

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Análisis y propuesta de un proceso de capacitación unificado en base a la experiencia de tres pequeñas empresas consultoras que brindan servicios de *outsourcing* en formación: PRO MANAGEMENT, VALUE HUNTER Y CONSULTORA X.

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión,
presentada por:**

YAYA DELGADO, Maria Alexandra	Gestión Empresarial	20155450
MATTO ARIAS, Yina Gabriela	Gestión Pública	20164831

Asesoradas por: Mgtr. Paloma Martinez-Hague Chonati

Lima, 09 de abril de 2019

La tesis

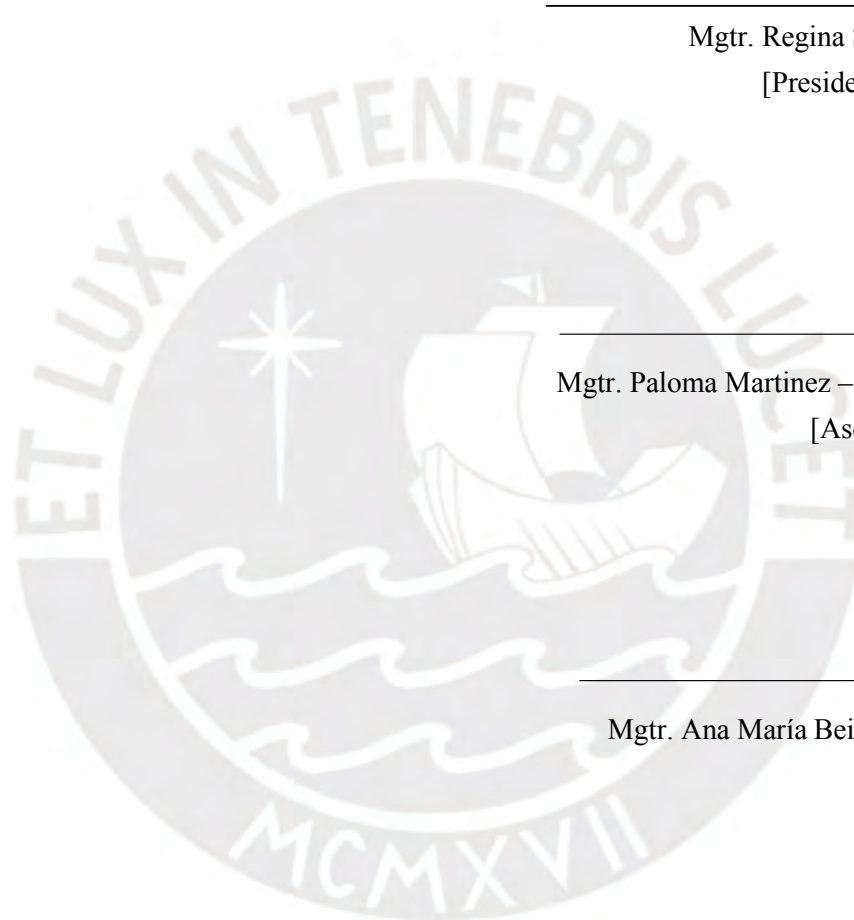
Análisis y propuesta de un proceso de capacitación unificado en base a la experiencia de tres pequeñas empresas consultoras que brindan servicios de outsourcing en formación: PRO MANAGEMENT, VALUE HUNTER Y CONSULTORA X

ha sido aprobada

Mgr. Regina Soriano Rivera
[Presidente del Jurado]

Mgr. Paloma Martínez – Hague Chonati
[Asesor de la Tesis]

Mgr. Ana María Beingolea Chávez
[Tercer Jurado]



Va dedicado a mi mamá, a mi papá y a mi hermano; por siempre haberme brindado fuerza y valentía en esos momentos... Y sobre todo, me lo dedico!, por haber tenido la paciencia de continuar este proyecto hasta el final...

Yina Matto

Considero que la pregunta correcta no es para quién, sino por qué ...
Por el inicio de aquel nuevo reto que me ayude a capturar y canalizar mi pasión, por eso y por el gran amor que le tengo a mi madre.

María Yaya



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. <i>Problema de investigación</i>	2
2. <i>Objetivos de investigación</i>	7
2.1. <i>Objetivo general</i>	7
2.2. <i>Objetivos específicos</i>	8
3. <i>Justificación</i>	8
4. <i>Estado del arte</i>	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	15
1. <i>Área de Recursos Humanos (ARH)</i>	15
1.1. <i>Funciones del ARH</i>	16
1.2. <i>De “Recursos Humanos” a “Talento Humano”</i>	17
2. <i>Gestión del Talento Humano (GTH)</i>	18
3. <i>Desarrollo de Personas</i>	18
3.1. <i>Capacitación</i>	19
4. <i>Medición como parte de control de procesos</i>	35
4.1. <i>Medición en RH</i>	36
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	39
1. <i>Análisis del Sector de Outsourcing en el Perú</i>	39
2. <i>Descripción de Unidades de Estudio</i>	43
2.1. <i>Consultora X</i>	43
2.2. <i>Value Hunter</i>	45
2.3. <i>Pro Management Co</i>	47
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO	50
1. <i>Alcance</i>	50
2. <i>Enfoque</i>	51
3. <i>Diseño</i>	51

