



Trabajo Final para optar por el Título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**Modelo y sistema de capacitación continua en gestión
administrativa de una empresa de servicios de auditoría.**

Sustentante:

Rosa Diana Ovalles Minyetti

Matrícula:

2015-0183

Asesor (a):

Dra. Sención R. Yvelice Zorob Avila

Santo Domingo, Distrito Nacional
Diciembre, 2016

RESUMEN

A través del tiempo, La gestión humana tiene más peso dentro de las organizaciones, se ha convertido en una fuerza gerencial para el desenvolvimiento de las relaciones laborales, la cultura organizacional y clima laboral. Con su ayuda se permite garantizar un personal de alta calidad, aportando a la ejecución de la estrategia establecida por la empresa, desarrollando competencias que agreguen valor para el aumento de la productividad mediante programas de capacitación continua, el desarrollo de actividades de integración junto a sus familiares. En base al avance tecnológico, las nuevas tendencias hacen que las empresas se mantengan a la vanguardia, capacitando a sus colaboradores con la mayor innovación en el Mercado que pueda ser líder del mismo, alcanzando objetivos establecidos. La capacitación de los colaboradores es esencial y es por esto que aportar con un plan de mejora continua para el área administrativa de la firma ABC permitirá que los procesos organizacionales mejoren, aportando de modo significativo en la consolidación de la cultura institucional, orientada a ofrecer un trabajo con mayor calidad que cause entusiasmo a cada uno de los colaboradores del área, fortaleciendo a la vez el sentido de pertenencia.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir, por estar conmigo en cada paso que doy, por haberme hecho una mujer de bien, por permitirme adquirir experiencias laborales que me sustentan, por protegerme y fortalecer mi corazón de cada trago amargo que he tenido que superar, gracias por hacerme más persistente cada día y sobre todo gracias por las bellas personas que están conmigo en mi andar, las cuales han sido mi soporte e inspiración de querer ser mejor cada día.

A mi Mamuchki Rosa, por haberme concebido, por ser una madre ejemplar, haber hecho todo tu esfuerzo por sustentarnos, por ser siempre mi apoyo, por la motivación constante que me has dado y que me ha permitido lograr esta meta, por ti soy quien soy! pero más que nada, gracias por ese amor tan incondicional. A mi PA Raúl, por ser el mejor padre del mundo, gracias por ser tú! Gracias por todo el sacrificio que has hecho por mí y por mis hermanos, eres el mejor ser que he conocido, todo lo que he logrado es poco para lo que te mereces; gracias por enseñarme a vivir, por tus tantos consejos, por todo ese cariño y amor que me das. A mi cone precioso, con el que he aprendido a ser la persona que quiero ser, a tener paciencia ante situaciones complicadas, a Amar puramente, sin importar condiciones, que la fuerza del corazón vale más que miles de kilómetros de distancia. La constancia apremia, y lo que se quiere debajo del cielo, papa Dios te lo entrega a su hora.

Agradezco en especial a los maestros Federico Santos, Carlos Contreras hijo, Nicomedes Capriles e Yvelice Zorob por marcar cada etapa de este camino con entrega y conocimientos específicos que apporto al crecimiento para ser una profesional de éxito.

Rosa Diana Ovalles Minyetti

ÍNDICE

RESÚMEN.....	ii
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE SERVICIOS	
1.1 Origen y tendencias de la gestión administrativa.....	4
1.1.1 La gestión administrativa en las empresas	7
1.2 Modelos y sistemas de capacitación en empresas de servicios.....	13
1.3 Diagnóstico y situación actual en la capacitación del área administrativa de la empresa de servicios de auditoría ABC	30
CAPÍTULO II: MODELO Y SISTEMA DE CAPACITACION CONTINUA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE AUDITORIA ABC.	
2.1 Reseña histórica, misión, visión, valores y estructura de la firma de servicios de auditoría ABC y aspectos generales.....	45
2.2 Condiciones previas o requisitos mínimos del modelo y sistema de capacitación continua.	55
2.3 Ejemplificación de una capacitación en el área administrativa de la empresa de servicios de auditoría ABC.	62
CAPÍTULO III: VALORACIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN LA RED SOCIAL TRIPADVISOR PARA EL POSICIONAMIENTO DEL HOTEL SHERATON SANTO DOMINGO	
3.1 Oportunidades y amenazas del modelo y sistema propuesto en la gestión administrativa de empresas de servicios de auditoría.	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71-72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Principales actividades de la gestión administrativa	10
Figura 2.	Sistemas de capacitación	20
Figura 3.	Beneficios de la capacitación	26
Figura 4.	Modelos de capacitación	27
Figura 5.	Modelo de Arnold.....	28
Figura 6.	Modelo de Chiavenato.....	28
Figura 7.	Diferentes sistemas de gestión administrativa.....	30
Figura 8.	Sistema de capacitación común en la firma ABC de forma Presencial.....	33
Figura 9.	Sistema de capacitación común en la firma ABC de forma online ..	34
Figura 10.	Estructura Organizacional	49
Figura 11.	Análisis Foda actual del departamento administrativo.....	54
Figura 12.	Fases del modelo	62
Figura 13.	Cronograma del modelo presencial.....	63
Figura 14.	cronograma del modelo E Learning.....	64

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, la gestión humana tiene más peso dentro de las organizaciones, se ha convertido en una fuerza gerencial para el desenvolvimiento de las relaciones laborales, la cultura organizacional y clima laboral. Con su ayuda se permite garantizar un personal de alta calidad, aportando a la ejecución de la estrategia establecida por la empresa, desarrollando competencias que agreguen valor para el aumento de la productividad mediante programas de capacitación continua, el desarrollo de actividades de integración junto a sus familiares. La capacitación de los colaboradores es vital, y es por esto que aportar con un plan de mejora continua para el área administrativa de la firma ABC, permitiendo que los procesos organizacionales mejoren, aportando de modo significativo en la consolidación de la cultura institucional, orientada a ofrecer un trabajo con mayor calidad que cause entusiasmo a cada uno de los colaboradores del área, fortaleciendo a la vez el sentido de pertenencia.

La tendencia es que la gestión humana de cualquier área de trabajo siga creciendo profesionalmente. Esto permite tener a un personal óptimo con los más altos estándares del mercado local. El principal objetivo de esta investigación consiste en identificar aquellos elementos e indicadores que son altamente considerados para obtener ventajas competitivas sostenibles en un plan de capacitación en un área de trabajo que esta descuidada en este aspecto. En estos momentos, el mercado de auditoría presenta una alta demanda por los profesionales que salen a diario de las universidades con ganas de un crecimiento y de igual forma es muy demandada por los clientes, lo que representa una oportunidad para aprovechar y optimizar a todas las líneas de servicio.

Para desarrollar este trabajo y alcanzar los objetivos planteados, se han considerado las siguientes tareas científicas:

Búsqueda de información para la determinación del marco contextual en fuentes bibliográficas y de Internet relacionadas con modelos de capacitación.

Estudio de la teoría existente en bibliografías y la Internet para el establecimiento del marco teórico. Estas informaciones fundamentan el modelo y soportan la implementación de las estrategias en el campo de acción.

Elaboración de propuestas en base a los datos obtenidos del estudio del entorno, para desarrollar y ejemplificar las técnicas de implantación del modelo.

El propósito de la investigación es aplicada, sobre las bases del objetivo general, basado en elaborar un programa de capacitación continua para el área de administración de una firma de servicios de auditoría para lograr optimizar la organización.

La estructura de la investigación está compuesta por tres capítulos que abarcan los enunciados de origen y tendencias de la gestión administrativa, con el propósito de conocer su historia, modelos y sistemas de capacitación en la que el sector se está desarrollando e identificar los medios apropiados para el desarrollo de una estrategia de capacitación sostenible exitosa, que eventualmente conduzca al incremento de la productividad del área administrativa. Las condiciones previas y los requisitos del modelo para una capacitación que permita orientarnos a definir un perfecto plan. Finalmente se ejemplifica el plan de capacitación a largo plazo, con un control y de manera sostenible.

CAPITULO I.

LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE SERVICIOS

1.1 Origen y tendencias de la gestión administrativa.

A lo largo de la historia la administración como ciencia económica a jugar un papel vital en el desarrollo de la sociedad y de los seres humanos. Esta ha estado vinculada desde el inicio de los tiempos en cada paso que ha dado el ser humano. La administración aparece desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la disciplina es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes.

La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las entidades sociales partiendo en la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Distintos autores han impactado muy directamente en la gestión administrativa como tal, revolucionando en su momento la sociedad y la administración. Los principales autores y/o científicos de la administración dieron todos en un punto en común, de que el centro de la misma es el ser humano, de que sin este, la administración sin su ente principal el humano como tal no sería más que un proceso o un lineamiento hueco.

A continuación, los principales aportes científicos de la administración de Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica; Henry Fayol reconocido por ser el padre de la administración moderna; y Max Weber precursor de la burocracia en la administración de empresas..

Taylor:

Frederick Taylor argumentó que sus cuatro principios de administración científica traerían la prosperidad tanto a los trabajadores como a los gerentes. Los cuatro principios de administración científica son:

- a. Planeación: Reemplazar el antiguo método empírico por un método científico para realizar el trabajo.
- b. Preparación: Selección científicamente a los mejores trabajadores y capacitarlos.
- c. Control: Asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
- d. Ejecución: Asignar funciones y repartir la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores.

Taylor cuenta con un enfoque más dirigido hacia la productividad, considerando al obrero como la extensión de una máquina y se dedica más hacia el estudio de tiempos y movimientos de una empresa.

Fayol:

Henry Fayol considera que la administración es una actividad común de todos los seres humanos, ya que se lleva a cabo en cualquiera los ámbitos en el que éste se encuentre, en empresas, gobiernos e incluso el hogar. Además considera que la administración es un conjunto universal de funciones donde se incluye la planeación, organización, dirección, coordinación y control por lo que concibe a la organización como un todo.

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

- a. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- b. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- c. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

- d. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- e. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- f. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Fayol comienza a dar las pautas del organigrama donde pone a la cabeza en la gerencia general todas las funciones administrativas, las cuales dirigen a toda la organización.

Weber:

Por medio de la burocracia Weber, pretendía establecer la estructura, la estabilidad y el orden de las organizaciones por medio de una jerarquía integrada de actividades especializadas, definidas por reglas sistemáticas.

Los sistemas burocráticos fueron establecidos con el propósito de ofrecer el medio más eficiente para conseguir que se hiciera el trabajo. En ellos, cada trabajador podría definir con precisión su actividad y su relación con otras actividades. Los burócratas eran los administradores habilidosos que hacían que las organizaciones funcionaran.

Originalmente, la burocracia tenía las siguientes características:

- a. División del trabajo: Las actividades son desmembradas en tareas simples, de tal manera que cualquier persona se puede convertir en alguien especializado en esa tarea en tiempo mínimo.
- b. Jerarquía de la autoridad: Cada puesto jerárquico contiene responsabilidades y deberes específicos, así como privilegios.

- c. Racionalidad: Todos los miembros de la organización son seleccionados con base en la calificación técnica que les permite alcanzar un desempeño adecuado; las promociones se obtienen por desempeño y capacitación.
- d. Reglas y normas: Las decisiones administrativas se basan en reglas, disciplina y controles relacionados con el cumplimiento de los deberes oficiales, aplicados de forma impersonal tanto a los empleados de la organización como a los clientes de la misma.
- e. Compromiso profesional: Los administradores trabajan por salarios fijos; son entrenados para realizar actividades administrativas y tratan de alcanzar la mejor calificación en eficiencia organizacional y controlar las actividades de los empleados con este mismo fin.
- f. Registros escritos: A efecto de establecer la continuidad organizacional y de alcanzar la uniformidad de acción, las burocracias cuentan con elaborados registros que detallan las transacciones de la organización.
- g. Impersonalidad: Reglas y procedimientos son aplicados de modo uniforme e imparcial. (Orencio, 2016)

1.1.1 La gestión administrativa en las empresas.

Para que una organización enlace sus objetivo con sus estrategias efectivamente para el cumplimiento de sus metas debe de lograr impregnar en cada ente de la misma el sentimiento de pertenencia hacia cada proceso, cada área y cada unidad existente en esta, para así lograr un equilibrio efectivo y/o convergencia para que la organización en si funcione con efectividad y más prontamente todo esto se refleje en una rentabilidad más que esperada.

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio, debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una

empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. A continuación se define cada uno de ellos: Planeación: Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método. (Puello, 2016)

En un entorno cambiante y altamente competitivo, como el del mundo empresarial actual, la capacidad de adaptación juega un rol clave en la carrera hacia el éxito de todo ejecutivo. Es por ello que conocer el funcionamiento interno de la empresa, y su respuesta frente al entorno externo, se convierte en una herramienta poderosa para elevar el nivel competitivo de toda organización.

