actualmente, los colaboradores del centro de servicios compartidos se encuentran laborando de manera remota, por lo que el proceso de recolección de datos se vio impactado, ya que las entrevistas fueron efectuadas de manera virtual por medio de la herramienta Teams.

Según Hernández y Mendoza (2018), la recolección de datos es el “Acopio de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo” (p. 443). Como se indica anteriormente, realizar una investigación sugiere llevar a cabo una recolección de datos para poder dar respuesta a los objetivos de la investigación, el obtener adecuadamente estos datos es la respuesta de seleccionar correctamente el método e instrumentos a utilizar. A continuación, se describen dichas fases y el orden en que serán implementadas.

### Fase 1: Entrevista

El Departamento de Recursos Humanos se conforma por varios departamentos divididos de acuerdo con su función (reclutamiento, despidos, *payroll*, desarrollo profesional, entre otros) y su área de cobertura (Norteamérica o Latinoamérica), por lo que, al estar conformados de varias personas, es decir, algunos con más de 15 colaboradores, cada área dentro del Departamento de Recursos Humanos requiere tener un supervisor a cargo.

Esta entrevista se realiza a los supervisores a cargo con el fin de analizar cuál es su posición con respecto del proceso de capacitación realizado actualmente en dicho departamento, y así identificar por medio de su experiencia, cuáles han sido las consecuencias a lo largo de estos meses.

## **Fase 2: Aplicación de Cuestionarios**

Se le explicará a cada reclutador, el objetivo de esta investigación y el por qué de su participación, dejándoles saber que dichos cuestionarios se aplicarán de manera complementemente confidencial.

Este cuestionario consta de preguntas tanto abiertas como cerradas, para obtener no solo resultados exactos sino también para dejar un espacio libre en donde cada reclutador pueda referirse a un tema en específico sobre el cual pueda brindar retroalimentación, o bien alguna mejora que pueda ser implementada.

## **Fase 3: Análisis de Datos**

Seguidamente, una vez aplicados los cuestionarios y realizada la entrevista, se procede al análisis de datos haciendo uso de herramientas para obtener datos estadísticos y una representación gráfica para un mejor entendimiento de los resultados. En esta fase se busca obtener los resultados deseados para la elaboración de conclusiones y así generar recomendaciones una vez finalizada la investigación.

## **Fuentes de Información**

Las fuentes de información corresponden a todos aquellos documentos o recursos en los cuales se basa esta investigación para poder extraer respuesta para el problema planteado. Las fuentes de información utilizadas en este trabajo ayudaron a la realización tanto teórica como metodológica de esta investigación, porque se emplearon las siguientes fuentes:

### **Fuentes Primarias**

Gallaud (2015) manifiesta que: “(...) son las que han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis (...)” (p. 21); por lo

tanto, esas fuentes están conformadas por todas aquellas personas que brindan conocimientos que se relacionan directamente con la investigación en curso.

Las fuentes primarias de esta investigación están conformadas por los reclutadores del Departamento de Reclutamiento de Producción para Norteamérica en el centro de servicios compartidos en Costa Rica, cuyo tamaño de muestra será de 25 reclutadores y un supervisor y que, por temas de confidencialidad, llevarán un pseudónimo de “Entrevistado 1” hasta el “Entrevistado 26”.

### Fuentes Secundarias

Gallaud (2015) hace notar que: “(...) incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos (...)” (p. 21; dicho esto, para la realización de este estudio se analizaron diversos datos provenientes de artículos, libros, internet, informes, tesis, entre otros; todos relacionados con el tema de la capacitación y sus efectos dentro de una organización. A su vez, para la realización de las entrevistas y cuestionarios se hizo uso de las aplicaciones *Microsoft Teams* y *Microsoft Forms*.

### Variables

A continuación, se definen las variables para el presente estudio según los objetivos planteados anteriormente:

Tabla 2.

*Variables de análisis cuantitativo.*

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
Analizar los efectos de la falta de capacitación	Proceso de capacitación	Función de la capacitación. Ventajas.	Según Pérez (2021), la capacitación es: “(...) el	Percepción por parte de los sujetos, de información	Cuestionario

<p>en el ambiente laboral del Área de Reclutamiento de Producción para Norteamérica en un centro de servicios compartidos, Costa Rica.</p>		<p>Relación entre capacitación y desarrollo. Medición de una capacitación. Ambiente laboral.</p>	<p>conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa”. (párr. 1).</p>	<p>acerca del proceso de capacitación.</p>	
<p>Investigar si dentro de la cultura organizacional, la capacitación es un factor importante.</p>	<p>Capacitación como factor importante dentro de la cultura organizacional.</p>	<p>Cultura organizacional. Elementos de la cultura organizacional. Diferencia entre clima y cultura organizacional es</p>	<p>Según UNADE (2019), “La cultura organizacional es el conjunto de ideas, prácticas y valores que tienen en común los diversos agentes de una misma empresa”. (párr. 1).</p>	<p>Importancia de la capacitación dentro de la cultura organizacional</p>	<p>Cuestionario</p>
<p>Identificar si el</p>	<p>Disminución de horas extra</p>	<p>Reducción de costos.</p>	<p>Impacto organizacional</p>		<p>Entrevista</p>

<p>mejoramiento de los procesos de capacitación se relaciona con la disminución de horas extra reportadas diariamente por cada reclutador.</p>	<p>a causa del mejoramiento del proceso de capacitación.</p>	<p>Mejora en métricas. Mejora continua.</p>	<p>Según Correa (2019), “efecto que el proyecto va a tener en la organización y en las personas que se van a ver involucradas, este efecto puede afectar de forma directa e indirecta en la forma en que las personas entienden o realizan su trabajo”. (párr. 5).</p>	<p>Información adquirida por parte de los sujetos de información con respecto del reporte de horas extras mensuales.</p>	
--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos en esta investigación para así poder interpretar los objetivos planteados. Los resultados a mostrar se dividen en dos partes, la primera relacionada con los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios aplicados a los reclutadores del Departamento de Reclutamiento de Producción para Norteamérica de un centro de servicios compartidos en Costa Rica, ya que son los expertos de área y que se encuentran en constante capacitación de tareas. A estos colaboradores se les aplicó un cuestionario de once preguntas, tanto abiertas como cerradas, para así conocer sus opiniones acerca de las capacitaciones recibidas dentro de este departamento.

Y en una segunda fase se realizó una entrevista al supervisor de área para obtener el punto de vista desde un rango más elevado, ya que es quien dirige el departamento y está más involucrado con los temas de ambiente laboral, cargas laborales, motivación del empleado, entre otras. Esta entrevista consta de once preguntas y se realizó con el objetivo de obtener más información acerca del desempeño de los colaboradores, cómo ha beneficiado o afectado la capacitación a cada uno de ellos y ver el tema, de forma general, acerca de la motivación que posee actualmente el equipo. Esta entrevista se realizó de manera virtual por medio de la plataforma de *Microsoft Teams* de la empresa, para que pudiera ser gravada con previa autorización y posteriormente, realizar su transcripción.

### **Análisis de Resultados de la Aplicación de los Cuestionarios**

#### **Análisis de Resultados de la Aplicación de Cuestionarios a los Integrantes del Departamento de Reclutamiento. Variable Uno: Proceso de Capacitación**

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas para la primera variable en investigación, las cuales se muestran debidamente tabuladas con su interpretación.

Primeramente, se pregunta si todos los encuestados han sido capacitados al momento de entrar al equipo para así poder identificar si todos los sujetos pueden emitir una opinión acerca del tema de investigación.

Tabla 3.

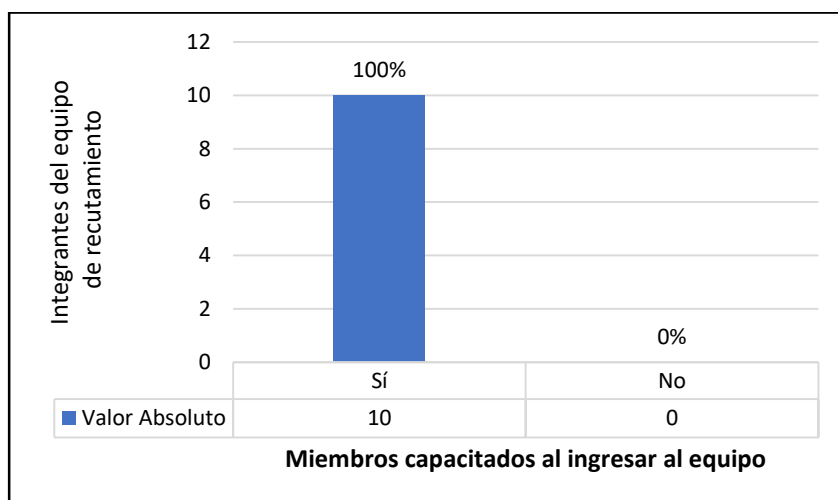
*Miembros capacitados al ingresar al equipo.*

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Gráfico 1.

*Miembros capacitados al ingresar al equipo.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

En relación con el proceso de capacitación, es importante analizar el gráfico anterior, pues el total de la muestra, es decir, todos los miembros del equipo de Reclutamiento de Producción

confirmaron haber sido capacitados a su ingreso el equipo. Cabe destacar que la mayoría de los encuestados son nuevos miembros, ya que el equipo ha mostrado una gran rotación en los últimos meses, por lo que pueden ejercer una opinión fresca acerca del proceso de capacitación en dicho equipo.

Esta pregunta tiene una función introductoria, ya que al verificar que toda la muestra ha sido capacitada, se puede confirmar que pueden ejercer una opinión acerca de los siguientes análisis que se llevarán a cabo durante esta investigación.

A continuación, se muestra lo que los integrantes del Departamento de Reclutamiento de Producción opinan acerca del tiempo invertido en la capacitación.

Tabla 4.

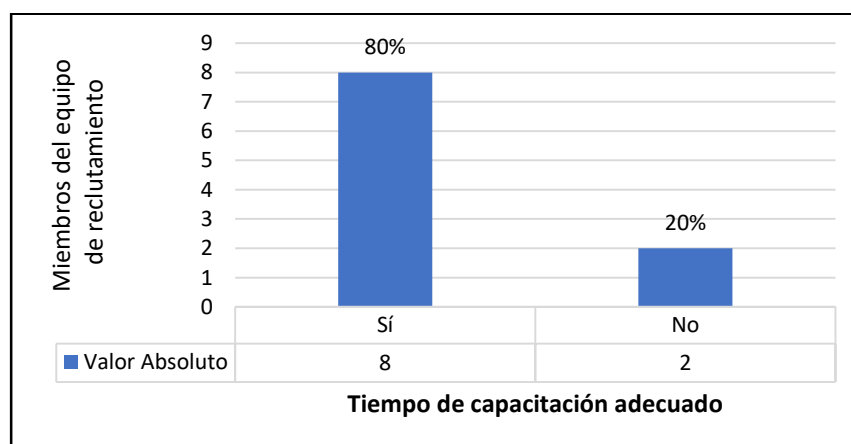
*Tiempo de capacitación adecuado.*

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Gráfico 2.

*Tiempo de capacitación adecuado.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Se presenta la interrogante a la muestra sobre si el tiempo invertido en capacitación a su ingreso al equipo de Reclutamiento de Producción lo consideraron prudente para un aprendizaje efectivo. Ante esta consulta, el 80% de la muestra consideró haber tenido un tiempo de capacitación prudente, y el restante 20% difiere, al contestar que no.

Al investigar sobre cuánto tiempo debería durar el entrenamiento de un colaborador, EasyLMS (2021) se refiere al tema diciendo que “La cantidad de entrenamiento que necesita un empleado varía en base al tema y al rol del trabajo. Pero una cosa permanece igual, los empleados necesitan oportunidades regulares de aprender cosas nuevas y de refrescar su conocimiento”. (párr. 1).

Como se menciona en el párrafo anterior, no existe un tiempo ideal para un entrenamiento de colaboradores, ya que para poder establecer un tiempo razonable de capacitación hay que tomar en cuenta diferentes variables, tales como: el periodo de atención de los participantes, ya que está científicamente comprobado que el periodo de atención de una persona es de tan solo ocho segundos; luego se encuentra el tiempo de aprendizaje y este se refiere a cuánto tiempo están dedicando nuestros colaboradores para aprender, y es que no importa qué tanto material se pudo impartir durante el día, una persona siempre debe tomar de cinco a diez minutos de repaso para que este tenga un periodo más largo de retención. Por último, se encuentra el tema de aprendizaje, donde temas que se consideren más complejos deben ser impartidos en periodos cortos (microaprendizaje) y que conlleven prácticas para una mejor retención.

Seguidamente, se muestran resultados acerca de las evaluaciones dadas por cada miembro de la muestra acerca del proceso de capacitación recibido.

Tabla 5.

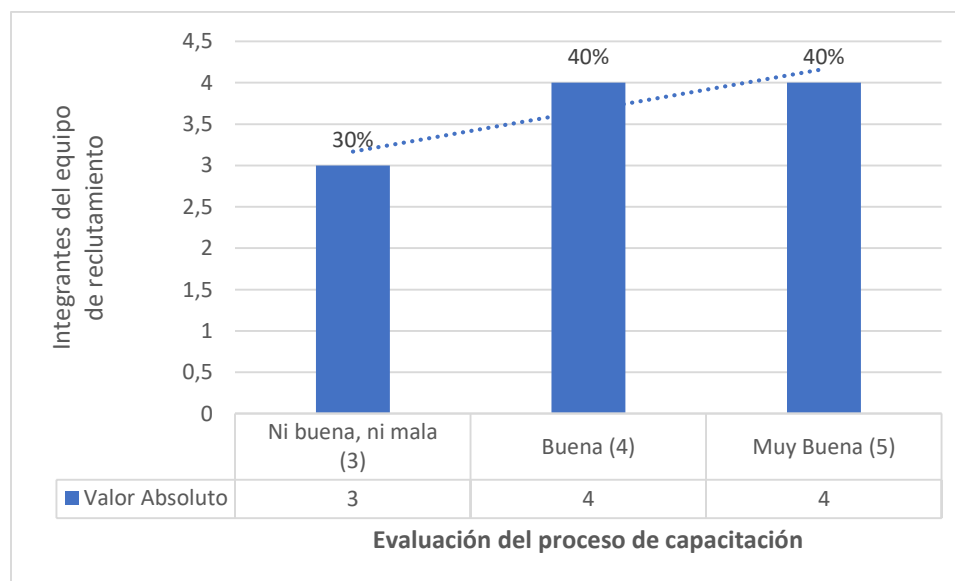
*Evaluación del proceso de capacitación.*

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Muy mala (1)	0	0%
Mala (2)	0	0%
Ni buena, ni mala (3)	3	30%
Buena (4)	4	40%
Muy Buena (5)	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Gráfico 3.

*Evaluación del proceso de capacitación.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Las personas encuestadas revelaron que el 40% consideran muy buena la capacitación recibida, otro 40% señalaron que la capacitación fue buena, mientras que un 30% indicó que la

capacitación recibida no fue ni buena, ni mala. Es importante mencionar que los sujetos de investigación tenían de igual manera la opción de responder que la capacitación fue mala o muy mala y para estos puntos las respuestas fueron nulas.

Este dato brinda una mejor visión acerca del proceso que actualmente se lleva a cabo para entrenar a nuevos colaboradores, en donde una buena parte de la población está conforme con el tipo de capacitación recibida. Sin embargo, estos datos también dan pie a mejoras que se pueden realizar dentro de este proceso, porque este denota que una cierta parte de la población no desea emitir una opinión acerca este tema dando una respuesta neutral.

Es por esta razón que el siguiente dato a presentar busca obtener una respuesta más puntual acerca de los desafíos presentados en el equipo de Reclutamiento de Producción producto del proceso de capacitación.

Tabla 6.

*Desafíos en el equipo de trabajo producto de la capacitación.*

Sujeto 1	No todas las personas aprenden al mismo ritmo.
Sujeto 2	No existe un departamento de entrenamiento, los mismos compañeros se encargan de capacitar a los nuevos miembros del equipo, no todos los procesos están estandarizados y compañeros que trabajan de forma diferente.
Sujeto 3	Tiempo invertido y falta de práctica. Tiempo de capacitación muy extenso que afecta las métricas y procesos de los facilitadores de capacitación. Colaboradores inseguros con el uso de las herramientas por la falta de práctica.