4. Muestreo.....	53
5. Técnicas de recolección.....	55
6. Técnicas de análisis de datos.....	56
7. Matriz de Consistencia.....	57
8. Descripción del Proceso de Investigación.....	58
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN	
YM.....	61
1. Factores de Influencia.....	62
1.1. Apoyo de la alta administración.....	62
1.2. Externalidades.....	63
1.3. Estilos de aprendizaje.....	64
1.4. Función de Recursos Humanos.....	65
2. Detección de Necesidades.....	67
2.1. Análisis Organizacional.....	68
2.2. Análisis Individual.....	68
2.3. Validación.....	69
3. Planificación.....	70
3.1. Identificación de los objetivos de capacitación.....	70
3.2. Delimitación del alcance de la capacitación.....	71
3.3. Identificación de los métodos de trabajo.....	72
3.4. Diseño de métodos de evaluación.....	74
3.5. Recursos de capacitación.....	75
4. Ejecución.....	76
4.1. Etapa 1- Pre Ejecución.....	76
4.2. Etapa 2 - Experimentando o de apertura.....	78
4.3. Etapa 3-Tratamiento.....	80
4.4 Etapa 4-Generalizando.....	82
4.5. Etapa 5 – Aplicando.....	83
4.6. Etapa 6- de Cierre.....	84
5. Evaluación.....	85
5.1. Nivel 1 – Satisfacción.....	86

5.2. Nivel 2 - Conocimiento	88
5.3. Producto	89
5.4. Nivel 3 - Transferencia	90
5.5. Nivel 4 – Resultados	92
5.6. Nivel 5- Retorno de la Inversión.....	93
6. <i>Tablero de Indicadores de Control YM</i>	96
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	101
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS.....	104
ANEXOS.....	110
ANEXO A: INDICADORES PARA DIFERENTES ASPECTOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	110
ANEXO B: MEDIDAS PARA LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN SEGÚN PHILIPS.....	112
ANEXO C: ENTREVISTAS INICIALES - CONTEXTO.....	113
ANEXO D: PROCESO DE ENTREVISTAS - EXPERTOS.....	115
ANEXO E. PROCESO DE ENTREVISTAS – CONSULTORAS.....	118
ANEXO F. PROCESO DE ENTREVISTAS - CLIENTES.....	121
ANEXO G. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	124
ANEXO H. TABLERO DE INDICADORES DE CONTROL- YM.....	130
ANEXO I. GUIA DE USO DEL TABLERO DE INDICADORES DE CONTROL- YM	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Métricas y Análisis de Recursos Humanos	40
Tabla 2. FODA de Consultora X	44
Tabla 3. FODA de Value Hunter	45
Tabla 4. FODA de Pro Management Consultores	48
Tabla 5. Actores de Estudio.....	54



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El Nuevo Modelo de Kirkpatrick	30
Figura 2. Número de Consultoras según Actividad	30
Figura 3. Diagrama de proceso de investigación.....	58
Figura 4. Flujo del Modelo de Gestión de Capacitación YM.....	62
Figura 5. Factores de influencia.....	62
Figura 6. Factores de influencia – Definir Apoyo de la Alta Administración ...	63
Figura 7. Factores de influencia – Evaluar externalidades	64
Figura 8. Factores de influencia – Diagnóstico de estilos de aprendizaje	64
Figura 9. Factores de influencia – Funciones de Recursos Humanos	65
Figura 10. Detección de Necesidades	68
Figura 11. Detección de Necesidades – Análisis organizacional	68
Figura 12. Detección de Necesidades – Análisis Individual.....	69
Figura 13. Detección de Necesidades – Validación de DNC.....	70
Figura 14. Planificación	70
Figura 15. Planificación – Identificar los objetivos de capacitación.....	71
Figura 16. Planificación – Delimitar el alcance de la capacitación.....	72
Figura 17. Planificación – Identificar sistemas y métodos de trabajo adecuados	72
Figura 18. Planificación – Diseño de métodos de evaluación	74
Figura 19. Planificación – Planificar recursos.....	75
Figura 20. Ejecución	76
Figura 21. Ejecución – Pre Ejecución.....	77
Figura 22. Ejecución - Experimentando	79
Figura 23. Ejecución –Tratando	81
Figura 24. Ejecución- Generalizando	83
Figura 25. Ejecución -Aplicando	83
Figura 26. Ejecución – Cierre	84
Figura 27. Evaluación	86
Figura 28. Evaluación - Satisfacción	86
Figura 29. Evaluación – Conocimientos.....	88
Figura 30. Evaluación – Producto	89
Figura 31. Evaluación – Transferencia	91

Figura 32. Evaluación – Resultados	93
Figura 33. Evaluación - Retorno de la inversión.....	94
Figura 34. Modelo de Gestión de Capacitación YM.....	95
Figura 35. Estructura del Tablero de Indicadores de Control YM – I.....	97
Figura 36. Estructura del Tablero de Indicadores de Control YM – II.....	98
Figura 37. Estructura del Tablero de Indicadores de Control YM – III.....	98
Figura 38. Evaluación de sub variables – I.....	99
Figura 39. Evaluación de sub variables - II.....	100
Figura 40. Evaluación de sub variables – III.....	100



ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

- ADDIE: Asesoramiento, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación
- ADP: Automatic Data Processing
- ARH: Área de Recursos Humanos
- BCR: Ratio Costo – Beneficio
- BREIN: Breca Group Innovation Center
- DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública
- DNC: Detección de Necesidades de Capacitación
- EMEA: Europe, the Middle East and Africa.
- FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- GTH: Gestión del Talento Humano
- IESA: Ingenieros Ejecutores Sociedad Anónima
- IESE: Instituto de Estudios Superiores de la Empresa
- IGV: Impuesto General a las Ventas
- IMD: Institute for Management Development
- INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática
- IRCO: International Research Center on Organizations
- I-TECH: International Training and Education Center for Health
- LAMP: Lógica, Análisis, Medidas y Proceso
- MBA: Master of Business Administration
- PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú
- RH: Recursos Humanos
- ROI: Return on Investment
- 5W'sH: ¿Why? (¿Por qué?), ¿Who? (¿Quién?), ¿How? (¿Cómo?), ¿What? (¿Qué?) y ¿When? (¿Cuándo?)