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

Concluyendo el siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en base a 4 principios básicos, los gerentes y principales ejecutivos de las organizaciones hoy día deben llevar a cabo los respectivos, estos son: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Planeación:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas. (Gestion Administrativa, 2011)

En la actualidad, muy pocas empresas gestionan con exactitud este proceso aunque les resulta muy útil para poder llevar el control y tener éxito en el futuro.

Principales actividades de la gestión administrativa.

Tal cual el proceso administrativo, la gestión administrativa tiene varias actividades y pasos a seguir, esto con el fin de hacer más sencillas cada una de las áreas en el orden administrativo, es decir, actividades importantes que permiten todos los que están en una organización determinada cumplir a cabalidad con los objetivos del área en que se desenvuelven.

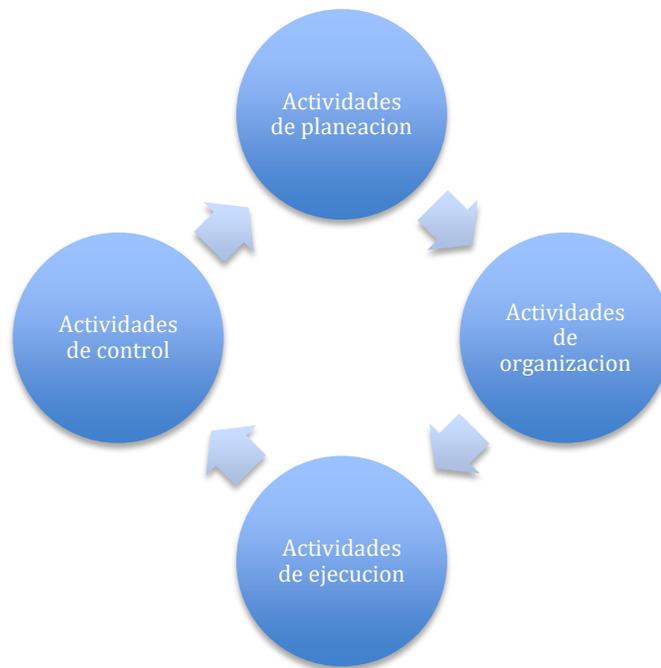


Figura 1. Principales actividades de la gestión administrativa. Fuente: Propia

Actividades de planeación

- A. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- B. Pronosticar.
- C. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- D. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- E. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- F. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- G. Anticipar los posibles problemas futuros.
- H. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Actividades de organización

- A. Subdividir el trabajo en unidades operativas
- B. Agrupar las obligaciones operativas en puestos

- C. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- D. Aclarar los requisitos del puesto.
- E. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- F. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- G. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- H. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Actividades de ejecución

- A. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- B. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- C. Motivar a los miembros.
- D. Comunicar con efectividad.
- E. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- F. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- G. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- H. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Actividades de control

- A. Comparar los resultados con los planes generales.
- B. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- C. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- D. Comunicar cuales son los medios de medición.
- E. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- F. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- G. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- H. Ajustar el control a la luz de los resultados del control. (Ramos, 2014)

Actualmente las organizaciones a nivel mundial tienden a preocuparse por preocuparse más en sus procesos administrativos internos producto de los cambios que han revolucionado el mundo e iniciando nuestro siglo, en conjunto con el auge de la globalización, las organizaciones de hoy día deben de disponer de una estructura de gestión administrativa efectiva, la cual esté permanentemente manteniéndose actualizada y que sobre todo esté acorde con los principios, objetivos y metas tanto de las empresas como de sus empleados.

Es por esto que una correcta gestión administrativa vital para las operaciones fundamentales del sistema administrativo. Las operaciones diarias se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos. Para lograr fortalecer su interfaz de gerencia y a su vez mantener una entidad más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo ha creado una estable plataforma administrativa, sino que también pueda imperar un ambiente de coordinación regularizada entre todas las áreas de interés y sus diversas actividades de cooperación sin contratiempos. Es por esto que las áreas de Gestión Administrativa deben de trabajar para lograr la sinergia e implementar las metas de una organización profesional, sistemática, transparente y responsable. (Administracion Organizacional, 2016)

A continuación se presentan varias definiciones de distintos autores que describen profundamente la esencia de la gestión administrativa:

La gestión administrativa en una organización se encarga trazar el proceso administrativo en su totalidad, es decir, planear, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades de importancia que se reflejan directamente en los objetivos, planes y estrategias organizacionales.

En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando

aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas. (Gestion y Administracion, 2016)

En adición a las definiciones anteriores, el siguiente planteamiento, describe más relacionado a la gestión administrativa al proceso administrativo, es decir, describe de una manera más sencilla el concepto en sí.

La gestión administrativa es un proceso distintivo, es decir, trata de planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos (Gesta, 2016)

En este sentido muchos autores coinciden que la gestión administrativa es un proceso único que permite alcanzar objetivos, planes y estrategias específicas, utilizando sus recursos humanos y otros recursos.

1.2 Modelos y sistemas de capacitación en empresas de servicios

En la actualidad la capacitación es una herramienta de vital importancia para el cambio positivo de las personas y de las organizaciones, hoy puede decirse que la misma no puede concebirse solamente como entrenamiento, sino como una forma de vida, que puede llegar a identificar a una persona dentro y fuera de la organización o de la institución para la cual labora. En pocas palabras podríamos decir que la capacitación a nivel humano es la principal herramienta de superación de metas y objetivos tanto organizacionales como personales, y que gracias a una buena o más bien una correcta capacitación al personal indicado se suelen obtener las respuestas más eficientes y claras ante las situaciones que se puedan tornar más difíciles.

La capacitación como tal, puede mejorar drásticamente la posición actual y futura de una organización y de sus colaboradores tanto en su entorno como en la sociedad. La misma debe de desarrollarse constantemente como un proceso, el cual lleve relación directa con el puesto y con la persona, para que todo esto converja de forma eficiente y ayude a mejorar y hacer el trabajo más productivo.

A continuación planteamos varias definiciones de varios autores de lo importante del concepto de la capacitación en la actualidad:

2 "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001)

3 "La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas" (Blake, O. 1197)

4 "La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

5 "El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999)

6 "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación

es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

7 "La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora". (Sutton Carolina, 2001)

Se puede definir a la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente. En pocas palabras, capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales. (Emprende Pyme, 2016)

Importancia de la capacitación.

En la actualidad, como consecuencia de la gran cantidad de información y conocimientos disponibles se han viralizado de una manera tremenda las opciones de capacitación. Son muchas las instituciones educativas o bien profesionales por su cuenta, que ofrecen al público capacitaciones acerca de diversas materias y ciertamente lo hacen con mucho éxito dado que también es mucha la gente interesada por aprender cuestiones específicas.

Muy a menudo escuchamos que tener buenos programas de capacitación llevará a la empresa a lograr con eficiencia sus objetivos, debido al gran valor que tiene el capital intelectual en las empresas.

¿Por qué es tan importante?

¿Por qué se insiste en capacitar al personal a pesar de que pueda tener varios años trabajando en la empresa?

¿Por qué se le considera al personal que labora en una empresa "capital intelectual"?

La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado, el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Una empresa que brinda constante capacitación a sus empleados jamás caerá en la obsolescencia de los conocimientos de éstos y por supuesto ganará en el hecho que siempre estarán actualizados y se mantendrán en competencia frente a la competencia, impactando ambas cuestiones de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Empleados que saben cómo actuar, qué hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa son imprescindibles y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación y sumado por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene.

También es una realidad muy de estos tiempos que las personas quieran mejorar sus conocimientos y habilidades sobre diferentes temas y entonces se anoten para hacer una capacitación al respecto.

Tipos de capacitación.

Hoy día podemos considerar que la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización.

Existen dos tipos de capacitación, la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que luego será transmitida por este al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, la enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas.

Entonces, en resumidas cuentas, así como la selección del personal es un paso importantísimo en cualquier organización o empresa, para hacerse de un plantel profesional idóneo y capaz, también lo es el plano de una capacitación activa que haga que esos profesionales contratados jamás pierdan su expertise y aún más, que puedan sumar nuevos conocimientos en la materia que desempeñan. (Definición ABC, 2016)

“La meta de un buen programa de capacitación y desarrollo es hacer florecer las capacidades de los participantes”

Entre los tipos de capacitación más comunes figuran los siguientes:

En la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para

lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización.

La formación técnica: Es aquella formación para el puesto de trabajo. Se divide en programas, talleres o formación en el puesto. Es la formación que se necesita para el desempeño: desde aprender a dominar un programa informático, procesos internos, el funcionamiento de una máquina, u otra formación requerida para el puesto. (Administracion Organizacional, 2016)

La formación conductual: Es aquella formación necesaria para liderar equipos o también llamada formación en valores. Esta formación está destinada a mandos medios (Jefes y Gerentes) formación en valores corporativos, habilidades para la comunicación, pensamiento estratégico, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, manejo de equipos, etc. Son temas más abstractos que aquellos que forman la capacitación técnica, pero que impactan mucho en la función. Para no crear brechas entre poblaciones de empresa, cada vez más empresas dictan formación en valores a todos los empleados sin importar el rango o el puesto que ocupen. (Administracion Organizacional, 2016)

Un buen programa de capacitación debe satisfacer las motivaciones del personal y articular el paso del talento individual al organizacional, de manera que se refuercen los compromisos de los profesionales de poder contribuir con su esfuerzo a la calidad y competitividad de la misma. (Gestion y Administracion, 2016)

Sistemas de capacitación.

La capacitación sirve hoy para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. En la actualidad, más empresas

están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado. (Ramos, 2014)

¿Qué es un sistema de capacitación?

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero se enumeran y a continuación se describen: (Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles., 1999)

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas de Capacitación
3. Instrumentación
4. Evaluación



Figura 2. Sistemas de capacitación. Fuente: Propia.

Necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. Para desarrollar una capacitación oportuna y que esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

Organizacional: consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

De Tareas: que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

De Personas: este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Reuniones interpersonales
- Examen de colaboradores
- Modificación de trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de cargos

Diseño del programa de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse: ¿Qué debe enseñarse?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo debe enseñarse?

¿Dónde debe enseñarse?, ¿Cómo debe enseñarse?, ¿Quién debe enseñar?

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

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

Implementación del programa de capacitación.

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción. Comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización.

La capacitación en habilidades. La capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada. Consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado. Revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo. Incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Evaluación del programa de capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?

¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?

¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe de considerarse como la 2da actividad de vital importancia en las organizaciones. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos. (Sutton, 2001)

La evaluación debe considerar dos aspectos principales: (La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones, 1997)

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa. (Frigo, 2016)

¿Qué es un modelo de capacitación?

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. (Ramos, 2014)

El modelo idóneo de capacitación para una organización se debe de centrarla en sus perfiles y en sus competencias y en adición a esto los procesos que juegan un papel vital en cada área, en adición a esto las nuevas exigencias del mercado en el cual se desenvuelve la organización, es decir debe de estar basado en la gestión por competencia, ya que este evoluciona en conjunto con las nuevas exigencias, permitiendo así preparar a los funcionarios para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo. Necesidades de Entrenamiento Programa de Entrenamiento Evaluación del Entrenamiento

Importancia gestión de capacitación a nivel empresarial:

El concepto de capacitación se utiliza con frecuencia para referirse a la base a partir de la cual se miden los conocimientos teóricos y prácticos que se adquieren y que se ponen en práctica para mejorar el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de una organización.

En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Es por ello que las empresas deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo.

En capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización. Mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, es decir, satisfacer sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan a aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas. (Guglielmetti, 2016)

En muchas organizaciones consideran a la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que se puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a la organización.

Alguno de estos beneficios son los siguientes:

1. Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo
2. Aumenta la rentabilidad de la organización
3. Desarrolla una alta moral en los empleados

4. Ayuda a solucionar problemas
5. Reduce la necesidad de supervisión
6. Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
7. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
8. Facilita que el personal se identifique con la empresa

Podemos concluir que la capacitación a los colaboradores debe ser obligatoria, ya que es un factor importante que ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio en la organización. (Pyme Empresario, 2016)

Las empresas han comprendido la importancia de que la capacitación no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad en la organización y en lo propio con el trabajador.