Sujeto 4	Detalles que no se abarcaron durante la capacitación que pueden surgir luego y no se sabe cómo abordarlos debidamente.
Sujeto 5	La retención de información, la aplicación del conocimiento recibido, algunas labores pendientes por realizar debido al tiempo dedicado a la hora de impartir la capacitación.
Sujeto 6	Tiempo, confianza, organización y/o planeamiento.
Sujeto 7	Los capacitadores deben de invertir tiempo extra para poder aclarar todas las dudas que surjan por parte de los miembros del equipo. Esto genera atrasos en las labores diarias que realizan los capacitadores.
Sujeto 8	Entrenamientos inconclusos debido a la carga laboral.
Sujeto 9	No desafíos presenciados por el momento. Los desafíos presenciados son a causa de la curva de aprendizaje, o situaciones nuevas que no son tan comunes como para verlas todas en una capacitación.
Sujeto 10	Considero que las variantes en los procesos pueden ser desafíos, pero con la capacitación y documentación actualizada y correcta, se favorece la curva de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Se realizó una pregunta abierta para conocer la opinión de los encuestados sobre los desafíos que existen después de la capacitación. Como se muestra en la tabla anterior, una de las variables mayormente mencionadas es el tiempo que invierten los colaboradores capacitando a los nuevos ingresos y es que resulta importante mencionar que en este departamento no existe un grupo de capacitadores como tal, sino que los mismos compañeros de trabajo son los que se encargan de capacitar al resto del personal. Esto conlleva en riesgos como la carga laboral, ya que estas personas no solo deben impartir las sesiones de entrenamiento, sino que a su vez deben seguir con sus labores de reclutador, lo cual conlleva a otros riesgos como escalaciones recibidas por

parte del negocio al no dar respuestas prontas, fatiga laboral por el exceso de tareas diarias y da pie a que se incrementen la cantidad de errores por tratar de salir con las tareas diarias.

Sin embargo, según indica Chiavenato (2011):

Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser *trainees*, auxiliares, jefes o gerentes, y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados. (p. 334).

De esta manera, las personas elegidas para deliberar la capacitación de nuevos ingresos son reclutadores que llevan algún tipo de antigüedad en la compañía y que a su vez poseen un mejor rendimiento el resto del equipo. Según lo indica Chiavenato, no hay ningún problema con este factor; sin embargo, los superiores deberían estar vigilando la carga laboral de los capacitadores siempre que se necesite deliberar un entrenamiento, ya que una vez concluido el periodo de capacitación, los capacitadores también deben cumplir un rol de acompañamiento para las nuevos ingresos para evacuar dudas, buscar soluciones, entre otros, lo cual aumenta la carga laboral y ha sido uno de los mayores desafíos encontrados en el equipo.

Por consiguiente, se procede a consultar qué factores considera el equipo que son claves para impartir una buena capacitación.

Tabla 7.

*Factores clave para una buena capacitación.*

Sujeto 1	Buena comunicación, clases dinámicas y no tanta teoría 100%, dar participación a los alumnos, ponerlos a prueba con temas vistos, juegos, etc.
----------	--

Sujeto 2	Organización de temas de inicio a fin, unión de temas, prácticas dinámicas, acompañamiento de compañeros para ver cómo trabajan, reuniones semanales con actualizaciones.
Sujeto 3	Tener un grupo de personas que se dedique a dar el entrenamiento, buena organización y material interactivo.
Sujeto 4	Tiempo invertido, personal dando la capacitación, práctica, material de apoyo, ver todos los detalles y no pasar nada por alto.
Sujeto 5	El interés de los participantes, la manera de comunicar de la persona que imparte el entrenamiento, el material visual utilizado.
Sujeto 6	Objetivos claros, los entrenadores sean los expertos en el área, orientaciones más prácticas, capacitación individual.
Sujeto 7	Buenas habilidades comunicativas, control del tiempo (por ejemplo: no extenderse más del tiempo establecido, dar <i>breaks</i> ), que el capacitador o capacitadora tenga un comprobado dominio del tema.
Sujeto 8	Personas que tengan manera para entrenar.
Sujeto 9	Tener muy buena comunicación, siempre tratando de cubrir todos los puntos de manera ordenada. Explicar un proceso de manera ordenada es mucho más claro.
Sujeto 10	Habilidades para el traslado de conocimiento por parte del capacitador e interés referente a los temas por parte de la persona entrenada, experiencia del capacitador para poder responder preguntas, paciencia, soporte a las tareas que tenga el capacitador en su jornada laboral.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Se realizó otra pregunta abierta para conocer la opinión de los reclutadores acerca de los elementos que deben existir en una capacitación. Uno de los factores mayormente mencionados

en la tabla anterior acerca de lo que se necesita para impartir una buena capacitación, fue la comunicación, ya que consideran que toda persona capacitadora debe tener habilidades para transmitir el conocimiento y ser expertos en el tema que se está impartiendo.

Insignia Blog (2017) menciona que: “La comunicación es un elemento clave en todo proceso de capacitación: podríamos decir que el aprendizaje es básicamente comunicación con objetivos particulares. En las organizaciones, el área de capacitación funciona permanentemente como emisora y receptora de comunicación”. (párr. 3).

Según lo mencionado anteriormente, la comunicación es uno de los factores clave en la capacitación, ya que es la encargada de dar y recibir información acerca de los participantes, ya que, si bien la capacitación tiene la función de enseñar sobre procesos y técnicas del equipo, también cumple un rol de informante hacia otros niveles jerárquicos sobre fallas o incluso, mejoras que se puedan dar en los procesos.

Otro de los factores que los sujetos entrevistados consideran importante al impartir una capacitación es la práctica, ya que al ser un entrenamiento que conlleva una larga cantidad de temas, procesos y herramientas por aprender, la práctica se considera clave para no perder el interés ni el conocimiento rápidamente.

Los sujetos mencionan que entre temas deben existir juegos, prácticas o que incluso, los capacitadores incentiven a una mayor participación por parte de los capacitados, lo cual daría un valor agregado a la capacitación porque no solo se transmite la información sino también se llevan a cabo elementos que motiven al equipo a seguir aprendiendo.

### **Análisis de Resultados de la Aplicación de Cuestionarios a los Integrantes del Departamento de Reclutamiento. Variable Dos: Capacitación Como Factor Importante Dentro de la Cultura Organizacional**

A continuación, se muestran las respuestas obtenidas para la segunda variable en estudio y se presentan debidamente tabuladas con su interpretación para poder identificar si los participantes

en esta investigación consideran que la capacitación es un elemento primordial en la cultura organizacional del centro de servicios compartidos.

Tabla 8.

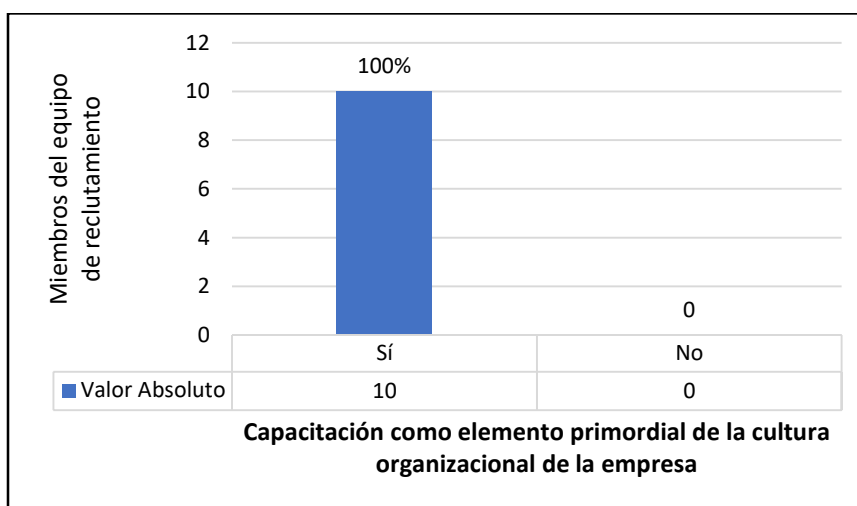
*Capacitación como elemento primordial de la cultura organizacional de la empresa.*

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Gráfico 4.

*Capacitación como elemento primordial de la cultura organizacional de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Se consultó a los diez integrantes del Departamento de Reclutamiento de Producción si consideraban que la capacitación es un elemento primordial en la cultura organizacional del centro de servicios compartidos, a lo que el total de la muestra respondió que sí. Dicho esto, es importante recalcar que para que el 100% de los encuestados opinen que esta compañía se preocupa por la

capacitación de sus colaboradores, hace que aumente la motivación al ofrecer más oportunidades de desarrollo personal.

Para describir lo dicho anteriormente, es importante identificar la diferencia entre capacitación y desarrollo de personal. Hortmart (2022) define capacitación de personal como: “La capacitación es un proceso a corto plazo, implementado para modificar los comportamientos de los colaboradores, garantizar la adquisición de habilidades y el conocimiento de reglas y conceptos importantes para la realización de las tareas exigidas por el trabajo”. (párr. 9).

A su vez, Hortmart (2022) se refiere al desarrollo de personal diciendo:

El desarrollo es un proceso más amplio y de largo plazo. Sirve para ir perfeccionando de manera continua las capacidades de los empleados y líderes, además de estimular la motivación. Además, no se centra solo el crecimiento profesional, sino también en el personal. Por eso el desarrollo involucra cuestiones más relacionadas con experiencias, satisfacción y carrera profesional.

Es por esto por lo que la capacitación de personal se encarga de educar a cada colaborador sobre las tareas a ejercer en su día laboral, pero el desarrollo de personal se encarga de “pulir” habilidades e incrementar el nivel de conocimiento para así crear un perfil competitivo en el mercado.

Para poder afirmar si este centro de servicios compartidos se preocupa por el desarrollo de personal, se cuestionó a los sujetos si dentro de esta organización poseen métodos de capacitación para mantenerse en constante desarrollo.

Tabla 9.

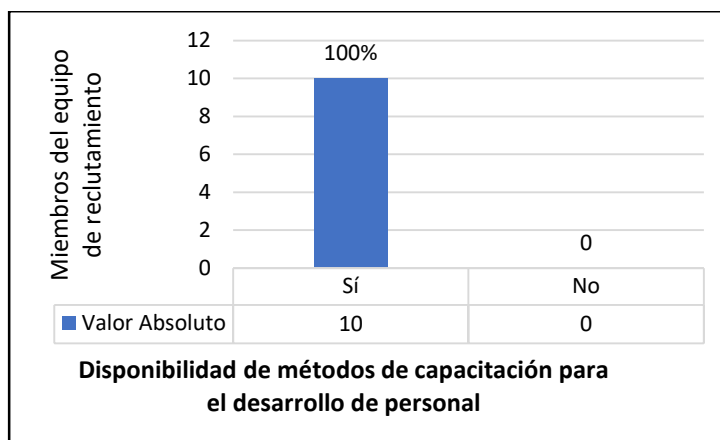
*Disponibilidad de métodos de capacitación para el desarrollo de personal.*

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Gráfico 5.

*Disponibilidad de métodos de capacitación para el desarrollo de personal.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Según se refleja en la tabla anterior, el total de los encuestados, es decir, el 100% de los sujetos, confirman tener herramientas para mantenerse en constante desarrollo profesional dentro de la organización. En la actualidad, para que una organización sea competitiva ante el mercado, no solo debe preocuparse por lograr sus objetivos año a año, sino también mantener un ambiente laboral estable, motivado y que procure el bienestar de sus integrantes, ofreciendo oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

Se quiso consultar, a su vez, qué tipo de herramientas posee el departamento y la organización para incentivar la constante capacitación y desarrollo de personal, lo cual se muestra a continuación.

Tabla 10.

*Ejemplos de capacitaciones disponibles dentro de la organización.*

Sujeto 1	Guías, seguimiento de procesos estructurados y documentados.
Sujeto 2	<i>Staff meetings</i> y la herramienta de <i>Degreeed</i> en la cual se pueden encontrar capacitaciones de diversos temas y habilidades que le interesen al empleado.
Sujeto 3	Entrenamiento para los nuevos ingresos, Entrenamiento para puestos superiores como los <i>Process Lead</i> .
Sujeto 4	<i>Workshops, Weekly Updates</i> .
Sujeto 5	Tenemos disponibles cursos digitales en una plataforma de habilidades blandas, charlas de salud ocupacional.
Sujeto 6	Lecturas y comprensión de los procedimientos operativos SOP's y herramientas como <i>Degreeed</i> .
Sujeto 7	<i>Degreeed</i> y <i>Workshops</i> .
Sujeto 8	<i>Service Desk training, Proactive listening</i> .
Sujeto 9	Cursos en <i>Degreeed</i> a nuestro alcance.
Sujeto 10	<i>Workshops, Shadowing</i> .

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Se consultó a los diez integrantes del equipo, en una pregunta abierta, cuales herramientas tenían disponibles para mantenerse en constante desarrollo dentro de la organización, donde la mayormente mencionada fue la herramienta de *Degreeed*.

Según Learning Report (2021), se define *Degreeed* como:

Una solución de aprendizaje que se integra con contenidos formativos de otras 1.300 plataformas. De esta manera, ofrece una importante biblioteca de materiales a sus usuarios y la posibilidad de diseñar diferentes recorridos a través de esos materiales. A partir de los recorridos que hace cada usuario, Degreed brinda analíticas de aprendizaje para los integrantes de un grupo o los empleados de una compañía. (párr. 1).

Como se mencionó anteriormente, *Degreed* es una herramienta donde todos aquellos que tengan acceso a esta podrán encontrar información acerca de cualquier tema de interés, ya que esta herramienta se alimenta de otras 1.300 más para poder obtener esta información. La organización en estudio ofrece a sus colaboradores acceso gratuito a esta herramienta, para que se mantengan en constante desarrollo y a su vez los “obliga” en cierta manera a seguir aprendiendo, ya que una de las métricas semestrales de la organización es que sus colaboradores se mantengan activos en esta herramienta.

Otro de los ejemplos de capacitación citado en mayor medida en la tabla anterior, son los denominados *Workshops*, que dentro de este departamento suelen realizar al menos dos veces al mes para mantener al equipo actualizado en temas laborales.

Pérez (2021) se refiere a los *workshops* como:

En el ámbito de los negocios y del *marketing*, de todos modos, es habitual que el concepto de *workshop* se utilice para nombrar a un evento en el cual los asistentes pueden formarse sobre un determinado tema de manera intensiva. Adquirir nuevos conocimientos o habilidades es el objetivo final que persiguen alcanzar quienes apuestan por acudir a un *workshop*, que, por regla convencional, no suele durar más de cuatro horas. (párr. 1).

Como se describe con antelación, los *workshops* son sesiones más pequeñas utilizadas en las organizaciones para aprender sobre un tema en específico o mejorar conocimientos o habilidades de los asistentes. En este centro de servicios compartidos suelen realizar talleres de temas varios para todo el equipo, en donde se fomenta la participación de grupo y, a su vez, busca mejorar el rendimiento de las personas y disminuir errores.

### **Análisis de Resultados de la Aplicación de Cuestionarios a los Integrantes del Departamento de Reclutamiento. Variable Tres: Disminución de Horas Extra a Causa del Mejoramiento del Proceso de Capacitación**

Seguidamente, se muestran las respuestas obtenidas para analizar la tercera variable de la investigación. Se muestra cada una de las respuestas debidamente tabuladas con su interpretación. En primer lugar, se identifica si los miembros del equipo consideran que existe una relación entre la capacitación recibida con el ambiente laboral del equipo, por lo que a continuación se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 11.

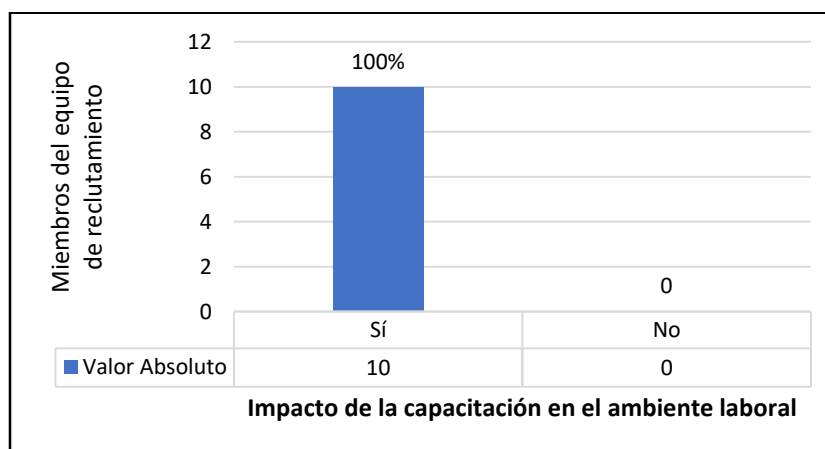
*Impacto de la capacitación en el ambiente laboral.*

<b>Datos</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Gráfico 6.