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un Modelo de Gestión de Capacitación aplicable a los procesos de empresas consultoras pequeñas y medianas, las cuales buscan impartir en sus clientes programas formativos que refuercen habilidades duras y blandas. En ese sentido, el estudio inicia analizando la problemática y la relevancia del tema tratado, para después definir los objetivos y la justificación del mismo.

En el Capítulo II, la investigación se enfoca en el desarrollo del marco teórico desprendido de la problemática previamente analizada. Como primer punto, describe la relevancia del Área de Recursos Humanos (RH) y detalla las funciones que le son asignadas dentro de esta gestión; posteriormente se enfoca en definir a detalle cada una de las etapas que conforman el proceso de capacitación organizacional, y por último delimita la importancia de la actividad de medición en todo sistema de gestión a través del uso de indicadores. Este último punto es incluido como parte introductoria al Tablero de Control de Indicadores propuesto como parte del modelo de gestión.

En el Capítulo III se realiza una descripción del sector *Outsourcing* a nivel general, para luego enfocarse en el mercado peruano. De este análisis previo, se desprende el marco contextual, interno y externo, de las unidades de estudio seleccionadas.

En el Capítulo IV, se procede a describir el diseño metodológico considerado para el logro de los objetivos propuestos; con diseño metodológico se hace referencia a la definición del alcance y al enfoque de la investigación, así como a la descripción de los pasos y técnicas a emplear para la recolección y análisis de la información. El resultado de este proceso de investigación se plasma en el **Modelo de Gestión de Capacitación YM**, el cual es expuesto en el Capítulo V. Este modelo busca combinar la teoría recopilada, con las buenas prácticas ejercidas por las unidades de estudio, de manera que la propuesta pueda ser replicada en sus estructuras y similares; de forma adicional se presenta como herramienta de medición, un Tablero de Control de Indicadores, el cual permite monitorear el nivel de cumplimiento de las actividades propuestas y de esta manera evaluar el servicio brindado por las consultoras.

Finalmente, en el Capítulo VI se exponen las conclusiones más relevantes obtenidas en el proceso de investigación previamente realizado, de modo que estos hallazgos puedan ser considerados para investigaciones futuras.

INTRODUCCIÓN

El contexto globalizado al que nos enfrentamos genera en las organizaciones una imperante necesidad por contar con personal calificado que sea capaz de responder a funciones o tareas que son la vía para el logro de los objetivos estratégicos de cada unidad. Estas funciones requieren de habilidades duras y blandas, que, si bien pueden ser desarrolladas con el tiempo y la experiencia en el puesto, muchas veces se valen de programas formativos que permiten la reducción de la brecha del conocimiento o habilidad en un corto tiempo.

Estos programas formativos pueden ser impartidos y gestionados por la organización o por empresas externas a través de una prestación de servicio u *outsourcing*. Si bien el optar por una gestión interna le permite a la empresa controlar todo el proceso de capacitación y administrar adecuadamente el *know-how*; optar por los servicios de un tercero, le permite enfocarse en aquellas actividades que forman parte de su *core bussiness*, invirtiendo solo una pequeña parte de su tiempo en tareas de validación. Estas tareas de validación involucran evaluar el nivel de cumplimiento y la calidad de los procesos desarrollados, así como el logro de los objetivos propuestos.

La investigación aborda la temática de capacitación organizacional a través del nuevo **Modelo de Gestión de Capacitación YM**, el cual fue diseñado en base a las perspectivas de diferentes expertos, tres empresas de *outsourcing* (unidades estudio) con sus respectivas empresas clientes. Así, se busca brindar al lector un marco completo que comprenda los parámetros a considerar para el diseño, ejecución y evaluación de los procesos de capacitación en empresas consultoras pequeñas y medianas del Perú.

En esta línea, en la etapa inicial se encontraron factores (internos y externos) de influencia que impactan de forma directa e indirecta en la capacitación, y que por tanto requieren ser analizados por la organización, y considerados por la empresa de *outsourcing*. Posterior a esta etapa, el modelo considera un proceso de detección de necesidades, que no se centra en la labor de detección *per se* sino en la validación de las necesidades ya levantadas por la empresa cliente (RH). Una vez que se tienen de forma explícita, los objetivos y los beneficios que se pretenden alcanzar con la capacitación, es necesario identificar y planificar los principales recursos y elementos que se requerirán para implementar la misma, y así finalmente proceder con su ejecución y posterior evaluación del alcance de objetivos. Por último, el **Modelo de Gestión de Capacitación YM** propone un tablero de indicadores, que pretende controlar el avance de la administración del programa, proporcionando métricas que permitan evaluar cuantitativamente la calidad del servicio ofrecido por la consultora, así como el grado de cumplimiento del macro proceso en general.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema de investigación

En el Siglo XXI nos encontramos en un entorno altamente cambiante e innovador, en el que numerosos estudiosos y empresarios afirman que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado no radicará en sus recursos materiales o financieros, sino definitivamente, en el nivel de formación y gestión del talento humano (Cuesta, 2010).

