

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESPECIALIZACIÓN EN EDUCACIÓN, CULTURA Y POLÍTICA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION ECEDU

Trabajo de grado

Modelo de capacitación, con enfoque en el aprendizaje del adulto y en la cultura de servicio, para la empresa People Contact S.A.S.

FERNEY DÍAZ MARÍN

CC 80082326

Dr. CARLOS ENRIQUE DAZA MEDINA

Asesor

BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2016

RAE
Resumen Analítico de Escritos

Tipo de documento	Proyecto de investigación
Autor	Ferney Díaz Marín
Palabras clave	Capacitación, ciclo de capacitación, andragogía, cultura de servicio, aprendizaje del adulto, cliente, diagnóstico, diseño, implantación, evaluación, organización que aprende, aprendizaje organizacional, organización inteligente.
Descripción	<p>En las empresas u organizaciones, hay procesos de capacitación a los trabajadores, conducentes a que desarrollen competencias para el desempeño laboral. Pero esto no siempre se ve reflejado en la realidad, más aún cuando la capacitación no es eficaz, no se lleva a cabo de forma sistemática, no tiene en cuenta el modo de aprendizaje de las personas adultas y no plantea como eje temático el tema de la cultura de servicio a nivel de organización.</p> <p>En estos procesos, es fundamental llevar a cabo un ciclo de capacitación con estructura organizada y secuencial, que busque el logro de resultados eficaces, en tanto procuren una transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo, así como generen satisfacción a los trabajadores de las empresas. Complementariamente, no se puede dejar de lado, el enfoque en el aprendizaje del adulto, habida cuenta de la importancia de las estrategias y técnicas a emplear con esta población, teniendo en cuenta sus orientaciones hacia el aprendizaje.</p> <p>Por su parte, la cultura de servicio, es un tema que representa un enfoque diferente para el beneficio de toda compañía y cuya importancia es irrefutable, en la procura de dar un viraje en las</p>

	<p>relaciones tanto al interior de toda organización, como en el trato y servicio a sus clientes, por lo que va a ser el tema seleccionado como contenido de enseñanza y aprendizaje del presente trabajo.</p> <p>Por lo anterior y con el fin de realizar un aporte, al proceso de capacitación que viene trabajando la compañía colombiana People Contact S.A.S., que se dedica al negocio de contact center, en las ciudades de Bogotá, Manizales y Medellín, con este proyecto de aplicación, siguiendo la línea de investigación de Educación y Desarrollo Humano, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, se propone un modelo de ciclo capacitación, con enfoque en el aprendizaje del adulto y en el tema de la cultura de servicio.</p>
Fuentes	Libros, tesis y trabajos de investigación, artículos científicos, libros en versión electrónica, informes.
Contenido	Introducción, justificación, objetivos, marco teórico del ciclo de capacitación, andragogía y cultura de servicio, aspectos metodológicos para desarrollar el plan de acción de transferencia en el diagnóstico de necesidades, diseño, implantación y evaluación de la capacitación, resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.
Metodología	Análisis cuantitativo a la evaluación de desempeño de la organización People Contact S.A.S., y propuesta de modelo del ciclo de capacitación, en cada una de sus fases.
Conclusiones	Se propone a People Contact S.A.S., un modelo de ciclo de capacitación, para que recursos humanos desarrolle un proceso ordenado y sistemático, basado en el diagnóstico, diseño, implantación y evaluación de los programas formativos, orientándose a resultados.

	<p>Se incorpora al ciclo de capacitación, el enfoque en el aprendizaje del adulto y significativo, a partir de la estrategia de dirigir la primera capacitación a los formadores de la organización, con el fin de garantizar que usen las metodologías adecuadas, para transferir los contenidos al resto de trabajadores de la organización y haya resultados para la compañía.</p>
Recomendaciones	<p>Se recomienda a People Contact S.A.S., estudiar y aplicar el modelo, no solo para lograr el objetivo de aprendizaje de la cultura de atención, sino como proceso y estructura de los planes de formación a nivel general.</p> <p>La alta dirección tiene la capacidad de impulsar y participar en la capacitación en cultura de servicio, con el fin de encabezar y motivar a los trabajadores hacia futuros cambios en la compañía, a la vez que ésta, se conduce hacia el objetivo de considerarse en el mediano plazo, como una organización que aprende.</p>

Tabla de contenido

Introducción	1
1 Justificación	3
2 Objetivos	6
2.1 <i>Objetivo General</i>	6
2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	6
3 Marco teórico.....	7
3.1 <i>Capacitación</i>	7
3.2 <i>Ciclo de Capacitación</i>	8
3.3 <i>Andragogía</i>	11
3.4 <i>Cultura de servicio</i>	15
4 Aspectos metodológicos para desarrollar el plan de acción de transferencia	20
4.1 <i>Etapa Diagnóstica</i>	20
4.1.1 <i>Detección de la necesidad.</i>	21
4.1.2 <i>Diagnóstico</i>	25
4.2 <i>Etapa de Diseño</i>	27
4.2.1 <i>Diseño de la capacitación de los formadores</i>	27
4.2.2 <i>Diseño de la capacitación de trabajadores</i>	35
4.3 <i>Etapa de Implantación</i>	43
4.4 <i>Etapa de Evaluación</i>	43
4.4.1 <i>Nivel 1: Reacción.</i>	43
4.4.2 <i>Nivel 2: Aprendizaje.</i>	44
4.4.3 <i>Nivel 3: Conducta</i>	44
4.4.4 <i>Nivel 4: Resultados.</i>	45
4.4.4.1 <i>ROI (Retorno sobre la inversión)</i>	46
4.4.4.1.1 <i>Caso MEI</i>	47
4.4.4.1.1.1 <i>Costos médicos</i>	47
4.4.4.1.1.2 <i>Ausentismo</i>	47
4.4.4.1.1.3 <i>Rotación</i>	48
5 Resultados	51
6 Discusión	52
7 Conclusiones y recomendaciones	55

Referencias	57
Anexos.....	60

Índice de tablas

Tabla 1. Etapas de capacitación.....	8
Tabla 2. Preguntas orientadoras del diseño	9
Tabla 3. Orientación hacia el aprendizaje	12
Tabla 4. Premisas de la pedagogía y la andragogía	13
Tabla 5. Técnicas de enseñanza y aprendizaje	14
Tabla 6. Cultura de servicio sólida y deficiente	17
Tabla 7. Datos generales de la capacitación	28
Tabla 8. Descripción y objetivo general de la capacitación	28
Tabla 9. Objetivos específicos de la capacitación	29
Tabla 10. Competencias, desempeños y criterios de evaluación de los participantes.....	30
Tabla 11. Temas del módulo 1	31
Tabla 12. Temas del módulo 2	31
Tabla 13. Temas del módulo 3	32
Tabla 14. Temas del módulo 4	32
Tabla 15. Temas del módulo 5	33
Tabla 16. Metodología.....	33
Tabla 17. Recursos didácticos	33
Tabla 18. Sistema de evaluación	34
Tabla 19. Datos generales de la capacitación	35
Tabla 20. Descripción y objetivo general de la capacitación	36
Tabla 21. Objetivos específicos de la capacitación	36
Tabla 22. Competencias, desempeños y criterios de evaluación de los participantes.....	37
Tabla 23. Temas del módulo 1	38
Tabla 24. Temas del módulo 2	38
Tabla 25. Metodología.....	39
Tabla 26. Recursos didácticos	39
Tabla 27. Método de evaluación.....	40
Tabla 28. Sistema de Calificación de la evaluación sumativa.....	41
Tabla 29. Requisitos de la capacitación.....	41
Tabla 30. Políticas	42

Tabla 31. Presupuesto de capacitación 2017	43
Tabla 32. Beneficio económico anual	48
Tabla 33. Costos del día de la capacitación	49

Índice de figuras

Figura 1. Resultados habilidad de autocontrol	22
Figura 2. Resultados habilidad de expresión verbal	23
Figura 3. Resultados habilidad de ayuda y servicio	23
Figura 4. Resultados habilidad de seguimiento a necesidades del cliente.....	24
Figura 5. Resultados habilidad de respeto y cortesía.....	25

Introducción

A nivel general, las organizaciones hoy en día, cuentan con planes y programas de capacitación a sus colaboradores, desde distintos enfoques y técnicas. Este tópico se ha convertido en factor fundamental, para lograr mejores resultados en las diferentes áreas que componen a la organización.

En la empresa People Contact S.A.S., el proceso de capacitación se enfoca en mejorar el conocimiento de los colaboradores y desarrollar habilidades, tanto a nivel de todas las áreas, como en temas específicos, en este caso, la preparación del trabajador del área de operaciones, para el desempeño del cargo de asesor de servicio al cliente.

Por lo tanto, es un hecho innegable para la compañía, que la capacitación tiene incidencia en el desempeño. Por ende, este trabajo va a abordar tres ejes temáticos interrelacionados, con el objetivo de incluirlos en la propuesta de un modelo para capacitar, que con el tiempo pueda ser aplicado y como resultado, genere beneficios a la organización, no solo a nivel operativo, sino de todas sus áreas, de forma homogénea.

El primer eje temático, está basado en que hay una serie de pasos por realizar, que son necesarios para que la capacitación sea eficaz. Ahora bien, para tener programas eficaces, se recomienda iniciar por la detección de necesidades de capacitación, continuar con la identificación de recursos y la planeación de actividades y finalizar con la ejecución del plan o programa, Martínez y Acosta (s.f.).

El segundo eje, versa sobre la necesidad de que la metodología de enseñanza y aprendizaje del ciclo de capacitación, esté basada en la andragogía, que es el arte y ciencia de ayudar a aprender a los adultos, Alcalá, (citando a Knowles, 1972). Por lo tanto, con el punto de partida de que el aprendizaje de las personas adultas es diferente y tiene otras motivaciones, se pueden lograr mejores resultados.

Finalmente, el tercer eje, plantea que cada organización debe afianzar la cultura de servicio en sus colaboradores (Mejía, Restrepo, Ferro, 2006). El servicio no solo atañe a la satisfacción de clientes externos, sino también internos e involucra a todo el personal.

1 Justificación

El hecho de definir programas de capacitación laboral, varía de acuerdo con cada organización. Para Urzúa y Puentes (2010), en el diseño de estos programas son importantes los esfuerzos para identificar los grupos objetivo, la escogencia de temas intensivos e integrados con mayor deficiencia para lograr mayor impacto y la oportunidad para iniciar la intervención, con el fin de mejorar sus resultados.

En concordancia con lo anterior, las empresas deben definir un plan de capacitación que cumpla con ciertas características y que tenga objetivos claros. Es importante examinar la planificación desde la identificación de necesidades y ejecutar el programa acorde con lo planeado, a fin de evitar un desarrollo fragmentado en temas y metodologías, que al final, resulte ineficaz para el logro de los objetivos de aprendizaje establecidos para los trabajadores. Por ende, si esto ocurre, no resulta satisfactorio el proceso de capacitación y esto se ve reflejado de forma negativa, en el momento de enfrentarse a la realidad del cargo a desempeñar.

Para no llegar a este estado desafortunado, se suma que la aplicación del enfoque de aprendizaje del adulto o andragogía, es primordial para que el precitado ciclo de la capacitación, esté basado en unos contenidos adecuados, que se vayan aprendiendo de forma práctica, en concordancia con la labor a desarrollar en el puesto de trabajo. “Como para el adulto, axiológicamente, la experiencia constituye un valor fundamental, metodológicamente es indispensable diseñar e implementar situaciones de aprendizaje que les permitan fortalecer y enriquecer sus experiencias previas” Martínez, Pérez, Ambriz, Rello y Rojas. (2009)

Por el contrario, si la capacitación se enfoca en la teoría y descarta o minimiza la experiencia vivencial del sitio de trabajo, entonces no define una relación entre los conceptos impartidos y el día a día en el desempeño, o si existe esa relación, es muy lejana. Cuando no se cumple este requisito, el proceso pierde credibilidad y fuerza. No tiene asidero.