*Impacto de la capacitación en el ambiente laboral.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Se presentó la interrogante a los encuestados con respecto de si consideraban que la falta de capacitación puede afectar el ambiente laboral en el equipo, en donde la tabla anterior muestra que el 100% de la muestra, es decir, el total de los sujetos, contestaron que sí. Es por este motivo que se procura siempre proveer una buena capacitación al equipo es clave para una mayor productividad y rendimiento.

Vargas (2021) se refiere al ambiente laboral afirmando lo siguiente: “Para las organizaciones, tener estos factores bien resueltos es la clave de una alta productividad, un buen desempeño, la atracción y retención del mejor talento, e indiscutiblemente es una gran ventaja competitiva”. (párr. 8).

Y tal como lo menciona Vargas (2021), el ambiente laboral no es solo velar porque todo funcione bien, sino velar por generar una ventaja competitiva con los mismos miembros de la compañía, un ambiente laboral donde exista motivación, productividad, buen desempeño y talento, es un ambiente laboral cuyo logro de objetivos no será difícil de cumplir.

En segundo lugar, se desea conocer la opinión de los reclutadores para determinar si ellos encuentran alguna relación entre la capacitación recibida con su rendimiento laboral, para así identificar el impacto que esta esté teniendo en el equipo.

Tabla 12.

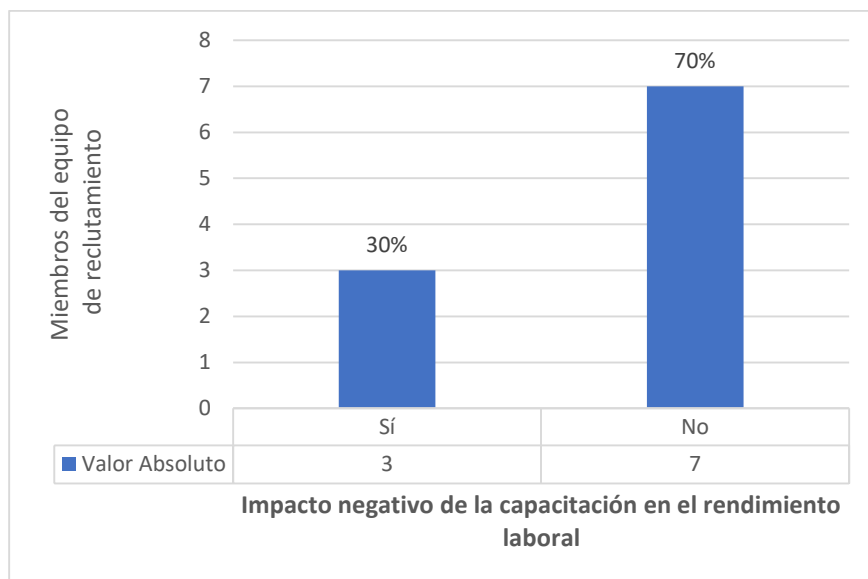
*Impacto negativo de la capacitación en el rendimiento laboral.*

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Gráfico 7.

*Impacto negativo de la capacitación en el rendimiento laboral.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Se consultó a los diez miembros del Departamento de Reclutamiento de Producción si consideraban que se ha tenido algún impacto negativo en su rendimiento laboral producto de la capacitación recibida inicialmente. En donde la tabla anterior se muestra que solo un 30% de los encuestados respondió que sí. Al ser una minoría la que piensa que la capacitación recibida tuvo un impacto directo en su rendimiento laboral, se puede determinar que, si bien la capacitación necesita ciertos ajustes para lograr ser 100% efectiva, el 70% de los encuestados está conforme con esta y no consideran que tenga relación con su rendimiento laboral.

Por consiguiente, al haber determinado que la capacitación no ha tenido mayor impacto en el rendimiento del equipo, se busca identificar si lo ha tenido en el tiempo laborado diariamente por cada reclutador, por lo que a continuación se muestra la representación de las respuestas por parte de los encuestados.

Tabla 13.

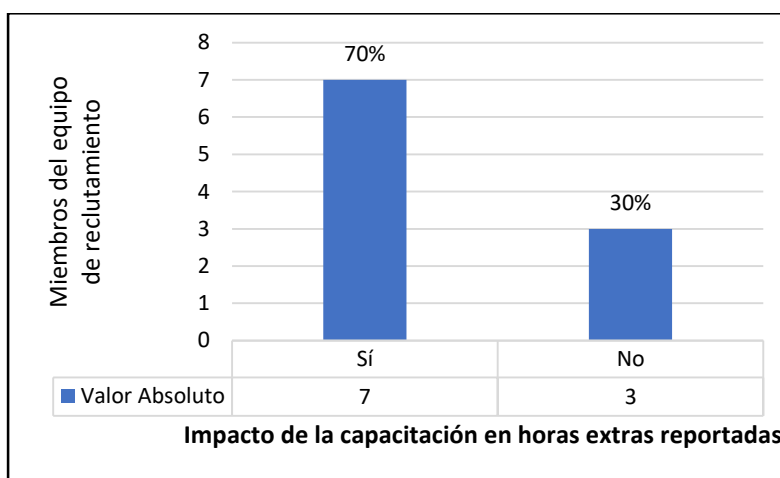
*Impacto de la capacitación en horas extras reportadas.*

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Gráfico 8.

*Impacto de la capacitación en horas extras reportadas.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

En relación con la cantidad de horas extras reportadas diariamente por los integrantes del Departamento de Reclutamiento de Producción, un 70% de los encuestados opina que la capacitación sí ha tenido un impacto en dichas horas extra debido a la falta de práctica que afecta sus labores diarias, en donde una tarea que normalmente puede tomar unos 20 minutos en realizarla, a algunos miembros del equipo les toma hasta más de una hora poder terminarla; también el surgimiento de errores cuyos detalles no se abarcaron durante la capacitación y que

pueden surgir luego y no se sabe cómo abordarlos debidamente, entre otros ejemplos. En cambio, solo un 30% de los de los encuestados respondieron que la capacitación no tiene relación con la cantidad de horas extras reportadas diariamente por el equipo.

### **Análisis de Resultados de la Aplicación de la Entrevista**

La entrevista se aplicó con la finalidad de obtener retroalimentación general desde un rango más elevado y de liderazgo, ya que estos tienen acceso a información individualizada por cada miembro del equipo y con el fin de obtener sus opiniones acerca del proceso de entrenamiento. La entrevista consta de diez preguntas, tanto abiertas como cerradas, en donde se le consulta a dos supervisores o líderes del Departamento de Reclutamiento acerca del tema de investigación. Se busca también, a través de la experiencia de ambas personas, recomendaciones que puedan ser implementadas para mejorar el proceso en estudio.

#### **Análisis de Resultados de la Aplicación de la Entrevista al Supervisor del Departamento de Reclutamiento. Variable Uno: Proceso de Capacitación**

Al inicio de esta entrevista se le explica a cada supervisor el fin de dicha investigación para así poder crear una conversación más fluida y obtener recomendaciones de la experiencia que ambos han podido ganar a través de sus años en la compañía. Las respuestas se presentan a continuación para cada entrevistado y al final de cada tabla se muestra un análisis de los datos obtenidos.

Tabla 14.

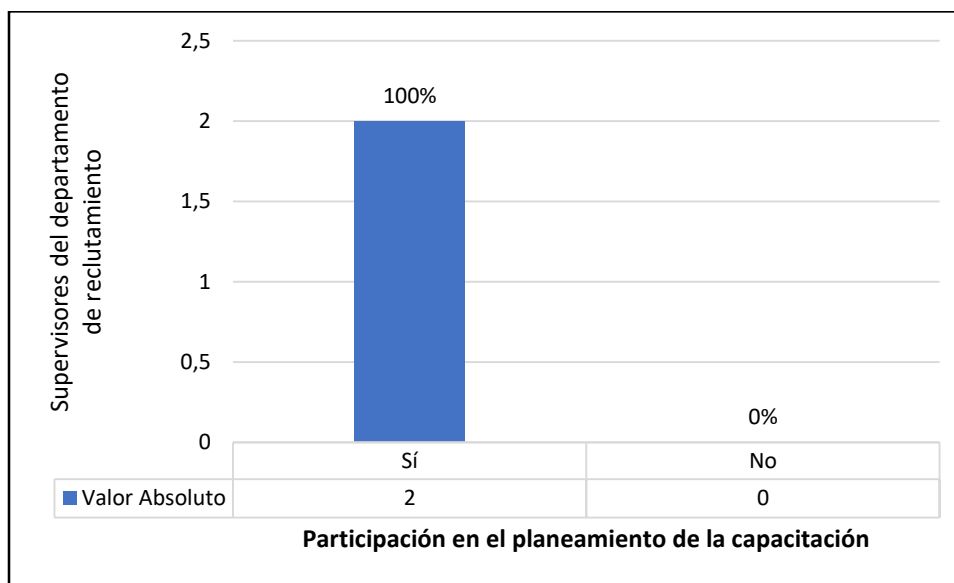
*Participación en el planeamiento de la capacitación.*

<b>Datos</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	2	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	2	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Gráfico 9.

*Participación en el planeamiento de la capacitación.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022

A modo de introducción, se busca conocer si ambos supervisores han formado parte tanto de la organización como del planeamiento de la capacitación de los reclutadores del Departamento de Reclutamiento de Producción, para así determinar que ambos entrevistados pueden proporcionar datos y respuestas que estén respaldados con acciones y/o recomendaciones recibidas por el equipo. Principalmente, se busca determinar qué tan involucrados están los líderes del equipo con el desarrollo de cada uno de sus colaboradores.

La tabla anterior evidencia que ambos supervisores han formado parte de la organización de la capacitación, que dicho sea de paso, aunque no son los encargados de liderar las capacitaciones, ambos supervisores buscan ser incluidos en las sesiones de planeamiento para así poder dar y, a su vez, recibir retroalimentación de los capacitadores. Ambos también mencionan que siempre buscan encontrar un espacio para poder unirse a las sesiones de capacitación con la finalidad de tener un mejor entendimiento de qué información se está impartiendo y la manera en la que está siendo impartida.

Tabla 15.

*Retroalimentación negativa acerca de la capacitación.*

<p>2. ¿Qué retroalimentación negativa ha recibido acerca de la capacitación por parte de los reclutadores?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Es una capacitación muy teórica, en donde no hay mucha práctica, los temas son muy repetitivos y no llevan un orden. Mencionan que sería bueno tener un <i>send box</i> o <i>testing environment</i>. También mencionan que es un tiempo de entrenamiento muy corto y la documentación acerca de cada proceso es muy compleja de entender.</p>
	<p><b>Entrevistado 2:</b> Me han mencionado que son muchos temas por aprender en un periodo muy corto, los temas solo se ven una vez y al momento de llegar a ponerlos en práctica ya se les ha olvidado todo, no hay un periodo de práctica como tal, ya que después de la capacitación van directo a producción, si se puede decir de esa manera.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022

Como parte del proceso de capacitación se busca obtener retroalimentación de ambas partes para así determinar qué recomendaciones se pueden proporcionar luego para la mejora de su deliberación. Es por esta razón que en esta entrevista se quiso tomar provecho del rol que ejercen los supervisores en este equipo, ya que ellos mantienen conversaciones más individualizadas con cada reclutador mes a mes, en las que se busca no solo hablar del rendimiento de cada uno sino también obtener información sobre mejoras o trabas en el proceso. Es por este motivo que se quiso preguntar a cada uno de ellos acerca de comentarios negativos que han recibido de los nuevos ingresos después de una capacitación.

También, otra de las razones por las que se buscó realizar esta pregunta es para verificar que esta retroalimentación está siendo compartida con los superiores y que no solo fue mencionada para esta investigación. La tabla anterior muestra que los reclutadores sí están hablando y haciendo ver su disconformidad con ciertos aspectos recibidos en la capacitación y lo que se quiere lograr es que dichos comentarios sean escuchados y puestos a prueba con una mejora en la capacitación.

Como se muestra en la tabla anterior, ambos supervisores han recibido comentarios de los reclutadores del departamento, entre los más citados están el tiempo de capacitación y la cantidad de información recibida en ese periodo, ya que la mayoría de los reclutadores opinan que los temas que deben aprender son muy extensos y complejos para ser abarcados en dos semanas. Con esta respuesta se logra identificar que el tiempo establecido como periodo de capacitación es muy corto si se basa en la cantidad de temas por aprender.

Otra de las respuestas que más se cita es la falta de práctica durante la capacitación, ya que expresan que los temas solo se abordan una vez y luego los ponen en práctica hasta que se les asigna una posición por trabajar. Muchas veces estos temas se olvidan, si bien en el equipo existen documentos con los pasos a seguir en cada proceso, los reclutadores también mencionan que estos documentos son difíciles de entender y poseen mucha información innecesaria, por lo que consume más tiempo en lograr obtener una respuesta.

Para entenderlo mejor, se procede a explicar lo que se entiende por SOP (*Standard Operating Procedure*). Según IBM (2021), SOP es:

Un procedimiento operativo estándar (SOP) es un conjunto de instrucciones que describe todos los pasos y actividades relevantes de un proceso o procedimiento. Cuando defina un SOP, defina las actividades que están incluidas en el SOP. SOP permite a un administrador organizar personal, información y tareas en respuesta a sucesos e incidentes para lograr un completo control de la operación. (párr. 1).

Según cita IBM, un SOP es un documento al que las personas acuden para lograr obtener información acerca de un proceso determinado y pasos a seguir. Un SOP no solo se crea con el motivo de tener los pasos documentados sino también para lograr cumplir con las auditorías del departamento, por lo que debe cumplir con ciertos estándares para estar dentro de lo aprobado. Es por esta razón, que los SOP tienen información de más, ya que debe detallar sus autores, fechas en las que realiza una actualización, qué materiales o herramientas son necesario, imágenes, pasos, cambios y un sinnfín de actividades a ser consideradas en un proceso.

De igual manera, en todo proceso donde se recibe retroalimentación negativa también es agradable saber qué se está haciendo bien. Es por este motivo que en la pregunta siguiente se busca identificar qué aspectos de la capacitación han sido positivos para los miembros del equipo.

Tabla 16.

*Retroalimentación positiva acerca de la capacitación.*

<p>3. ¿Qué retroalimentación positiva ha recibido acerca de la capacitación por parte de los reclutadores?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Me han dicho que los <i>trainers</i> son muy buenos, que los temas se explican a detalle. También se refieren mucho a los <i>Peer Buddys</i> y <i>Shadowing</i>, que les ha servido mucho y que el equipo siempre está dispuesto a contestar preguntas.</p>
	<p><b>Entrevistado 2:</b> Han dicho que los <i>trainers</i> muestran conocimiento de cada tema, que no solo explican el proceso sino errores que puedan surgir. Tratan de reforzar mucho el tema de la comunicación con los gerentes y se preocupan porque un tema quede bien explicado. Ellos se han referido al entrenamiento mencionando temas del ambiente del equipo y cómo todos buscan ayudarlos siempre. Mencionan que en otros lugares nunca les habían asignado un <i>peer buddy</i> para evacuar dudas y que les ha gustado la dinámica, lo que me pareció muy interesante.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022

Como se indica, para todo proceso o persona, siempre existe lugar para dar retroalimentación constructiva, el tener comentarios positivos siempre será un factor motivante, por eso en esta tercera pregunta se busca recibir datos acerca de qué aspectos sí se están haciendo bien para mantenerlos y seguir buscando su mejora para brindar un mejor servicio.

Para explicar los comentarios mostrados en la tabla anterior, se desea describir la definición de ciertos datos expresados para un mejor entendimiento.

Rodríguez (2021) se refiere a los *peer buddies* del siguiente modo:

(...) hay empresas que previendo esto, ven en la figura del *Buddy* un compañero que será quien acompañe lo más humanamente posible al empleado que recién ingresa, a pesar de la distancia y la falta de contacto físico. Es que no solo el *Buddy* nos ayudará con todas nuestras dudas, sino que también es un trampolín que impulsara aspectos importantes como el *team building*. Al final toda persona que ingresa será parte de un equipo, y nada mejor que se adapte culturalmente lo antes posible a las dinámicas del equipo, sintiéndose parte del mismo.

Según expresa Rodríguez, el *peer buddy* es ese acompañamiento que recibirá todo nuevo ingreso por parte de un compañero de equipo para aclarar dudas o que lo guíen de la mejor manera en sus tareas laborales diarias. No solo cumple un rol de instructor o guía, sino también fomenta el trabajo el equipo y mejora el ambiente laboral al ganar confianza en los compañeros sin un mayor esfuerzo. Además, en tiempos virtuales también mantiene conectadas a las personas y mejora la comunicación.