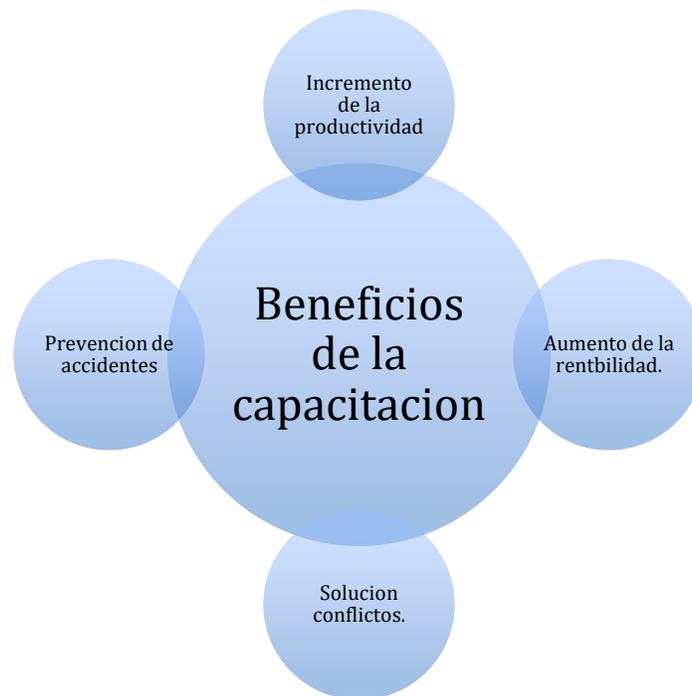


Figura 3. Beneficios de la capacitación.

Con todo lo anterior, podemos concluir que la capacitación al personal debe ser obligatoria, ya que es un factor importante que ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio en la organización.

Sin embargo, pueden buscar la asesoría de empresas especializadas en ofrecer conferencias, talleres o seminarios, y que tengan diversas opciones para que se adapten a las necesidades específicas de la organización, pues una visión externa siempre brindará otra visión. **Fuente:** (Diaz, 2016)

Modelos de capacitación.

Con el fin de ejemplificar la subdivisión de técnicas o herramientas que se pueden utilizar en este modelo de entrenamiento, se han seleccionado dos propuestas de divisiones, las cuales permitirán explicar de una manera clara la antes mencionada subdivisión. El primero es propuesto por el profesor Rolf Arnold, donde se explica el nivel de penetración que posee cada técnica con relación a la competencia que se desea fortalecer o enseñar; y la segunda propuesta es del señor Idalberto Chiavenato, donde se subdivide el entrenamiento en uso, tiempo y aplicación; donde se describe el tipo de entrenamiento, la finalidad y los medios a utilizar, para conseguir el mismo fin que con la primera propuesta.

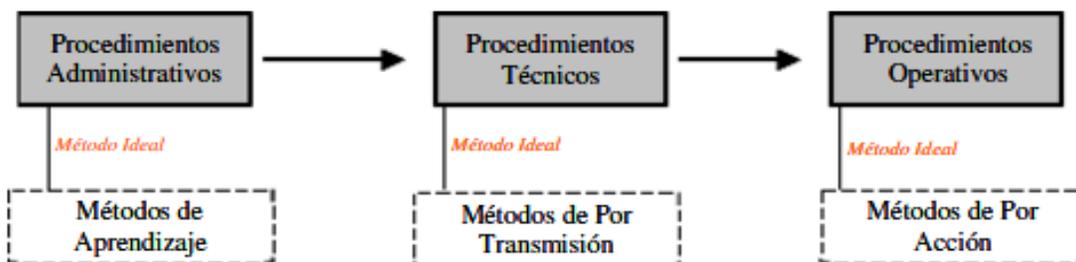


Figura 4. Modelos de capacitación.

Configuración Metodología y didáctica	Medio de Capacitación	Competencia en materia técnica (conocimientos técnicos y técnicas laborales)	Competencia en materia de Métodos (Técnicas de Aprender y de Trabajar)	Competencia en materia de relaciones sociales y dirección (trabajo en equipo, método de comunicación)
Aprendizaje por transmisión	Discurso / Conferencia	+	-	
	Dialogo en Clase	+	-	
Aprendizaje por acción	Uso de Medios Cerrados	+	-	
	Superlearning	+		
	Proyecto Guiado	+	+	-
	Simulacro	+	+	-
	Proyecto de Organización Propia	+	+	+
	Método de texto Guía	+	+	+
	Trabajo en equipo Según pregunta guiada	+	+	+
Aprendizaje por experiencia	Trabajo en individual Según pregunta guiada	+	+	
	Metaplan	+	+	
	Ejercicios Artísticos		+	+
	Métodos basados en Vivencias	-	+	

+ Importante para promover la competencia en Cuestión

- De menor Importancia para la promoción de la Competencia.

Figura 5. Modelo de Arnold.

TIPOS	CLASIFICACION	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de si mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, video conferencia, dramatización, etc.

Figura 6. Modelo de Chiavenato.

Los modelos antes descritos permiten realizar una selección aleatoria de diferentes mecanismos o medios de aprendizaje, los cuales tienen por finalidad lograr una mayor comprensión y absorción del conocimiento entregado a los capacitando; lo cual hace que las capacitaciones no sean monótonas, aburriendo a los capacitando, haciendo perder el interés en el tema que se está exponiendo. **Fuente:** (Vásquez, 2016)

Los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

- El enfoque de Parker: Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- El enfoque de R. Stake: Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

Existen varios enfoques o más bien varios tipos de sistemas de gestión administrativa muy usadas en la actualidad en las organizaciones, dichos enfoques fueron desarrollados por 3 distintos autores como resultados de sus propias experiencias en diferentes mercados, obteniendo las mejores respuestas por parte de sus colaboradores internos:

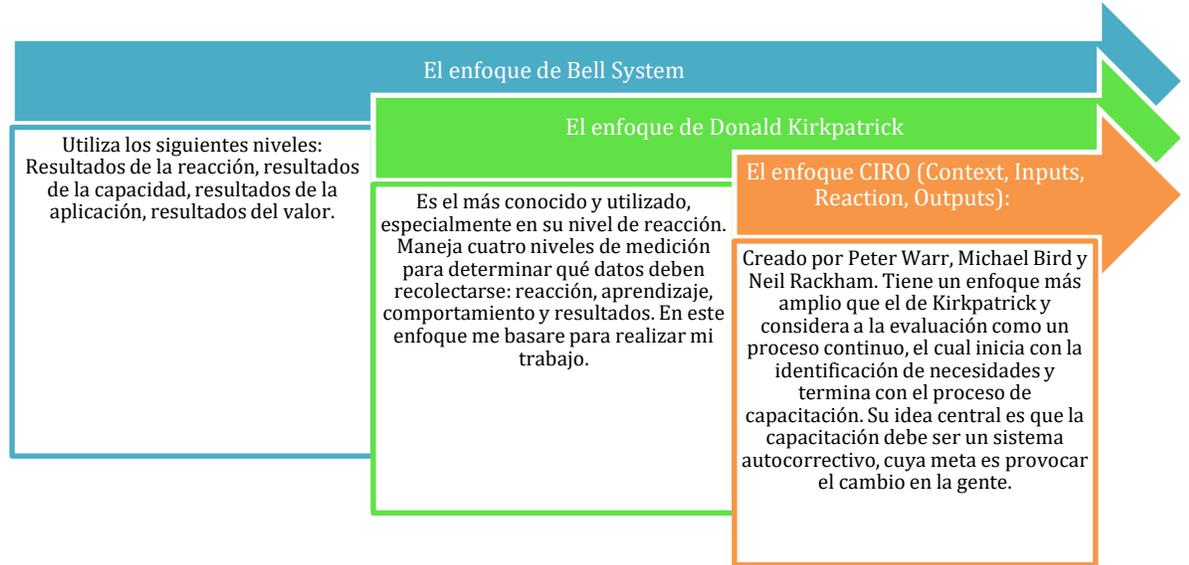


Figura 7. Diferentes sistemas de gestión administrativa. Fuente: (Administracion Organizacional, 2016)

1.3 Diagnóstico y situación actual en la capacitación del área administrativa de la empresa de servicios de auditoria ABC

Es sabido que el departamento de administración de una empresa es uno de los más importantes. Este como todos los otros departamentos está conformado a través del personal de capital humano.

ABC es la firma con más prestigio y a nivel mundial la numero 1 de las Big Four, por ende su personal es necesario este a la vanguardia y siguiendo los lineamientos establecidos, obviamente teniendo el mejor capital humano. Incluyendo el área administrativa que es la base fundamental para seguir creciendo y siendo el soporte de las líneas de servicios. Debido a esto se propone implementar las gestiones de lugar para dar paso un proyecto de capacitación continua a dicho departamento.

Se ha analizado y se comprueba que actualmente no existe un programa continuo que permita la capacitación de los colaboradores del área administrativas, su formación, y a la misma vez rotación, permitiendo así sentirse valorados, la oportunidad de crecimiento y un nivel educativo superior, donde exista un control de sus funciones, feedback cada periodo establecido que garantice resultados óptimos para la firma.

Partiendo de la importancia del departamento de administración para la firma, se debe determinar que es momento de hacer una evaluación de todas las tareas y funciones de cada colaborador del área y analizar cuáles son las debilidades y fortalezas del equipo para identificar sus oportunidades y detectar las amenazas del mismo y convertirlas en ventajas.

Actualmente el programa de capacitación en la firma ABC contempla diferentes líneas de servicios, diferentes niveles jerárquicos, anualmente en 3 estrategias orientadas hacia el constante mejoramiento y actualización de las más eficientes prácticas y productos orientados a esta tarea tan difícil hoy día. Para cada posición dentro de la firma existen competencias profesionales que se desarrollan en la medida en que el personal se capacita. Las variables consideradas son nuevas mega tendencias, conocimiento básico de las normas de contabilidad y de las normas de auditoría, Continúa actualización de las normas contables y de auditoría, requerimientos de los entes reguladores, riesgos por industria, administración de riesgos, transformación tecnológica, relacionamiento, liderazgo y capacidad técnica

En la siguiente figura se destaca una base de control para el período 2016-2017:

Firma de servicios de auditoría ABC								
Training Schedule 2016 / 2017								
Curso	Audiencia	Días	Horas	Ubicación	No. de participantes (Estimados)	Fecha (Estimada)	Horas totales	
Curso XX								
Curso XX								
Curso XX	Aquí se define el perfil del staff a participar por línea de servicio		64	Interamericas	78	Varios	7000	
Curso XX			40	Interamericas	92	Julio	8000	
Curso XX			40	Interamericas	50	Varios	1000	
Curso XX			24	Guatemala	27	Octubre	800	
Curso XX								
Curso XX			24	Costa Rica	25	Noviembre	500	
Curso XX								
Curso XX								
Curso XX			3	Colombia	105	Julio	300	
Curso XX			7	Colombia	105	Julio	400	
Curso XX			1	Colombia	105	Julio	50	
Curso XX			2.5	Colombia	105	Julio	650	
Curso XX								
Curso XX			4	Interamericas	324	Mayo	1500	
Curso XX								
Curso XX								
Curso XX			12	Panamá	13	Por definir	180	
Curso XX			7	Panamá	13	Por definir	90	
Curso XX			6	Panamá	15	Por definir	180	
Curso XX			5	Colombia	105	Julio	600	
Curso XX								
Curso XX								
Curso XX			16	Colombia	105	Julio	1680	
Curso XX				Colombia	105	Julio	0	
Curso XX			16	Panama	31	Agosto		

Firma de servicios de auditoría ABC								
Training Schedule 2016 / 2017								
Curso	Audiencia	Días	Horas	Ubicación	No. de participantes (Estimados)	Fecha (Estimada)	Horas totales	
Curso XX								
Curso XX								
Curso XX			0.5	Colombia	105	Julio	60	
Curso XX		1	8	Colombia	105	Julio	1000	
Curso XX		0	4	Colombia	105	Julio	800	
Curso XX		2	16	Panamá	23	Julio	60	

Total de participantes 1741
Total s/ consolidado 2304
Diferencia -563

Figura 8. Sistema de capacitación común en la firma ABC de forma presencial.

Estos son los cursos presenciales por día para una sola línea de servicios, con esto controlan los participantes, las horas establecidas, cuál sería la audiencia, la fecha, ubicación, número de participantes estimados, con el mismo poder obtener el mejor lineamiento de control posible en base a las capacitaciones de cada colaborador profesional.