Ahora bien, tanto el ciclo de la capacitación como el enfoque de la andragogía, como se está viendo, van de la mano y se convierten en la puerta de entrada a una organización, así como en un proceso permanente de desarrollo de competencias. En tal sentido, si estos se orientan en que los empleados adquieran una cultura de servicio, tanto mejor. Este concepto a nivel de empresa, lo explica Mazo, de la siguiente forma:

La cultura la podemos definir como la filosofía de la compañía. La forma en que se comunican las personas entre ellas, la manera como trabajan juntas. Si dicha filosofía, repleta de principios nobles, direcciona a todos los empleados en el mismo sentido, puede garantizarse fácilmente el éxito de un programa de servicio.
(2003, p. 135)

Este es el tema nuclear de la capacitación y consiste en sentar esas bases y principios necesarios, para que la organización conduzca a sus trabajadores hacia un desempeño sobresaliente, primero con orientación al trabajo en equipo y segundo, orientados al cliente.

Por todo lo expuesto y con el fin de lograr un impacto positivo en los colaboradores, partiendo de la elaboración de un ciclo detallado para capacitar, que cuente con un enfoque de aprendizaje para adultos y que aborde el tema de cultura de servicio, este trabajo de grado se propone servir de complemento al elaborado proceso de capacitación de People Contact S.A.S., incorporando a éste algunos aspectos que lo enriquezcan, con miras a que derive en un factor diferenciador para la compañía, dando un valor agregado, que beneficie a la compañía.

De otra parte y haciendo un análisis de la pertinencia del tema de investigación frente a la especialización cursada en *Educación, Cultura y Política*, se encuentra que la temática escogida es acorde, debido a que se están abordando aspectos relacionados con *educación*, en este caso, temas de capacitación empresarial y desarrollo humano y de la misma forma, se están abarcando tópicos relacionados con *cultura*, en específico, en la dimensión de *cultura de servicio*, cuyo concepto es aplicable al ámbito organizacional y laboral.

En síntesis, con la aplicación de esta propuesta, se espera lograr una trascendencia en el tema de cultura de servicio para la organización People Contact S.A.S., con el fin de mejorar el proceso de desarrollo del personal y obteniendo resultados de mayor impacto en todas sus áreas, de manera que la capacitación tenga incidencia en el corto plazo, en términos de empleados que aprenden, están motivados, son productivos y manejan altos estándares de calidad, por defecto, estos beneficios se trasladarían a la misma empresa como conjunto.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer a People Contact S.A.S., un modelo de ciclo de capacitación, cuya estructura metodológica se base en el aprendizaje del adulto, enfocado en el tema de cultura de servicio, con el fin de que sea aplicado y resulte beneficioso para la organización.

2.2 Objetivos Específicos

Realizar el planteamiento de la información general y específica de la capacitación en cultura de servicio, que contenga descripción, objetivos, competencias, temas, metodología, recursos didácticos y criterios de evaluación, con el fin de establecer los parámetros de ejecución del plan.

Diseñar el ciclo de la capacitación, estructurando cada una de sus etapas, estableciendo el proceso de diagnóstico de necesidades, diseño del plan para ejecución y niveles de evaluación.

Incorporar en la propuesta del ciclo de capacitación, el enfoque basado en el aprendizaje de los adultos, mediante el planteamiento de metodologías, estrategias y técnicas acordes, para lograr los mejores resultados en términos de eficacia del programa.

3 Marco teórico

Alcances de un ciclo de capacitación, con enfoque en la andragogía, para el aprendizaje de la cultura de servicio

El ciclo de la capacitación de la compañía People Contact S.A.S., es determinante para el éxito del desempeño de los trabajadores y de la propia organización, llega a ser determinante, si se logra un objetivo: el aprendizaje del contenido que se enseña, para que sea trasladado al lugar de trabajo. Para lograrlo, deben converger dos factores fundamentales: el primero, que el mencionado ciclo de capacitación sea aplicado a cabalidad y el segundo, que su enfoque sea desarrollado con base en la andragogía.

Para el desarrollo de este trabajo, se seleccionó como contenido del ciclo de capacitación, el tema de la cultura de servicio. Por lo tanto, ahora es importante responder, a la luz de varios autores y sus obras, el siguiente cuestionamiento: ¿Por qué con la aplicación cabal de las etapas del ciclo de capacitación, cuya base didáctica sea el enfoque en la enseñanza y aprendizaje del adulto o andragogía, se pueden lograr resultados óptimos en términos de aprendizaje del tema de cultura de servicio, por parte de los colaboradores de People Contact S.A.S.?

Con el fin de responder a la pregunta formulada, es necesario comenzar por dividir el temario en cuatro niveles: capacitación, ciclo de capacitación, andragogía y cultura de servicio.

3.1 Capacitación

Chiavenato, la define como un medio que desarrolla las competencias de las personas para que contribuyan a los objetivos organizacionales (2009, p. 371). En virtud de lo anterior, es lógico concluir que capacitar a las personas, es un proceso trascendental para toda organización, porque el recurso humano es el centro de la misma.

Acorde con esto, a partir de una capacitación que responda a las necesidades en el desarrollo de competencias, establecidas según cada cargo, se espera un gran impacto en el desempeño laboral. En caso contrario, el proceso no es eficaz, porque en ocasiones, la capacitación que reciben los colaboradores está descontextualizada de la realidad laboral, por ende, los conocimientos no se aplican en el quehacer, como lo comenta María Elvira Villar, (2011, p. 19), en su trabajo de investigación “Procesos de gestión del conocimiento: significados y aprendizajes. Un aporte a la pedagogía empresarial”, de la Universidad de la Sabana. En consecuencia, para evitar esa situación, la capacitación debe seguir un orden y una estructura.

3.2 Ciclo de Capacitación

Para Chiavenato (2009, p. 375), este es un proceso cíclico y continuo, que pasa por cuatro etapas:

Tabla 1. Etapas de capacitación

Etapas de capacitación	
Etapas de diagnóstico	Se realiza un inventario de necesidades de capacitación. Estas pueden ser presentes, pasadas o futuras.
Etapas de diseño	Se prepara el programa de capacitación, de acuerdo con las necesidades identificadas.
Etapas de implantación	Se ejecuta el programa.
Etapas de evaluación	Se revisan los resultados obtenidos en el proceso.

Como se puede ver, allí se determina una secuencia lógica de acciones, conducentes al cumplimiento de unos objetivos trazados por la organización, de forma que sea visible el impacto de la capacitación, en el desempeño. A su vez, como lo describen Acevedo, Herazo, Jiménez y Martínez, en su trabajo de investigación “Diseño de un plan de capacitación para la cooperativa ASOBANARCOP, a partir de la evaluación de desempeño por competencias” de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, (2015, p. 32), citando a Ibañez (1998), la capacitación es un proceso a corto plazo, planeado, sistemático y organizado, con un conjunto de acciones educativas orientadas al cambio, posibilitando un

desarrollo personal y empresarial. De tal manera es muy importante determinar de manera precisa aquellas etapas, con el fin de lograr mejores resultados para los colaboradores y, por ende, para la compañía.

En relación con la primera etapa del ciclo de capacitación, Díaz citando a Taba (1997, p. 23), señala que para realizar un juicio ordenado que permita tomar decisiones, el primer paso consiste en realizar el diagnóstico de necesidades. A su vez, Chiavenato refiere que la identificación de lo que se necesita en capacitación, se puede determinar conociendo los objetivos organizacionales, las competencias requeridas, los problemas del personal y producción, los resultados de la evaluación de desempeño (2009, p. 377). Otra forma de identificar lo que se necesita en materia de capacitación, es preguntarle al personal, cuáles son los temas en los cuales falta preparación y que, por ende, pueden ser tenidos en cuenta a la hora de escoger unos contenidos de enseñanza y aprendizaje.

En el caso particular del modelo de ciclo de capacitación a proponer a People Contact S.A.S., la etapa diagnóstica se puede surtir con el análisis de la importancia del tema de cultura de servicio, como un objetivo organizacional. A propósito, retomando nuevamente el trabajo de investigación “Diseño de un plan de capacitación para la cooperativa ASOBANARCOP, a partir de la evaluación de desempeño por competencias” de la UNAD, Acevedo et al., (2015, p. 33) citando a García Colina (2001), afirman que la capacitación es un proceso que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad, grupo de individuos o personas”. Por lo anterior, se concluye que en el caso de las empresas donde no hay una cultura de servicio, se establece por defecto, una necesidad de capacitación, como punto de partida para el desarrollo organizacional en dicho enfoque.

Ahora bien, pasando a la etapa de diseño, Casarini (1999, p. 114), señala las preguntas orientadoras a formular durante esta fase:

Tabla 2. Preguntas orientadoras del diseño

<p>¿Por qué y para qué enseñar-aprender?</p> <p>¿Qué enseñar-aprender?</p>
--

¿Cuándo y cómo enseñar-aprender?

¿Qué, cuándo y cómo evaluar?

De esta manera, se plantea un escenario concreto para capacitar, tomando como base las necesidades detectadas. Las preguntas en su conjunto, determinan a su vez, como señala Díaz citando a Taba (1997, p. 24), la formulación de objetivos, la selección y organización de contenidos, la selección y organización de actividades de aprendizaje y determinan lo que se va a evaluar. En otras palabras, por *qué* viene determinado desde la etapa diagnóstica, el *para qué* señala los objetivos, el *qué* se refiere al contenido de aprendizaje, el *cuándo* profundiza en la duración y la intensidad del programa, el *cómo* hace referencia a la didáctica y metodología de la enseñanza y el aprendizaje y finalmente las mismas preguntas se orientan a la etapa de evaluación. Desde el diseño, se determina el camino en la ejecución y en la evaluación.

Para enfatizar en la importancia de diseñar el programa, Casarini citando a Pérez Gómez (1999, p. 115), indica que la utilidad del diseño está en disponer un modelo de cómo puede funcionar la realidad, antes que precisar qué pasos dar. La reflexión sobre lo anterior conduce a señalar, que, si bien se traza un plan de capacitación, este puede tener variantes no previstas, lo cual no implica una camisa de fuerza en el proceso, más si estas diferencias entre lo planeado y lo implementado, son tenidas en cuenta para posteriores ajustes.

La definición del *dónde*, es otro aspecto a considerar, así como la modalidad de estudio y los recursos y materiales a utilizar a lo largo del programa. Chiavenato determina que la capacitación se puede desarrollar en el puesto de trabajo y en aulas, así mismo refiere que se puede hacer uso de lecturas, e-learning, simulaciones, conferencias, juegos y técnicas de trabajo en grupos, de forma que no haya lugar al aburrimiento (2009).

El enfoque en el aprendizaje del adulto (andragogía), va a abordar y a profundizar en estos aspectos, propios de la implementación. Cabe resaltar que los contenidos a desarrollar,

vienen incorporados en unidades de enseñanza y aprendizaje, como base del plan general (Casarini citando a Taba, 1999, p. 141).

La etapa de evaluación para Chiavenato, es conocer si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos (2009, p. 388), para lo cual el mismo autor citando a Kirkpatrick, aplica los siguientes niveles de medición: rendimiento de la inversión, calidad del aprendizaje, satisfacción de las necesidades de los participantes, desempeño derivado de las nuevas habilidades aprendidas y resultados obtenidos para la organización, como reducción de costos y disminución de la rotación (2009, p. 388).

Al respecto, se evalúa el plan de capacitación de forma integral, no solo aisladamente en el aprendizaje de contenidos, sino desde las diferentes aristas que plantea el autor, a manera de monitoreo permanente de la percepción de los aprendices, el desempeño con calidad y productividad mediante la transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo, la inserción de las personas en la cultura de la organización, la simplificación de procesos, la mejora de los indicadores, la adquisición de nuevos clientes y el aumento de las utilidades.

En concordancia, dentro de la mencionada evaluación general del plan de capacitación, naturalmente se evalúa el aprendizaje de los participantes, al respecto, Scriven, citado por Casarini (1999, p. 197), distingue: *Aquellas formas de evaluación que contribuyen al perfeccionamiento de un programa en desarrollo deben considerarse como evaluación formativa, mientras que aquellas formas orientadas a comprobar la eficacia de los resultados de un programa deben considerarse como evaluación sumativa.*

De lo anterior se infiere, de una parte, que la evaluación formativa, entra a hacer parte de un sistema de refuerzo de los contenidos. De otro lado, la sumativa, busca medir al aprendiz y conocer el resultado de su aprendizaje dentro del mismo plan de capacitación, lo que determina aprobación o desaprobación, en términos de una calificación final.