En relación con el *shadowing*, Larrea (2018) se refiere a este de la siguiente manera:

Actividad de observación en el trabajo o profesional o *Shadowing* es una técnica muy utilizada en los procesos de incorporación de los nuevos trabajadores en las empresas. Este

proceso consiste en pasar un espacio de tiempo observando a un trabajador que ya realiza las mismas funciones que tú harás en un futuro cercano. Así, el trabajador podrá aprender de forma precisa como realizar las funciones necesarias en su nuevo puesto como también las habilidades sociales necesarias. (párr. 1)

Como lo indica Larrea (2018), el *shadowing* es una técnica de aprendizaje utilizada comúnmente en las organizaciones para que los nuevos ingresos puedan aprender o reforzar las tareas viendo como otros miembros del equipo las realizan. El objetivo del *shadowing* no es solo educar, sino también reforzar habilidades blandas como la comunicación o poder ver errores o diferentes situaciones que puedan surgir a lo largo del proceso.

Entonces, según lo mostrado en la tabla anterior, ambos supervisores señalan que los temas mayormente aprobados por los nuevos ingresos son los *peer buddys* del equipo, ya que los reclutadores logran sentirse a gusto con ellos y en confianza para poder evacuar dudas o sentirse acompañados en el proceso. También manifiestan que el *shadowing* es una dinámica que les ha ayudado a entrar en confianza al realizar una tarea determinada y se refieren a los entrenadores como personas capacitadas y con amplio conocimiento en el proceso, lo cual es un aspecto positivo de la capacitación, ya que es uno de los elementos más importantes, poseer personal capacitado para desarrollar a otros miembros del equipo.

En general, es posible determinar que este departamento se mantiene innovando en sus procesos de capacitación, implementando iniciativas recomendadas para las organizaciones, como son los *peer buddys* y *shadowing*, ya que ambas logran cubrir todas las dudas que puedan surgir luego de una capacitación sin consumir mayor tiempo o recursos extra, lo que resulta en mayor motivación y disminución de costos.

Tabla 17.

*Criterios utilizados para establecer la duración de la capacitación.*

<p>4. ¿Qué criterios se utilizaron para establecer un periodo de capacitación de dos semanas para este equipo?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> El tiempo siempre ha sido de dos semanas. Yo inicié como reclutador en este equipo y mi capacitación fue de dos semanas, pero a criterio personal, depende de la cantidad de temas y su complejidad.</p>
	<p><b>Entrevistado 2:</b> Nos basamos en lo que puede durar una persona en enseñar "x" tema, por lo que actualmente la capacitación está dividida por horas según el tema; al sumar todas las horas, resulta en una capacitación de dos semanas.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022

Por consiguiente, para cubrir uno de los temas que suele ser el mayor en discusión, se procede a preguntar sobre los criterios en los que se basó el departamento para establecer que la duración de la capacitación de este equipo debía ser de dos semanas, en donde las respuestas obtenidas fueron las siguientes.

Uno de los supervisores dice no tener un criterio, sino que, desde sus inicios en este equipo, la capacitación siempre ha sido de dos semanas; pero a criterio propio, los razonamientos que deberían ser utilizados para su planeamiento deben ser la complejidad y cantidad de temas. Por otro lado, el segundo entrevistado aclara que sí se ha realizado un análisis basándose principalmente en cuánto tiempo se puede durar en deliberar un tema y es por este motivo que el planeamiento actual que existe para la capacitación está dividido por horas, las cuales, al ser sumadas, resultan en una capacitación de dos semanas.

Como se explicó anteriormente, no existen criterios como tal para haber definido una capacitación de dos semanas y la única razón recibida se basa meramente en el tiempo que tarda un capacitador en explicar el tema, pero no se preocupa primordialmente en cuánto tiempo puede durar una persona en aprender determinado tema. Dicho esto, se encuentra un área de mejora en

el planeamiento de la capacitación para que este equipo logre determinar cuál es el tiempo que realmente necesitan los reclutadores para aprender los procesos y sus herramientas.

### **Análisis de Resultados de la Aplicación de la Entrevista al Supervisor del Departamento de Reclutamiento. Variable Dos: Capacitación Como Factor Importante Dentro de la Cultura Organizacional**

Seguidamente, se muestran las respuestas obtenidas para analizar la segunda variable de la investigación. Se muestra cada una de las respuestas debidamente tabuladas con su interpretación. En primer lugar, se busca determinar el conocimiento de los líderes acerca de herramientas que la organización ofrece para el desarrollo profesional y que puedan ejercer un criterio para el análisis de dicha variable.

Tabla 18.

*Disponibilidad de herramientas para capacitarse dentro de la organización.*

5. ¿Considera usted que la organización ofrece a sus colaboradores herramientas para capacitarse en distintas áreas?	<b>Entrevistado 1:</b> Sí, gracias a esta organización he podido desarrollarme profesionalmente.
	<b>Entrevistado 2:</b> Sí, la organización ofrece un sinnúmero de herramientas para el desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Los supervisores deben ejercer un rol de liderazgo dentro de la organización y el departamento como tal, pero un líder no es solo el que guía un equipo para el logro de los objetivos en común, sino también aquel que busca la mejora continua en sus colaboradores, ya sea capacitándoles para adquirir nuevos conocimientos o habilidades, o bien, fomentando el desarrollo

profesional. Por medio de la pregunta anterior se busca conocer si los líderes de este departamento poseen conocimiento acerca de herramientas ofrecidas no solo para su desarrollo profesional, sino para conocer qué tanto forma parte la capacitación del clima organizacional de esta empresa.

Según las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados, ambos confirman que la empresa ofrece herramientas para que los colaboradores puedan capacitarse en distintas áreas. A su vez, mencionan que ofrece herramientas para el desarrollo profesional dentro de la organización. De esta manera se da paso a las siguientes preguntas que buscan identificar la opinión de los líderes acerca de la capacitación y su relación con el clima organizacional.

Tabla 19.

*Uso que se le puede dar a las herramientas para el desarrollo profesional.*

<p>6. ¿Cómo considera usted que se le puede dar un buen uso a las herramientas que ofrece la organización para el desarrollo profesional?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Con <i>Degreeed</i>, es un compromiso de cada reclutador por aprender, en el equipo les damos espacios para que puedan utilizar la herramienta como los espacios que estamos dando los lunes y miércoles. También, cualquier conocimiento que logren adquirir de Excel poniéndolo a prueba, haciendo uso de este en el día a día y buscar mejoras en el proceso. También existe <i>GHR School</i>, que no sabe si el resto del equipo tiene visibilidad de esto y son cursos muy buenos. Y también aprovechar la parte de los entrenamientos con otros equipos, que sí sería bueno que se capaciten en "x" área por si me quiero mover a otros equipos, se va a ser más fácil ya que poseo ese conocimiento.</p>
---	--

	<p><b>Entrevistado 2:</b> Sí, existe <i>Degreed</i> que es la herramienta mayormente utilizada y que posee temas generales de cualquier cosa que desee aprender. También, una premiación al buen rendimiento puede ser los cursos de <i>Yellow Belt</i> y <i>Green Belt</i> que ofrece la organización para poder obtener una certificación. Como desarrollo profesional también están los cursos de idioma que ofrece la empresa y los cursos realizados dentro del mismo departamento como <i>GHR University</i>, que fue donde lograron aprender las tareas de <i>sourcing</i>.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Como forma de retroalimentación, se busca identificar desde un rango más elevado, qué opciones ofrece la organización y qué uso se les puede dar para lograr desarrollarse profesionalmente dentro de la organización. Es por este motivo que la tabla anterior confirma como la capacitación es parte del clima organizacional de esta empresa.

Como se logra identificar, ambos entrevistados ofrecen opciones variadas de desarrollo profesional, el que más se cita es el sistema de *Degreed*, herramienta que ofrece artículos, videos, herramientas para aprender más sobre un tema determinado. Este es de acceso gratuito para todos los miembros de la organización y, como lo menciona el entrevistado número uno, los reclutadores incluso poseen horas diarias dentro de su jornada laboral para poder usarlas para aprender más y darle un mayor uso de la herramienta.

También, se citan dos ejemplos de “escuelas” dentro del mismo Departamento de Recursos Humanos, en donde cada persona que desee participar logrará aprender o incrementar su conocimiento sobre temas relacionados con este departamento como tal, lo cual motiva a los colaboradores a querer seguir desarrollándose dentro de la organización. De mismo modo, uno de los entrevistados expresa la oportunidad que poseen los miembros del equipo para realizar capacitaciones con miembros de otros departamentos dentro de la misma área, es decir, realizar un

tipo de *shadowing* en un área dentro de Recursos Humanos pero que no sea de su conocimiento, para así poder crear cierto tipo de competencia interna para oportunidades laborales.

Uno de los temas también señalados que capta la atención, son las oportunidades que ofrece la organización para obtener certificaciones, ya sea en algún idioma o proceso, como son los denominados cursos de *Lean Six Sigma*.

Sinnaps (2022) hace referencia al *Lean Six Sigma* haciendo notar que:

El *Six Sigma Project* utiliza un conjunto de herramientas estadísticas que buscan reducir la variabilidad de los procesos. Da prioridad a los requisitos del cliente. Todo proceso se debe ajustar al máximo a estos requerimientos, si se desvía de ellos son fallos que pulir. Así pues, el objetivo de la metodología *Lean Six Sigma* es eliminar todos los aspectos que impidan o dificulten que el producto no cumpla con los requerimientos del cliente, reduciendo al máximo sus defectos en la entrega final. (párr. 1).

De esta manera se logra establecer que *Lean Six Sigma* son certificaciones de las cuales las personas pueden participar para aprender distintas habilidades para la mejora de procesos y disminución de tiempos. Dentro de *Lean Six Sigma* existen distintas certificaciones que van según su nivel de complejidad, como son *Green Belt*, *Yellow Belt* y *Black Belt*. Y por lo mencionado anteriormente, la organización ofrece a sus empleados con mejor rendimiento la posibilidad de poder certificarse en cualquiera de estos procesos, lo que les ofrece a los colaboradores una ventaja competitiva ante el mercado.

Adicionalmente, gracias a los ejemplos citados por los reclutadores y sus líderes, se logra identificar que la organización sí proporciona distintas capacitaciones para fomentar el desarrollo profesional, lo cual determina el por qué existe un buen clima organizacional y motivación al momento de trabajar.

### **Análisis de Resultados de la Aplicación de la Entrevista al Supervisor del Departamento de Reclutamiento. Variable Tres: Disminución de Horas Extra a Causa del Mejoramiento del Proceso de Capacitación**

A continuación, se muestran las respuestas obtenidas para analizar la tercera variable de la investigación y cada una de las respuestas debidamente tabuladas con su interpretación, para conocer la opinión de los líderes del Departamento de Reclutamiento de Producción acerca de las horas extras reportadas por el equipo, así como su rendimiento y ambiente laboral, con la finalidad de obtener retroalimentación de un rango más experto y generar recomendaciones.

A modo de introducción para esta variable, se quiso consultar primero acerca del rendimiento negativo del equipo.

Tabla 20.

*Rendimiento negativo en los reclutadores debido a la capacitación.*

<p>8. ¿Ha percibido algún impacto negativo en el rendimiento laboral de los reclutadores debido a la capacitación recibida?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Sí, ambigüedad en los procesos, hay diferencias en lo que dice un entrenador y otro y diferencias en cómo realizan un mismo proceso que lo reciben de <i>los shadowings</i>, no se les enseña el proceso a como viene en la documentación, lo que resultan que no sean autosuficientes. La falta de práctica hace que estén desubicados al momento de realizar "x" tarea.</p>
	<p><b>Entrevistado 2:</b> Sí, colaboradores trabajando luego de la jornada laboral, preguntas básicas cuyas respuestas se pueden encontrar en la documentación disponible, lo que me indica que no se les está enseñando a buscar las respuestas primero antes de preguntar. No abarcan el tema de ser consultativo</p>

	<p>con los gerentes y tampoco se logra identificar que vienen educados a generar recomendaciones siempre que sea necesario, ya que muchos se van por lo más sencillo en lugar de ejercer un rol de reclutadores que es generar lo que beneficie más a los gerentes para lograr encontrar la persona ideal para un puesto.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

De acuerdo con los entrevistados, si bien muchos de los comentarios recibidos acerca de la capacitación han sido positivos, también se han percibido distintos escenarios en el departamento en los cuales se ha considerado un rendimiento negativo después de una capacitación inicial, ya que según estos supervisores, los reclutadores muestran actitudes no autodidactas, es decir, no poseen la iniciativa de querer buscar la información por su propia cuenta en caso de duda, sino que acuden a sus *peer buddys*, líderes de proceso u otro miembro del equipo para evacuar estas dudas.

Cabe recordar que este equipo posee todos sus procesos y pasos debidamente documentados en los SOP's y después de una capacitación, lo que se desea es que ellos puedan evacuar primero sus dudas con la documentación ya disponible.

Un punto relacionado con lo dicho anteriormente es la ambigüedad que existe en los procesos, según expresan los entrevistados, y cómo durante la capacitación no se está siguiendo la documentación con dichos procesos. Al no seguir la documentación para deliberar la capacitación y al estar haciendo *shadowing* con diferentes reclutadores en el departamento, los nuevos ingresos ejecutan los procesos de manera diferente, lo cual genera confusiones en el equipo, que a su vez puede llevar a recibir escalaciones por parte del negocio norteamericano.

A su vez, también indican que durante estos entrenamientos se les está enseñando a los nuevos ingresos a entregar resultados de manera rápida y productiva, pero no se les está educando

en habilidades blandas, tales como el ser consultativos, poder de persuasión cuando consideran que ciertas acciones o situaciones no están bien, comunicación tanto con sus líderes como con sus clientes, entre otros factores que son claves en un rol de reclutador.

UTEL Blog (2021) define habilidades blandas como:

Las habilidades blandas o *soft skills* son una combinación de habilidades sociales y de comunicación, aptitudes y capacidad de relacionarse con los demás; quienes las poseen, por lo general, trabajan bien en equipo, están orientados a resultados y son flexibles en sus relaciones sociales. Además, están fuertemente ligadas a la inteligencia emocional, entendida como la capacidad de gestionar satisfactoriamente las emociones para relacionarse positivamente con los demás. (párr. 3).

A partir de las respuestas brindadas por los entrevistados, es evidente que poseer habilidades blandas en cualquier rol profesional no solo crea una ventaja en un mercado tan competitivo como es el área de Recursos Humanos, sino también que las aptitudes que una persona posea o logre generar conforme su avance en el rol, conlleve a resultados satisfactorios a nivel individual y de equipo.

Se consultó acerca de las características que debe poseer un buen reclutador para determinar qué otros aspectos están faltando en la capacitación, los cuales, a su vez, están generando un rendimiento negativo. El blog HireLine (2019) hace notar que todo talento de reclutamiento debe poseer características autodidactas, es decir, que se mantiene informado y no espera a que alguien le explique cierto tema; también debe tener excelentes habilidades de comunicación, comunicándose de forma clara y efectiva con sus clientes para no generar confusiones. Del mismo modo, debe poseer habilidades de negociación, es decir, por ejemplo, evaluar situaciones en donde el salario que se está ofreciendo versus los requerimientos del puesto no van de la mano y poder negociar con el cliente un salario mayor para atraer el talento correcto.

Un buen reclutador también debe ser analítico, al hacer las preguntas correctas para adquirir la información que necesita en una entrevista, por ejemplo, o bien, analizar su proceso

para identificar cómo ser más productivo. A su vez, un reclutador debe estar orientado a los objetivos y ser proactivo, es decir, asumir acciones en el momento correcto, cuando no se está recibiendo muchas aplicaciones de candidatos.

Tabla 21.

*Ambiente laboral en el equipo.*

7. ¿Cómo definiría usted el ambiente laboral en su equipo?	<b>Entrevistado 1:</b> El ambiente laboral en el equipo es bueno, pero considero que podría ser mejor, la virtualidad impide tener conexión con todos los miembros del equipo, pero en sí, somos un equipo que se apoya mutuamente.
	<b>Entrevistado 2:</b> Considero que es un ambiente laboral transparente y de mucho apoyo. El equipo ayuda a la motivación del resto y somos muy unidos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Como se indicó en el marco teórico, el ambiente laboral lo determinan los mismos colaboradores de la organización respecto de factores tangibles o intangibles que adquieren según su experiencia en distintos lugares de trabajo. Algunos de los beneficios de un buen ambiente laboral son el bienestar de los colaboradores, aumento de la productividad, mejora el desarrollo profesional y favorecimiento de las relaciones sociales.

Según la tabla anterior, es posible visualizar que ambos entrevistados consideran el ambiente laboral como un ambiente bueno, transparente, de unión y mucho apoyo, por lo que se puede notar que la capacitación recibida en este equipo, si bien tiene algunos aspectos de mejora, no está afectando su ambiente laboral, ya que, aunque existan diversos factores que compliquen las labores diarias, estos no están afectando de manera directa la motivación y el trabajo en equipo.