Sin embargo, ¿qué entendemos por “talento humano”? Según Ulrich (2007), “talento humano” es todo aquel profesional que cuenta con tres características elementales: **Competencia**, referida a los conocimientos, habilidades y valores que se requieren para realizar el trabajo y obtener resultados superiores; **Compromiso** para cumplir con sus objetivos, y **Contribución**, entendida como encontrar el propósito del trabajo, el cual es el motor de las dos características anteriores; estos tres requisitos son el aporte que el colaborador confiere a la organización. En respuesta, la organización le debe proveer de las herramientas y recursos necesarios que no solo le permitan llegar a la meta, sino que promuevan su desarrollo y potencien sus habilidades (Israelite, 2009). Con esto, el área de Recursos Humanos (RH), que inicialmente se encargaba de la gestión del factor humano, ahora asume una función mucho más retadora: la gestión del talento humano, y con ello se posiciona dentro de la empresa como una unidad estratégica de soporte que maximiza la creación de valor y en algunos casos minimiza costos, generando así una ventaja competitiva (Chiavenato, 2009).

En este sentido, según Barney (1991), el talento humano es fuente de ventaja competitiva sustentable porque cumple con los cuatro principios que propone dentro de su teoría de recursos y capacidades: (1) Valioso, (2) Raro, (3) Imperfectamente imitable, y (4) Sin sustitutos estratégicamente equivalentes. Se afirma que el talento humano es valioso, porque es el portador del capital intelectual (Bontis, 2000) y conocimiento (Grant, 1996) que le permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos, este recurso incrementa su valor conforme encuentra un mayor sustento en habilidades específicas, aun cuando las habilidades generales son necesarias para mantener la paridad competitiva (Barney y Wright, 1998). Se considera rara la particular mezcla que el talento humano conforma junto con el capital físico y organizacional, ya que la ventaja competitiva sostenida se fortalece más en sistemas que en actividades particulares; esto porque la interrelación entre los componentes del mismo, hacen que la ventaja sea imperfectamente imitable (tercera característica), considerando que los competidores se encontrarán con barreras de ambigüedad causal y condiciones históricas imposibles de replicar (Barney, 1991). Por último, el talento humano no tiene sustitutos estratégicamente equivalentes, porque si bien el competidor puede buscar duplicar la ventaja competitiva de la otra

empresa tratando de imitar su equipo de trabajo, este no terminará siendo exactamente equivalente por los factores mencionados anteriormente (Barney, 1991).

Considerando estas premisas que validan al talento humano como fuente de ventaja competitiva sostenible, no es extraño que se produzca una guerra por atraer, comprometer y retener a este recurso, ya que en la medida en que una empresa sea capaz de crear valor para ellos, será capaz de crear valor para sus clientes (Chambers, 1998). Este término “guerra”, hace referencia a la competencia por el talento que se gesta en el mercado donde se desenvuelven las empresas, el cual se ve impactado por factores como la tecnología, la globalización, los cambios sociales y económicos, la competitividad y el incremento de la rotación de personal (Chambers, 1998). En esta línea, según un estudio realizado por Manpower (2016), consultora especializada en gestión humana, durante el 2015, el 38% de ejecutivos a nivel mundial se enfrentó con la dificultad de encontrar talento idóneo para sus organizaciones, esta fue la mayor cifra obtenida en los últimos siete años. El estudio consideró las opiniones de más de 40,000 directivos que operaban en 42 países; en América Latina la proporción fue del 42% y en Asia del 48%, la única región situada por debajo de esta proporción fue EMEA (Europa, Oriente y África), con seis puntos porcentuales debajo (32%).

La situación en Perú no tiene un panorama diferente: el último estudio de Manpower aplicado en el 2017, afirma que el 46% de empleadores presentaron la misma dificultad. Los principales causantes de dicha escasez eran: falta de experiencia (35%), falta de habilidades duras o competencias técnicas (20%), falta de candidatos disponibles (17%), búsqueda de compensación más alta que la ofrecida (12%), y la falta de habilidades blandas o competencias en el trabajo (8%). Ante esta necesidad, los gestores tomaron medidas alternativas como: entrenar y desarrollar al talento interno (56%), ofrecer beneficios adicionales (36%), explorar estrategias alternativas de abastecimiento de talento (30%), cambiar su modelo actual de trabajo (21%), ofrecer salarios mayores al mercado (20%), reclutar fuera de fuentes de talento convencionales (19%) y, por último, acudir al *outsourcing* o tercerización (7%).

Otra fuente importante que refleja esta problemática es el IMD World Talent Ranking 2017, el cual es un reporte anual que evalúa la capacidad de los países participantes (63) para desarrollar, atraer y retener talento dentro de las empresas que operan en ellos. Perú, para el 2017, se ubica en la casilla 57, dos puestos por encima en relación a la posición obtenida en el 2016 (59). Aun así, ocupa los últimos lugares a nivel Latinoamérica, logrando superar solo a países como Venezuela, situada en el puesto 63. Este informe evalúa tres pilares: la inversión y desarrollo, atractivo y preparación. El pilar **inversión y desarrollo**, analiza factores como el gasto público de cada país en educación, la cantidad de alumnos por profesor, la fuerza laboral femenina y la capacitación de los empleados,

representando este último nuestra mayor debilidad (puesto 61). Dentro del pilar **atractivo**, nuestras fortalezas están representadas por factores como el costo de vida, la presencia en el país de personal extranjero altamente calificado, las remuneraciones y las tasas tributarias efectivas a los ingresos personales; y como factor negativo, la atracción y retención del personal (puesto 61). Por último, se tiene el pilar de **preparación**, referido directamente al sistema educativo y la capacitación de la fuerza laboral de cada país; dentro de este aparecen como debilidades los factores de acceso a mano de obra calificada (puesto 57) y las habilidades en lenguas (puesto 58). Como podemos ver, en los tres pilares, los ítems referidos a procesos formativos muestran deficiencias durante la evaluación, reafirmando una vez más la importancia de las capacitaciones en las organizaciones.