3.3 Andragogía

Según Knowles (2001, p. 64), “es cualquier actividad guiada intencional y profesionalmente, cuya meta sea un cambio en las personas adultas”. Como es natural, los adultos también se motivan a emprender una educación continua y, por lo tanto, a aprender, esto no solo es tarea de niños. Houle citado por Knowles (2001, p. 59), distinguen tres tipos de orientación del adulto, para formarse:

Tabla 3. Orientación hacia el aprendizaje

Aprendices orientados a una meta	Aprendices orientados a una actividad	Aprendices orientados al aprendizaje
Recurren a la educación, para cumplir unos objetivos. No se restringen a alguna institución o método.	La selección de la actividad formativa, está basada en el contacto social y las relaciones humanas.	Estudian por amor al conocimiento y siempre se han dedicado al aprendizaje. Por lo general, son grandes lectores.

De acuerdo con lo anterior, se puede notar las diferentes motivaciones para aprender, sea para alcanzar un objetivo, para relacionarse con otros o por el hecho de adquirir conocimientos, son factores causantes de la participación de los adultos en ámbitos educativos. Tanto el propósito de lograr una meta, como el de tener contacto social y afinidades con otras personas y el de aprender más, son loables y empujan a que la persona busque un medio o mecanismo para lograrlo, sea en un curso, en una institución educativa, por internet, en seminarios, viajes o leyendo u otros.

Una vez hecha esa distinción, es preciso hacer la comparación entre el modelo pedagógico y el andragógico, con el fin de hacer énfasis en los factores que impulsan al adulto a aprender. Partiendo de que la andragogía busca el aprendizaje de los adultos, la pedagogía hace lo propio con los niños. Significa el arte y ciencia de conducir o guiar niños, (Knowles, 2001, p. 67). Es por esto, que la siguiente tabla, resume lo que este autor resalta de ambos modelos, en cuanto a las premisas que manejan, acerca del estudiante:

Tabla 4. Premisas de la pedagogía y la andragogía

Estudiante	Niño	Adulto
Premisas		
La necesidad de saber	Necesita saber lo que el profesor enseña, si desea aprobar el curso.	Necesita saber basado en un propósito y analiza los beneficios si aprende y los costos si no aprende, Tough citado por Knowles (2001, p. 69)
El auto-concepto del alumno	Es un ser dependiente de su entorno.	Es un ser responsable de su vida. Es capaz de auto-dirigirse.
El papel de la experiencia	No ha acumulado muchas experiencias de vida, para aplicarlas al aprendizaje.	Ha acumulado muchas experiencias y las aplica al aprendizaje.
Disposición para aprender	Está dispuesto a aprender lo que el maestro le indique.	Está dispuesto a aprender lo que necesita, para aplicarlo en su vida.
Orientación del aprendizaje	Su experiencia de aprendizaje, se relaciona con los contenidos de las asignaturas.	Su experiencia de aprendizaje, se relaciona con los problemas de la vida.
Motivación	Aprende más con motivadores externos: calificaciones, aprobación del profesor y de sus padres.	Aprende más con motivadores internos: crecimiento y desarrollo personal, autoestima.

En ese orden de ideas, la experiencia de aprendizaje del adulto es diferente. El adulto tiene la necesidad de aplicar en su vida lo que aprende y la necesidad de que lo aprendido, lo enriquezca en un nivel personal, familiar y social, por esta razón, escoge su plan de capacitación, dependiendo de sus intereses, gustos, objetivos y necesidad de pertenencia a un grupo, a su experiencia de aprendizaje, le añade su propia experiencia de vida. Enriquece a sus compañeros y profesores, aportando vivencias y trayéndolas al aula, espera ser reconocido como persona autónoma y que se auto-gobierna. Estos factores influyen directamente en la selección de los procesos de enseñanza y aprendizaje, entonces como señala Knowles:

El énfasis en la educación para adultos, se encuentra en las técnicas experimentales: técnicas que recurren a la experiencia de los alumnos, como grupos de discusión, ejercicios de simulación, actividades de solución de problemas, estudios de casos y laboratorio, en lugar de técnicas de transmisión. También, hay un mayor énfasis en las actividades en parejas (2001, p. 71).

Algunas de las técnicas mencionadas para aplicar en el proceso de enseñanza y aprendizaje del adulto, las define Moreno (2014) y se resumen de la siguiente forma:

Tabla 5. Técnicas de enseñanza y aprendizaje

Técnica de discusión	El grupo de alumnos y el docente, intercambian ideas con respecto a un tema y cada participante contribuye con sus conocimientos a la obtención de conclusiones.
Técnica de estudio de casos	El docente expone una situación real, que ha sido investigada y tratada para que posibilite el análisis e intercambio de ideas, permitiendo que cada uno de los alumnos, aporte una solución diferente, por lo tanto, no hay una única solución.
Técnica de problemas	El docente coloca al educando en una situación problemática, para que sugiera soluciones, basándose en estudios realizados con anterioridad.

En la mencionada técnica de problemas, el papel asumido por el alumno y el profesor, según Escribano y Del Valle (2015, p.23), citando a Kenley (1999), se diferencia en que, por una parte, los alumnos participan activamente en la secuencia de acciones del aprendizaje, así como en la responsabilidad de aprender y en su propio proceso evaluativo; de otra parte, el profesor es parte del grupo, dejando a un lado el papel de experto, convirtiéndose en un facilitador del proceso. Es por esto que, en la andragogía, queda abolido el rol del profesor, que solo es un eminente transmisor de ideas y poseedor único de conocimientos, pasando a ser reemplazado por un facilitador, que reconoce en sus estudiantes un saber y una experiencia de vida que aporta al proceso.

3.4 Cultura de servicio

Antes de definir la cultura de servicio, hay que partir del concepto de cultura organizacional. Para Mazo:

Las empresas son comunidades, que, con el tiempo, desarrollan un sistema de creencias, de hábitos, de costumbres, de mitos y hasta de leyendas. Todo este cúmulo de conceptos determinan los modelos administrativos y gerenciales que a su vez influyen la práctica diaria en cuanto a relaciones internas con los clientes, con los proveedores, y en general, con su entorno. (2003, p. 135)

Determinadas por su cultura, las empresas y sus trabajadores, piensan, sienten y actúan de cierta manera, interna y externamente. En este punto, hay que preguntarse: ¿Qué es lo más importante dentro de toda esta dinámica y que a la vez, acerca a la organización a la adquisición de una cultura de servicio?

Pues bien, al respecto Mazo (2003, p. 96), señala el agudo comentario de un empleado en un seminario: “En mi empresa nos dicen que el cliente es la razón de ser, lo que yo no he podido descubrir es si yo soy la razón de ser de algo que valga la pena para mi empresa”.

En efecto, la duda planteada por este trabajador, responde a la pregunta formulada: lo más importante en la organización es el empleado, él es el centro de la misma. Su bienestar acerca a la compañía a adquirir la cultura de servicio. Lo contrario la aleja. En este punto, el problema es que por lo general las empresas, no le hacen sentir a sus colaboradores, que son su razón de ser.

Una vez hecha esta precisión, siguiendo a Mazo, la cultura de servicio:

Está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño y que sobrepasan el cumplimiento del deber y de las obligaciones con el cliente. Necesariamente está centrada en una cultura organizacional armónica y coherente, basada en ambientes de credibilidad y confianza que les permite a los

empleados actuar y decidir por sí mismos en el momento oportuno para el cliente. (2003, p. 137)

Esta definición complementa lo ya referido acerca de la importancia del bienestar de la persona en la organización. Este ingrediente esencial, conlleva mayor rendimiento y un servicio de grado superlativo. Para brindarlo, debe surgir desde adentro de la compañía. Debe ser una realidad entre las áreas y los puestos de trabajo, para que sea real frente al cliente, espontáneo y natural:

Del servicio amable, líbranos señor. Qué lástima que haya que programar una sonrisa, un saludo, una bienvenida, una despedida, unas merecidas gracias o una expresión sentida de... “perdone fue un error”. Qué lástima que aquellas expresiones que son propias de una persona que vibra desde su interior haya que ponerlas en un guion para que salgan, aunque sea como producto de un montaje, sin el toque auténtico de un alma que de verdad le importa todo cuanto pasa a su alrededor. (Mazo, 2003, p. 102)

De hecho, el guion programa a la persona, le quita espontaneidad, se vuelve mecánica, repetitiva, como si no sintiera. El cliente lo percibe. Esto es consecuencia de no mirar hacia adentro de la organización. Para profundizar en esa mirada interna, el siguiente comparativo, resume las diferencias encontradas por Mazo (2003), en la realidad empresarial, frente al tema en cuestión:

Tabla 6. Cultura de servicio sólida y deficiente

Empresa	Cultura de servicio	Sólida	Deficiente
Alta dirección		Gerencia más vidas que fuerzas de trabajo. Inspira a sus empleados y está cerca de ellos. Actúa como maestro más que como verdugo.	Gerencia a años luz de los empleados y practica un modelo autoritario.
Jefes y mandos medios		Son oídos por sus superiores y toman decisiones, crean climas de confianza con sus dirigidos y trabajan en equipo en función de los propósitos de la organización.	Carecen de autonomía y las áreas trabajan con óptica individual. No se arriesgan a ir más allá. Una expresión común es “esa ya no es mi responsabilidad”.
Empleados		Su desempeño es de carácter superior, tal como lo ven en sus jefes, ya que se sienten importantes y son inspirados a servir. Están disponibles en cualquier circunstancia y sirven con devoción.	Su desempeño es apenas la respuesta a las exigencias de la compañía. Hacen lo que se les pide. No sienten que sean lo más importante para la organización.
Mercado		Es fiel a la empresa por la relación seria, clara y oportuna que se le brinda a través de cada puesto de trabajo.	El cliente huye y le molesta relacionarse con la empresa, porque encuentra barreras en diferentes instancias y puestos de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, ¿Cuántas organizaciones cuentan con una cultura de servicio sólida? ¿Cuántas están encaminadas hacia ese objetivo? No es tarea fácil lograrlo, pero no es imposible. Requiere de un alto compromiso y de firmes propósitos desde la alta dirección y, en consecuencia, de todas las áreas que comprenden las empresas. La cultura de servicio marca la diferencia y cambia una perspectiva de lo que significa servir, donde la mirada se ha centrado exclusivamente en el cliente.

Es en este escenario, donde cobra más valor la incorporación del tema de cultura de servicio, como contenido del ciclo de capacitación de People Contact S.A.S., con el fin de motivar el aprendizaje organizacional, que implica la adaptación de la organización a los cambios del entorno, creando e implementando nuevas rutinas, como refiere Villar (2011, p. 40), en su trabajo de investigación “Procesos de gestión del conocimiento: significados y aprendizajes. Un aporte a la pedagogía empresarial”, de la Universidad de la Sabana, citando a García del Junco y Dutschke (2007).

Una vez realizado el recorrido por los conceptos de *capacitación*, *ciclo de capacitación*, *andragogía* y *cultura de servicio*, con base en los diferentes autores y sus obras e investigaciones, se recalca en este apartado, la pregunta formulada al inicio, con el fin de darle respuesta: ¿Por qué con la aplicación cabal de las etapas del ciclo de capacitación, cuya base didáctica sea el enfoque en la enseñanza y aprendizaje del adulto o andragogía, se pueden lograr resultados óptimos en términos de aprendizaje del tema de cultura de servicio, por parte de los colaboradores de People Contact S.A.S.?

Con el fin de responder a esta pregunta, se concluye que si se pueden lograr resultados óptimos en términos de aprendizaje del tema escogido para la organización y con la aplicación del enfoque andragógico, debido a que las etapas del ciclo de capacitación, permiten estructurar el proceso, organizándolo en etapas, con un orden lógico que no escape al estudio objetivo de la necesidad, a la correcta selección e implementación de temas y de actividades, a la debida integración de contenidos sin la fragmentación de los mismos, al cuidado en la forma de evaluar con el propósito de reforzar el conocimiento adquirido.

Observando con rigurosidad cada fase en la aplicación de las metodologías, estrategias y técnicas basadas en la andragogía, permitiendo la motivación y manejo del proceso de aprendizaje con personas adultas, teniendo en cuenta su orientación para aprender, propiciando ambientes que satisfagan necesidades de contacto social y protagonismo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por su parte, el contenido escogido de la cultura de servicio, en sí mismo, resulta de gran interés para los estudiantes por la aplicabilidad del mismo en la realidad del lugar de trabajo y de la vida misma, ya que encarna un cambio significativo en la manera de pensar a nivel individual, grupal y organizacional, siendo su fundamento, el bienestar del trabajador y del cliente, partiendo de la premisa de vivir el servicio al interior de la organización, para poder brindarlo al exterior.