Foundations eLearn	Niveles	Estimated Time -Min	Estimated Time -Hrs	Participantes							TOTAL	TOTAL HORAS	
				P	C	N	H	S	G	D			
ABC Audit Curriculum													
CURSO XX	Year 1	60	1	25	9		9	3	0	16	62	62	
CURSO XX	Year 1	60	1	25	9		9	3	0	16	62	62	
CURSO XX	Year 1	75	1	25	9		9	3	1	15	62	78	
CURSO XX	Year 1	40	1	25	9		9	3	1	16	63	42	
CURSO XX	Year 1	60	1	25	9		9	3	1	41	88	88	
CURSO XX	Year 1	60	1	25	9		9	3	1	41	88	88	
CURSO XX	Year 1, Year 2	120	2	36	24		9	14	10	41	134	268	
CURSO XX	Year 1	180	3	25	9		19	3	1	16	73	219	
CURSO XX	Year 2	20	0	11	15		10	7	10	20	73	24	
CURSO XX	Year 2	45	1	11	15		10	7	10	0	53	40	
CURSO XX	Year 2	80	1	11	15		10	7	10	0	53	71	
CURSO XX	Year 2	80	1	11	15		10	7	10	0	53	71	
CURSO XX	Year 2	30	1	11	15		10	7	10	20	73	37	
CURSO XX	Year 2	30	1	11	15		10	7	10	19	72	36	
CURSO XX	Year 2	30	1	11	15		10	7	10	20	73	37	
CURSO XX	Year 2, Year 3	60	1	21	22		15	18	10	0	86	86	
CURSO XX	Year 2	85	1	11	15		10	7	10	0	53	75	
CURSO XX	Year 2, Year 3	120	2	21	22		15	18	7	0	83	166	
CURSO XX	Year 5	20	0	20	14		8	12	5	16	75	25	
CURSO XX	Year 5	60	1	20	14		8	12	5	16	75	75	
CURSO XX	Year 5	60	1	20	14		8	12	5	0	59	59	
CURSO XX	Year 5	30	1	20	14		8	12	5	0	59	30	
CURSO XX	Year 5	50	1	20	14		8	12	5	16	75	63	
CURSO XX	Year 5	40	1	20	14		8	12	5	16	75	50	
CURSO XX	Year 5	30	1	20	14		8	12	5	16	75	38	
CURSO XX	Year 5	60	1	20	14		8	11	5	16	74	74	
CURSO XX	Year 5	90	2	20	14		8	13	5	16	76	114	
ATP													
CURSO XX	Year 3, Year 4, Year 5	90	2	33	25		13	31	8	45	155	233	
US GAAP													
CURSO XX	Year 2	90	2	2	2		10	18	0	0	32	48	
CURSO XX	Year 2	1	0	2	2		10	7	0	0	21	0	
CURSO XX	Year 3	90	2	2	2		5	0	0	0	9	14	
CURSO XX	Year 3	90	2	2	2		5	11	0	0	20	30	
CURSO XX	Year 3	60	1	2	2		5	11	0	0	20	20	
CURSO XX	Year 3	90	2	2	2		5	11	0	3	23	35	
CURSO XX	Year 4	30	1	4	2		5	7	0	1	19	10	
CURSO XX	QRP	90	2	2	0		0	0	0	0	2	3	
IFRS													
CURSO XX	-												
				ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok			
Total					572	416	0	322	331	165	442	2248	2465.85

Figura 9. Sistema de capacitación común en la firma ABC de forma online.

Estos son los cursos online por día para una sola línea de servicios, con esto controlan los participantes, las horas establecidas, cuál sería la audiencia, la fecha, ubicación, número de participantes estimados, con el mismo poder obtener el mejor lineamiento de control posible en base a las capacitaciones de cada colaborador profesional.

Análisis de las entrevistas realizadas a algunos colaboradores principales del área administrativa de la firma ABC.

Entrevistas

Para tener una noción más profunda de las causas de por qué el área de administración de la firma ABC actualmente no tiene un programa de capacitación continua, y soporte de recomendaciones y sugerencias para la implementación del mismo, se procede a entrevistar al socio a cargo del área (principal ejecutivo), la coordinadora de Word processing group y la gerente de recursos humanos a fin de constatar la opinión de cada uno de estos para con la situación actual. Comparando entre uno y otro las respuestas que dieron a las preguntas.

Entrevistado #1:

Socio Líder

Entrevistado #2:

Gerente de recursos humanos

Entrevistado #3:

Coordinadora de Word Processing Group

1-Según su criterio, ¿Cómo podría describir el modelo actual de capacitación del área administrativa de la firma ABC?	RESPUESTAS ENTREVISTADOS
Entiendo que no existe un modelo de capacitación en esta área.	Coordinadora de WORD PROCESSING GROUP
No hay un modelo definido pues las mismas se imparten a solicitud de los colaboradores o líderes con los cuales laboran directamente. No se ha establecido un programa de capacitación similar a las demás líneas de servicio.	Gerente de Recursos Humanos
Actualmente no existe modelo de capacitación del área administrativa. Anualmente se capacitan en temas relacionados con independencia y ética profesional.	Socio Líder
2-¿En base a qué variables cualitativas se estructuro el sistema actual de capacitación de la firma ABC?	
No puedo responder esta pregunta ya que no tengo conocimiento de un sistema de capacitación del área administrativa.	Coordinadora de WORD PROCESSING GROUP
No tenemos uno estructurado. Entiendo que las variables a considerar serian de acuerdo a las competencias y habilidades requeridas para cada puesto.	Gerente de Recursos Humanos
Para cada posición dentro de la firma existen competencias profesionales que se desarrollan en la medida en que el personal se capacita. Las variables consideradas son: <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas mega tendencias - Conocimiento básico de las normas de contabilidad y de las normas de auditoría. - Continúa actualización de las normas contables y de auditoría. - Requerimientos de los entes reguladores - Riesgos por industria - Administración de riesgos - Transformación tecnológica - Relacionamiento - Liderazgo - Capacidad técnica 	Socio Líder
3- ¿Realmente el sistema actual de capacitación de la empresa ABC está centrado en los objetivos y estrategias organizacionales?	
No existe un sistema de capacitación en esta área, mi respuesta sigue siendo la misma que las dos anteriores. No sé si está centrado en los objetivos de la empresa.	Coordinadora de WORD PROCESSING GROUP
Según el programa establecido para las líneas de servicio sí. El enfoque es técnico y mantiene al staff profesional actualizado en el área correspondiente. El objetivo de la firma es brindar soluciones innovadoras que agreguen valor a los clientes y su estrategia consiste en entregar	Gerente de Recursos Humanos

con los más altos estándares de calidad por lo que su programa de capacitación aporta al logro de ello.	
Si, el programa de capacitación es definido anualmente por la firma global. A niveles locales las firmas miembros pueden considerar capacitaciones adicionales para lograr objetivos específicos. Sin embargo, siempre hay que cumplir con un programa mínimo anual.	Socio Líder
4- ¿Considera usted que el área administrativa debe de tener un plan de capacitación efectivo? Escriba su opinión brevemente.	
Por supuesto que sí, toda capacitación es una inversión en las habilidades del empleado. Así como la tecnología, las formas de trabajar y los métodos para alcanzar logros cambian de forma constante, debido a esto, capacitarse implica una actualización en cuanto a los conocimientos con los que ya contabas o para adquirir nueva información y estrategias relevantes para tu puesto laboral. De esta forma, es un beneficio tanto del empleado como del empleador.	Coordinadora de WORD PROCESSING GROUP
Si. Debe programarse capacitación de acuerdo al perfil de puesto de cada empleado y su plan de desarrollo de carrera en la organización.	Gerente de Recursos Humanos
Si. Al igual que las demás áreas es importante que cuente con un plan de capacitación adaptado a las necesidades particulares de grupos. Con esta capacitación se lograría que el personal esté más apegado y en conocimiento de los objetivos de la firma.	Socio Líder
5- ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente una evaluación anual para el área administrativa en base al desempeño, competencia del personal en sí? Donde pueda tener una retroalimentación y conocer sus fortalezas y debilidades dentro del área anteriormente mencionada?	
Claro que sí, toda retroalimentación es fundamental para crecer como ser humano y como profesional, a veces no conocemos nuestras debilidades ya que para los demás es más fácil notarlas, por lo tanto, no sabemos qué área debemos mejorar para llegar a ser mejor cada día.	Coordinadora de WORD PROCESSING GROUP
Si. Se debe diseñar la evaluación con aspectos generales para las distintas posiciones. De esta forma asegura una evaluación objetiva, retroalimentación oportuna y mejora continua del equipo.	Gerente de Recursos Humanos
Si	Socio Líder
6- Según su criterio, ¿Se debería de considerar un plan de capacitación efectivo y de manera continua para el área administrativa?	
Claro que sí, hay muchos temas que abarcar, por ejemplo: la coordinación, las habilidades comunicativas a fin de que sea mucho más eficiente, el liderazgo la ética y el servicio al cliente son áreas que considero indispensables para todo empleado administrativo.	Coordinadora de WORD PROCESSING GROUP

Si. Ya sea que el personal sea nuevo o tenga muchos años en la empresa siempre es importante actualizar conocimientos, conocer nuevas técnicas que efficienten y mejoren la calidad de los trabajos.	Gerente de Recursos Humanos
Si	Socio Líder
7- De qué forma usted cree que impactaría la implementación de un plan de capacitación continua para el área administrativa en dicha área y para la organización?	
Mejor ambiente laboral y empleados muchos más productivos, ya que no se van a sentir estancados porque siempre van a reforzar sus conocimientos o aprender algo nuevo.	Coordinadora de WORD PROCESSING GROUP
Funciona para motivar al personal, lograr un mejor servicio al cliente interno, reducir número de quejas, fomentar el crecimiento profesional dentro de la organización.	Gerente de Recursos Humanos
El personal administrativo trabajaría más motivado y con un rendimiento mayor. Además, se identificarían fortalezas que pueden ser explotadas a nivel interno. En el caso de la organización, las áreas técnicas tendrían más apoyo del área administrativa y se trabajaría más en equipo.	Socio Líder

Realmente el punto de vista de todos es objetivamente congruente, puesto que estos coinciden que no existe un plan de capacitación continua para el área administrativa de la firma de servicios ABC y que se debe de implantar el mismo para continuar de la mano con los objetivos de la firma, brindando soluciones innovadoras que agreguen valor a los clientes y su estrategia consiste en entregar con los más altos estándares de calidad por lo que su programa de capacitación aporta al logro de ello.

Otro punto importante que destacan es que con un plan de capacitación continua el personal administrativo trabajaría más motivado y con un rendimiento mayor. Además, se identificarían fortalezas que pueden ser explotadas a nivel interno. En el caso de la organización, las áreas técnicas tendrían más apoyo del área administrativa y se trabajaría más en equipo.

En el mismo aspecto hay muchos temas que abarcar, por ejemplo: la coordinación, las habilidades comunicativas a fin de que sea mucho más eficiente, el liderazgo la ética y el servicio al cliente son áreas que considero indispensables para todo empleado administrativo.

Luego de haber estudiado las propuestas de diferentes autores y la implementada en las demás líneas de servicio de la firma, se identificó que la mejor opción sería seguir por la ya conocida y establecida dentro de la empresa para que no sea de gran impacto por diferentes factores, la misma va incorporada por diferentes variables, como son: Las variables consideradas son:

- Nuevas mega tendencias
- Conocimiento básico de las normas de contabilidad y de las normas de auditoría.
- Continúa actualización de las normas contables y de auditoría.
- Requerimientos de los entes reguladores
- Riesgos por industria

- Administración de riesgos
- Transformación tecnológica
- Relacionamiento
- Liderazgo
- Capacidad técnica

Su etapa inicial es la planificación la cual es realizada por un equipo regional formado por 25 personas y la misma permite el constante perfeccionamiento, estableciendo los objetivos, límites y los condicionantes a respetar, realizadas cada semestre, y aprobadas por los socios líderes a cargo.

La metodología de la misma se adapta de manera sistemática con una entrada, proceso y salida, y es evaluada con herramientas de seguimiento por unos coach externos. La misma, aunque no tiene un sistema formal de gestión por competencias, si se tiene una amplia gama de temas a dar ya que no se ha implementado ninguna en el área.

Se estructuró con la metodología de diagnóstico, intervención y evaluación que refleja las normas de mejoramiento continuo de la firma, de la mano con recursos humanos, el líder del área y el comité de capacitación, quien seguirá siendo el mismo que dirige las demás líneas de servicio.

Es por eso que resulta atractivo un programa de capacitación continua que cumpla con los requisitos exigidos por la firma, a través de un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el departamento, una vez realizado, determinando las estrategias y fases que deben seguirse para la implementación de la mejora continua, con el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

Disponer de este plan de las acciones a desarrollar en un futuro dentro de dicho departamento, y de un sistema de seguimiento y control de las mismas. Negociar la estrategia a seguir. Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión. Motivar a los colaboradores mejorar el nivel de calidad. El plan elaborado en base a este documento permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora.

Componentes del modelo y sistema, su estructura y dinámica en la capacitación continua del área administrativa de la empresa de servicios de auditoría ABC.