Tabla 22.

*Opinión de las horas extras reportadas por el equipo.*

<p>9. ¿Está de acuerdo con las horas extra reportadas por las personas que reciben la capacitación?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Diría que no, o sea, ¿por qué? Es decir, me gustaría saber qué les está faltando para quedarse más de las ocho horas que tienen disponibles. Preferiría invertir tiempo en cubrir esas brechas en lugar de pagar horas extra cuando el volumen de trabajo no es tan alto.</p>
	<p><b>Entrevistado 2:</b> No, si bien hubo un momento donde estábamos bajos de personal y era entendible, pero ahorita no, más cuando poseemos ayuda de los nuevos miembros del equipo. Considero que esas personas que se quedan más de las ocho horas no están haciendo buen uso de su tiempo, pero es algo que no podemos medir con la virtualidad.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Fortún (2020) define las horas extra como: “Las horas extraordinarias son aquellas que representan el tiempo adicional a la jornada laboral normal que los trabajadores realizan”. (párr. 1).

De igual manera, se desea consultar sobre las principales causas que provocan que un colaborador trabaje horas extra. Al respecto, el blog KPI (2020) cita que algunas de las causas de que los miembros de una organización trabajen horas extraordinarias son: mala administración del tiempo, distracciones en el ambiente laboral, poco conocimiento o habilidades, distracciones provenientes de sus propios jefes, causas ajenas a la empresa o a la persona, como asumir la carga laboral de un compañero que se incapacitó o alguna interrupción en las operaciones y, por último, personas que prefieren trabajar a socializar después de su jornada laboral.

Dicho esto, se puede entender que las horas extra son todas aquellas realizadas de manera voluntaria por los colaboradores y que son causadas por distintos factores. Es por esto por lo que se procede a consultar a los entrevistados si están de acuerdo con las horas extra reportadas por este equipo. Su respuesta en ambos casos es que no están de acuerdo con las horas extra reportadas, ya que actualmente no existen motivos por los que una persona trabaje más de las ocho horas diarias y, si lo hacen, es porque hay elementos fuera de su control que deben de ser evaluados, tales como falta de conocimiento o mala inversión del tiempo.

Tabla 23.

*Cambios para disminuir horas extra.*

<p>10. ¿Qué cambios haría usted para disminuir las horas extra reportadas por el equipo?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Sería bueno invertir en cursos de manejo del tiempo, también analizar los procesos, medir qué tanto toma un proceso para realizarse, analizar la capacidad del equipo de manera diaria para ver el volumen por reclutador y que tal vez uno que en ese momento no tenga tanto volumen, pueda ayudar a otro que sí lo tenga.</p>
	<p><b>Entrevistado 2:</b> Vigilar mucho los "tiempos muertos", es decir, reuniones que no sean necesarias que le están quitando tiempo a los reclutadores para realizar otras tareas y tomar decisiones como, por ejemplo, cancelar todas las reuniones de la semana para ser más productivos. También considero que debemos estar analizando el volumen de los reclutadores de manera constante para no llegar a recargar a cada uno y que sea esa razón por la que se están quedando después del horario laboral.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Siempre que se identifique un área de mejora es importante brindar soluciones, es por esto por lo que seguidamente se procede a conocer las recomendaciones que brindan los líderes del equipo acerca de los cambios que se pueden aplicar para disminuir las horas extra reportadas actualmente por el equipo.

Ambos entrevistados coinciden en que se debe examinar el volumen de trabajo que maneja cada reclutador para no generar estrés laboral y así efectuar una mejor distribución del trabajo en todo el equipo y equilibrar cargas laborales. También opinan que, si existe un periodo donde un reclutador tenga menos carga que otro, este puede ayudar al resto del equipo en otras tareas que puedan aliviar el peso del día a una persona.

También, aportan comentarios acerca del manejo, como invertir en cursos que puedan enseñar a una persona sobre cómo distribuir su carga laboral en el día y hacer un buen uso del tiempo disponible. Además, en relación con los tiempos, señalan el tema de las reuniones a las que cada uno debe asistir de manera diaria y si más bien ese tiempo lo pueden invertir en tareas más importantes, es decir, eliminar esos “tiempos muertos” que estén reduciendo la cantidad de horas productivas en una persona.

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

En la siguiente interpretación se busca analizar con detalle cada uno de los puntos mencionados por los entrevistados. Ambos entrevistados son supervisores directos en el Departamento en Investigación y, a su vez, cumplen un rol de liderazgo para guiar al equipo a la mejora continua. Si bien la capacitación es deliberada por otros miembros del equipo, ambos forman parte de las sesiones para su planeamiento brindando, ya sea recomendaciones sobre áreas de mejora producto de la retroalimentación que reciben de los reclutadores o, bien, verificar que la información que se está brindando esté organizada y forme parte de la documentación actual.

La capacitación posee áreas de mejora, tales como el tiempo que le están dedicando a la práctica y la duración de la capacitación. Los temas que se presentan son muy extensos y no todos los participantes poseen el mismo nivel de aprendizaje, por lo que al momento de poner en práctica

su conocimiento, mucho de este ya se ha olvidado. A vez, la retroalimentación que reciben también trae recomendaciones como implementar un correo de preguntas o aplicaciones de prueba donde puedan poner en práctica lo aprendido sin afectar el producto final, ya que se estaría trabajando con posiciones “fantasma”, por así decirlo.

A su vez, la capacitación también posee aspectos positivos, tales como sus entrenadores, ya que, según las opiniones del equipo, son personas con experiencia y amplio conocimiento del tema. También resaltan el rol que cumplen los *peer buddies* del equipo y las sesiones de *shadowing*, las cuales han ayudado a mejorar el rendimiento.

Se logra identificar que no existen criterios para haber establecido el periodo de capacitación que existe actualmente, ya que ambos supervisores lo mantienen porque fue el que recibieron al momento en que ingresaron al equipo. También, el tiempo de capacitación es uno de los factores que se debe mejorar y que solamente está basado en el tiempo que tarda una persona en impartir el tema, pero no se basa en el tiempo que dura una persona en procesarlo y aprenderlo.

En relación con la cultura organizacional, se puede comprobar que la organización brinda a sus colaboradores varias herramientas para mantenerse capacitados y ayudar a su desarrollo profesional, algunas son de manera autodidacta, a las cuales todos tienen acceso, y otras, como las certificaciones, son brindadas a aquellas personas con un buen rendimiento con la finalidad de retribuir el buen trabajo que están realizando. Ambos supervisores opinan que el desarrollo profesional depende de cada persona y su interés por querer lograrlo. Por ello brindan distintos ejemplos, tales como la herramienta de *Degreeed*, con lo cual es posible utilizar lo aprendido en el trabajo diario, participar en los cursos de idioma que ofrece la empresa, así como los cursos ofrecidos por el departamento.

Los líderes del departamento sí han percibido un impacto negativo en el rendimiento de los reclutadores, tales como los diferentes pasos que realizan para un mismo proceso y, el más citado, la falta de habilidades blandas al ingresar al equipo que no están siendo cubiertas durante su capacitación. Sin embargo, aunque el proceso de capacitación requiere de mejoras, no ha afectado

el ambiente laboral del equipo, ya que ambos (reclutadores y líderes) lo definen como un ambiente sano y de mutuo apoyo.

A su vez, se logra identificar que hay aspectos fuera del proceso de capacitación que están afectando las horas extra reportadas por el equipo que pueden ser abarcadas con análisis más extensos e inversión en distintos cursos para la mejora general del equipo.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Durante el presente capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones que han sido identificadas durante el proceso de investigación y análisis del proceso de capacitación que se brinda a los reclutadores del Área de Producción para Norteamérica en un centro de servicios compartidos en Costa Rica.

En esta primera parte se muestran los resultados obtenidos con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados. En la segunda parte se exponen algunas de las recomendaciones con el fin de ser utilizadas para la propuesta final del proyecto.

### **Conclusiones de la Investigación**

Cabe recalcar que, para esta investigación, se realizó un análisis del problema, una justificación, así como el estudio de antecedentes, de los cuales derivaron los objetivos de investigación que se exponen a continuación con conclusiones de las variables que fueron encontradas por los resultados obtenidos por los sujetos de información.

#### **Objetivo 1: Investigar los Efectos de la Falta de Capacitación en el Ambiente Laboral del Área de Reclutamiento de Producción para Norteamérica**

Durante la investigación se logró identificar que todos los sujetos entrevistados recibieron capacitación al momento de su ingreso al equipo, por lo que cabe destacar que el departamento vela por un adecuado entrenamiento y preparación para sus colaboradores y, a su vez, se determina que gran parte de la población está conforme con la capacitación recibida.

Se han percibido ciertos desafíos en el Departamento de Reclutamiento producto del proceso de capacitación, como es el tiempo invertido en capacitación por parte de los capacitadores, ya que en este departamento no existe un equipo de entrenamiento como tal, sino que los mismos reclutadores tienen que capacitar a los nuevos ingresos. Se debe hacer notar que, durante este periodo, los reclutadores también tienen que velar por su trabajo diario, lo que incurre

en cargas laborales excesivas, entrenamientos inconclusos o capacitaciones realizadas de manera tan rápida que los nuevos ingresos no logran retener toda la información. A su vez, uno de los desafíos mayormente presentes en el equipo es la forma en que se documentan los procesos, ya que, gracias a la retroalimentación recibida, estos procesos son difíciles de encontrar o difíciles de leer, ya que poseen mucha información que tiende a retrasar las labores diarias de cada colaborador.

Dicho lo anterior, existen ciertos puntos de mejora para el proceso de capacitación, como son: el tiempo establecido para los entrenamientos y la falta de práctica. Cabe recordar que el tiempo de capacitación establecido para los nuevos ingresos actualmente es de dos semanas, las cuales no son suficientes para que una persona ingrese 100% preparada a realizar sus labores. A su vez, la falta de práctica durante la capacitación es un obstáculo para los participantes, ya que les impide desarrollar un tema de una manera adecuada, lo cual termina afectando su motivación al inicio porque perciben una alta carga de trabajo donde, a su vez, los procesos documentados no ayudan a agilizar el día a día.

Adicionalmente, se logra identificar que para impartir una buena capacitación es necesario poseer capacitadores expertos en el tema y que sepan comunicar y transmitir esta información de manera eficaz a cada nuevo ingreso. También, la práctica debe ser un tema por considerar dentro de una capacitación, es necesario encontrar un espacio para que cada participante logre practicar los temas impartidos.

Entre los aspectos positivos en relación con el proceso de capacitación con el ambiente laboral del equipo, está el que los nuevos ingresos valoran el tema de los *peer buddys* y *shadowings* que se asignan después de la capacitación, ya que facilitan el proceso de aprendizaje y, a su vez, mejoran la relación del equipo, dado que logran adaptarse con facilidad y generan confianza entre compañeros.

## **Objetivo 2: Indagar Si Dentro de la Cultura Organizacional, la Capacitación Es un Factor Importante.**

Como respuesta a la pregunta en investigación, se logra identificar que la organización sí posee diferentes métodos para el desarrollo profesional de sus colaboradores, que en la actualidad suele ser unos de los temas por los cuales las organizaciones generan ventaja competitiva ante otras organizaciones en el mercado. La organización en estudio posee diferentes materiales y métodos para el desarrollo de sus empleados, tales como: la herramienta de *Degreeed*, que permite a las personas que laboran dentro de la organización acceder a cualquier material dentro de la plataforma donde encontrarán temas de cualquier tipo; también existen los denominados *workshops*, las reuniones diarias que refuerzan temas de proceso o le dan seguimiento a cualquier otro tema, y los entrenamientos a otros puestos dentro de la organización para toda persona interesada en formar una carrera dentro de la empresa.

Todo desarrollo profesional depende de cada persona y el aprovechamiento que esta le esté dando a los recursos que ofrece la organización. Es de esta manera que los colaboradores pueden aprovechar los cursos gratuitos ofrecidos en *Degreeed* para aumentar su conocimiento sobre temas específicos, poder llevarlos al equipo en general o bien, implementar sistemas de mejora en donde se pueda aplicar lo aprendido. Dentro del departamento como tal, existen escuelas que también les brindan la oportunidad de aprender sobre temas relacionados con Recursos Humanos y aprender sobre lo que hacen otros equipos.

La organización también ofrece la oportunidad de certificarse, ya sea en algún idioma u obtener certificaciones sobre procesos de mejora continua, como *Lean Six Sigma*, en donde los colaboradores con mejor rendimiento tienen la oportunidad de certificarse, lo que a su vez motiva a las personas a mejorar su productividad para tener acceso a estas certificaciones de manera gratuita.

Dicho esto, se logra determinar que la capacitación constante y disponibilidad de recursos para desarrollo profesional de sus colaboradores, son temas que identifican a este centro de

servicios según los colaboradores, por lo que se concluye que es parte fundamental de la cultura organizacional.

**Objetivo 3: Identificar Si el Mejoramiento de los Procesos de Capacitación se Relaciona con la Disminución de Horas Extra Reportadas Diariamente por Cada Reclutador.**

Según los resultados de la investigación, el 100% de los encuestados opina que la capacitación sí tiene un impacto directo en el ambiente laboral del equipo de trabajo. La principal conclusión relacionada con el impacto de la capacitación en el ambiente laboral es la productividad y rendimiento de los reclutadores una vez inicien sus labores en el equipo. Cabe mencionar que un buen ambiente laboral procura que todo marche bien dentro del equipo, pero que a su vez exista motivación, productividad y buen desempeño.

De acuerdo con los reclutadores, la capacitación impartida en la actualidad en el Departamento de Reclutamiento de Producción no está impactando el rendimiento laboral de estos de manera negativa, pero consideran que sí tiene una relación directa con la cantidad de horas extras reportadas a final de mes por este equipo, siendo la mayoría de los encuestados (un 70% de los reclutadores) quienes contestaron “sí” a esta pregunta.

Según los supervisores, falta mejorar la habilidad en los reclutadores para puedan ser más autodidactas y puedan buscar solución a los procesos o errores por sí mismos, es decir, que su primer recurso no sea buscar ayuda en otra persona sino tratar de evacuar sus dudas acudiendo a los procesos que están documentados, lo cual no se está efectuando durante la capacitación. También, falta tratar las habilidades blandas durante la capacitación, como son la comunicación, el rol consultativo, habilidades de persuasión, análisis, entre otros factores, ya que, según lo investigado, todo buen reclutador debería tener conocimiento y aplicar las habilidades blandas explicadas anteriormente.

Las horas extra que se reportan actualmente por el equipo deben ser analizadas y evaluadas, ya que, según los entrevistados, en la actualidad no existen motivos por los cuales una persona deba trabajar más de las ocho horas diarias. Los motivos que guían a los entrevistados son la falta

de conocimientos en un tema en específico que los hace invertir tiempo de más o, bien, mala organización de tareas a ejecutar durante el día.

### **Recomendaciones**

A continuación, se presentan algunas de las recomendaciones que se darán al Departamento de Reclutamiento de Producción para el centro de servicios compartidos en Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2022, con la finalidad de ayudar al marco de trabajo. Estas recomendaciones se presentan como respuesta a cada uno de los objetivos específicos previamente seleccionados.

Las recomendaciones que se mencionan en este capítulo serán también utilizadas para crear una propuesta final de mejora al problema en investigación

#### **Objetivo 1: Investigar los Efectos de la Falta de Capacitación en el Ambiente Laboral del Área de Reclutamiento de Producción Para Norteamérica.**

Actualmente, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de Producción, cuenta con un proceso estable de capacitación para nuevos ingresos, por lo cual las recomendaciones que se dan en este capítulo están relacionadas con mantener dicho proceso para seguir generando personal capacitado y mantener, o bien poder mejorar, el buen ambiente laboral que caracteriza a dicho equipo.

En primer lugar, se recomienda a los encargados del planeamiento de la capacitación del Departamento en Investigación, recibir un entrenamiento o capacitación que les enseñe cómo organizar una capacitación exitosa con la finalidad de analizar y reestructurar la capacitación actual. De esta manera, les permitirá analizar y cambiar la duración de la capacitación a un periodo más adecuado, tanto para capacitadores como para los participantes, así como incorporar un plan que incluya tiempo para que los capacitadores (los reclutadores) puedan impartir la capacitación, pero también realizar sus tareas de reclutador sin exigir una carga laboral. Del mismo modo, que los nuevos ingresos puedan sentir que en la capacitación no solo aprendieron de los procesos en general, sino que tuvieron práctica de sobra.