4 Aspectos metodológicos para desarrollar el plan de acción de transferencia

Con el fin de presentar el modelo de ciclo de capacitación basado en la andragogía, cuyo contenido de enseñanza y aprendizaje es la *cultura de servicio*, se va a profundizar en cada una de las fases o etapas que lo componen, a partir de un análisis cuantitativo de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada en 2015, a los trabajadores de la compañía.

Este clase de análisis, según Sampieri, Collado & Lucio (2006), comprende la representación numérica de datos mediante métodos estadísticos, la generalización de resultados encontrados en una muestra a un universo o población y la generación de conocimiento mediante las conclusiones derivadas de esos datos. Por lo anterior, expone claramente Monje:

Los datos por sí solos no proporcionan respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Es necesario procesarlos y analizarlos de manera ordenada y coherente con el fin de discernir patrones y relaciones. Analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen. (2011)

Se escoge como instrumento diagnóstico, la evaluación de desempeño aplicada a 624 trabajadores de la organización, ya que brinda datos numéricos y cantidades precisas acerca de las competencias en atención y servicio al cliente, que se pueden transformar en información estadística y conclusiones que conducen a determinar lo que necesita la empresa en materia de capacitación.

Con el fin de entrar en materia, a continuación se verá el desarrollo de cada una de las etapas del ciclo: diagnóstica, de diseño, de implantación y de evaluación:

4.1 Etapa Diagnóstica

4.1.1 Detección de la necesidad.

Consiste en determinar el conocimiento, las habilidades y actitudes, que el personal de la organización requiere desarrollar.

Para el efecto, en esta etapa el análisis cuantitativo se va a aplicar a los resultados de la evaluación de desempeño del año 2015, específicamente en la competencia de *Orientación al cliente (internos o externos)*, ya que tiene relación con el tema de cultura de servicio, el cual se pretende trabajar como contenido de aprendizaje.

Dentro de la competencia de orientación al cliente de la evaluación de desempeño, a los trabajadores se les formularon las siguientes cinco preguntas, en su orden:

1. Atiende con paciencia y autocontrol las situaciones de reclamación, quejas o sugerencias de los clientes.
2. Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro y positivo en la interacción con el cliente.
3. Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes, les brinda desinteresadamente la ayuda necesaria.
4. Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes, es especialmente servicial en los momentos críticos.
5. Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés en la interacción con el cliente.

Estas preguntas, a su vez, tenían las siguientes cinco opciones de respuesta:

1. No aceptable
2. Regular
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente

Se infiere de lo anterior, que aquellos cuyo desempeño está calificado como *no aceptable*, *regular* y *bueno*, están en el rango de un dominio escaso o apenas aceptable de las habilidades requeridas y por tal motivo, son susceptibles de oportunidades de mejora. Aquellos con desempeño *muy bueno* y *excelente*, están en el dominio ideal de la habilidad y por ende de la competencia. A continuación, se muestran los resultados de la muestra, con cantidades representadas en gráficas de líneas y con los respectivos análisis por pregunta:

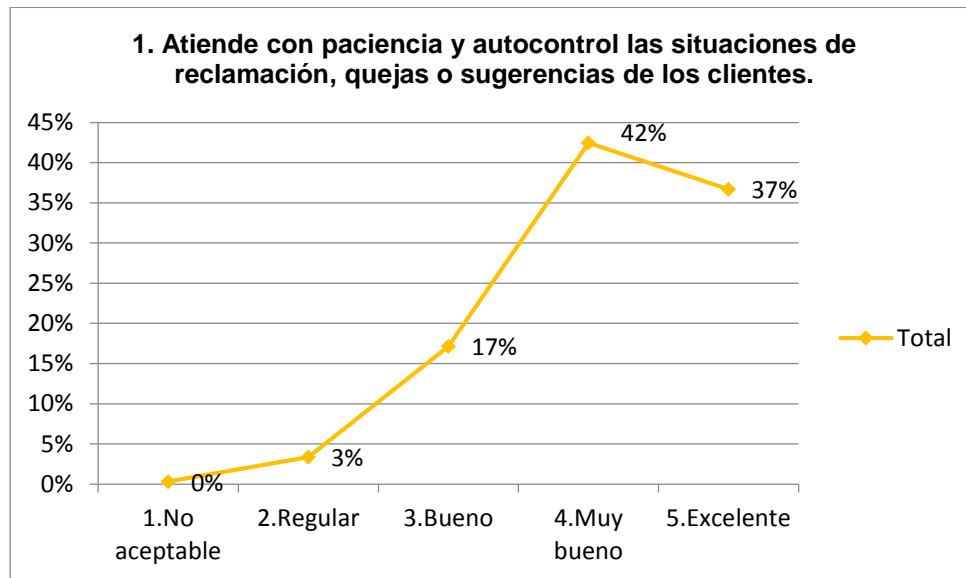


Figura 1. Resultados habilidad de autocontrol

El 20% de los trabajadores que contestaron esta pregunta (No aceptable, regular y bueno), no tienen gran dominio de esta habilidad, en consecuencia, es necesario abordar esta necesidad de capacitación, teniendo en cuenta que para cualquier colaborador que brinde atención (diferente de servicio), es fundamental tener un manejo asertivo de situaciones difíciles con clientes internos y externos, en relación con molestias que puedan terminar en reclamos y quejas.

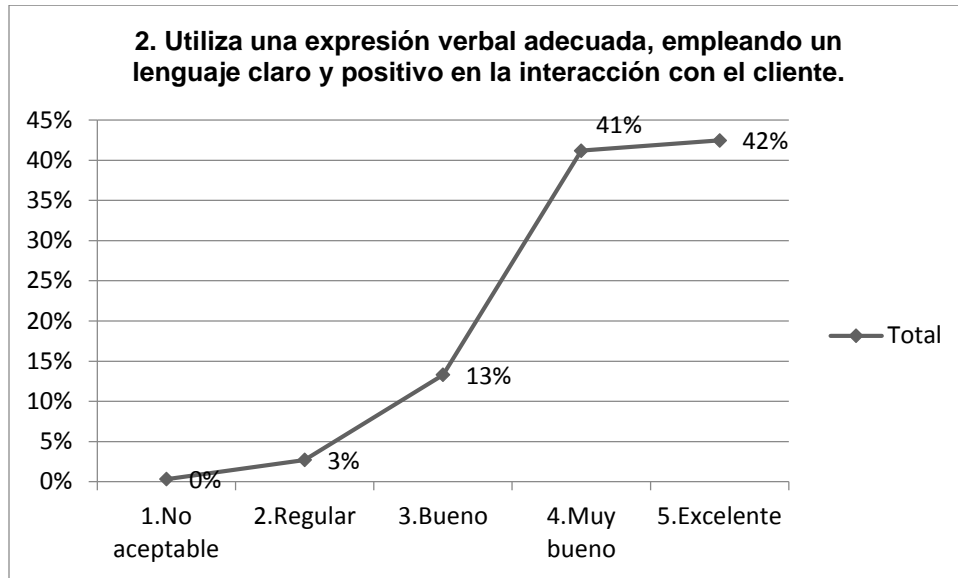


Figura 2. Resultados habilidad de expresión verbal

El 16 % de los trabajadores, cuya respuesta está entre *no aceptable* y *bueno*, no manejan con amplia destreza esta habilidad, lo cual genera un impacto negativo en el nivel de comprensión de lenguaje, en la interacción con los clientes, más aún si se trata de instrucciones frente a procesos e información del producto, que puedan ser malinterpretados. De la misma forma, según el concepto de cultura de la atención, se puede concluir que las buenas palabras y el tono adecuado en la interacción, coadyuvan en que la comunicación fluya entre las partes.

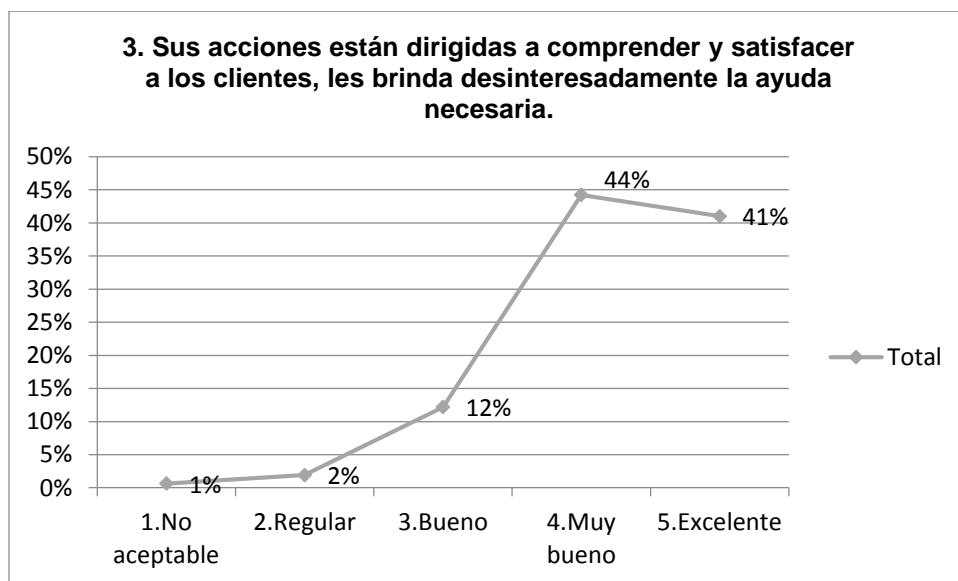


Figura 3. Resultados habilidad de ayuda y servicio

En esta pregunta, aquellos que respondieron no aceptable, regular y bueno, representan un 15% de la muestra. Este grupo no cumple con el desempeño cabal de la habilidad de ayuda, la cual representa un pilar en el servicio, tanto interno como externo, debido a que integra otras cualidades, como escucha, atención, proactividad, actitud y enfoque a soluciones. Por ende, es importante garantizar que este personal vaya desarrollando la habilidad hasta llevarla a un nivel superior, representado en la cultura de servicio, como el sobrecumplimiento del deber con el cliente.

Esta pregunta se diferencia de las demás, en que va más encaminada a evaluar la calidad del servicio, ya que lleva implícito el hecho de dar solución a las problemáticas presentadas por el cliente. Por el contrario, el resto de preguntas, se orientan a evaluar la calidad de la atención, es decir, en aspectos formales y de etiqueta.

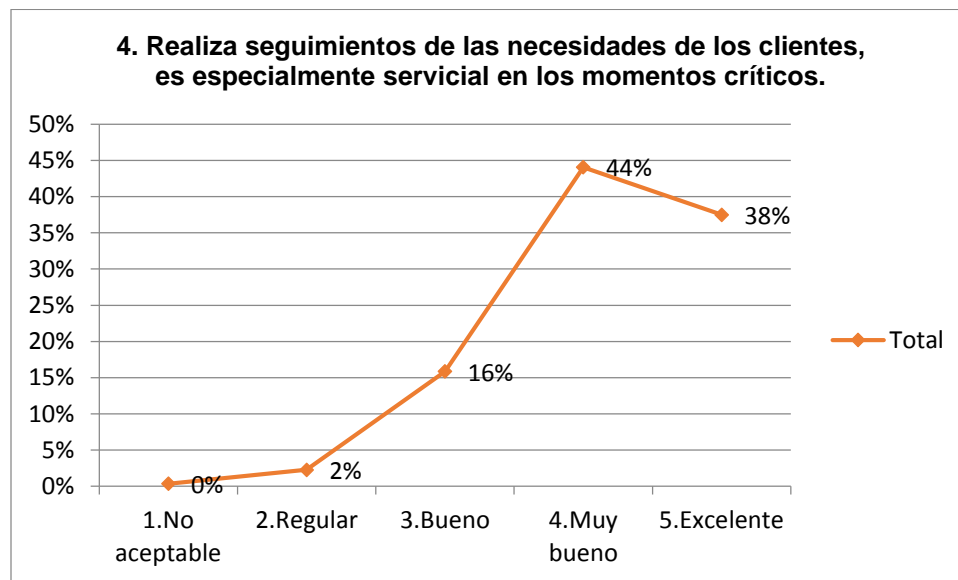


Figura 4. Resultados habilidad de seguimiento a necesidades del cliente

Como en las anteriores preguntas, la mayor parte de la muestra, tiene un desempeño superior, reflejado en que más del 80% están calificados en *muy bueno* y *excelente*. Como contraparte, el 18% representa un grupo minoritario con una destreza promedio o por debajo del promedio que se requiere, por ende, hay una necesidad por atender en capacitación, con el fin de brindar herramientas para el aprendizaje del dominio de

situaciones de seguimiento a las solicitudes de los clientes, con el fin de evitar quejas y reclamos posteriores. La cultura de servicio enfatiza en la disponibilidad permanente, pero no solo se trata de hacer seguimiento, sino dar solución en cada acción que se realice.