La firma ABC es una empresa sólida y bien establecida, con diferentes métodos y estrategias de capacitación que mantiene a los colaboradores de las diferentes líneas de servicios con los más altos estándares en cuanto a capacitación continua, de la mano con las innovaciones y tecnologías existentes en el Mercado, permitiendo facilitar su desarrollo personal y profesional, planificando las diferentes capacitaciones requeridas por cada línea o colaborador de manera independiente de acuerdo a las exigencias de su puesto, mejorando su rendimiento y capacidades; sin embargo a pesar de su buen manejo enfrenta a futuro un problema grave dentro de su área administrativa. Actualmente no cuenta con un sistema para la evaluación del desempeño, lo que de manera directa incide en las deficiencias en el servicio al cliente, pues no cuenta con indicadores de medición para las distintas tareas que desempeñan los colaboradores en el área.

Es importante señalar que los sistemas de evaluación del desempeño permiten detectar problemas de supervisión de personal, la identificación de los colaboradores empresa o específicamente al puesto que ocupa, provocando que se comuniquen o propongan los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos que presenten, de igual manera no existe un

programa de capacitación continua, que permita desarrollar sus capacidades y mejorar habilidades, o un programa de oportunidades de crecimiento dentro de la firma, por ejemplo cuando se abre una vacante no toman en cuenta el perfil que tienen dentro del área, de la misma manera es importante resaltar que las posiciones están mal definidas.

La firma no ha considerado la implementación de estas herramientas, lo que provoca falta de intereses en los colaboradores para mejorar su desempeño, alta rotación, poco deseos de colaborar, sueldos sobrevaluados debido a la antigüedad de la persona en cada puesto, desinterés de educación y sobretodo cero crecimiento profesional.

En consecuencia la imagen de la empresa indirectamente se ve afectada, por la disminución del rendimiento, incumplimiento de órdenes, conflicto laboral, dar malas referencias de la firma de manera externa, celos profesionales y diferentes consecuencias a venir.

CAPITULO II.

MODELO Y SISTEMA DE CAPACITACION CONTINUA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE AUDITORIA ABC.

2.1 Reseña histórica, misión, visión, valores y estructura de la firma de servicios de auditoría ABC y aspectos generales.

Historia

La firma Servicios de auditoría ABC es una de las firmas de servicios profesionales más importantes del mundo, prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global. A nivel internacional ha trabajado con un total de 421 empresas del Fortune Global 500 las cuales han sido clientes de la firma durante años.

Aunque sus orígenes se remontan a 1849, la configuración actual, de 1998, es fruto de la fusión entre dos firmas. Desde el punto de vista jurídico, La Firma es una red de firmas independientes y de propiedad local que comparten una misma marca y una serie de metodologías y estándares de calidad.

La Firma emplea a más de 180 000 personas en 158 países, siendo así la segunda firma más grande de las llamadas (Cuatro Grandes). Según la revista Forbes, a finales del año 2013 La Firma fue la sexta mayor empresa privada de los Estados Unidos. Apoyándose en el conocimiento y habilidades de su personal, construyen relaciones al prestar servicios auditoría, impuestos y consultoría basados en la calidad y la integridad.

Está respaldada por una trayectoria y experiencia de más de 60 años, en la que los más altos estándares de calidad y profesionalismo se han puesto una y otra vez al servicio del sector privado, público y entidades no lucrativas.

Su Negocio.

Su negocio está basado en el conocimiento. Son una red de profesionales con acceso a los más modernos recursos y metodologías a nivel mundial, lo que les permite entregar soluciones ágiles y efectivas a sus clientes.

Para ello, se preocupan de entender sus necesidades, y así buscar y crear las mejores prácticas para colocarlas a su servicio.

Sus esfuerzos están orientados hacia aquellos mercados y servicios en los que saben que tienen ventajas competitivas, tales como metodologías, herramientas, bases de datos, soporte internacional, entre otras.

Misión, visión, estrategia y valores.

Visión

“Queremos ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores en solución de problemas complejos de gestión.”

Misión

“Existimos para apoyar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial.”

Estrategia

Buscan alcanzar un crecimiento permanente y rentable, aumentando su liderazgo en el continente y en el mundo a través de una diferenciación basada en calidad reconocida en el mercado.

La estrategia básica implica que poseen medios para saber lo que el mercado valoriza y reconoce, y que tener los recursos necesarios para proporcionarlo.

Como elementos fundamentales de su estrategia, se preocupan por tener:

- Clientes seleccionados
- Profesionales reconocidos en el mercado
- Servicios y productos de alta calidad
- Red internacional eficaz
- Administración eficiente
- Espíritu de servicio
- Capacidad de Innovación

Valores

- Excelencia:

Innovación

Aprendizaje

Agilidad

- Trabajo en equipo

Relacionarse

Respeto

Compartir

- Liderazgo

Coraje

Visión

Integridad

Alcanza la excelencia

“Entregar lo que prometemos y agregar valor más allá de lo esperado.
Alcanzamos la excelencia a través de la innovación, el aprendizaje y la agilidad.

Desarrolla el trabajo en equipo

“Las mejores soluciones provienen de trabajar junto a nuestros colegas y clientes. Para un trabajo en equipo efectivo se requiere de las relaciones, el respeto y el compartir.”

Inspira el liderazgo

“Liderar con nuestros clientes, liderar con nuestra gente y con nuestros pensamientos. El liderazgo demanda valentía, visión e integridad.”¹

Ha enfocado el trabajo en la Firma de Republica Dominicana la cual forma parte de una región que pertenece la red global junto a Centro América.

Estructura Organizacional.

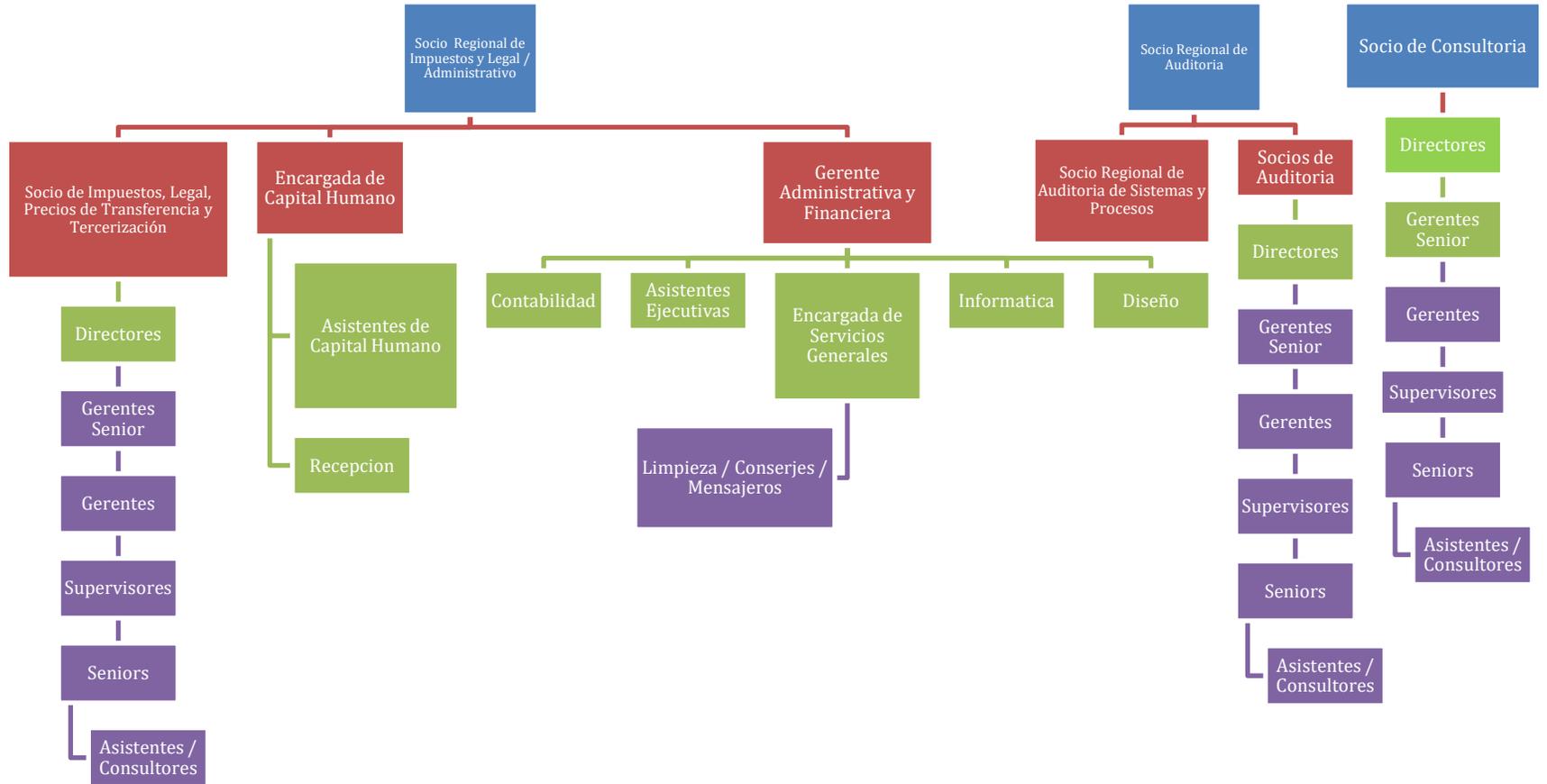


Figura 10. Estructura Organizacional. Fuente: Propia.

El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

Funciones del departamento de administración de la firma ABC.

El área de administración está encargada de velar por el orden interno y externo de ABC, de que la imagen corporativa se mantenga, proporcionando procesos estables y seguros que puedan desempeñar su trabajo diario con eficacia. Y, por el otro, se desarrolla e implanta sistemas y herramientas innovadores. Se trabaja en un ámbito de responsabilidad amplio e integral. La orientación internacional permite configurar y ampliar estructuras y procesos globales e impulsar sistemas en red de alcance mundial.

Por ejemplo Las finanzas dentro de la misma establecer y opera las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad de la empresa este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público. Realiza lo necesario para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación. Emite las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes. Mantiene actualizado el catálogo de cuentas, registra y controla los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal, elabora y analiza los estados financieros, se realiza conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Tesorería y Caja, realizan las nóminas por periodos, realizan los cheques, mantienen actualizadas las cuentas por pagar y cobrar...

En el área de informática se elabora periódicamente planes estratégicos y operativos, administra los recursos, lidera procesos de evaluación y

cambios tecnológicos, mantiene innovando sistemas y procesos, define enfoques y estrategias de gestión tecnológica, promueve el desarrollo de proyectos de tecnología de información, mantiene un stock de las herramientas tecnológicas y a fines, entrega el mantenimiento continuo de las máquinas de trabajo, promueve el orden y limpieza en el lugar de trabajo, mantiene actualizada las medidas de seguridad, proporciona asesoría en las funciones de soporte técnico, desarrollo de sistemas y administración de tecnología de información, gestiona programas de adiestramiento al personal del área, establece métodos y estándares relativos al proceso de desarrollo de productos y servicios de tecnología de información y/o comunicación, evalúa el software y/o hardware a ser adquiridos por la institución, supervisa que los usuarios cumplan con las normas y procedimientos establecidos para la prestación del servicio, realiza respaldo de información, cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización...

Servicios generales cumple un papel fundamental para el funcionamiento de la firma, por lo cual se hace cada día más necesario la profesionalización de este departamento se encarga de mantener en orden y actualizado los archivos de papeles de trabajo, mantiene el orden y la limpieza, ofrece servicios especiales para los Socios, gestión y control de las correspondencias salientes y entrantes, verifica todo documento de trabajo saliente, garantizando la calidad en el mismo, promueve el orden, además de planificar las actividades, de mantenimiento preventivo y correctivo, contratación de servicios, control de gestión, evaluación de proveedores de servicios, supervisión de personal interno y contratado a terceros, además de implementación y de ahorro de recursos en la organización.

En el caso de Recursos Humanos, está encargado de atender todas las necesidades y situaciones referidas a la gestión humana. Ante puestos vacantes, es del reclutamiento y selección, inducción, capacitación, remuneraciones... Estar al tanto de lo que sucede en el entorno y en el mercado laboral. Las situaciones particulares de la economía global, la aplicación de nuevas leyes y decretos. Compensación y beneficios, los

reportes regionales, de relacionarse y definir el clima laboral para obtener el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores.

El área de diseño se encarga de realizar las propuestas, presentaciones, velar por el buen funcionamiento de las políticas de la firma en cuento a su imagen.