Ahora, como ya se mencionó anteriormente, ante esta debilidad, una de las medidas que está siendo adoptada por los gestores de talento (el 56% durante el 2017), es la de fortalecer sus programas de desarrollo interno. Profundicemos un poco más en la definición de este concepto: “desarrollo” es un sub-proceso de la gestión del talento que permite alinear la formación del colaborador con la estrategia organizacional (Ulloa, 1999), de forma que el incremento en su productividad se traduzca en beneficios para él y la empresa. Así también, facilita la formación de relaciones interpersonales más eficientes, promueve un ambiente flexible y adaptable en un mercado de constantes cambios, y ayuda a los administradores a realizar sus actividades con mayor eficacia (Guízar, 2013).

“Desarrollo”, como sub-área, contempla tres procesos de gestión. Estos son: desarrollo personal, desarrollo organizacional y capacitación (Siliceo, 2004). Estos procesos constituyen la parte central de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar la competencia de los colaboradores y su desempeño organizacional. Mientras que la capacitación proporciona el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar alguna función, el desarrollo (personal y organizacional) implica un aprendizaje con enfoque a largo plazo, que no busca necesariamente satisfacer una necesidad actual. Ambas actividades no solo permiten que los colaboradores estén alineados con las estrategias corporativas, sino también que mejoren su moral, y, en consecuencia, que se generen tasas de retención más altas, tasas de rotación más bajas (factores que se buscan atender en el pilar *atractivo* según el IMD 2017), mejora en las contrataciones, y, el efecto más importante: la satisfacción de los colaboradores, que concluye con la satisfacción de los clientes (Mondy, 2005).

El desarrollo interno enfocado en los procesos de capacitación y formación, genera otros beneficios adicionales como: incremento en la productividad, menor necesidad de supervisión, reducción en las tasas de errores y accidentes, generación de talento, descubrimiento del potencial de los colaboradores, incremento en el índice de satisfacción laboral, reducción del porcentaje de ausentismos, desarrollo de habilidades y optimización en el uso de recursos (Qureshi, 2017). Añadido

a esto, se suma la gestión del conocimiento, a través de la creación e intercambio de información; este es un tema que muchas veces se da por sentado en las organizaciones, a pesar de que forma parte de su visión estratégica, y se deja de poner atención a factores como el aprendizaje individual y organizacional, los cuales son sumamente relevantes si se desea conservar el *know how* de la empresa (Brix y Lauridsen, 2012). Esto nos permite afirmar que la capacitación no es una actividad que genera gastos, sino una inversión que agrega valor tanto para el inversionista como para los empleados al constituirse como una de las principales fuentes de mejora del desempeño organizacional (Mincer, 1962). Finalmente, estas afirmaciones ratifican los resultados de un estudio presentado por IPSOS en el año 2015, en el que la capacitación se alinea con uno de los principales objetivos estratégicos del área de RH: la retención de talento.

Como vimos, el talento humano es un recurso valioso para las organizaciones y cada vez va tomando más protagonismo dentro de nuestro entorno, un marco donde las empresas tienen como propósito el crecimiento interno y el fortalecimiento de su competitividad. Por ello, las organizaciones se encuentran constantemente en la búsqueda de nuevas estrategias para obtener mejores resultados, lograr su inserción en nuevos mercados y mantener su presencia en los mercados actuales. Con el fin de lograr estos objetivos, las empresas están altamente interesadas en concentrar todas sus actividades en el *core business* del negocio, pero sin dejar de lado funciones importantes como la Gestión del Talento Humano, para lo cual se apoyan en agentes externos o servicios de *outsourcing* especializados que atienden algunas de sus actividades subsidiarias (Romeo, 2012).

Pero, concretamente, ¿a qué llamamos *outsourcing*?, este proceso es definido como cualquier externalización de actividades por parte de la empresa, ya fuesen estas desarrolladas o no previamente dentro de la organización (Rivo, 1999). Está caracterizado por ser una herramienta de gestión, que desarrolla su *core business* en las funciones que ha adquirido de la empresa cliente, mejorando así el servicio ofrecido en esta área. El *outsourcing* le permite a la empresa ganar en flexibilidad, capacidad y recursos, de modo que se pueda centrar en lo realmente importante (IESE IRCO, 2002).

Quintana (s/f), sostiene que las tendencias de crecimiento dentro de la última década para esta clase de servicios se deben principalmente a razones tácticas y estratégicas. En cuanto a las razones tácticas, se proponen oportunidades como el ahorro en costes (34%), conversión de costes fijos en variables (14%), mejora en la eficiencia operativa (8%), acceso a tecnología avanzada (8%), y control de recursos (1%). Asimismo, en el estudio publicado por el IESE IRCO (2002), se remarcan como razones estratégicas otros conceptos ligados a la generación de ventajas competitivas, como concentración de recursos en actividades medulares (35%), el acceso a *expertise* o especialización (18%), flexibilidad (12%), mejora en la calidad del servicio (8%), y promoción interna (4%). En

contraparte, las desventajas que se afrontan están relacionadas con una posible pérdida de control del *know-how* que tenía la empresa, así como posibles variaciones (negativas) en la calidad del producto o servicio otorgado al cliente final. Esta disparidad en la cantidad de ventajas y desventajas, nos permiten considerar al *outsourcing* como una estrategia que las organizaciones pueden ejecutar para replantear el valor añadido de sus propias funciones y las de su departamento.