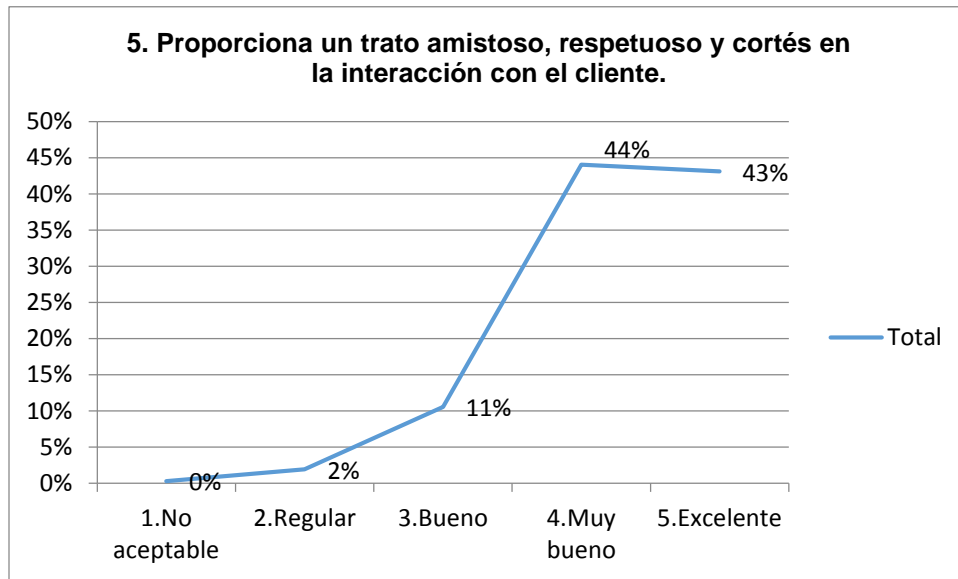


Figura 5. Resultados habilidad de respeto y cortesía

La comunicación asertiva enmarcada en la inteligencia emocional, es factor fundamental de la atención al cliente. Las habilidades de respeto y cortesía, deben estar presentes en todas las interacciones con los clientes. Un 13% de la muestra, calificada entre *no aceptable* y *bueno*, presenta un manejo por debajo del estándar que se requiere. De nuevo, en este caso, se evaluó un aspecto que hace parte de la cultura de atención, más no de servicio.

4.1.2 Diagnóstico.

De acuerdo con lo anterior, la compañía People Contact S.A.S., requiere la capacitación en cultura de servicio por las siguientes razones:

- Hay en promedio un 20% de la muestra, que está en los niveles no aceptable, regular y bueno, en todas las preguntas. Ese 20% es una cantidad porcentual significativa y requiere desarrollar las competencias para prestar un mejor servicio.

- Antes de exponer la siguiente razón, se requiere hacer revisión de las preguntas de la evaluación de desempeño:
 1. *Atiende con paciencia y autocontrol las situaciones de reclamación, quejas o sugerencias de los clientes.*
 2. *Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro y positivo en la interacción con el cliente.*
 3. *Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes, les brinda desinteresadamente la ayuda necesaria.*
 4. *Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes, es especialmente servicial en los momentos críticos.*
 5. *Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés en la interacción con el cliente.*

Como se manifestó en los análisis previos, las preguntas 1, 2, 4 y 5, están orientadas a evaluar la calidad de la cultura de *atención*, no la de servicio. Y es así, porque la cultura de atención, comprende elementos de forma, como la etiqueta, la comunicación efectiva, el buen trato, los modales, etc. El servicio, como se ha visto en el capítulo anterior, va mucho más allá. En consecuencia, los colaboradores que participaron en la evaluación de desempeño, fueron evaluados en materia de atención. Por ende, no se puede determinar con precisión, su desempeño en materia de *servicio*.

Esta es una razón más para concluir, que todos los colaboradores de la organización, requieren de la capacitación en cultura de servicio, con el fin de adquirir nuevos conocimientos en el tema, que les permita diferenciar el modelo de atención y de servicio y ser evaluados en la transferencia de esos aprendizajes al puesto de trabajo. Para el efecto, es necesario que se integren estos nuevos contenidos a las preguntas de la evaluación de desempeño, con el fin de efectuar la medición correspondiente.

Para finalizar, como señala Mendoza (1998), los *resultados* del diagnóstico, son el *insumo* para la siguiente etapa:

4.2 Etapa de Diseño

Para obtener el resultado deseado en cualquier proceso, es necesario planificar y, por ende, la capacitación eficaz no escapa a esta regla: debe ser planeada. El diseño formativo responde a esa premisa y radica en establecer las características del desarrollo de la capacitación. Con base en la necesidad identificada en la etapa anterior y partiendo de la necesidad de establecer el modelo de aprendizaje del adulto, se propone a la empresa, dividir la capacitación en dos partes, con el fin de orientar el programa al logro de mejores resultados. La primera parte es la capacitación de los formadores y la segunda, es la capacitación de los trabajadores. El diseño se realiza a ambas, por separado:

4.2.1 Diseño de la capacitación de los formadores

La capacitación de los formadores, se fundamenta en que es necesario garantizar que las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje a todo el personal de la empresa, manejen los métodos, estrategias y técnicas que permitan aprender los contenidos y a la vez, conozcan el tema de cultura de servicio, con el fin de generar espacios didácticos enriquecedores.

De esta manera, se asegura que los contenidos sobre andragogía, vistos en este trabajo, se incorporen y apliquen como base de la metodología de enseñanza y aprendizaje, por parte de los formadores y dirigidos a todos los trabajadores. Los temas a desarrollar son: *aprendizaje, aprendizaje del adulto, aprendizaje significativo y cultura de servicio*. El diseño comprende determinar los siguientes aspectos:

- Datos generales de la capacitación
- Descripción
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Competencias, desempeños y criterios de evaluación de los participantes

- Módulos temáticos
- Metodología
- Recursos didácticos
- Sistema de evaluación

A continuación, se verán en detalle:

Tabla 7. Datos generales de la capacitación

Nombre	Capacitación de formadores, en aprendizaje y cultura de servicio
Capacitador	Ferney Díaz
Participantes	Área de capacitación
Cantidad de participantes por sesión	20
Modalidad	Presencial
Duración	20 horas, divididas en 5 módulos
Lugar	Aulas

Tabla 8. Descripción y objetivo general de la capacitación

Descripción	Objetivo general
La capacitación desarrolla contenidos teóricos de los conceptos de aprendizaje, aprendizaje del adulto y aprendizaje significativo, planteando sus características y mostrando sus métodos, técnicas y estrategias con ejemplos, además, desarrolla contenidos teóricos del modelo de la cultura de servicio, haciendo un paralelo con el modelo de cultura de atención, mediante la realización de actividades de enseñanza – aprendizaje y evaluativas basadas en la andragogía.	Lograr en los formadores, el aprendizaje del concepto, las características y los aspectos metodológicos del aprendizaje del adulto y significativo, asimismo, del beneficio de la cultura de servicio en oposición a la cultura de atención, con el fin de que, mediante la elaboración de unidades de enseñanza y aprendizaje, repliquen la capacitación y logren el aprendizaje de la cultura de servicio, de parte de los colaboradores de la organización.

Tabla 9. Objetivos específicos de la capacitación

Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3
<p>Aplicar a los participantes, las técnicas, estrategias y métodos de enseñanza de la andragogía, precisamente, para el logro del aprendizaje del concepto, características y aspectos metodológicos de la misma materia: la andragogía y, además, del aprendizaje significativo.</p>	<p>Emplear con los participantes, las técnicas, estrategias y métodos de enseñanza de la andragogía, para el aprendizaje de los conceptos, características y diferencias de la cultura de atención y de servicio, para la identificación del modelo más adecuado para la organización People Contact S.A.S.</p>	<p>Propiciar un espacio práctico para la enseñanza del diseño de unidades de aprendizaje, con el fin de que, con posterioridad, los formadores elaboren dichas unidades y que estas sirvan como ejes orientadores de su labor de capacitación al resto del personal de la compañía, para la consecución de mejores resultados.</p>

Tabla 10. Competencias, desempeños y criterios de evaluación de los participantes

No.	Competencia	Desempeño	Criterio de evaluación
1	Domina el concepto de andragogía, diferenciándolo de pedagogía, partiendo del conocimiento de la metodología que se aplica para el aprendizaje del adulto y el aprendizaje significativo.	Argumenta ante todo el grupo, a partir del concepto y fundamento de la andragogía y del aprendizaje significativo, por qué los métodos aplicados en este modelo, favorecen la acción de aprender.	Discusión argumentativa en grupo, donde resulten unas conclusiones, que se compartan al resto del grupo.
2	Identifica el modelo más adecuado entre cultura de atención y de servicio, a partir de la comparación analítica de sus diferencias y estableciendo los beneficios que brinda el modelo de servicio para la organización.	Discute con su grupo de trabajo a partir del análisis comparativo realizado y argumenta su posición, planteando con claridad los beneficios del modelo de cultura de servicio.	Solución en grupo de un problema relacionado con el modelo de atención y de servicio, que conlleve la identificación del modelo que más beneficios trae a la empresa.
3	Elabora la unidad de aprendizaje de cultura de servicio, donde desarrolla introducción, descripción, objetivos, competencias, desempeños, contenidos, metodologías, actividades, sistema de evaluación, calificación y recursos.	Expone al grupo, la estructura de la unidad de aprendizaje del tema de cultura de servicio, argumentando cada uno de sus componentes.	Exposición abierta, que da pie a discusión guiada por el facilitador, donde hay sustentación de la elaboración de la unidad de aprendizaje y comparación con las unidades diseñadas por otros grupos, con el fin de enriquecer su estructura y contenidos.

Tabla 11. Temas del módulo 1

Módulo “Aprendizaje”

Temas

- Concepto de aprendizaje
- Concepto de enseñanza
- Relación entre enseñanza y aprendizaje
- El protagonista del proceso de aprendizaje
- La motivación y creatividad en el aprendizaje
- Concepto de unidad de enseñanza y aprendizaje
- Componentes de la unidad de enseñanza y aprendizaje
- Reflexiones del aprendizaje

Tabla 12. Temas del módulo 2

Módulo “Aprendizaje del adulto y aprendizaje significativo”

Temas

- Concepto de andragogía
- Orientación de los adultos hacia el aprendizaje
- Paralelo entre andragogía y pedagogía
- Concepto de aprendizaje significativo
- Características del aprendizaje significativo
- Paralelo entre aprendizaje significativo y aprendizaje por repetición
- Métodos y técnicas que permiten el aprendizaje
- Reflexiones del aprendizaje del adulto y significativo

Tabla 13. Temas del módulo 3

Módulo “Cultura de Atención”

Temas:

- Concepto de atención
- Ejemplo de atención
- Concepto de cultura de atención
- Elementos de la cultura de atención y ventaja comparativa
- Ejemplos de cultura de atención
- Reflexiones de la cultura de atención

Tabla 14. Temas del módulo 4

Módulo “Cultura de Servicio”

Temas:

- Concepto de servicio
- Fundamento de la cultura de servicio
- Concepto de la cultura de servicio
- Ejemplo de cultura de servicio
- Elementos de la cultura de servicio sólida y deficiente
- Paralelo entre la cultura de atención y la cultura de servicio
- Reflexiones del paralelo entre ambos modelos

Tabla 15. Temas del módulo 5

<p>Módulo “Unidad de Aprendizaje”</p> <p>Temas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repaso del concepto y componentes de la unidad de enseñanza y aprendizaje • Elaboración de la unidad de enseñanza y aprendizaje, del tema de cultura de servicio.