Adicionalmente, se le recomienda al Departamento de Reclutamiento de Producción una reorganización de los SOP (Procedimiento Operativo Estándar), de manera que los procesos del equipo se puedan presentar de una manera más amigable, sin que requiera mucho tiempo para que los reclutadores puedan encontrar la información que necesitan. De esta manera, se estaría beneficiando el ambiente laboral del equipo, ya que, como se mencionó anteriormente, la obtención de respuesta ante alguna duda actualmente se dificulta por la cantidad de información en un solo documento.

### **Objetivo 2: Indagar Si Dentro de la Cultura Organizacional, la Capacitación es un Factor Importante.**

Los procesos de capacitación, así como el desarrollo personal y profesional, son factores característicos que agregan valor a la cultura organizacional del centro de servicios compartidos en Costa Rica, ya que todos los encuestados y entrevistados afirmaron tener diferentes métodos y herramientas para mantenerse en constante desarrollo dentro de la organización. La organización vela por proveer diferentes herramientas a sus colaboradores, como plataformas con variedad de temas, procesos de entrenamiento con otros equipos, certificaciones, entre otros. De esta manera, se presentan recomendaciones para incentivar a los colaboradores a utilizar los recursos disponibles

Primeramente, se recomienda al Departamento de Reclutamiento de Producción establecer diferentes espacios para los miembros del equipo durante la semana, que sean utilizados estrictamente para el uso de las herramientas corporativas de aprendizaje, también utilizar este tiempo para capacitarse con otros equipos para no solo aprender nuevos procesos sino también reconocer buenas prácticas en otros departamentos que puedan ser implementadas en el departamento en investigación. De esta manera, se recomienda crear una guía de entrenamientos que deban ser completados a final de mes con un conteo de horas respectivo para así evaluar el nivel de compromiso de cada reclutador.

Asimismo, se recomienda crear una “competencia sana” dentro del departamento, al establecer un sistema de premiación a los reclutadores que logren implementar cambios en el

equipo en las siguientes categorías: mejorar el compromiso del equipo, incentivar la innovación, reducción de costos, relación reclutador – candidato o relación reclutador – cliente. De esta manera, se incentivaría de igual manera la utilización de herramientas, pero también se lograría impactar la motivación del equipo y la mejora continua sin inversión extra.

### **Objetivo 3: Identificar Si el Mejoramiento de los Procesos de Capacitación se Relaciona con la Disminución de Horas Extra Reportadas Diariamente por Cada Reclutador**

Para este aspecto de la investigación se logró determinar que, en el Departamento de Reclutamiento de Producción, el proceso de capacitación recibida por los nuevos ingresos tiene relación con la cantidad de horas extras reportadas por el equipo, ya que falta la implementación de temas de gran importancia, como son habilidades blandas, apego a la documentación de los procesos, así como la organización del tiempo. Es por este motivo que para este objetivo se presentan varias recomendaciones.

Inicialmente, se le recomienda a todo el departamento llevar una capacitación de las habilidades blandas que un reclutador debe poseer, e modo que se logren reforzar temas con los miembros del equipo y establecer expectativas de lo que se esperaría de ellos en su rendimiento, pero también se lograría tener el tema claro para que sea implementado durante la capacitación.

Adicionalmente, se recomienda también llevar un taller de la organización del tiempo con miras a brindarle ideas a cada reclutador de cómo dividir su carga laboral por periodos durante el día, por días y por semana. Asimismo, se lograría reducir el tiempo de horas extras reportadas por el equipo y tener una mejor organización a nivel general.

También, se le recomienda al equipo de liderazgo, es decir, a los supervisores, realizar un análisis de volumen de trabajo por reclutador para determinar si la carga laboral está siendo dividida equitativamente, y si se llegara a encontrar algún reclutador que tenga más volumen que otro, que se establezcan planes de contingencia en donde un reclutador con volumen bajo pueda darle soporte a aquel que lo necesite, así se estaría evitando el reacomodo de posiciones constantemente,

lo que ocasiona disgusto en los clientes al tener que contactar diferentes reclutadores durante el proceso de contratación.

Por último, se recomienda elaborar un sistema de preguntas y respuestas interno, al que los reclutadores puedan acceder sin necesidad de estar revisando largos documentos de proceso. Con esto se planea impactar de manera positiva el tiempo que invierten los reclutadores buscando respuestas, pero también el tiempo que invierten otros reclutadores evacuando dudas de los demás.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

De acuerdo con la información adquirida en la presente investigación, se procede a plantear una propuesta final para implementar mejoras en el proceso de capacitación, así como también iniciativas que mejoren el rendimiento laboral del Departamento de Reclutamiento de Producción para el centro de servicios compartidos.

Adicionalmente, lo que se plantea en el presente capítulo tiene como objetivo brindar una serie de estrategias metodológicas y operativas que ayudarán a los integrantes del Departamento de Reclutamiento de Producción a desenvolverse mejor en el ambiente de Recursos Humanos, desarrollando habilidades blandas para mantener una cultura de constante desarrollo, mejorar su forma de trabajo e incentivar el mayor potencial en cada uno de sus miembros. Igualmente, se busca ofrecer al departamento una herramienta que sirva de guía para el desarrollo profesional del equipo, para seguir incentivando la capacitación en el equipo y favorecer a la cultura organizacional

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un programa de capacitación de acuerdo con las necesidades encontradas en los integrantes del Departamento de Reclutamiento de Producción para el centro de servicios compartidos, 2022.

#### **Objetivos Específicos**

Desarrollar habilidades blandas y de manejo de tiempo en los reclutadores para ayudar a desenvolverse mejor en el ambiente de Recursos Humanos.

Identificar líderes dentro del departamento que sean capaces de aprender el contenido de las capacitaciones y transmitirlo a los nuevos ingresos del equipo.

Crear una lista de buenas prácticas a seguir por los reclutadores para su desarrollo profesional dentro de la organización.

### **Importancia**

En la actualidad, el área de Recursos Humanos es un mercado bastante competitivo en términos de perfiles capacitados para un determinado rol, es decir, en esta industria existen personas con poca experiencia que no cumplen con la mayoría de los requisitos solicitados o personas sobrecalificadas para el puesto, cuyas expectativas salariales van más allá de las que ofrece la organización. Es por este motivo que toda organización debe velar por incentivar a sus colaboradores tanto personal como profesionalmente, para así mantener a sus miembros motivados al ofrecerles oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Dicho esto, la capacitación juega un papel importante para el logro de los objetivos de un departamento e incluso, para la organización. Para efectos de esta investigación, el departamento que se analizó durante el estudio atraviesa una etapa de constantes nuevos ingresos por el movimiento del mercado, por lo que es necesario que los integrantes de este equipo adquieran nuevas habilidades que les permitan desempeñarse de la mejor manera en sus nuevas labores.

Es importante que los reclutadores estén en constante capacitación para que estén listos para enfrentar diferentes situaciones que pueden presentarse a lo largo de cada proceso, así como también tener habilidades del manejo del tiempo para que, sin importar la carga laboral que el departamento posea, sepan cómo distribuir ese volumen y priorizar tareas.

En un mundo dónde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para crear ventaja competitiva en perfiles de trabajo y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

## **Justificación**

La siguiente propuesta de capacitación se realiza según las necesidades identificadas durante esta investigación y como resultado de las recomendaciones es las que se sugiere mejorar las habilidades blandas de los reclutadores en materia de desenvolvimiento laboral y habilidades de manejo del tiempo que puedan ser implementadas en las tareas diarias de reclutamiento.

El constante aprendizaje de los colaboradores genera valor agregado al departamento y a toda la empresa, ya que crea posibilidades de clientes más satisfechos, reducción de tiempo y costo, y aumento de ideas para la innovación y mejora de procesos dentro del departamento. A pesar de que los reclutadores son capacitados a su ingreso al equipo, siempre hay oportunidades de mejora, por lo cual es importante que la adaptación y desarrollo de los miembros del equipo sea un pilar para esta organización.

Por lo anterior, el propósito de esta propuesta de capacitación es cubrir puntos de mejora, así como también reforzar buenas prácticas en el trabajo diario del departamento que permitan mantener un buen ambiente laboral y aportar a la cultura organizacional.

## **FODA del Departamento de Reclutamiento de Producción**

A continuación, se muestra el análisis FODA con respecto al Departamento de Reclutamiento de Producción de la organización en investigación. Se efectúa este análisis para conocer nuevas iniciativas en relación con el entorno y las características propias de departamento de la empresa.

Tabla 24.

*FODA del Departamento de Reclutamiento de Producción.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad de teletrabajo.</li> <li>• Perfiles de trabajo debidamente establecidos para cada uno de los roles del departamento.</li> <li>• Apertura de la organización para el desarrollo profesional de sus colaboradores.</li> <li>• Apertura de la organización para ideas de mejora provenientes de cada miembro de la organización.</li> <li>• Clara definición del marco de trabajo y cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de procesos entre reclutadores.</li> <li>• Restructuración de SOP en el departamento.</li> <li>• Mejor distribución de tareas en los capacitadores para evitar la fatiga laboral.</li> <li>• Implementación de guías para incentivar la constante capacitación de los miembros.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario mejorar los procesos de capacitación para los nuevos ingresos, que involucren más tiempo y práctica.</li> <li>• Carece de capacitadores dedicados exclusivamente a la deliberación de las capacitaciones.</li> <li>• Falta de documentación fácil de acceder y leer.</li> <li>• Falta de motivación para el desarrollo profesional en ciertos miembros del equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas buscando perfiles similares lo que provoca alta competencia en el mercado de Recursos Humanos.</li> <li>• Carencia de estrategias que motiven el desarrollo profesional en los miembros del equipo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Con la ayuda del FODA es mucho más fácil para la empresa obtener un análisis que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones, y así reducir el riesgo de cometer errores. Este es un proceso que todas las organizaciones deben efectuar para tener un proceso más estructurado.

También, esto permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el manejo de proyectos con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones para dar los mejores resultados, y la mejor manera de eso es conocer el estatus de lo que se está trabajando.

### **Propuesta de Capacitación Para el Departamento de Reclutamiento de Producción**

La propuesta para el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de Producción es un programa de capacitación para reforzar las habilidades blandas en los reclutadores, así como el mejoramiento del manejo del tiempo.

Lo que se espera con esta propuesta es que después de la capacitación, los reclutadores puedan desarrollar aptitudes que les ayuden a desenvolverse de una mejor manera en el ambiente laboral, que puedan ser autodidactas y, por ende, esto no impacte su rendimiento laboral y lo que es más importante, trabajar para mejorar y medir su progreso en el camino hacia la mejora.

### **Funciones del Facilitador de la Capacitación**

Resaltar, cuando sea necesario, los aspectos más importantes de los temas a deliberar.

Implementar prácticas que incentiven la participación de los reclutadores durante el proceso de capacitación.

Motivar el interés del colaborador por aprender.

Evaluar y retroalimentar el proceso de aprendizaje de los colaboradores.

## **Materiales**

De acuerdo con el número de participantes, se debe contar con los materiales de instrucción suficiente, en este caso serían los diez reclutadores y los dos supervisores del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de Producción.

Computadoras (cada empleado tiene su propia computadora portátil).

Sala de conferencias.

Acceso a Microsoft Teams (todos los empleados tienen una cuenta activa).

Creación de un formulario para la evaluación a realizar después de la capacitación.

Certificados de conclusión.

## **Proceso de Capacitación**

Para efectos de esta investigación, se propone deliberar una capacitación que propone desarrollar habilidades blandas en los reclutadores y, su vez, se planea llevar una capacitación de manejo del tiempo donde les enseñen a dividir sus tareas durante el día y evitar atrasos que puedan llevar a escalaciones del negocio.

Antes de iniciar es necesario explicar que las capacitaciones se planean llevar en dos sesiones, la primera que se enfoque en habilidades blandas necesarias en los reclutadores y una segunda parte que se enfoque en el manejo del tiempo. Esto se propone para sacar el mayor provecho de ambas sesiones y evitar falta de concentración, cansancio o falta de motivación por parte de los asistentes.

Tabla 25.

*Puntos clave de la capacitación.*

Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de Producción
Cantidad de sesiones: Dos (desarrollo de habilidades blandas y manejo del tiempo)
Fecha de realización Primera Sesión: Lunes 8 de Agosto, 2022 Duración: 6 horas  Segunda Sesión: Lunes 15 de Agosto, 2022 Duración: 6 horas  Duración total: 12 horas
Coordinadora de la evaluación: Joselyne Valeria Tenorio Venegas

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

El facilitador de cada capacitación debe ser un experto en el tema y que labore de igual manera para el negocio de Recursos Humanos, se busca una persona que sea de esta área porque puede entender de una mejor manera el día a día de los reclutadores.

Durante cada capacitación se busca incentivar a la participación de los reclutadores, así como conocer opiniones, experiencias del tema en discusión, situación que se busca mencionar al capacitador para que pueda ser incluido en la estructura de cada sesión. El coordinador de cada capacitación llevará una bitácora que incluya el nombre de las personas que participaron, así como sus opiniones.

Al finalizar cada capacitación, se llevará a cabo una evaluación en forma de formulario, que los participantes deberán llenar conforme lo aprendido, de esta manera se busca evaluar el nivel de aprendizaje y compromiso de cada uno. Este formulario tendrá una nota base que todos deberán lograr para obtener un certificado de participación.

## Objetivos de la Capacitación de Habilidades Blandas

Desarrollar habilidades blandas en el equipo, relacionadas con el perfil de reclutamiento.  
Aumentar el empoderamiento en los reclutadores para la solución de problemas en el Área de Reclutamiento.

Tabla 26.

*Cronograma y contenido de capacitación de habilidades blandas.*

<b>Capacitación Habilidades Blandas</b>	
<b>Fecha:</b> Lunes 8 de Agosto, 2022	
<b>Horario</b>	<b>Temas</b>
8:00 a. m. a 8:30 a. m.	Actividad Rompehielo
8:30 a. m. a 9:30 a. m.	Proactividad
9:30 a. m. a 10:30 a. m.	Atención al detalle y perfil autodidacta
10:30 a. m. a 11:00 a. m.	Receso
11:00 a. m. a 12:00 m. d.	Comunicación con los clientes
12:00 m. d. a 1:00 p. m.	Poder de persuasión
1:00 p. m. a 2:00 p. m.	Evaluación

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

La capacitación de habilidades blandas se llevará a cabo por parte de un miembro del equipo del Departamento de Formación y Desarrollo de Personal, ya que estos poseen gran experiencia relacionada con la actualización de conocimiento en los trabajadores. Por esta razón, no se necesita de una inversión económica por parte de la empresa en cuanto a capacitadores, ya que se está contando con los mismos miembros de la organización. Aunque no signifique inversión monetaria en cuanto a capacitación, se maneja a nivel de horas laborales de los integrantes del departamento que se explica más adelante.

## Objetivos de la Capacitación del Manejo Efectivo del Tiempo

Promover la distribución correcta del tiempo en los reclutadores del equipo.

Brindar herramientas y técnicas ágiles y sencillas que permitan desarrollar habilidades relacionadas con la planeación y organización del tiempo.

Tabla 27.

*Cronograma y contenido de capacitación del manejo efectivo del tiempo.*

<b>Capacitación Manejo Efectivo del Tiempo</b>	
<b>Fecha:</b> Lunes 15 de Agosto, 2022	
<b>Horario</b>	<b>Temas</b>
8:00 a. m. a 8:30 a. m.	Actividad Rompehielo
8:30 a. m. a 9:30 a. m.	Mejorar la utilización de nuestro tiempo.
9:30 a. m. a 10:30 a. m.	Aprender herramientas para organizar tareas y distribuir el tiempo.
10:30 a. m. a 11:00 a. m.	Receso
11:00 a. m. a 12:00 m. d.	Fortalecer la planeación eficiente y productiva.
12:00 m. d. a 1:00 p. m.	Ajustar planes de trabajo y planes personales.
1:00 p. m. a 2:00 p. m.	Evaluación

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022

Esta capacitación se llevará a cabo por parte de un miembro del equipo del Departamento de CI de Recursos Humanos. Este departamento es el encargado de realizar estadísticas sobre el volumen de trabajo de los equipos, así como proveer recomendaciones sobre el acomodo de tareas en general. Al ser un departamento que está dentro de Recursos Humanos, se optó por tomar a un

miembro de este equipo, quien posee conocimiento de las tareas de todos los equipos, así como experiencia en manejo de tiempo.

### **Presupuesto de la Capacitación**

A continuación, se muestra la proyección de la inversión económica de los procesos de capacitación para el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal para el centro de servicios compartidos en Costa Rica. La capacitación se brindará en dos sesiones de seis horas cada una.