Jill McGinn, Vicepresidenta de RH en ADP Employer Services International, sustenta la importancia del *outsourcing* al afirmar que al externalizar el trabajo administrativo es posible dedicar mayores esfuerzos a las prioridades de la organización, impulsando así la estrategia de crecimiento del negocio. Así, y en busca de ventajas competitivas, existe una gran cantidad de empresas que optan por tercerizar algunos de los procesos alineados con la Gestión de Recursos Humanos. Uno de los estudios que visibiliza este resultado pertenece a la consultora Hewit Associates donde se muestra que el 93% de las compañías ya realiza esta actividad; así mismo, en el HR Forum (Foro de Recursos Humanos) del año 2000, se reveló un resultado similar, puesto que, de las 314 compañías evaluadas, el 62% optaron por externalizar actividades del área en mención (Quintana, s/f).

Esto nos permite reconocer que un gran número de organizaciones confían parte de sus procesos de RH a consultoras especializadas, las cuales juegan un rol importante en el valor agregado que le aportan a las mismas, ya que se encargan de la gestión de uno de sus recursos más valiosos. Precisamente, uno de los procesos que se busca tercerizar es el de las capacitaciones; según dos estudios realizados, uno en Estados Unidos (American Management Association, 1997) y otro en Europa (Vernon, Philips, Brewster, Ommeren, 2000), de un total de 4000 compañías encuestadas, el 75% de ellas realiza *outsourcing* de una o dos funciones de recursos humanos, y de esta proporción, el 77% lo hace de procesos de formación y desarrollo humano (Quintana, s/f).

Ahora, es necesario conocer que la tendencia del *outsourcing* en el Perú también se encuentra presente y que va en incremento; según el último estudio del Global Research Marketing, el 86% de empresas terceriza procesos que no forman parte del core de su negocio. De este total, el 54.9% lo hace con el objetivo de optimizar su productividad, el 21.4% con la finalidad de automatizar y agilizar sus procesos, el 8.1% para reducir costos y 4% lo percibe como una oportunidad de actualización. Así, para escoger una empresa tercerizadora, el 65.5% de las compañías considera como un punto relevante el precio, el 57.5% considera significativo el entendimiento del negocio, el 50.5% se basa en la experiencia de 5 años a más en el mercado y el 49% lo hace por la rapidez de respuesta (Gestión, 2018).

El servicio de consultoría en RH no se encuentra ajeno a este incremento, ya que podemos ver que más empresas utilizan los servicios de consultoras para así poder apoyarse y obtener mejores resultados. Según el INEI (2018) acerca de la demanda de servicios, afirma que el rubro de Actividades profesionales, científicas y técnicas, en el cual se ubican los servicios vinculados con el rubro de gestión empresarial en sus diversas ramas de la organización (administrativa, recursos humanos, comercial, financiera, marketing y logística), reporta en promedio un notable aumento del 2.5% en comparación a los primeros meses del año anterior. En esta misma línea, la importancia del rol que juegan las empresas consultoras de RH en nuestro país, también se sustenta en un estudio realizado por Hernandez y Jáuregui (2012) a 24 importantes compañías peruanas, donde los resultados muestran que actualmente existen pocos colaboradores en el área de capacitación, en comparación con otras áreas de Recursos Humanos, optando así la mayoría por recurrir a consultoras para el diseño y ejecución de los procesos formativos. En cuanto al número de personas que trabajan en el área de RH, se encontró que solo el 11% estaban exclusivamente involucrados en la gestión de las capacitaciones; el otro 89% de las personas se encargaban del resto de procesos del área. Esta proporción revela que el número de colaboradores designados para trabajar en el área de entrenamiento es bastante limitado en comparación al asignado para otros procesos del área.

Considerando la información previa, podemos deducir que las personas dentro de una organización son altamente valiosas debido al poder económico y productividad, que, gracias a su nivel de conocimiento, generan en la empresa (Rodríguez, 2005). Esto origina, como ya se mencionó, que el 53% de empresas estudiadas contraten a consultoras especializadas en procesos de capacitación (Hernandez y Jauregui, 2012), confiando así tareas de formación y transmisión del *know how* hacia sus colaboradores, mientras ellos se enfocan en las funciones nucleares del negocio. Esta es la razón que nos induce a visualizar la necesidad de que estas empresas consultoras cuenten con las mejores prácticas y herramientas, las cuales garanticen un óptimo resultado y una cultura de mejora continua, considerando procesos muy bien diseñados, planificados, ejecutados y evaluados, para así poder evitar que existan desviaciones en cuanto a la consecución de los objetivos que persigue cada organización cliente de sus servicios.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del proceso de capacitación en empresas consultoras del área de Recursos Humanos que brinden servicios formativos en el Perú.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores que influyen en los programas de capacitación en las unidades de estudio.
- Identificar los mecanismos de levantamiento de las necesidades de capacitación.
- Identificar los principales elementos de planificación de las capacitaciones.
- Identificar los elementos de ejecución de las capacitaciones utilizados en las unidades de estudio.
- Analizar los sistemas de evaluación de las capacitaciones.
- Proponer un modelo de gestión del proceso de capacitación aplicable a las unidades de estudio considerando la información recopilada.

3. Justificación

Se considera que el estudio tiene relevancia social, porque los beneficiarios no solo serán aquellas empresas que participaron como unidades de estudio, sino todas aquellas del mismo rubro que deseen incluir y replicar el modelo de gestión propuesto en sus organizaciones, de manera que sus capacitaciones se gestionen y desarrollen de forma más eficiente.

Asimismo, la investigación encuentra utilidad metodológica, ya que, al extraer las mejores prácticas de los modelos evaluados se permitirá que las unidades estudio potencien sus propios prototipos, ya sea modificando actividades que presentan oportunidades de mejora, o perfeccionando otras a partir de la inclusión de las mejores prácticas encontradas.