Tabla 16. Metodología

<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de dinámica de grupo: Propicia un espacio físico adecuado para el aprendizaje, mediante la construcción social del conocimiento, desde la motivación, la integración y la asociación en grupos. • Método de trabajo de grupo: Desarrolla una estructura social en el aula, con el fin de aprender con los demás, relacionando los conceptos nuevos con las experiencias previas, logrando un aprendizaje significativo. • Técnica de problemas y estudio de casos: Coloca a los participantes divididos en grupos, en una situación que requiere análisis, para que sugieran soluciones, logrando un aprendizaje basado en problemas. • Técnica de lectura: Indica un tema de estudio y promueve el aprendizaje en forma de discusión, mediante la comprensión, interpretación y argumentación. • Técnica expositiva abierta: Desarrollada por el facilitador y por los participantes, da pie a la participación y a la discusión. • Capacitación basada en competencias: Implica el desarrollo de competencias en el aula, con acciones concretas predeterminadas para los participantes, a la par, del logro del aprendizaje de nuevos contenidos.

Tabla 17. Recursos didácticos

<ul style="list-style-type: none"> • Textos especializados para lectura. • Aula y elementos de infraestructura física. • Hojas y lápices.
--

Es preciso aclarar aquí, que, en la siguiente tabla, se van a enunciar los diferentes tipos de evaluación por aplicar a los participantes, sin embargo, en la etapa evaluativa (Numeral 4.4), se profundiza en cada una de las tipologías, como se conocen y se definen técnicamente:

Tabla 18. Sistema de evaluación

Las evaluaciones se aplican, teniendo en cuenta tres momentos, así:

Antes de la capacitación

- Evaluación diagnóstica: Establece el nivel de conocimiento de los participantes, del tema que se va a desarrollar.

Durante la capacitación:

- Evaluación formativa: Considera los errores y oportunidades de mejora de los participantes, facilitando las correcciones y re-orientando su propio proceso de aprendizaje.
- Evaluación formadora: Busca la autoevaluación del participante y la co-evaluación, es decir, aquella que realizan los participantes entre sí.

Después de la capacitación:

- Evaluación sumativa: Establece el nivel de aprendizaje de los participantes, en el momento de finalizada la capacitación. Se rige por resultados, que determinan aprobación o desaprobación.
- Evaluación de reacción: Busca conocer el nivel de satisfacción de los participantes, con respecto al programa de capacitación.
- Evaluación de conducta: Determina el nivel de transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo y es realizada por personas diferentes al trabajador: el jefe, los subalternos o terceros.
- Evaluación de resultados: Establece la eficacia de la capacitación, en términos de utilidades para la organización.

4.2.2 Diseño de la capacitación de trabajadores

Plantea las características de la capacitación que se va a dirigir a todos los colaboradores de la organización, una vez se haya garantizado, que los formadores que van a replicar el programa a todo el personal de la empresa, conozcan el tema a desarrollar y en paralelo, manejen la metodología de aprendizaje del adulto, como se expresa en el numeral anterior. El diseño comprende determinar los siguientes aspectos:

- Datos generales de la capacitación
- Descripción
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Competencias, desempeños y criterios de evaluación de los participantes
- Temas
- Metodología
- Recursos didácticos
- Sistema de evaluación
- Sistema de calificación de la evaluación sumativa
- Requisitos de la capacitación
- Políticas

A continuación, se verán en detalle:

Tabla 19. Datos generales de la capacitación

Nombre	Capacitación de trabajadores, en cultura de servicio
Capacitadores	Área de capacitación
Participantes	Todos los colaboradores
Cantidad de participantes por sesión	20
Modalidad	Presencial
Duración	8 horas, 4 horas por cada módulo
Lugar	Aulas

Tabla 20. Descripción y objetivo general de la capacitación

Descripción	Objetivo general
La capacitación desarrolla contenidos teóricos del modelo de la cultura de servicio, haciendo un paralelo con el modelo de cultura de atención, comprendiendo la realización de actividades de enseñanza – aprendizaje y evaluativas basadas en métodos, estrategias y técnicas de la andragogía.	Lograr en los participantes, el aprendizaje del concepto, los fundamentos y las características de la cultura de servicio y realizar un análisis comparativo con el concepto y las características de la cultura de atención, con el fin de identificar el modelo que más beneficia al colaborador y a la organización misma.

Tabla 21. Objetivos específicos de la capacitación

Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3
Aplicar a los participantes, las técnicas, estrategias y métodos de enseñanza de la andragogía, para el aprendizaje de los conceptos y características de la cultura de atención y de servicio.	Realizar un análisis comparativo de los modelos de atención y servicio, descubriendo sus diferencias y estimando los beneficios que brinda cada uno de ellos, a las organizaciones.	Identificar el modelo más adecuado para People Contact S.A.S. y sus colaboradores, como resultado de la comparación y el análisis de los modelos de cultura de atención y de servicio, por parte de los participantes.

Tabla 22. Competencias, desempeños y criterios de evaluación de los participantes

No.	Competencia	Desempeño	Criterio de evaluación
1	Identifica el concepto y las características de la cultura de atención y de servicio, colocando ejemplos de cada uno de ellos, desde sus fundamentos y características.	Conceptúa y forma opinión frente a su grupo de trabajo, del modelo de cultura de atención y de servicio y escucha las opiniones de los demás participantes.	Redacción en grupo de un ejemplo real del modelo de atención y de servicio, que resalte las características de cada uno de ellos.
2	Compara de forma analítica el modelo de atención y de servicio, separando cada uno de ellos e identificando sus diferencias.	Discute con su grupo de trabajo a partir del análisis comparativo realizado y argumenta su posición, planteando con claridad las diferencias encontradas en ambos modelos.	Solución en grupo de un problema relacionado con el modelo de atención y de servicio, que conlleve su diferenciación.
3	Concluye cuál modelo es más adecuado para su desempeño laboral y el beneficio organizacional, colocando ejemplos de lo que representa la aplicación del modelo escogido, en el lugar del trabajo.	Expone frente a todos los participantes, las conclusiones encontradas y discutidas con su grupo de trabajo, presentando ejemplos concretos de aplicación del modelo más adecuado, para transferir al puesto de trabajo.	Exposición de las conclusiones encontradas luego del análisis comparativo de los modelos, con ejemplos de lo más adecuado para aplicar en la realidad.

Tabla 23. Temas del módulo 1

Módulo Cultura de Atención.

Temas:

- Concepto de atención
- Ejemplo de atención
- Concepto de cultura de atención
- Elementos de la cultura de atención y ventaja comparativa
- Ejemplos de cultura de atención
- Reflexiones de la cultura de atención

Tabla 24. Temas del módulo 2

Módulo Cultura de Servicio.

Temas:

- Concepto de servicio
- Fundamento de la cultura de servicio
- Concepto de la cultura de servicio
- Ejemplo de cultura de servicio
- Elementos de la cultura de servicio sólida y deficiente
- Paralelo entre la cultura de atención y la cultura de servicio
- Reflexiones del paralelo entre ambos modelos

Tabla 25. Metodología

- Técnica de dinámica de grupo: Propicia un espacio físico adecuado para el aprendizaje, mediante la construcción social del conocimiento, desde la integración y asociación en grupos.
- Método de trabajo de grupo: Desarrolla una estructura social en el aula, con el fin de aprender con los demás, relacionando los conceptos nuevos con las experiencias previas, logrando un aprendizaje significativo.
- Técnica de problemas: Coloca a los participantes divididos en grupos, en una situación que requiere análisis, para que sugieran soluciones, logrando un aprendizaje basado en problemas.
- Técnica de lectura: Indica un tema de estudio y promueve el aprendizaje en forma de discusión, mediante la comprensión, interpretación y argumentación.
- Técnica expositiva abierta: Desarrollada por el facilitador y por los participantes, da pie a la participación y a la discusión.
- Capacitación basada en competencias: Implica el desarrollo de competencias en el aula, con acciones concretas predeterminadas para los participantes, a la par, del logro del aprendizaje de nuevos contenidos.

Tabla 26. Recursos didácticos

- Textos especializados para lectura.
- Aula y elementos de infraestructura física.
- Hojas y lápices.

Tabla 27. Método de evaluación

Las evaluaciones se aplican, teniendo en cuenta tres momentos, así:

Antes de la capacitación

- Evaluación diagnóstica: Establece el nivel de conocimiento de los participantes, del tema que se va a desarrollar.

Durante la capacitación:

- Evaluación formativa: Considera los errores y oportunidades de mejora de los participantes, facilitando las correcciones y re-orientando su propio proceso de aprendizaje.
- Evaluación formadora: Busca la autoevaluación del participante y la co-evaluación, es decir, aquella que realizan los participantes entre sí.

Después de la capacitación:

- Evaluación sumativa: Establece el nivel de aprendizaje de los participantes, en el momento de finalizada la capacitación. Se rige por resultados, que determinan aprobación o desaprobación.
- Evaluación de reacción: Busca conocer el nivel de satisfacción de los participantes, con respecto al programa de capacitación.
- Evaluación de conducta: Determina el nivel de transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo y es realizada por personas diferentes al trabajador: el jefe, los subalternos o terceros.
- Evaluación de resultados: Establece la eficacia de la capacitación, en términos de utilidades para la organización.

Tabla 28. Sistema de Calificación de la evaluación sumativa

La valoración del aprendizaje se cuantifica de 0 a 100.

Con el fin de establecer unos niveles de aprendizaje, se aplican los siguientes rangos de calificación, expresados en números, con su criterio equivalente:

- De 0 a 19: Déficit de aprendizaje
- De 20 a 59: Dificultad de aprendizaje
- De 60 a 85: Aprendizaje básico
- De 86 a 95: Aprendizaje notable
- De 96 a 100: Aprendizaje óptimo

Si el criterio de valoración del aprendizaje es básico, notable u óptimo, el participante aprueba la capacitación.

Si el criterio de valoración es dificultad de aprendizaje o déficit, el participante no aprueba la capacitación, por lo cual presentará una nueva evaluación, en donde debe alcanzar como mínimo el criterio de aprendizaje básico.

Tabla 29. Requisitos de la capacitación

- Ser trabajador activo de People Contact S.A.S.
- Desempeñar cualquier cargo en la organización.

Tabla 30. Políticas*Responsabilidades del capacitador:*

- Actuar como facilitador del aprendizaje, participando en las actividades, como un miembro más del grupo.
- Guiar a los participantes hacia el cambio de paradigmas, a partir de la adquisición de nuevos conocimientos.
- Conocer el tema de la cultura de atención y servicio, con el fin de profundizar y resolver dudas que se presenten.
- Motivar a los participantes, a la realización de actividades que los involucren en el aprendizaje.
- Generar un ambiente de interacción permanente entre los participantes, mediante actividades grupales.
- Desarrollar actividades con enfoque en el aprendizaje del adulto, que impliquen solución de problemas y discusiones argumentativas.
- Propiciar la consecución de objetivos grupales de aprendizaje.
- Evaluar el conocimiento adquirido por los participantes.
- Mostrar los beneficios que trae el aprendizaje, para la aplicación en la realidad del puesto de trabajo.
- Relacionar los nuevos conceptos, con las experiencias previas de los participantes, reconociendo su saber sobre el tema.

Responsabilidades de los participantes:

- Participar en las actividades de la capacitación e interactuar con los otros miembros del grupo.
- Tener la motivación hacia el aprendizaje de nuevos conceptos, con apertura a otras ideas, pensamientos y maneras de actuar.
- Mantener buenas relaciones con los compañeros de grupo.
- Auto-dirigir su proceso de aprendizaje, con la realización de todas las actividades individuales y de grupo.
- Realizar aportes al tema, partiendo de su experiencia de vida.
- Asumir un liderazgo en el proceso de aprendizaje, frente a sus compañeros de grupo.
- Orientar su proceso hacia la aprobación del proceso evaluativo, logrando los resultados en términos de aprendizaje.
- Actuar con honestidad en el proceso de aprendizaje y evaluación.

4.3 Etapa de Implantación

De aprobarse esta propuesta de capacitación, se recomienda que sea implantada o ejecutada, en el año 2017 y que, para el efecto, se incluya como programa de aprendizaje, dentro del plan anual de la compañía, no sin antes precisar, que esta decisión está ligada al presupuesto que designe la organización para el próximo año.