Según lo mencionado anteriormente, esta capacitación estará a cargo de personas pertenecientes a la compañía, tanto del Departamento de Promoción y Desarrollo de Personal como el CI, quien poseen amplia experiencia en los temas a tratar para ser transmitidos a otros colaboradores. Esta capacitación será impartida al departamento en estudio, quienes deben incorporar lo aprendido a sus tareas diarias.

Primeramente, se obtuvo el salario de los participantes del planeamiento de la capacitación. La coordinadora posee un salario mensual de ₡1.378.000, la facilitadora del equipo de promoción y desarrollo de personal posee un salario mensual de ₡1.299.840, y la facilitadora del equipo de CI tiene un salario de ₡1.650.000. Se calculó el salario por hora para poder determinar el costo total de esta propuesta.

Esta capacitación se efectuará en las salas de las cuales dispone la organización para dichas actividades, por lo que no conlleva un costo adicional de alquiler y, al ser una capacitación realizada por los mismos miembros de la compañía, el presupuesto siguiente muestra lo que sería el costo relacionado con la cantidad de horas laborales. A continuación, se analiza cuál sería en este caso el presupuesto estimado y se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 28.

*Análisis del costeo de capacitación.*

<b>Análisis Costeo de las Capacitaciones</b>			
<b>Período</b>	<b>Valor por hora</b>	<b>Cantidad de horas</b>	<b>Total</b>
Presentación de propuesta a los supervisores	€5.741,00	1,5	€8.612,00
Planeamiento con ambos departamentos de las capacitaciones deseadas - Coordinadora	€5.741,00	1	€5.741,00
Preparación de la capacitación por parte del departamento de promoción y desarrollo de personal	€5.416,00	3	€16.248,00
Preparación de la capacitación por parte del Departamento de CI	€6.875,00	3.5	€24.062,00
Capacitación sobre habilidades blandas – Facilitadora	€5.416,00	6	€32.500,00
Capacitación sobre manejo efectivo del tiempo – Facilitadora	€6.875,00	6	€41.250,00
Preparación de la evaluación	€5.741,00	2	€11.482,00
Preparación para presentación final	€5.741,00	1	€5.741,00

Presentación final con supervisores	€5.741,00	1	€5.741,00
<b>Total de costo de horas laborales</b>			<b>€151.377,00</b>
<b>Costo de capacitación - Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal</b>			
<b>Nombre del servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto de la capacitación por 6 horas</b>	<b>Total</b>
Capacitación sobre habilidades blandas	13	€30.000,00	€390.000,00
Capacitación sobre manejo efectivo del tiempo	13	€30.000,00	€390.000,00
<b>Total costo de la capacitación para el departamento</b>			<b>€780.000,00</b>
<b>Costo de servicios</b>			
<b>Nombre del servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto del servicio por persona</b>	<b>Total</b>
<i>Catering Service</i>	15	€20.000,00	€280.000,00
<b>Recuerdo de capacitación (jarras)</b>	15	€5.000,00	€75.000,00
<b>Total del Costo del Servicio</b>			<b>€355.000,00</b>
<b>Costo total de la capacitación</b>			<b>€1.286.377,00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Las personas encargadas de impartir estas capacitaciones son colaboradores internos de la organización, por lo cual, su inversión real es de tiempo. Actualmente, el departamento cuenta con coordinadores de reclutamiento divididos por áreas de negocio a las que se brinda soporte. Estos coordinadores, según la estrategia, quedarán cubriendo las necesidades del equipo durante las horas seleccionadas para impartir las capacitaciones y, de esta manera, el reclutador se ausentará esas seis horas del día asignado para recibir la capacitación.

Según el balance de salario realizado en el último año fiscal para este departamento, el salario base de los reclutadores es de ₡1.200.000, por lo que se utilizó como base para los 13 participantes, se obtuvo el salario por hora y este se multiplicó por las seis horas de capacitación en ambos días, dando un monto total de ₡780.000.

Seguidamente, la empresa cuenta con una sala de capacitación en el edificio cuyo monto no se contempla en este presupuesto que son las amenidades que la organización pone a favor de cada miembro de esta. Para aumentar el nivel de compromiso y motivación entre los colaboradores, se solicitará un servicio de alimentación, así como una jarra personalizada con los nombres de cada uno de los participantes para que los colaboradores se sientan cómodos y motivados.

### **Estrategia de Comunicación de Resultados**

La comunicación de reuniones, capacitaciones, evaluaciones y cualquier otra actividad de las cuales los miembros de la empresa tengan que ser partícipes, siempre deben ser compartidas por los medios oficiales a los participantes. En ellas se debe incluir información acerca de horarios y fechas de dichas actividades, las cuales son compartidas por medio de correos electrónicos por parte de los líderes del departamento a sus colaboradores. También se creará un grupo por medio de la plataforma de Microsoft Teams para hacer recordatorios a los empleados y, a su vez, brindar información necesaria para ese día.

El coordinador de la capacitación se encargará de enviar un correo a los participantes notificando la actividad por realizar y la agenda dentro de los calendarios de cada uno de ellos; así como la fecha y hora utilizando la herramienta de Outlook, con la cual todos los reclutadores del departamento cuentan actualmente. Adicionalmente, los correos de información incluirán los temas a discutir, así como la agenda planeada para cada una de las fechas establecidas, con el objetivo de que los participantes puedan organizar las labores de ese día en específico.

## Estructura de la Capacitación

A continuación, se muestra el proceso de capacitación representado en un diagrama de flujo para un mejor entendimiento, tener un orden en cuanto a los pasos a seguir y, de esta forma, poder contribuir con los resultados a fin de año, logrando capacitar a todos los reclutadores y desarrollarlos profesionalmente de una manera más organizada.

Ilustración 5.

*Diagrama de flujo del proceso de capacitación.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Sin embargo, aunque se tenga un proceso definido para realizar las capacitaciones, se debe contar con una estructura y agenda que el facilitador debe cumplir, así como también con el equipo en la aplicación. Seguidamente, se muestra la estructura de las capacitaciones donde las dos sesiones son muy similares, pero con la diferencia de que se tienen que ver reflejadas las acciones brindadas por el facilitador.

Tabla 29.

*Estructura de la primera capacitación.*

<b>Sesión 1.</b> Habilidades blandas	<b>Facilitador:</b> Marco Herrera	<b>Fecha:</b> Lunes 8 de agosto, 2022
<b>Actividad 1.</b> Presentación del equipo y actividades para romper el hielo	<b>Objetivo:</b> Explicar las habilidades blandas más relevantes en el rol de reclutador que puedan ser utilizadas para los procesos de reclutamiento y el trabajo diario.	
<b>Materiales:</b> <i>Power Point</i> / Computadora / Aplicación de <i>Microsoft Forms</i>	<b>Duración:</b> 6 horas	
<b>Inicio:</b> El facilitador dará la bienvenida a los participantes, le explica el motivo de la de la sesión, así como los objetivos de la capacitación.		
<b>Actividad:</b> Nombre, presentación breve y se realiza una actividad rompehielo llamada "¿Qué es lo que te distingue?", la cual consiste en que cada participante debe dar una razón que los distingue del resto del equipo.		
<b>Desarrollo:</b> Se realiza la presentación del tema por parte del facilitado para hablar sobre los siguientes temas: Proactividad Atención al detalle y perfil autodidacta Comunicación con los clientes Poder de convencimiento		
<b>Cierre:</b> Realizar la evaluación por parte del coordinador		
<b>Evidencias:</b> La evaluación será grabada por medio de la plataforma de Teams y el facilitador deberá compartir la grabación al coordinador de la evaluación, así como también traer las acciones a seguir durante la próxima reunión.		

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

Tabla 30.

*Estructura de la segunda capacitación.*

<b>Sesión 1.</b> Manejo efectivo del tiempo	<b>Facilitador:</b> Daniela Cartagena	<b>Fecha:</b> Lunes 15 de agosto, 2022
<b>Actividad 1.</b> Actividad para romper hielo	<b>Objetivo:</b> Brindar herramientas y técnicas al equipo para un mejor manejo del tiempo.	
<b>Materiales:</b> <i>Power Point</i> / Computadora / Aplicación de <i>Microsoft Forms</i> / Aplicación de <i>Microsoft Teams</i>	<b>Duración:</b> 6 horas	
<b>Inicio:</b> El facilitador dará la bienvenida a los participantes, le explica el motivo de la de la sesión, así como los objetivos de la capacitación.		
<b>Actividad:</b> ¿Se realiza una actividad rompehielo llamada "Pop Quiz?", la cual consiste en dividir el equipo en dos y cada grupo deberá contestar preguntas bajo un tiempo indicado.		
<b>Desarrollo:</b> Se realiza la presentación del tema por parte del facilitado para hablar sobre los siguientes temas: Mejorar la utilización de nuestro tiempo. Aprender herramientas para organizar tareas y distribuir el tiempo. Fortalecer la planeación eficiente y productiva. Ajustar planes de trabajo y planes personales.		
<b>Cierre:</b> Realizar la evaluación por parte del coordinador.		

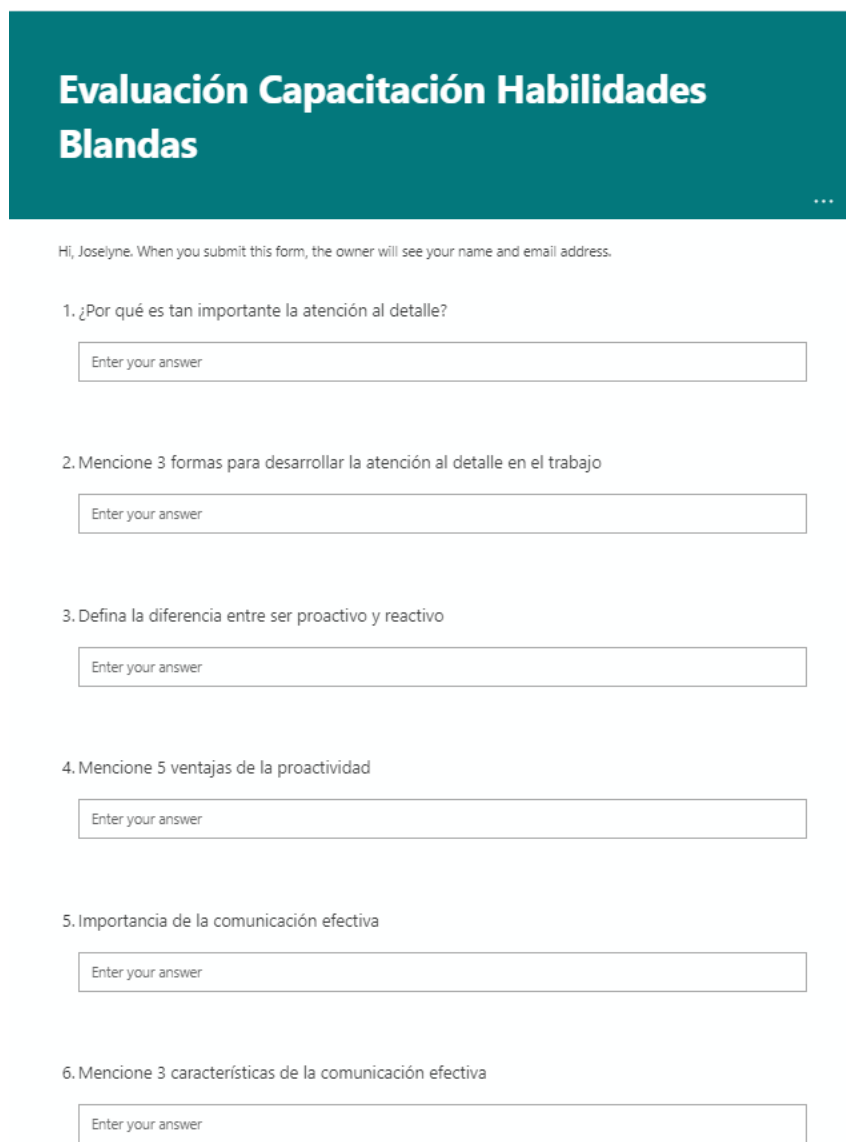
**Evidencias:** La evaluación será grabada por medio de la plataforma de Teams y el facilitador deberá compartir la grabación al coordinador de la evaluación, así como también traer las acciones a seguir durante la próxima reunión.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

## **Evaluación**

En total se aplicarán tres evaluaciones a cada participante de la capacitación, una después de cada sesión, cuyo objetivo principal es evaluar el nivel de aprendizaje y compromiso que tuvo cada reclutador con la sesión y una última evaluación al final de ambas sesiones que propone evaluar el nivel de satisfacción de cada reclutador con las capacitaciones recibidas.

## Ilustración 6.

*Evaluación Capacitación Habilidades Blandas.*

**Evaluación Capacitación Habilidades Blandas** ...

Hi, Joselyne. When you submit this form, the owner will see your name and email address.

1. ¿Por qué es tan importante la atención al detalle?
2. Mencione 3 formas para desarrollar la atención al detalle en el trabajo
3. Defina la diferencia entre ser proactivo y reactivo
4. Mencione 5 ventajas de la proactividad
5. Importancia de la comunicación efectiva
6. Mencione 3 características de la comunicación efectiva

7. Cuándo aplicar el poder de persuasión en el trabajo?

8. Mencione y explique 3 técnicas del poder de persuasión en el trabajo?

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

## Ilustración 7.

*Evaluación Capacitación Manejo Efectivo del Tiempo*

**Evaluación Capacitación Manejo Efectivo del Tiempo**

Hi, Xosayne. When you submit this form, the owner will see your name and email address.

1. Mencione 5 recomendaciones para una mejor gestión del tiempo en el trabajo.

Enter your answer

2. Cuáles son los beneficios de una correcta gestión del tiempo en el trabajo?

Enter your answer

3. Mencione 5 herramientas para organizar las tareas en el trabajo.

Enter your answer

4. Qué acciones nos ayudan a reducir los tiempos en el trabajo?

Enter your answer

5. Qué es la planeación?

Enter your answer

6. Beneficios de la planeación.

Enter your answer

7. Ventajas de tener una planeación en el trabajo y en la vida personal?

Enter your answer

8. Qué acciones estoy tomadno hoy en día para hacer efectivo el uso de mi tiempo en el trabajo?

Enter your answer

Submit

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

## Ilustración 8.

### *Evaluación de la capacitación*

#### 1. Evaluación del facilitador de la capacitación

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Claridad Expositiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominio del contenido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de apertura y saber escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad para mediar y resolver consultas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad para contar con apoyos personales durante el desarrollo de la capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Evaluación general de la capacitación

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Claridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con las tareas diarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temas tratados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizaje Obtenido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

## Retrospectiva

Al finalizar las evaluaciones del desarrollo de las capacitaciones, se realizará una retrospectiva para que todos los miembros del equipo puedan brindar su opinión con base en su experiencia y puntos de mejora en el proceso en general. Así, ellos mismos podrán hablar de las cosas que han ido bien y, al mismo tiempo, qué se puede mejorar por medio de nuevas ideas. Es de suma importancia para ambas partes, tanto para el Departamento de Reclutamiento y Selección para que se obtenga total beneficio del tiempo invertido y que el resto de los departamentos también pueda ver qué tan efectiva es la aplicación de capacitaciones internas para el desarrollo de los colaboradores, y así fomentar la participación de miembros de otros departamentos en colaboración con otros equipos.

Ilustración 9.

*Retrospectiva de la evaluación y facilitador*

<p><b><u>¿Qué salió bien?</u></b></p> 	<p><b><u>¿Qué se necesita cambiar?</u></b></p> 
<p><b><u>Preguntas sin respuesta</u></b></p> 	<p><b><u>Nuevas ideas a tratar</u></b></p> 

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

### **Guía de Buenas Prácticas Para el Desarrollo Profesional Dentro de la Organización**

La incorporación de capacitaciones en el equipo que les ayude a fortalecer tanto sus habilidades blandas como el manejo del tiempo no solo depende del colaborador entender y aplicar lo aprendido, sino también del liderazgo de la empresa, para transmitir confianza en cada miembro del equipo. A continuación, se muestra una propuesta de las posibles situaciones que se pueden implementar después de una capacitación para mantener el departamento en constante desarrollo.

Tabla 31.

*Guía de buenas prácticas para los reclutadores después de una capacitación.*

Establecer un plan de aprendizaje y desarrollo para cada colaborador a un año plazo.
Brindar sesiones de <i>coaching</i> mensuales con un mentor dentro de la organización.
Crear equipos dentro del departamento con el objetivo de crear proyectos anuales.
Realizar rotación de puestos para genera ventaja competitiva dentro de la misma organización.
Brindar tareas de líderes para fomentar el desarrollo de liderazgo.
Establecer objetivos para los planes de aprendizaje y desarrollo y evaluar los resultados.
Definir una persona que se encargue de motivar al equipo en planes de desarrollo agendando reuniones mensuales con cada reclutador para trabajar en conjunto en ideas de desarrollo.
Establecer un canal para compartir artículos, herramientas o cualquier aprendizaje que le funcione a algún otro miembro del equipo.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2022.