Mientras que las asistentes administrativas tienen el manejo de agendas, coordinación logística de eventos tales como talleres de capacitación, programas de revisión de calidad, conferencias nacionales e internacionales, celebración navidad para colaboradores de ABC, fiestas varias, traducción de Ingles/Español de estados financieros, organización de itinerarios de viajes, transportes, alimentos y bebidas. Sumatorias de estados financieros, soporte en las cuentas por cobrar, reporte de gastos trabajando las conciliaciones de tarjetas de crédito y diferentes monedas, organización logística de viajes y estadías, coordinación de reuniones y eventos especiales, seguimiento a correspondencia interna y externa, elaboración de escritos de acuerdo al formato pautado según estándares de la firma. Redactar, corregir y adjuntar documentación apropiada y asegurar el cumplimiento del trabajo dentro de los límites de tiempo establecidos, control y seguimiento de llamadas, mantener actualizada información de contacto de clientes. Control y seguimiento de llamadas

Áreas relacionadas al departamento de administración.

La administración se fundamenta y relaciona con diversas materias y técnicas. Como es lógico todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse, es por eso que la administración no deja de ser parte de ello. Administración se relaciona con todas las áreas de trabajo pues le entrega el soporte necesario para el buen desempeño del mismo.

Manejo actual del departamento de administración.

Actualmente el personal de administrativo de ABC República Dominicana está liderado por un socio a cargo, una gerente Financiera, un gerente de Recursos Humanos, un gerente de sistemas, cuatro asistentes administrativas de Socios, cuatro soportes de Contabilidad, dos soportes de Sistemas, tres recepcionistas, dos asistentes de Recursos Humanos, una encargada de diseño, dos encargadas del typing, una encargada de servicios generales y bajo su mando a nueve soportes incluyendo mensajería.

Cada posición otorga autoridad formal para ciertas funciones y la persona que ocupa la posición es responsable de las consecuencias de sus medidas y/o acciones. Cada nivel cumple las órdenes de su superior. El personal se asigna a la línea correspondiente según su perfil, habilidades y técnicas. Cada quien se encuentra dónde debe estar para asegurar un buen desempeño de las funciones asignadas.

Análisis Foda actual del departamento administrativo.

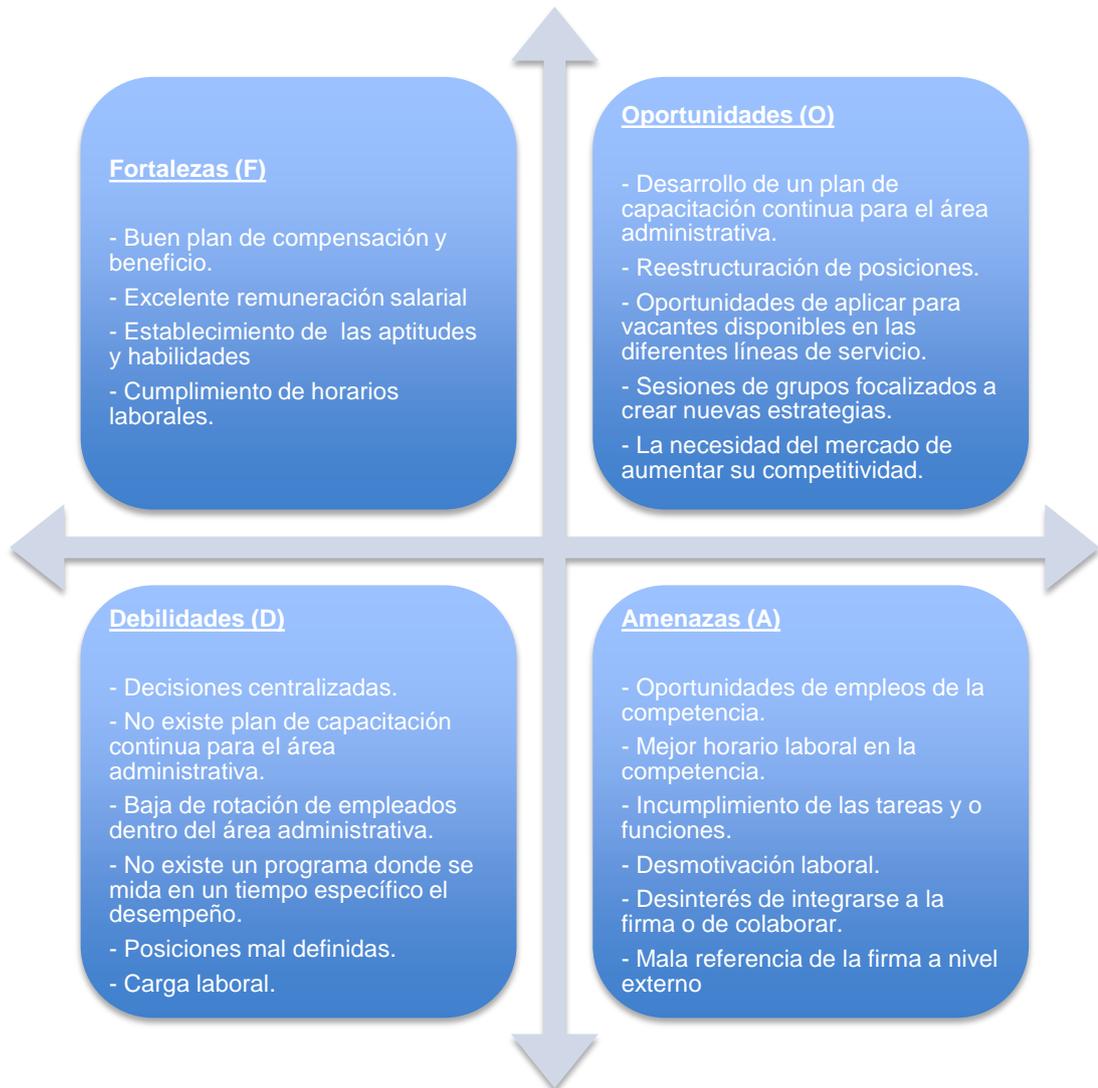


Figura 9. Análisis Foda actual del departamento administrativo. Fuente: Propia

El análisis foda aplicado al área administrativa de la firma ABC, muestra un análisis de las diferentes Fortalezas que posee la organización como ente por su dicha experiencia en el mercado. Referente a las oportunidades queda de forma notoria aquellos bullets de mejora que podrían desarrollarse como medios de atracción de clientes externos e internos y del aprovechar estas ventajas de manera competitiva frente a sus posibles competidores.

En cuanto a las debilidades son los puntos en donde la empresa está actualmente fallando como firma en si, que para sus accionistas y líderes es

necesario mejorar a corto plazo para estar por encima de los objetivos y competidores. Ya tratando las amenazas citadas son los diferentes factores que inciden directamente en el desempeño de la firma en el mercado.

2.2 Condiciones previas o requisitos mínimos del modelo y sistema de capacitación continua.

En la actualidad, es cada vez más necesaria la capacitación y formación de profesionales cada vez más competitivos y comprometidos con el desarrollo humano, profesional y social de nuestro entorno. Es por todo esto que la capacitación continua de las personas profesionales constituye un aspecto imprescindible para cualquier sistema tipo institución que pretenda alcanzar un nivel de excelencia por medio de la renovación constante.

Ahora bien, como punto de referencia para poder ofrecer una efectiva capacitación continua a las profesionales hoy día, se hace más necesaria una descripción de este concepto:

La capacitación continua es una modalidad formativa compuesta por actividades y programas de aprendizaje de forma teórica y práctica que se suele realizar por medio de cursos especializados en aquello que se debe aprender. (gestion.org, 2016)

La formación continua de cualquier tipo de profesional tiende a basarse en la adquisición de nuevas competencias que una determinada organización necesita para la consecución de sus objetivos estratégicos: aumentar la competitividad, conseguir nuevos mercados, prestar servicios innovadores demandados por los usuarios o cliente. (Gestion Administrativa, 2011)

Consiste en un conjunto de acciones formativas desarrolladas para mejorar las cualificaciones, conocimientos y competencias de los trabajadores. Pero también se puede extender a personas que se forman

para buscar empleo o cualquier actividad de aprendizaje realizada para mejorar conocimientos, competencias y aptitudes de todo tipo. (Díaz, 2016)

Además, la formación no debe ser considerada solo como hacer un curso o dos sino como una forma de seguir actualizando conocimientos constantemente. Por otro lado, hay que estudiar las necesidades formativas para conocer las acciones formativas dirigidas a ellas y al objetivo final pretendido. La formación debe adaptarse a quien la realiza y no al revés, ya que no es un fin en sí mismo sino que es una herramienta o medio para conseguir objetivos y resultados.

Para la implementación de esta propuesta de capacitación se necesitaría crear un presupuesto acorde al presupuesto actual definido por las demás líneas de servicio, posteriormente a ser aprobado. De igual forma relacionar a los colaboradores con el nuevo proceso a implementar donde se les ambienten a formar parte del mismo.

Capacitación a nivel global en la actualidad.

Hoy día cobra cada vez más importancia para las personas que más personas las que optan por realizar cualquier tipo de posición a nivel organizacional una buena capacitación interna y externa, debido a que principalmente el estar correctamente capacitado les permite a los colaboradores compatibilizar su vida laboral o personal haciéndolas más productivas. (Administración Organizacional, 2016)

A su vez, también es importante saber que en la actualidad es esencial, independientemente del puesto del trabajo que tengamos, actualizar nuestros conocimientos acerca de aquello a lo que nos dedicamos para de esta forma no quedarnos atrás en ningún momento y estar siempre a la orden del día acorde con las circunstancias de nuestro trabajo.

La formación continua es una modalidad formativa compuesta por actividades y programas de aprendizaje de forma teórica y práctica que se suele realizar por medio de cursos especializados en aquello que se debe aprender.

En las empresas, consiste en un conjunto de acciones formativas desarrolladas para mejorar las cualificaciones, conocimientos y competencias de los trabajadores. Pero también se puede extender a personas que se forman para buscar empleo o cualquier actividad de aprendizaje realizada para mejorar conocimientos, competencias y aptitudes de todo tipo.

Se utiliza para mejorar la capacidad de adaptación, la competitividad, actualizar los conocimientos y facilitar el acceso al mercado laboral a desempleados, trabajadores y empresas por medio de varias líneas de actuación. Aunque a la formación de trabajadores en activo se le llama formación profesional continua, a la de desempleados formación profesional ocupacional y a los escolares formación profesional específica. En todo caso, sea cual sea la formación, siempre se está generando valor añadido.

Los trabajadores que se forman no solo adquieren los conocimientos o habilidades a los que se destina la formación, sino que se forman constantemente y mejoran en un entorno cada vez más competitivo en que hay que adaptarse a los cambios y seguir actualizando conocimientos. El mundo cambia y evoluciona constantemente y las personas debemos adaptarnos a ello, por eso la formación continua es clave tanto en las empresas como en la vida real (Díaz, 2016)

Importancia de la capacitación continua:

La formación continua busca:

- Responder a las necesidades específicas de las empresas
- Mejorar las competencias y cualificación de los profesionales en su sector
- Aumentar las habilidades, competencias y conocimientos de los trabajadores
- Ayudar a la adaptación al cambio y mejora en las empresas
- Adaptar el personal a las innovaciones y mejoras tecnológicas, nuevas herramientas y formas de trabajo
- Propiciar que se desarrollen nuevas actividades económicas

- Evitar quedarse atrás
- Incrementar la competitividad de las empresas
- Que los trabajadores se desarrollen personal y profesionalmente
- Mejorar las expectativas de desarrollo en la empresa, la motivación y el clima laboral (Guglielmetti, 2016)
- Favorecer el reciclaje de empleados. (Gesta, 2016)

Elaboración un plan de capacitación efectivo

Para la máxima eficacia, es necesario un buen plan de formación que incluya:

Diagnóstico

Diagnosticar las necesidades del personal en cuestión, aquellos aspectos esenciales para fines de complementar y fortalecer aquellos puntos en los cuales el personal se vea más vulnerable.

Objetivos

Trazar primeramente un objetivo general para la colectividad, es decir, un objetivo en común para la capacitación que incluya todo el personal de la organización y que estos a su vez se sientan identificados con este. En adición a lo anterior, deben de establecerse objetivos específicos para cada área a capacitar, con el fin de dejar claro que se va a realizar y que se busca mejorar en cuanto a las competencias de todo el personal.

Acciones formativas

Se deben establecer las siguientes estrategias:

- I. Realizar un estudio de los perfiles de cada uno de los empleados de la organización.
- II. Organización de talleres motivacionales.

- III. Coordinación de talleres educativos que sumen a las competencias laborales de cada empleado, con el fin de aportar con estas al trabajo diario de cada cual.

Evaluación

- I. Elaborar reuniones con los supervisores de cada área, para la evaluación de las necesidades de capacitación de existen en cada área, con la finalidad de aclarar y ser objetivos con los candidatos a capacitar.
- II. Considerar en las evaluaciones de personal las aptitudes y actitudes del empleados a complementar con panes de capacitación idóneos y que aporten a su área.