El plan anual de capacitación de People Contact S.A.S., es diseñado, discutido y revisado en los meses de noviembre y diciembre de cada año, y finalmente aprobado por la gerencia general y los accionistas de la compañía. Para el 2017, el presupuesto se resume de la siguiente forma:

Tabla 31. Presupuesto de capacitación 2017

Rubro	Presupuesto por mes	Presupuesto anual
Capacitación	828000	9936000
Auxilios educativos	1000000	12000000
Papelería	500000	6000000
Total	2328000	27936000

Teniendo en cuenta esta designación presupuestal y las necesidades que la empresa haya decidido abarcar con ella, se espera que la organización le dé cabida a este modelo de capacitación, que, aunque no alcanza a ser estudiado y aprobado en 2016 por estar en etapa de elaboración, si puede serlo en el 2017, a sabiendas de que ya estaría en curso el plan anual de actividades de la misma vigencia.

4.4 Etapa de Evaluación

Partiendo de los aspectos evaluativos enunciados en la etapa de diseño, Kirkpatrick (2006), determina cuatro niveles de evaluación, que se van a detallar a continuación:

4.4.1 Nivel 1: Reacción.

Se propone conocer de forma inmediata a la finalización de la capacitación, la satisfacción del cliente o su reacción ante el programa. Esto determina si las personas desearían volver a otra capacitación o si la recomendarían. De esta manera se pueden cuantificar las reacciones y determinar un resultado.

Para el efecto, People Contact S.A.S., aplica este nivel de evaluación, a través del formato *Evaluación de Evento de Formación*, con código HF-34, versión 1, el cual se incluye en los anexos, al final de este trabajo. Ese formato contiene un encabezado con datos generales del programa y está distribuido en tres niveles que evalúan en su orden, al formador (didáctica), al programa (cumplimiento de objetivos propuestos) y a la logística (recursos y aulas).

4.4.2 Nivel 2: Aprendizaje.

Este nivel de evaluación, determina mediante pruebas escritas, la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, y se aplica antes y después de la capacitación. Para aplicar las evaluaciones, la organización maneja el formato *Evaluación del Conocimiento*, HF-32, versión 2.1., que viene incluido en los anexos de la parte final de este trabajo. El formato se estructura con un encabezado que trae los datos del colaborador y el campo para la nota final, un espacio para las preguntas de la evaluación y un cuadro final para registrar observaciones de la eficacia de la capacitación.

4.4.3 Nivel 3: Conducta.

Evalúa el cambio en la conducta y la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, como resultado del programa de capacitación. Debe haber un margen de tiempo, para que este cambio se produzca en el trabajador. Se realiza mediante entrevista o evaluación del participante, su jefe, sus subordinados o terceros que observen la conducta.

En People Contact S.A.S., para desarrollar este nivel de evaluación, existe el formato *Verificación Eficacia de la Capacitación*, HF-178, versión 1.1., (Ver anexos), el cual es diligenciado y verificado por el jefe inmediato y por el analista de gestión del

conocimiento, determinando la fecha de capacitación y verificación, los datos del participante a evaluar y los resultados del programa de capacitación, además de incluir un campo para anexar evidencias.

4.4.4 Nivel 4: Resultados.

En este nivel se hace la pregunta: ¿Los resultados obtenidos son consecuencia de la capacitación? A nivel general, estos pueden determinarse por menor rotación del personal, mayor productividad, aumento de la calidad, reducción de gastos y de tiempos, incremento de ventas y retorno de la inversión. Como se puede ver, son varios aspectos. Además, esta evaluación se realiza a los programas más importantes y costosos para la organización, dejando un margen de tiempo para que estos resultados se produzcan.

Cabe anotar, que la organización People Contact S.A.S., no tiene un mecanismo o medida para establecer la incidencia de la capacitación en aquellos resultados y en la rentabilidad. Por lo anterior, se hace necesario proponer una forma de hacerlo, para que la empresa estudie su aplicabilidad.

Pero antes de proponer ese mecanismo de medición, se hace necesario preguntarse ¿Qué resultado desea obtenerse a partir de la capacitación a los formadores y trabajadores, siendo los temas centrales, el aprendizaje del adulto y la cultura de servicio?

Y la respuesta es sencilla: el resultado debe expresarse, en el aprendizaje y aplicación de la cultura de servicio, de forma que haya un cambio organizacional, a la vez, que este se refleje en aumento de la calidad y productividad, en simultánea, en disminución de la rotación y del ausentismo y, por último, en retorno de la inversión. Es decir, que está implícita una relación costo-beneficio. En consecuencia, es importante buscar un medio de evaluación, que esté acorde con la búsqueda del resultado esperado.

Si se trata de calcular la eficacia en términos de rentabilidad y de mejora de los prenombrados indicadores, se acude al ROI.

Teniendo como base esa forma de medir la capacitación, es necesario prever que hay factores externos a la capacitación, que pueden influir en un resultado, positivo o negativo. En este caso, tratándose del tema de cultura de servicio, hay aspectos a considerar por parte de la organización, que van de la mano y que, de no estar alineados con el programa, dificultan la aplicación del cambio organizacional: clima laboral inapropiado, falta de liderazgo, poco empoderamiento de la alta dirección, parámetros y requisitos de calidad que no estén acordes con los cambios que se vienen presentando.

Es decir que, aunque el ciclo de capacitación se aplique al 100%, incluyendo este nivel 4 de evaluación, si los factores descritos apuntan a una dirección diferente a la del modelo de cultura de servicio, el resultado es incierto, incluso puede ser negativo. En síntesis, la orientación de toda la estructura organizacional, debe ir hacia la cultura de servicio, con el fin de que haya coherencia entre el proceso de enseñanza y aprendizaje y el entorno donde va a ser aplicado el modelo.

Ahora bien, a continuación, se verá, cómo calcular la rentabilidad de un programa de aprendizaje:

4.4.4.1 ROI (Retorno sobre la inversión)

Es un mecanismo usado para que la organización determine si la capacitación brinda los resultados en términos económicos.

A manera de ejemplo, a continuación se presenta un caso real donde se emplea el ROI, mediante un análisis comparativo entre un grupo de trabajadores que recibieron una capacitación y otros que no, con el fin de determinar el impacto del aprendizaje en la mejora de algunos indicadores, que están relacionados con costos para la compañía.

Con base en la experiencia de implantación de la evaluación de resultados en la compañía Midwest Electric Inc., de Alabama, Estados Unidos, según Kirkpatrick (1999):

Primero, se establece un grupo experimental, el cual es el objeto de la capacitación y un grupo de control, el cual no asiste a la misma. Así se pueden comparar los resultados en los desempeños de los trabajadores que aprenden y transfieren lo aprendido a su entorno laboral, frente a los que no aprenden, por no haber sido capacitados y cuyo desempeño, se infiere, no presenta cambios. En forma simultánea, a partir de la comparación de los indicadores, se determinan los resultados en términos financieros. Para ver un ejemplo, tomado de un caso real, se verá a continuación el procedimiento realizado en esta compañía, con datos y cantidades, para que People Contact S.A.S., estudie su implementación en los indicadores propios de su negocio:

4.4.4.1.1 Caso MEI

En la Midwest Electric Inc., empresa de energía eléctrica, se realizó una capacitación, con el fin de disminuir los índices de estrés de los trabajadores. Se creó el grupo de control y el grupo experimental y posteriormente se compararon sus resultados frente a cada indicador:

4.4.4.1.1.1 Costos médicos

Se determinó el costo de la enfermedad creada por estrés. En los meses 5 y 6, luego de la capacitación, se identificó una diferencia de 120 dólares por empleado y mes. El ahorro mensual produjo al año, 198720 dólares, como beneficio.

4.4.4.1.1.2 Ausentismo

El promedio de ausentismo del grupo de control (no recibió capacitación), en los meses 5 y 6, fue del 4.65%, en contraparte, la tasa del grupo experimental, fue del 3.2%, notándose

una diferencia entre ambos, del 1.45%. El indicador fue más favorable en el grupo que recibió la capacitación. Se trabajó 220 días en el año.

Valor unitario para una ausencia:

123 dólares día (costo ausencia) X 1.25% (promedio salario diario): 153.75 dólares

Cálculo del beneficio económico:

138 empleados X 220 días de trabajo X 1.45% X 153.75 dólares: 67684 dólares

4.4.4.1.1.3 Rotación

El grupo de control tenía una tasa en los mismos meses, del 19.2% y el grupo experimental del 14.1%, con una diferencia de 5.1% (anual). El indicador fue más favorable en el grupo que recibió la capacitación.

Valor unitario de rotación:

31980 dólares (costo rotación) X 70% (salario base anual): 22386 dólares

Cálculo del beneficio económico:

138 empleados X 5.1% (diferencia entre los grupos) X 22386 dólares: 157553 dólares

Ahora se verá, el valor consolidado de la mejora anual:

Tabla 32. Beneficio económico anual

Indicador	Valor
Costos médicos	198720
Ausentismo	67684
Rotación	157553

TOTAL (dólares)	423957
-----------------	--------

Una vez establecido el valor del beneficio económico anual, a continuación, se muestra la tabla de costos:

Tabla 33. Costos del día de la capacitación

Costo	Observación	Valor (dólares)
Etapa diagnóstica	Primera etapa del ciclo de capacitación	16500
Etapa de implantación	Se calculó para los participantes	4800
Recursos y materiales	N/A	13680
Salarios	N/A	24108
Transporte y alojamiento	144 participantes	5472
Impartición de la capacitación	N/A	10800
Aula, refrigerios	N/A	3168
Evaluación	N/A	22320
Total	N/A	100848

Basados en los beneficios económicos y los costos, el ROI se determina así:

$423957 \text{ dólares (beneficio económico)} - 100848 \text{ dólares (costos)} / 100848 \text{ dólares (costos)}: 320\%$

Esta experiencia extranjera representa un resultado positivo en términos financieros, ya que al final hay un ahorro o beneficio económico para la organización y al comparar los indicadores entre los dos grupos, se demuestra una mejora para aquellos que recibieron la capacitación. Por lo anterior, en este caso se puede relacionar la capacitación con los buenos resultados obtenidos.

Ahora bien, al tomar este ejemplo y trasladarlo a la realidad de People Contact S.A.S. y con el fin de desarrollar allí no solo los tres primeros niveles de evaluación: reacción, aprendizaje y conducta, sino también el de resultados, el mecanismo de uso de un grupo experimental y uno de control, es útil para comparar un impacto posterior del contenido

aprendido de cultura de servicio, relacionando este tema con algunos indicadores que se puedan mejorar en la organización, como es el caso de la rotación, el ausentismo, la calidad emitida, la satisfacción del cliente y el clima laboral, y realizando una medición a 5 o 6 meses a la ejecución de la capacitación, para determinar un resultado en disminución o aumento de estas métricas y aplicando las fórmulas matemáticas, que lleven a determinar un beneficio económico para la empresa y su relación con el programa formativo desarrollado.

5 Resultados

A la fecha, el modelo continúa en estudio de aprobación por parte de la gerencia de la organización People Contact S.A.S., por lo tanto, no se ha logrado su implementación, sin embargo, se está preparando una prueba piloto para desarrollar en las instalaciones de la compañía, en la sede de Bogotá, que consiste en el diseño y ejecución de una capacitación en los fundamentos del aprendizaje y del aprendizaje del adulto, para que sea desarrollada con un grupo de formadores de la organización, con el fin de asegurar las metodologías adecuadas de enseñanza y aprendizaje, en el momento de impartir el programa de cultura de servicio al resto de los trabajadores.

Como se mencionó en los aspectos metodológicos de transferencia, particularmente en la fase de diseño, primero se dirige la capacitación a los formadores y luego a los trabajadores, por ende, el piloto se encamina a dar inicio al proceso como se establece en el modelo y en observar resultados mediante la evaluación de reacción y de aprendizaje, así mismo, hay oportunidad de introducir mejoras en el diseño y ejecución de lo que sería la implantación posterior del modelo completo en la compañía.

La sede de la organización en Bogotá, cuenta con ocho salas de capacitación, por lo cual, se dispone de una infraestructura física y tecnológica adecuadas para iniciar la prueba, además de no requerirse mucho presupuesto, ya que los participantes asumen costos de transporte y alimentación y los materiales de capacitación no son excesivos.

6 Discusión

Cuando las organizaciones se abren al conocimiento y emprenden acciones para lograrlo, están tocando las puertas del *aprendizaje organizacional*. Esto, expresa Argyris (2001), citando a Vickers, “significa un aprendizaje de parte de los individuos que se desempeñan en un ambiente organizacional”. De lo anterior, se infiere que, si el trabajador aprende, la organización aprende.

Pero hay interrogante por resolver: cómo aprender. Y es que como lo indica Argyris (2001), las empresas no comprenden lo que es el aprendizaje, no son conscientes de que existe y por eso cometen errores, que les impiden llegar a convertirse en una organización que aprende.