### **Conclusiones de la Propuesta**

Según la propuesta anterior, se concluye que la capacitación de habilidades blandas y manejo efectivo del tiempo, ayudarán a disminuir los sesgos que tienen actualmente los reclutadores en cuanto al empoderamiento, el ser consultativo y ser autodidacta durante su rol diario y, a su vez, se busca proveer técnicas y herramientas que ayuden al equipo a mejorar su carga laboral y disminuir las horas extras que se reportan diariamente. Estas nuevas implementaciones se introducen en el departamento como una estrategia para mejorar el proceso actual del equipo y de la empresa para mantener la cultura organizacional de desarrollo profesional en sus colaboradores.

Se espera que, con la implementación de temas como habilidades blandas y manejo efectivo de tiempo, los reclutadores adquieran más seguridad al momento de realizar sus labores diarias, así como también, el manejo del cliente para así tener una mayor satisfacción y traer nuevas unidades de negocio de ser posible con las buenas prácticas que se estarían implementando en el equipo.

Asimismo, durante la capacitación se implementaron estrategias para mantener la motivación del equipo, aumentar su confianza y participación, lo que a su vez permite aumentar la comunicación entre los miembros del equipo para así fomentar el intercambio de mejores prácticas entre ellos.

Como estrategia secundaria se busca que, con estas capacitaciones, se identifique un líder en el departamento que pueda transmitir esta información a los nuevos miembros del equipo; de esta manera, se seguiría capacitando a los nuevos reclutadores sin generar costos extraordinarios en el departamento con respecto a capacitaciones adicionales. Se espera que los integrantes de Reclutamiento y Selección de Personal de Producción sientan confianza en buscar a este líder que los pueda guiar y, a su vez, mantener una actitud positiva durante la capacitación.

Para finalizar, con esta propuesta se espera desarrollar a cada uno de los miembros del equipo de manera equitativa, lo cual permite generar ventaja competitiva en sus perfiles profesionales, pero a su vez, es una manera de mantenerlos comprometidos con la compañía, lo que brindaría beneficios a la cultura organizacional de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anna. (2021). *¿Cuánto debería durar el entrenamiento de empleados?* Recuperado de: <https://www.easy-lms.com/es/centro-de-conocimiento/centro-de-entrenamiento-de-empleados/cuanto-deberia-durar-el-entrenamiento-de-empleados/item12837>
- Araya, H. (2018) *Auditoría de la Administración y Gestión de las Capacitaciones a una empresa dedicada a la educación virtual en Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75573/Trabajo%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrios, Y. (2012) *La importancia de la capacitación*. Recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/5864/metodolog%C3%ADa-base-administraci%C3%B3n-proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bayer Comunicación. (2022). *¿Qué es un centro de servicios compartidos?* Recuperado de: <https://www.bayer.com/es/es/blog/espana-que-es-un-centro-de-servicios-compartidos#:~:text=Un%20Centro%20de%20Servicios%20Compartidos%20centraliza%20actividades%20que%20son%20comunes,la%20calidad%20en%20el%20servicio.>
- Campus Romero Blog (2019) *Importancia de un buen clima laboral*. Recuperado de: <https://campusromero.pe/blog/importancia-de-un-buen-clima-laboral/>
- Canals, C. (2018). *¿Cuáles son las ventajas de las metodologías ágiles?* Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/ventajas-metodologias-agiles-directivos/>
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Recuperado de: [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Conexión ESSAN. (2016). *La importancia de la capacitación en la empresa*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa>

- Conexión ESSAN. (2018) *¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional?*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional>
- Cortez, A. (2019) *Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional*. Recuperado de: <file:///C:/Users/j357807/Downloads/Dialnet-PropuestaPedagogicaParaElMejoramientoDelClimaOrgan-6860603.pdf>
- Delloite (2012) *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/process-and-operations/shared-services.pdf>
- Easy LMS Blog (2021) *¿Cuánto debería durar el entrenamiento de empleados?*. Recuperado de: <https://www.easy-lms.com/es/centro-de-conocimiento/centro-de-entrenamiento-de-empleados/cuanto-deberia-durar-el-entrenamiento-de-empleados/item12837>
- El Economista (2021) *La mitad de las empresas recortó sus programas de capacitación por la pandemia*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/La-mitad-de-las-empresas-recorto-sus-programas-de-capacitacion-por-la-pandemia-20210909-0117.html>
- Escutia, N. (2021). *¿Qué son los Centros de Servicios Compartidos y cómo reducen costos operativos?*. Recuperado de: <https://idconline.mx/corporativo/2021/10/26/que-son-los-centros-de-servicios-compartidos-y-como-reducen-costos-operativos>
- Fortún, M. (2020) *Horas Extraordinarias*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/horas-extraordinarias.html#:~:text=Las%20horas%20extraordinarias%20son%20aquella,s,una%20extensi%C3%B3n%20de%208%20horas>.
- Galaz, Y. y Ruiz (2012) *¿Qué son los servicios compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. Recuperado de:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto\\_Shared\\_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)

Gallaud, E. (2015) *Manual práctico para escribir una tesis*. Recuperado de:

[https://books.google.com/books?id=pSMHCgAAQBAJ&pg=PA21&lpg=PA21&dq=son+las+que+han+sido+interpretadas+anteriormente+o,+al+menos,+que+no+lo+han+sido+en+el+sentido+que+interesa+al+enfoque+de+la+tesis&source=bl&ots=fapS\\_uYy7K&sig=ACfU3U1cRzAI2\\_RXFEa4szTUu\\_MOP1Ytdw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjO6biloob5AhXEmWoFHYe\\_CYAQ6AF6BAgwEAM#v=onepage&q=son%20las%20que%20han%20sido%20interpretadas%20anteriormente%20o%20al%20menos%20que%20no%20lo%20han%20sido%20en%20el%20sentido%20que%20interesa%20al%20enfoque%20de%20la%20tesis&f=false](https://books.google.com/books?id=pSMHCgAAQBAJ&pg=PA21&lpg=PA21&dq=son+las+que+han+sido+interpretadas+anteriormente+o,+al+menos,+que+no+lo+han+sido+en+el+sentido+que+interesa+al+enfoque+de+la+tesis&source=bl&ots=fapS_uYy7K&sig=ACfU3U1cRzAI2_RXFEa4szTUu_MOP1Ytdw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjO6biloob5AhXEmWoFHYe_CYAQ6AF6BAgwEAM#v=onepage&q=son%20las%20que%20han%20sido%20interpretadas%20anteriormente%20o%20al%20menos%20que%20no%20lo%20han%20sido%20en%20el%20sentido%20que%20interesa%20al%20enfoque%20de%20la%20tesis&f=false)

González, A. (2022) *Tipos de capacitación: Clasificación e importancia*. Recuperado de:

<https://www.cofide.mx/blog/tipos-de-capacitacion-clasificacion-e-importancia>

Hernandez, R & Mendoza, P. (2018) *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Editorial Mc Graw Hill Educación

HireLine Blog (2019) *7 Características de un buen reclutador?*. Recuperado de:

<https://hireline.io/blog/7-caracteristicas-de-un-buen-reclutador-ti/>

Hortmart Blog (2022). *Seis técnicas de capacitación y desarrollo de personas*. Recuperado de: <https://hotmart.com/es/blog/capacitacion-y-desarrollo>

IBM. (2021). *Gestión de los procedimientos operativos estándar*. Recuperado de:

<https://www.ibm.com/docs/es/ma-pmio/1.0.0?topic=framework-managing-standard-operating-procedures>

Insignia. (2017). *Comunicación y capacitación en una organización*. Recuperado de:

<https://elinsignia.com/2017/07/01/comunicacion-y-capacitacion-en-una-organizacion/>

Larrea, S. (2018) *¿Qué es el Shadowing?*. Recuperado de:

<https://www.fideliagroup.com/aprendizaje-informal/que-es-el-shadowing/>

Learning Report. (2021). *Degree*. Recuperado de: <https://learning.report/degreed-lms/>

López, V. (2014). *Reuniones Virtuales*. Recuperado de:

<https://www.pluglatam.com/reuniones-virtuales/>

Mayorga, M. (2017) *El síndrome burnout y desempeño laboral en el personal auxiliar de enfermería del instituto de neurociencias*. Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26084/1/TESIS%20EL%20S%20c3%8d%20NDROME%20BURNOUT%20Y%20DESEMPE%20c3%91O%20LABORAL%20EN%20EL%20PERSONAL.pdf>

Mercados y Tendencias. (2020). *Cargill abre centro de servicios en Costa Rica*.

Recuperado de: <https://revistamyt.com/cargill-abre-centro-de-servicios-en-costarica/>

Muñoz, P. (2017) *El estrés laboral: qué es, causas y síntomas*. Recuperado de:

<https://www.nascia.com/estres-laboral-causas-sintomas/>

Olivier, E. (2018). *Ambiente Laboral: La Clave Del Buen Desempeño*. Recuperado de:

<https://emprendedoresynegocios.com/ambiente-laboral/>

Octavio, R.; García, C. y Mercado, M. (2018). *El estrés en el entorno laboral, revisión genérica desde la teoría*. Recuperado de:

[file:///C:/Users/j357807/Downloads/Dialnet-ElEstrésEnElEntornoLaboral-7188504%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/j357807/Downloads/Dialnet-ElEstrésEnElEntornoLaboral-7188504%20(1).pdf)

Page Personnel. (2022). *Shared Services Center, al origen de nuevas oportunidades*.

Recuperado de: <https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/atraer-candidatos/shared-services-center-al-origen-de-nuevas-oportunidades#:~:text=A1%20mejorar%20y%20concentrar%20en,estructura%20internas%20de%20cualquier%20compañía%20C3%B1%20C3%ADa>.

- Palafox, B. (2019). *Formación del personal de nuevo ingreso en la empresa*. Recuperado de: <https://www.impulsoagencia.com/wp/negocios/formacion-del-personal-de-nuevo-ingreso-en-la-empresa/>
- Patlán, J. (2019). *¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo?*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-55522019000100156](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-55522019000100156)
- Peopledoc Blog (2020) *Guía para la nueva generación de CSC de Recursos Humanos*. Recuperado de: <https://www.people-doc.es/guia-csc-recursos-humanos>
- Pérez, J. y Merino, M (2021). *Definición de Workshop*. Recuperado de: <https://definicion.de/workshop/>
- Rivera, A. (2017) *Efecto de la Carga de Trabajo en el Desempeño de los trabajadores*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16216/RiveraSanche?sequence=1>
- Rodríguez, T. (2021). *La figura del "Buddy" y su rol en tiempos de trabajo híbrido*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-figura-del-buddy-y-su-rol-en-tiempos-de-trabajo-tom%C3%A1s-rodr%C3%ADguez>
- Rogers, C. (2012). *Gestionar el talento en los servicios compartidos de recursos humanos*. Recuperado de: <https://factorhuma.org/es/ca4-actualidad/noticias/9255-managing-hr-shared-services-talent-gestionar-el-talento-en-los-servicios-compartidos-de-recursos-humanos?Itemid=11>
- San Martín, P. (2016). *Servicios Compartidos, Función Financiera que agrega valor*. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/PEDROSANMARTIN/8-shared-services>
- Semana Blog, (2021) *Capacitación empresarial para ser más competitivos. ¿Funciona?*. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/hablan-las->

[marcas/articulo/formacion-empresarial-clave-en-la-adaptacion-corporativa/202100/](https://www.significados.com/tecnologia/#:~:text=Se%20conoce%20como%20tecnolog%C3%ADa%20a,dise%C3%B1ados%20para%20resolver%20un%20problema.)

Significados (2019) *Significado de Tecnología*. Recuperado de:

<https://www.significados.com/tecnologia/#:~:text=Se%20conoce%20como%20tecnolog%C3%ADa%20a,dise%C3%B1ados%20para%20resolver%20un%20problema.>

Sinnaps Blog (2022) *Lean Six Sigma*. Recuperado de: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/lean-six-sigma>

Sordo, A. (2021). *Cómo hacer un focus group en tu empresa (con ejemplos)*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/focus-group>

UNADE Blog (2019) *Cultura organizacional en una empresa*. Recuperado de: <https://unade.edu.mx/cultura-organizacional/#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20es%20el,y%20la%20psicolog%C3%ADa%20del%20grupo>

Utel Blog. (2013). *El Rol del capacitador*. Recuperado de: <https://utel.edu.mx/blog/rol-personal/el-rol-del-capacitador/>

Vargas, M. (2021). *¿Qué es el Ambiente Laboral?* Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral/#:~:text=El%20Ambiente%20Laboral%20est%C3%A1%20relacionado,pu eden%20ser%20tangibles%20o%20intangibles.>

## Apéndices

### Apéndice 1. Cuestionario

#### Cuestionario para miembros del equipo

El siguiente instrumento tiene como objetivo el análisis del proceso de capacitación dentro del Área de Reclutamiento y su impacto en el ambiente laboral del centro de servicios compartidos en Costa Rica durante el periodo 2022.

Este cuestionario consta de diez (10) preguntas y se completa en quince (15) minutos aproximadamente. Se agradece su participación en esta investigación y a la vez se aclara que su intervención es totalmente voluntaria. No omito manifestarle que los datos que este instrumento posee serán utilizados únicamente para efectos de esta investigación.

Si desea recibir una copia de los resultados de esta investigación, indique su correo electrónico en letra legible: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Conteste cada una de las siguientes preguntas, marcando con una “X” sobre la(s) opción(es) que considere pertinente(s). Por favor, no dejar ninguna pregunta sin contestar, ya que esto podría alterar los resultados de esta investigación.

1. ¿Recibió usted una capacitación al ingresar a este equipo?  
 Sí  
 No
2. ¿Considera usted que el tiempo invertido en su capacitación fue prudente?  
 Sí  
 No
3. ¿Ha afectado la capacitación su rendimiento laboral en el equipo?  
 Sí  
 No
4. De uno a cinco, siendo uno “Muy mala” y cinco “Muy buena”, ¿cómo evaluaría usted la capacitación recibida en este equipo?

1 (Muy mala)	2 (Mala)	3 (Ni buena, ni mala)	4 (Buena)	5 (Muy buena)
-----------------	-------------	-----------------------------	--------------	------------------

5. ¿Considera usted que la falta de capacitación puede afectar el ambiente laboral del equipo?  
 Sí  
 No
6. ¿Considera usted que la capacitación recibida en este equipo ha impactado la cantidad de horas extras reportadas por los colaboradores diariamente?  
 Sí  
 No
7. ¿Considera usted que la capacitación es un elemento primordial en la cultura organizacional de su empresa?  
 Sí  
 No
8. ¿Tiene disponible en su empresa métodos de capacitación para mantenerse en constante desarrollo?  
 Sí  
 No
9. Mencione dos ejemplos de capacitaciones disponibles dentro de su organización actualmente:
10. ¿Cuáles son los principales desafíos que se han presentado en el equipo de trabajo debido a la capacitación recibida? \_\_\_\_\_
11. ¿Cuáles factores considera usted que son claves para impartir una buena capacitación?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Apéndice 2. Entrevista

Buenos días, estimado entrevistado, mi nombre es Joselyne Valeria Tenorio Venegas, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas. Me encuentro actualmente desarrollando el proceso de tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, por lo cual le agradezco se sirva responder las siguientes preguntas. No omito manifestarle que la información contenida en este instrumento será utilizada únicamente para efectos de la presente investigación.

1. ¿Ha formado parte del desarrollo y organización del proceso de capacitación para nuevos ingresos?  
 Sí  
 No
2. ¿Qué retroalimentación negativa ha recibido acerca de la capacitación por parte de los reclutadores?
3. ¿Qué retroalimentación positiva ha recibido acerca de la capacitación por parte de los reclutadores?
4. ¿Qué criterios se utilizaron para establecer un periodo de capacitación de dos semanas para este equipo?
5. ¿Considera usted que la organización les ofrece a sus colaboradores herramientas para capacitarse en distintas áreas?  
 Sí  
 No
6. ¿Cómo considera usted que se le puede dar un buen uso a las herramientas que ofrece la organización para el desarrollo profesional?
7. ¿Cómo definiría usted el ambiente laboral en su equipo?

8. ¿Ha percibido algún impacto negativo en el rendimiento laboral de los reclutadores debido a la capacitación recibida?

9. ¿Está de acuerdo con las horas extra reportadas por las personas que reciben la capacitación?

Sí

No

10. ¿Qué cambios haría usted para disminuir las horas extra reportadas por el equipo?