En esta línea, si bien se tiene un gran número de investigaciones, artículos y *papers* dedicados al estudio de una o más partes del proceso de capacitación, estos se basan en métodos tradicionales ya establecidos y muchas veces no consideran los nuevos puntos de vista de los actores principales del modelo: participante, jefe directo del participante (gerencia) y consultor/capacitador. Estas percepciones son las que se pretenden incluir como parte de la propuesta, de forma que, al ser aplicada, responda a necesidades reales y no sólo teóricas.

Por otra parte, también se considera que la propuesta es valiosa porque el modelo propuesto puede ser implementado considerando diversos grados de dificultad y alcance, lo cual quiere decir que es aplicable tanto a procesos sencillos de capacitación (centrados sólo en la ejecución), como a procesos complejos (que requieran completar todos los niveles de evaluación).

Finalmente, se pudo encontrar que la mayor parte de fuentes bibliográficas estudian de forma individual cada actividad y/o herramienta del proceso de capacitación, y no sostienen una perspectiva global de todo el funcionamiento del sistema. Esto genera que se fortalezcan algunas actividades más que otras, y que las actividades no estén interrelacionadas entre sí; este es el fundamento que refuerza la propuesta de incluir de todas las etapas de capacitación en la investigación.

4. Estado del arte

Durante la revisión del estado del arte se pudo verificar la escasez de investigaciones centradas en el diseño y propuesta de modelos de capacitación complejos, más si se encontraron gran variedad de estudios que analizaban de forma individual cada una de las actividades que componen todo el proceso. Es necesario poner énfasis en este punto, ya que consideramos que el aportar un modelo completo y no fraccionado, en base a referencias teóricas y prácticas es un insumo que le aporta valor a la investigación.

De todas las búsquedas aplicadas, se seleccionaron 3 fuentes bibliográficas, cuyos objetivos están íntimamente relacionados con los de esta investigación. Las detallamos a continuación:

a. *Design an effective model for training the trainers (Hu,2004).*

Esta tesis se enfoca en el estilo del docente para analizar los procesos formativos, aseverando que el éxito de una capacitación depende en gran medida de la metodología de quien ejecuta el programa. En esta línea intenta analizar los diferentes roles que se le confiere a este actor dentro de la empresa para después desarrollar un modelo formativo que incremente la efectividad en la aplicación del programa y le permita a la organización lograr sus objetivos.

Durante el proceso de diseño se priorizan 3 frentes: lograr que el capacitador comprenda e interiorice las diferentes etapas del ciclo de capacitación, generar cambios o modificar las responsabilidades asignadas al capacitador en las diferentes etapas del ciclo, y desarrollar un marco de trabajo que mejore la efectividad del programa. Asimismo, el diseño está basado en estudios teóricos y prácticos, y en la combinación y complementación de los mismos en campo.

Este aporte fue muy importante para nuestra investigación desde el punto de vista metodológico, ya que nos ayudó con la definición en el orden de actividades a ejecutar para el desarrollo del estudio. Por último, la relevancia que le otorga a la función del docente es sumamente

valorada y compartida, siendo esta una de las razones por las que se priorizó la percepción y opinión de los capacitadores dentro del estudio.

b. *Diagnóstico y propuesta de mejora al proceso de capacitación en una empresa de servicios petroleros (Elías, 2011).*

En esta investigación si bien no se desarrolla una propuesta de modelo de capacitación, se diagnostica y mejora uno ya existente en una empresa de servicios petroleros. Considerando el desarrollo actual del proceso y en base a la teoría recopilada propone mejoras en la gestión de la capacitación para cada una de las fases. Asimismo, identifica el contexto actual y políticas que impulsarán o limitarán la aplicación de mejoras.

La propuesta presentada es interesante porque se enfoca en 3 aspectos: organizacional, de recursos, y procedimientos, lo cual genera que el modelo se adapte al contexto actual de la organización y que con ello se convierta en una herramienta directamente aplicable.

Una de las diferencias más resaltantes en comparación con la tesis presentada, es el nivel de alcance que ambos estudios tienen; mientras Elías centra el estudio en una unidad organizacional, esta investigación, dada su flexibilidad propone un modelo aplicable a distintas empresas del mismo rubro. En este punto es importante resaltar que en el primer caso la unidad estudio es una empresa privada cuyo giro de negocio no es el de capacitación, por lo que el nivel de especialización es un tanto menor que en el del segundo caso, donde las empresas consultoras participantes tienen como actividad core la propuesta y ejecución de servicios formativos, siendo en ellas la necesidad de gestión mucho más imperante.

Creemos que la propuesta de Elías es valiosa, porque brinda pautas generales sobre cómo llevar a cabo un proceso analítico de este tipo, que no pierda de vista las necesidades de la empresa beneficiaria.

c. *Developing Training Material Guide. Karlstad (Hamza, 2012).*

En esta investigación el autor desarrolla un proceso de gestión de capacitación que involucra las siguientes etapas: (1) Coordinación, (2) Detección de la necesidad, (3) Diseño, (4) Desarrollo, (5) Entrega del programa, y (6) Evaluación.

La primera etapa considera un pre planeamiento, que permite identificar y coordinar los roles y responsabilidades antes de iniciar con las demás fases, y un *checklist* que permite controlar el paso a paso de la capacitación y otros detalles adicionales que se requieran conocer para llevarla a cabo (características del local, generación de invitaciones, y registro de participantes).