Para salir de ese estado de inconsciencia y evitar cometer muchos errores, la organización que aprende, piensa y emprende el camino hacia la puesta en marcha de un proceso planificado y sistemático de capacitación. Para conocer de un proceso similar al pensado, acude a Chiavenato (2009), quien con su ciclo de capacitación da respuesta a esa necesidad y lo hace de forma detallada: por etapas bien constituidas, diagnóstico de necesidades, diseño, implantación y evaluación.

Y si la organización que aprende, va a profundizar en los intrínquilis de la etapa de evaluación, Kirkpatrick (1999), plantea los niveles y cómo aplicarlos. Hasta aquí, hay un ciclo y dentro del mismo, una evaluación rigurosa para ver resultados. Entonces, estos se hacen tangibles para la empresa. Pero hay más. La organización que aprende debe preocuparse porque sus trabajadores realmente aprendan. No basta con seguir el ciclo y evaluar la capacitación. A ese ciclo hay que imprimirle una metodología de enseñanza y aprendizaje. De esta manera las personas, ahora son el centro del programa, porque son los protagonistas.

En consecuencia, para robustecer el ciclo, sobre todo en sus etapas de diseño e implantación de la capacitación, se incorporan los métodos de la andragogía, que para Knowles (2001), es aquella actividad que explica el modo de aprender de los adultos y que

se enfoca en cómo lograrlo. Para ello, tiene en cuenta que las personas adultas aprenden por aprender, por contacto social y para lograr una meta. Entonces los métodos de aprendizaje, responden a esas motivaciones.

Retomando, la organización que aprende, ya cuenta con un ciclo que comprende unas etapas: detecta con estrategia las necesidades de capacitación, diseña, implanta y evalúa con enfoque en el aprendizaje del adulto y con la aplicación de otros niveles de evaluación, determina sus resultados. La organización va aprendiendo aún más: producto de los temas de capacitación y producto de la ejecución del ciclo mismo como experiencia. Nótese aquí, como van entrelazados, el ciclo de capacitación y la andragogía.

Pero esto no acaba aquí. Si la organización que aprende, además pone a rodar dentro del ciclo de capacitación con enfoque en la andragogía, un contenido de aprendizaje que traiga beneficios para sus clientes internos y externos, como lo es la cultura de servicio (Mazo (2003), y a su vez, este contenido se hace continuo, entonces la organización que aprende, pasa al siguiente nivel: la organización inteligente.

Pérez & Cortés (2011), citan a Chun Wei Choo (1999), para señalar que esta clase de organización, es aquella que transforma la información en conocimiento, se adapta oportunamente a los cambios del entorno, se compromete con el aprendizaje continuo y moviliza el talento y experiencia de su gente hacia la innovación.

¿Y cómo se logra todo esto? La organización inteligente, lo hace mediante la aplicación del ciclo de capacitación con enfoque en la andragogía, por el cual está transformando la información en conocimiento desde un aprendizaje continuo, además lo hace a través de la implementación del modelo de cultura de servicio, gracias al cual va transformándose en sí misma y a su entorno y como resultado de todo lo anterior, su gente es más feliz, en consecuencia, más comprometida y creativa, más soñadora.

Ese es el objetivo que persigue el modelo propuesto a People Contact S.A.S.: *La organización inteligente, que lo es, porque es una organización que aprende, de forma continua, cambiante y creativa.*

7 Conclusiones y recomendaciones

El modelo de ciclo de capacitación que se presenta como propuesta a la organización People Contact S.A.S., con un orden sistemático, se plantea como un instrumento de guía para el área de recursos humanos, con el fin de que esta se enfoque en el estudio meticulado de necesidades de aprendizaje, en el diseño detallado de la capacitación que logre una implantación adecuada, así como en evaluar el proceso de forma pormenorizada, de tal forma que el programa genere resultados, para el beneficio de la organización que aprende.

Mediante la división de la capacitación en dos fases: una dirigida a los formadores y otra a los trabajadores, se incorporó al ciclo de capacitación, el enfoque en el aprendizaje del adulto y el aprendizaje significativo, a partir de sus fundamentos, métodos, estrategias y técnicas, con lo cual se garantiza que, dentro del modelo propuesto, haya transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo y esto se vea reflejado en el desempeño individual y, por lo tanto, en el organizacional.

El diseño de la capacitación en cultura de servicio, plantea el detalle de las características del programa, para facilitar su implantación y evaluación, con el propósito de lograr el aprendizaje de los contenidos, redundando esto, en un impacto en el desempeño de los colaboradores de la empresa al aplicar el modelo y vivirlo como experiencia, en aras de reflejar unos resultados tangibles en los indicadores de la compañía, entre ellos la rentabilidad y con miras a conducir a la organización, a la apertura de otros modelos culturales organizacionales.

El ciclo de capacitación con enfoque en el aprendizaje del adulto y en la cultura de servicio, posee las características y atributos necesarios, para contribuir al conocimiento organizacional y para estructurar procesos relacionados con el recurso humano, de forma que se recomienda a la empresa, que al modelo que se propone, se le aplique un estudio riguroso y producto del mismo, se le dé aplicación y no solo eso, sino que con los elementos enriquecedores que comprende desde cada una de las etapas del ciclo, se convierta en un eje de los programas y planes de aprendizaje, no solo en el tema de la

cultura de servicio, sino que además se use como base para futuras capacitaciones, partiendo de las diferentes necesidades de conocimiento, que surjan en la empresa.

La alta dirección de la organización, tiene la capacidad de impulsar con fuerza este programa de capacitación y participar directamente en él, previa revisión de los beneficios que este trae, en materia de mejora de los procesos, optimización del aprendizaje organizacional, conocimiento de los atributos de la cultura de servicio y rentabilidad, en consecuencia, se recomienda estudiar la propuesta del ciclo de capacitación con mirada estratégica, donde el análisis prospectivo sea un referente y la pregunta orientadora sea ¿Cómo la aplicación de este modelo, conduce a la vía de una organización inteligente, proyectada a corto, mediano y largo plazo?

Referencias

- Acevedo, A., Herazo, P., Jiménez, M. & Martínez, E. (2015). Diseño de un plan de capacitación para la cooperativa ASOBANARCOP, a partir de la evaluación de desempeño por competencias. Santa Marta: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD.
- Alcalá, A. (1997). Propuesta de una definición unificadora de andragogía. *Caracas, Venezuela: UNA.*
- Argyris, C. (2001). Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford.
- Casarini, M. (1999). Teoría y diseño curricular. México: Editorial Trillas
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill
- Díaz, A. (1997). Didáctica y currículum. México: Editorial Paidós
- Escribano, A. & Del Valle, A. (2015). El aprendizaje basado en problemas. Bogotá: Ediciones de la U.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). Cómo transferir el aprendizaje a la conducta. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kirkpatrick, D. (1999). Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Knowles, M. (2001). Andragogía, el aprendizaje de los adultos. México: Oxford University Press y Alfaomega.

- Martínez, M. C., & Acosta, J. A. Capacitación y formación profesional: ejes clave en el desarrollo del trabajador.
- Martínez, R., Pérez, S., Ambriz, M., Rello, P. & Rojas, Á. (2009). Modelo Andragógico. México: Dirección de Desarrollo Académico de la Universidad del Valle de México.
- Mazo, I. (2003). Hablemos claro sobre servicio. Medellín, Colombia: Ideas Gráficas Ltda.
- Mejía, S. E., Restrepo, C. E., & Ferro, L. S. R. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et Technica*, 3(32), 289-294.
- Mendoza, A. (1998). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México: Editorial Trillas.
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Moreno, H. (2014). Métodos, estrategias y técnicas de enseñanza-aprendizaje. Bogotá: Soluciones Estratégicas para el Magisterio.
- People Contact S.A.S. (2015). *Base de datos de Evaluación de desempeño*.
- Pérez Zapata, A., & Cortés Ramírez, J. A. (2011). Barreras para el aprendizaje organizacional Estudio de casos. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (22).
- Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral. *IDB DP*, 268.

Villar, M. (2011). Procesos de gestión del conocimiento: significados y aprendizajes. Un aporte a la pedagogía empresarial. Chía: Universidad de la Sabana.

Anexos

Anexo A. Formato Evaluación de Evento

Código HF-34
Versión 1

PEOPLE CONTACT S.A.
EVALUACIÓN DE EVENTO DE FORMACIÓN



FORMADOR(ES)	
NOMBRE DEL EVENTO	
LUGAR	
GRUPO ASISTENTE	


MUCHAS GRACIAS POR DILIGENCIAR ESTA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN, SU APOORTE ES MUY IMPORTANTE PARA MEJORAR EL PROCESO DE FORMACIÓN DE PEOPLE CONTACT SA.

POR CADA CONCEPTO CALIFIQUE SU NIVEL DE SATISFACCIÓN

		Completamente de acuerdo	De acuerdo	medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
FORMADOR	EL FORMADOR FUE PUNTUAL	o	o	o	o	o
	EL FORMADOR ACLARO LOS OBJETIVOS DEL EVENTO AL INICIAR LA CAPACITACIÓN	o	o	o	o	o
	EL FORMADOR FOMENTO LA MOTIVACIÓN HACIA EL APRENDIZAJE Y LA PARTICIPACIÓN EN EL TEMA TRANSMITIDO	o	o	o	o	o
	EL FORMADOR EXPUSO EL TEMA CON CLARIDAD	o	o	o	o	o
	EL FORMADOR TUVO DISPOSICIÓN PARA RESOLVER DUDAS E INQUIETUDES FRENTE AL TEMA	o	o	o	o	o
	EL FORMADOR MOSTRÓ CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL TEMA TRATADO	o	o	o	o	o
	EL FORMADOR MOSTRÓ HABILIDADES ADECUADAS DE COMUNICACIÓN	o	o	o	o	o
	LA METODOLOGÍA UTILIZADA POR EL FORMADOR FOMENTO EL APRENDIZAJE	o	o	o	o	o
		Completamente de acuerdo	De acuerdo	medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
PROGRAMA	LAS ACTIVIDADES, LOS TALLERES Y MATERIALES FUERON ADECUADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL EVENTO	o	o	o	o	o
	SE ALCANZARON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL EVENTO DE ENTRENAMIENTO	o	o	o	o	o
	EL PLAN DE TRABAJO PROPUESTO POR EL FORMADOR SE CUMPLIÓ SATISFACTORIAMENTE	o	o	o	o	o
	LOS TEMAS EXPUESTOS SON COHERENTES Y APLICABLES CON LA LABOR QUE REALIZO	o	o	o	o	o
		Completamente de acuerdo	De acuerdo	medianamente de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo
LOGÍSTICA	LAS AYUDAS AUDIOVISUALES FUERON ADECUADAS PARA EL ENTRENAMIENTO	o	o	o	o	o
	LAS INSTALACIONES FÍSICAS FUERON ADECUADAS PARA EL ENTRENAMIENTO	o	o	o	o	o

OBSERVACIONES _____

Anexo B. Formato Evaluación del Conocimiento

	EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO	CODIGO: HF-32 VERSIÓN 2.1
---	------------------------------------	--

Formador _____

Tema/Campaña: _____

NOTA:

Documento: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Código de grupo: _____

CUESTIONARIO:

Aquí van las preguntas

Este espacio se reserva para uso exclusivo del formador o evaluadores.

Observaciones de la Eficacia de la capacitación:

Anexo C. Formato Verificación Eficacia de la Capacitación



CÓDIGO: HF-178

VERSIÓN: 1.1

VERIFICACIÓN EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN

--	--	--

Fecha Capacitación

--	--	--

Fecha Verificación

Nombre de la Capacitación	
Nombre del Participante	
Documento del Participante:	
Campaña / Area:	
Nombre de quien Verifica (Lider o quién tenga la competencia para verificar)	
Fuente (Quien dicta la capacitación)	

Objetivo Pactado

Según los resultado de la capacitación y el desempeño del participante frente al tema tratado, califique:	Si	No
¿Considera Ud que se cumplió con el objetivo de la capacitación?		
¿La capacitación incide en la labor de otros colaboradores del área?		
¿Los contenidos de la capacitación tienen aplicabilidad en la ejecución del rol del colaborador?		

Enumere los registros que evidencien el cumplimiento del objetivo pactado

 Firma de quien Verifica (Jefe Inmediato)

 Analista de Formación y Gestión del conocimiento