Seguimiento

- I. Considerar el seguimiento constante a las políticas de capacitación de la organización, a fin de ir constantemente verificando y renovando cada una de estas para ir acorde con las necesidades de la organización, los empleados y el mercado en el cual se desenvuelven.
- II. Evaluar constantemente las nuevas tendencias de capacitación que estén imperando en el mercado, a fin de adaptar las mismas a los objetivos de las áreas de importancia de la organización.

La capacitación genera integración en sus grupos de trabajo, provoca resultados sustentables al compartir un bien común, favorece la unificación de criterios y fomenta el desempeño organizacional.

Además, la formación no debe ser considerada solo como hacer un curso o dos sino como una forma de seguir actualizando conocimientos constantemente. Por otro lado, hay que estudiar las necesidades formativas para conocer las acciones formativas dirigidas a ellas y al objetivo final pretendido. La formación debe adaptarse a quien la realiza y no al revés, ya que no es un fin en sí mismo sino que es una herramienta o medio para conseguir objetivos y resultados. (Frigo, 2016)

Fundamentos de modelos de capacitación continua en el área administrativa de una empresa de servicios

En la actualidad la capacitación moderna se basa en los siguientes 3 modelos, los cuales son:

Modelo funcionalista: El mismo contempla la inclusión de resultados preestablecidos y perfectamente medibles que debe cumplimentar la persona que ocupe el puesto. Estos se diseñan a partir de las funciones esenciales durante el proceso de producción o servicios que se desarrolla. En este modelo se incluyen los conocimientos requeridos para estas funciones.

Modelo Conductista: Se focaliza en la determinación de las capacidades conductuales que pueden decidir un desempeño superior, Este modelo está estrechamente vinculado al nivel gerencial, el cual tiene la responsabilidad de tomar decisiones, mantener una comunicación adecuada con los subordinados y superiores, crear estilos de liderazgo, trasladar objetivos estratégicos y valores organizacionales, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, buscar consenso, etc.

Modelo constructivista: Este modelo concibe que las competencias del personal se edifiquen según el propio devenir de la gestión así lo exijan, es decir, en la misma medida en que surjan amenazas o dificultades alrededor de las cuáles deban tomarse decisiones. Es decir, que según la propuesta de este modelo las competencias deben definirse durante el propio proceso de solución de problemas. (Frigo, 2016)

La capacitación en las empresas de servicios.

Las organizaciones que han implementado planes de capacitación hacia sus empleados, han obtenido resultados favorables para el logro de sus objetivos, así como para el desarrollo y crecimiento de sus negocios y mercados, marcando una gran diferencia en comparación con las que siguen sin valorar los beneficios de la capacitación.

La globalización y competencia creciente obligan a que las empresas mantengan equipos de trabajo de alto desempeño preparados para enfrentar con éxito las exigencias de sus mercados y los cambios en el entorno, sólo de ésta manera han logrado el posicionamiento y permanencia de sus productos o servicios.

En general, la pobreza de cultura de capacitación era evidente y, por lo tanto, la competitividad ganaba terreno a la productividad y eficiencia laboral. La capacitación era considerada un gasto y no una inversión, probablemente debido a que pocos eran los especialistas en detectar las necesidades de conocimientos y habilidades para los empleados de forma asertiva.

Sin embargo, la capacitación es un valor agregado y por fortuna los empresarios aprecian actualmente cada día más su valor como factor clave en el desarrollo de sus negocios, tomando en cuenta que el Recurso Humano sigue y seguirá siendo el mejor capital de toda empresa.

Existen varios factores positivos por los cuales una empresa debería considerar necesaria la capacitación constante para sus empleados, entre ellos podemos mencionar:

- Competitividad
- Productividad
- Desarrollo
- Actualización
- Motivación
- Mejora continua
- Calidad
- Profesionalismo

2.3 Ejemplificación de una capacitación en el área administrativa de la empresa de servicios de auditoría ABC.

MODELO DE CAPACITACIÓN

Figura 7: Fases del modelo



Figura 12. Fases del modelo. Fuente: (González, 2011)

Firma de servicios de auditoría ABC								
Training Schedule 2016 / 2017								
Curso	Audiencia	Días	Horas	Ubicación	No. de participantes (Estimados)	Fecha (Estimada)	Horas totales	
Organizacionales								
Responsabilidad								
Liderazgo	Aquí se define el perfil del staff a participar por línea de servicio		64	Rep. Dom.	78	Varios	7000	
Trabajo en equipo			40	Rep. Dom.	92	Julio	8000	
Servicio			40	Rep. Dom.	50	Varios	1000	
Relaciones interpersonales			24	Rep. Dom.	27	Octubre	800	
Comportamentales								
Iniciativa								
Autocontrol			24	Rep. Dom.	25	Noviembre	500	
Adaptacion del cambio								
Comunicacion								
De Rol								
Organización y planeacion			3	Rep. Dom.	105	Julio	300	
Manejo de grupos			7	Rep. Dom.	105	Julio	400	
Analisis de informacion			1	Rep. Dom.	105	Julio	50	
			2.5	Rep. Dom.	105	Julio	650	
Curso XX								
Curso XX			4	Rep. Dom.	324	Mayo	1500	
Curso XX								
Curso XX			12	Rep. Dom.	13	Por definir	180	
Curso XX			7	Rep. Dom.	13	Por definir	90	
Curso XX			6	Rep. Dom.	15	Por definir	180	
Curso XX			5	Rep. Dom.	105	Julio	600	
Curso XX								
Curso XX								
Curso XX			16	Rep. Dom.	105	Julio	1680	
Curso XX					105	Julio	0	
Curso XX			16	Rep. Dom.	31	Agosto		
Curso XX								
Curso XX								
Curso XX			0.5	Rep. Dom.	105	Julio	60	
Curso XX			1	Rep. Dom.	105	Julio	1000	
Curso XX			0	Rep. Dom.	105	Julio	800	
Curso XX			2	Rep. Dom.	23	Julio	60	

Total de participantes 35
Total s/ consolidado 2304
Diferencia -563

Figura 13. Cronograma del modelo (presencial). Fuente: Propia

Foundations eLearn	Niveles	Estimated Time -Min	Estimated Time -Hrs	Participantes							TOTAL	TOTAL HORAS
ABC Audit Curriculum												
FORMACIÓN INTEGRAL	Year 1	60	1	25	9		9	3	0	16	62	62
MANEJO DE CONFLICTOS	Year 1	60	1	25	9		9	3	0	16	62	62
EMPATIA Y COMUNICACIÓN	Year 1	75	1	25	9		9	3	1	15	62	78
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Year 1	40	1	25	9		9	3	1	16	63	42
EXCEL BASICO	Year 1	60	1	25	9		9	3	1	41	88	88
EXCEL MEDIO	Year 1	60	1	25	9		9	3	1	41	88	88
EXCEL AVANZADO	Year 1, Year 2	120	2	36	24		9	14	10	41	134	268
CURSO XX	Year 1	180	3	25	9		19	3	1	16	73	219
CURSO XX	Year 2	20	0	11	15		10	7	10	20	73	24
CURSO XX	Year 2	45	1	11	15		10	7	10	0	53	40
CURSO XX	Year 2	80	1	11	15		10	7	10	0	53	71
CURSO XX	Year 2	80	1	11	15		10	7	10	0	53	71
CURSO XX	Year 2	30	1	11	15		10	7	10	20	73	37
CURSO XX	Year 2	30	1	11	15		10	7	10	19	72	36
CURSO XX	Year 2	30	1	11	15		10	7	10	20	73	37
CURSO XX	Year 2, Year 3	60	1	21	22		15	18	10	0	86	86
CURSO XX	Year 2	85	1	11	15		10	7	10	0	53	75
CURSO XX	Year 2, Year 3	120	2	21	22		15	18	7	0	83	166
CURSO XX	Year 5	20	0	20	14		8	12	5	16	75	25
CURSO XX	Year 5	60	1	20	14		8	12	5	16	75	75
CURSO XX	Year 5	60	1	20	14		8	12	5	0	59	59
CURSO XX	Year 5	30	1	20	14		8	12	5	0	59	30
CURSO XX	Year 5	50	1	20	14		8	12	5	16	75	63
CURSO XX	Year 5	40	1	20	14		8	12	5	16	75	50
CURSO XX	Year 5	30	1	20	14		8	12	5	16	75	38
CURSO XX	Year 5	60	1	20	14		8	11	5	16	74	74
CURSO XX	Year 5	90	2	20	14		8	13	5	16	76	114
ATP												
CURSO XX	Year 3, Year 4, Year 5	90	2	33	25		13	31	8	45	155	233
US GAAP												
CURSO XX	Year 2	90	2	2	2		10	18	0	0	32	48
CURSO XX	Year 2	1	0	2	2		10	7	0	0	21	0
CURSO XX	Year 3	90	2	2	2		5	0	0	0	9	14
CURSO XX	Year 3	90	2	2	2		5	11	0	0	20	30
CURSO XX	Year 3	60	1	2	2		5	11	0	0	20	20
CURSO XX	Year 3	90	2	2	2		5	11	0	3	23	35
CURSO XX	Year 4	30	1	4	2		5	7	0	1	19	10
CURSO XX	QRP	90	2	2	0		0	0	0	0	2	3
IFRS												
CURSO XX												
				ok	ok	ok	ok	Ok	ok	ok		
Total				572	416	0	322	331	165	442	2248	2465.85

Figura 14. Cronograma de modelo (E-Learning). Fuente: Propia

Esto es planteado de acuerdo a la brecha generada por los resultados de la evaluación vistos en la organización, dentro de las necesidades esenciales se encuentran la evaluación del desempeño, las competencias requeridas para el cargo, y los temas básicos a instruir en la primera fase. Esto se complementa con el clima organizacional, la proyección del área de administración a corto, mediano y largo plazo y los beneficios en esta medición de la firma en sí.

Después de ser aprobado, se aplica el primer filtro acorde a las políticas de capacitación, los perfiles a integrar en ella y el diagnóstico de las necesidades previas de información. Se sustenta y justifica las capacitaciones a implementar por el encargado, para su revisión y posterior aprobación, destacando que dichas capacitaciones se deben planificar anualmente para la designación de un presupuesto anual, dejando recursos independientes al presupuesto para los programas imprevistos durante el año, los cuales se registrarán por el modelo de capacitación propuesto.

Las solicitudes individuales serían aprobadas por medio del sistema, pero por medio del sistema, realizando su planeación de forma independiente.

CAPITULO III.

VALORACION DEL MODELO Y SISTEMA DE CAPACITACION CONTINUA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ABC

3.1 Oportunidades y amenazas del modelo y sistema propuesto en la gestión administrativa de empresas de servicios de auditoría.

Partiendo que la capacitación para ser óptima debe de estar organizada con los ciclos de la calidad: Planear, hacer y actuar, se presenta la propuesta de modelo de capacitación para ser implementado de diferentes maneras en el área de administración de la firma de servicios de auditoría ABC.

Para cualquier adaptación en la institución se observa como referencia la estrategia de la misma, la misión, visión, políticas. El modelo propuesto refleja las nuevas tecnologías con el enfoque de calidad total, tomando como base la experiencia en las demás líneas de servicios, conocimientos del cliente interno y externo.

De acuerdo al modelo a implementado se identifican las oportunidades y amenazas del modelo y sistema propuesto en la gestión administrativa:

Oportunidades (O)

- Optimización de los perfiles de colaboradores existente.
- Reestructuración de posiciones.
- Confirmación de oportunidad de crecimiento de los colaboradores.
- Fidelización de los clientes.
- Identificación de la marca por parte de los colaboradores.

Amenazas (A)

- Mejor horario laboral en la competencia.
- Desinterés de integrarse a la firma o de colaborar.
- Posibilidad del colaborador de pasar a la competencia.

Como podemos ver las oportunidades han crecido ya que a partir de este nuevo modelo de capacitación los colaboradores se sienten motivados a seguir creciendo profesionalmente, tienen oportunidades de ascenso, mejoras personales, lo pueden evaluar de forma anual, dándole a conocer su desempeño, sin embargo con esta implementación las amenazas disminuyen para el área. Ya los colaboradores se sienten conformes.

De la misma forma en que las demás líneas de servicios son supervisadas, controladas e innovadas en cuanto a la capacitación otorgada, será este modelo creado para el área administrativa. Siguiendo los estándares y lineamientos para la mejora continua.

Actividades de control

Para herramienta de control y seguimiento al modelo propuesto, el encargado de las capacitaciones a nivel general, debe generar reportes de información de cada módulo, identificando los participantes y confirmando las horas realizadas por cada uno, lo cual es uno de los factores más importantes, ya que la finalidad es la creación de la competencia requerida. Se debe de vigilar constantemente que los cursos se realicen como fue preparado, contando con controles financieros y administrativos, así como siguiendo los objetivos propuestos. Utilizando las metodologías y estrategias del mismo, por lo cual se solicitara con anticipación las informaciones de cada curso pautado, tales como sus objetivos, contenidos, y las generales a desarrollar en el mismo.

Mejoras en el sistema

Dado que el propósito es identificar y obtener la mejor información posible y la misma que sea descriptiva sobre el valor e importancia de las metas, planificación, realización y el impacto del mismo, se establece un canal que conlleve a la organización del mejoramiento continuo en base a sus procesos productivos y administrativos determinando cuales procesos de capacitación dan

resultados efectivos para la obtención de los objetivos organizacionales. Se realizara procesos de evaluación según sus parámetros, sin embargo, cada colaborador capacitado debe de hacer un reporte por medio a un sistema creado actualmente, donde detallara la importancia de dicha capacitación. Esto permite confirmar el impacto real del programa, y de la misma forma se estará evaluando constantemente el desempeño para diagnosticar las necesidades de la próxima capacitación.

CONCLUSIONES

Obtener un alto o completo identificación del personal con la marca, una satisfacción de orgullo de cada colaborador y un completo personal capacitado para cualquier empresa, es un seguro hacia el éxito. Se obtienen beneficios valorados por el cliente por encima de los competidores y permite ser una marca sólida. La capacitación de los colaboradores es vital, y es por esto que aportar con un plan de mejora continua para el área administrativa de la firma ABC permitirá que los procesos organizacionales mejoren, aportando de modo significativo en la consolidación de la cultura institucional, orientada a ofrecer un trabajo con mayor calidad que cause entusiasmo a cada uno de los colaboradores del área, fortaleciendo a la vez el sentido de pertenencia. Toda empresa requiere un área de administración que este permanente capacitado para enfrentar toda situación administrativa, el mercado y su demanda, para que de esta forma logre alcanzar sus metas de final de cada ciclo, y contribuya con la empresa a alcanzar sus objetivos.

Al haber desarrollado esta propuesta de capacitación continua se ha podido determinar que es importante mantener a todo el personal capacitado, sin importar su nivel jerárquico. Con esto podemos mantener a los colaboradores de esta área motivados a seguir creciendo profesionalmente para que pueda tomar en cuenta en cualquier vacante interesado. Se identifica con la marca porque se siente valorado, y de la misma manera entrega lo mejor de sí en sus labores diarias. A pesar de no parecer tan significativo a corto plazo para la firma, lo es, pues con esto la satisfacción de los clientes con el nivel de calidad otorgado se percibe de mejor forma.

RECOMENDACIONES

Se concluyó que la capacitación es primordial para todas las empresas y que debe de comprenderse para todas las líneas o áreas de servicio, lo que permite una optimización en las labores de cada empleado, pues están capacitados al mismo nivel, buscando principalmente brindarle mayor calidad a los clientes, para que se sientan seguros con mejores prácticas y con la constancia de tener los mejores proveedores del mercado.

Para mantener este modelo de capacitación continua para los colaboradores del área administrativa de la firma ABC se recomienda lo siguiente:

- Incluir las acciones y sugerencias establecidas en el presente modelo dentro de las bases de capacitación de la firma ABC.
- Establecer un programa de concientización constante del nuevo modelo de capacitación para los colaboradores de dicha área, orientadas a sensibilizar sobre la importancia de evidenciar las oportunas competencias reales.
- Continuar con el proceso de adopción del sistema de gestión por competencia para poder potencializar los recursos existentes.
- Otorgarle la oportunidad al personal interno de participar en las vacantes disponibles
- Hacer evaluaciones anuales donde se haga conocer a cada colaborador el trabajo realizado.
- Nombrar a un coordinador del proceso de capacitación que conozca el tema de desarrollo de competencia y que garantice la aplicación del modelo propuesto, para alcanzar los objetivos trazados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Works Cited

- Alojamientos Conectados. (2012). *Manual de Revenue Management (RM) para hoteles y alojamientos rurales*. Madrid, España: Alojamientos Conectados.
- Antonio Fumero, G. R. (2011). *Redes Web 2.0*. Madrid: Fundacion Orange España.
- Asociación Española de la Economía Digital. (2013). *Libro blanco del comercio electrónico : guía práctica del comercio electrónico para Pymes*. Madrid, España: Asociación Española de la Economía Digital.
- ASODEFENSA. (2016, 10 15). Retrieved from http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica*. Porlamar.
- Definicion ABC. (2016, Julio 22). Retrieved from <http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>
- Díaz, A. (2016, Octubre 20). *Sincal*. Retrieved from <http://www.sincal.org/articulo31-importancia-de-la-capacitacion-empresarial.html>
- E-Conomic. (2014). <http://www.e-conomic.es>. Retrieved from <http://www.e-conomic.es>: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>
- Editorial Vértice, S. (2011). *Marketing Digital*. Málaga, España: Vértice.
- Emprende Pyme. (2016, Agosto 16). Retrieved from <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>
- Entepeneur. (2014). <http://www.entrepreneur.com/>. Retrieved from [entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com): <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/return-on-investment-roi>
- Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles. (1999). In D. Kirkpatrick. España: Gestión 2000, S.A.
- Facebook. (2014). www.facebook.com. Retrieved from [facebook.com](http://www.facebook.com): <https://www.facebook.com/enespanol/info>
- Foursquare. (2014). www.foursquare.com. Retrieved from [foursquare.com](http://www.foursquare.com): <https://es.foursquare.com/about>
- Frigo, E. (2016, Agosto 29). *Foro de seguridad*. Retrieved from <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Gesta, M. (2016, Noviembre 10). *Plantilla Fantastico S.A*. Retrieved from <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/p/contenidos.html>
- Gestion Administrativa*. (2011, Enero 25). Retrieved from <http://www.gestion2011.blogspot.com/2011/01/la-importancia-de-la-gestion.html>
- Gestion y Administracion*. (2016, Octubre 14). Retrieved from <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
- gestion.org*. (2016, noviembre 16). <http://www.gestion.org/>. Retrieved from <http://www.gestion.org/>: <http://www.gestion.org/formacion-empresarial/formacion-continua/47894/que-es-la-formacion-continua/>

González, N. (2011). Retrieved from <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2567/6583124G643.pdf?sequence=1>

Guglielmetti, P. (2016, Octubre 25). *Gestion de la capacitacion en las organizaciones*. Retrieved from <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>

<http://soxialmedia.com/>. (2012, 11). <http://soxialmedia.com/>. Retrieved from <http://soxialmedia.com/>: <http://soxialmedia.com/?s=redes+sociales+viajeros>

<http://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-capacitacion-de-personal/>. (n.d.). *Capacitación en la actualidad*.

Instagram. (2014). www.instagram.com. Retrieved from instagram.com: <http://instagram.com/about-ads>

La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. (1997). In O. Blake. Argentina: Ediciones Macchi, 2da Edición.

Laudon, K. C. (2009). *E-Commerce: Negocios, Tecnología, Sociedad*. Mexico: Pearson Educacion .

Minube. (2013). *Libro Blanco de los Viajes Sociales: Como Internet y el protagonismo de los viajeros han revolucionado el sector turístico*. Madrid, España: Minube.

NH Hoteles. (2013). *El Viajero Social en 2013. Un Análisis Global*. Madrid, España: TC Territorio Creativo.

Op. Cit . (2016).

Orencio, A. M. (2016, Octubre 15). *Gestiopolis*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/principales-exponentes-de-la-administracion-y-sus-aportes/>

Organización Mundial del Turismo. (2008). *Manual sobre E-Marketing de Destinos Turísticos*. Organización Mundial del Turismo WTO.

Pinterest. (2014). www.pinterest.com. Retrieved from pinterest.com: <https://about.pinterest.com/es>

Puello, Y. M. (2016, septiembre 29). *Gestion Administrativa*. Retrieved from <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/importancia.html>

Pyme Empresario. (2016, Septiembre 22). Retrieved from <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/>

Ramos, E. A. (2014, Noviembre 4). *Gestiopolis*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-proceso-administrativo-en-las-empresas/>

Sanchez, S. Y. (2016, Agosto 15). *De Gerencia*. Retrieved from <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=777>

STR Global. (2014). [strglobal.com](http://www.strglobal.com). Retrieved from www.strglobal.com: <http://www.strglobal.com/about/en-gb>

Sutton, C. (2001, Enero 5). *Monografias*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml#ixzz4PzUxZzNb>

TripAdvisor. (2014). www.tripadvisor.com. Retrieved from tripadvisor.com: http://www.tripadvisor.es/PressCenter-c6-About_Us.html

Tripadvisor. (2014). *www.tripadvisor.es*. Retrieved from *www.tripadvisor.es*:
<http://www.tripadvisor.es/BusinessListings>

TrustYou. (2014). *www.trusty.com*. Retrieved from *trusty.com*:
<https://analytics.trusty.com/help/docs/gold-and-silver-monitoring/>

Turismo, O. M. (2013, Mayo). *http://www2.unwto.org/es*. Retrieved from
<http://www2.unwto.org/es>:
http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/130726basicdocuments_spweb.pdf

Twitter. (2014). *www.twitter.com*. Retrieved from *twitter.com*:
<https://about.twitter.com/>

Union Europea. (2013). *Estrategias de Marketing Digital para Pymes*. Valencia, España: ANETCOM.

Vasquez, A. A. (2008, Enero 22). *Modelos de entrenamiento y capacitación en la empresa*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/modelos-de-entrenamiento-y-capacitacion-en-la-empresa/>

Vásquez, A. A. (2016, Noviembre 1). *Gestiopolis*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/modelos-de-entrenamiento-y-capacitacion-en-la-empresa/>

Wikipedia. (2011). *http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud_2011*.

WordPress. (2014). *www.wordpress.com*. Retrieved from *wordpress.com*:
<https://es.wordpress.com/about/>

Yelp. (2014). *www.yelp.com*. Retrieved from *yelp.com*: <http://www.yelp.es/press>

Youtube. (2014). *www.youtube.com*. Retrieved from *youtube.com*:
<http://www.youtube.com/yt/about/es-419/>

(2003). In *Diccionario Marketing* (p. 12). Madrid, España: Ibérica Gráfico.

(2011, Marzo). Retrieved from Recursos Humanos sin Internet:
<http://recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011/03/que-es-un-colaborador.html>

(2015, 09). Retrieved from MP Peru: http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm 2011

(2016, Marzo 15). Retrieved from Promo Negocios:
<http://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>

Administracion Organizacional. (2016, noviembre 13). Retrieved from Sitio Web adm organizacional:
https://www.icdf.org.tw/web_pub/20040920142808%E7%AC%AC%E5%9B%9B%E7%AB%A0-1.pdf

ANEXOS

1. Glosario

ANEXO 1

GLOSARIO

1. **Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. (Wikipedia, 2011)

2. **Análisis DAFO:** Se corresponde con las iniciales de las palabras clave, es decir:

Debilidades de la empresa en relación con la competencia.

Amenazas del entorno.

Fortaleza de la empresa con relación a la competencia.

Oportunidades ofrecidas por el entorno. (Diccionario Marketing, 2003)

3. **Aptitud:** Es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada. (Wikipedia, 2011)

4. **Capacitación:** Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. (ASODEFENSA, 2016)

5. **Capital humano:** Es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. (Wikipedia, 2011)

6. **Cliente:** Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como en el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante para la compañía. (Op. Cit , 2016)

7. **Conocimientos:** Una de las fases por las que pasa el consumidor antes de la compra. El conocimiento implica que el posible comprador conoce ya, total o parcialmente, el producto y sus características. (Op. Cit , 2016)

8. **Cuestionario:** Instrumento ampliamente usado en los procesos de análisis de mercado. Consiste en una serie de preguntas sobre el tema que desee estudiar. (Op. Cit , 2016)

9. **Desempeño:** Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño. (MP Peru, 2015)

10. **Eficiencia:** Nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos. (Diccionario Marketing, 2003)

11. **Entrenamiento:** Se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes. Hoy en día se refiere a menudo como desarrollo profesional. (Wikipedia, 2011)

12. **Administración:** La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. (Promo Negocios, 2016)

13. **Habilidades:** Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad.

14. **Talento:** Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento.

15. **Habilidad:** Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo. (Emprende Pyme, 2016)

16. **Auditoria:** Una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos. (Gestion Administrativa, 2011)

17. **Necesidad:** Objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona, del que le es difícil substraerse. No debe confundirse con deseo. (Diccionario Marketing, 2003)

18. **Colaboradores:** Es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación. (Recursos Humanos sin Internet, 2011)

19. **Recursos humanos:** Se denomina al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. (Diccionario Marketing, 2003)