La segunda etapa busca responder 4 preguntas antes de iniciar con el diseño: ¿Para quién está dirigida la capacitación?, ¿Cuáles son los roles actuales o posiciones de los participantes?, ¿Cuáles son las brechas de conocimiento que se buscan subsanar?, ¿El entrenamiento ayudará a subsanar estas brechas? Esta sección lista algunos principios que deben ser considerados como parte del aprendizaje en adultos y propone formas de abordar estas conductas: A los adultos les preocupa verse débiles a nivel profesional y personal, los adultos generan muy buenas experiencias de aprendizaje, los adultos son tomadores de decisiones y directores de su propio aprendizaje, los adultos se encuentran motivados por información y tareas que encuentran valiosas, y al tener muchas responsabilidades, los adultos se sienten impacientes cuando sienten que su tiempo es desperdiciado. De forma adicional menciona los tipos de aprendizaje que se desprenden de cada individuo, resaltando 4 de ellos: Los que sienten, los que hacen, los que piensan, y los que observan, esta clasificación permite que las metodologías implementadas generen un mayor impacto.

La tercera etapa, o etapa de diseño, se enfoca en 5 componentes de entrenamiento: Resultados de aprendizaje (qué se espera que los participantes hagan después de la intervención), Materiales de aprendizaje, Capacitadores y diseñadores de material, Métodos de entrenamiento, y Logística. En la cuarta etapa o etapa de desarrollo, se consideran las especificaciones generadas en la tercera etapa para finalmente obtener el material de capacitación. La quinta etapa o etapa de entrega, busca definir los métodos informativos, actitudinales, conductuales y de planeamiento para el establecimiento de las actividades de aprendizaje. Asimismo, propone una serie de habilidades de comunicación efectivas que el capacitador puede desarrollar para generar una atmósfera de aprendizaje, entre ellas se incluyen: Soporte constante, Escucha, Respeto, Claridad, entre otras.

Finalmente, en la etapa final o de evaluación, se proponen ciertas actividades y herramientas que, dependiendo del programa de capacitación, pueden ser aplicadas; se recomiendan también procesos de asesoría y *feedback*.

Creemos que el aporte de Hamza es sumamente valioso porque brinda una perspectiva conductual, con un enfoque más arraigado en el individuo. La propuesta en general se centra en materiales y técnicas de aprendizaje que pueden ser aplicadas durante el proceso formativo. A diferencia de la investigación planteada, no tiene un enfoque relevante en la gestión de la capacitación,

vista como un sistema con actividades interconectadas, ya que cada una de las etapas propuestas es analizada de forma individual y con las consideraciones propias. Asimismo, la cuarta, quinta y sexta etapa no se enfocan en los procesos de ejecución y evaluación *per se*, sino en aquellas metodologías que al ser aplicadas pueden mejorar los resultados de aprendizaje en el participante.

A continuación, se resumen algunas investigaciones adicionales que influyeron en el presente estudio:

d. *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques* (Barbazette, 2006).

Esta investigación provee de modelos y herramientas a los capacitadores para convertirse en actores estratégicos, enfocados en el logro de mejores resultados. Se centra en la etapa inicial de proceso formativo, denominada detección de necesidades de capacitación, y pretende conducir este análisis de forma apropiada, de manera que el programa formativo se enfoque en la necesidad principal del negocio. Divide el proceso de detección en 3 etapas: (1) Recolección de información, (2) Análisis de información, (3) Creación o diseño del plan de capacitación. El primer punto se centra en aportar técnicas de recolección que le permitan al capacitador descubrir cuáles son las barreras que impactan el rendimiento del colaborador (a nivel físico, emocional e intelectual). Con esta información elabora un análisis de desempeño con el que se identifica en qué actividad el trabajador tienen un rendimiento deficiente, y si esto es causado por la ausencia de conocimiento, de habilidad, o de algún otro factor. Finalmente, con estos resultados se desarrolla y presenta un plan de capacitación denominado "Ten - Part" Training Plan, el cual involucra las siguientes actividades: Definición del tópico de capacitación, Comparación del tópico de capacitación VS Necesidad real, Acuerdo con los responsables o líderes de los participantes (generación de compromiso), Identificar o establecer los estándares en el desempeño del trabajador, Establecer los objetivos de entrenamiento y los resultados, Definir el monto de inversión (costo del programa), Seleccionar y Desarrollar el Programa de Entrenamiento, Definir el cronograma y Evaluar los resultados.

Como podemos ver, el modelo que propone Barbazette (2006) se enfoca en la fase inicial del proceso (Detección y Diseño), dejando de lado las etapas de Ejecución y Evaluación, fases que también creemos importantes para la implementación de cualquier programa formativo. Lo más interesante en este aporte, no sólo es la cantidad de herramientas que te brinda para abordar el proceso de detección, sino también la identificación de barreras con las que se debe lidiar en el proceso de recolección, como, por ejemplo: reserva en el manejo de información, demostración de la utilidad en la aplicación del programa, escasa intervención de los participantes e interrupciones continuas, entre otros.

e. Factores contingentes que condicionan el nivel de desarrollo de las herramientas de aprendizaje en las organizaciones (Martínez y Ruiz, 2002).

En esta investigación Martínez y Ruiz (2002), analizan el aprendizaje del participante a nivel individual y organizacional; se enfocan en analizar todos aquellos factores que lo afectan y la relación que existe entre ambos niveles. A nivel individual presentan como factores de influencia generales: los conocimientos y habilidades (adquiridas como producto de actividades formativas y experiencia laboral), los valores, la actitud, capacidad de aprendizaje, y los estilos de aprendizaje. Así también mencionan que la capacidad de comunicarse y la tecnología aplicada en el proceso formativo son dos puntos que llegan a influir positivamente en el participante. A nivel organizacional, presentan 3 factores de influencia: Formación y Capacitación, Transferencia de información (entendido como el carácter comunicacional que permite compartir conocimiento y no sólo disponer de bases de datos) y Cultura de Aprendizaje.

Martínez y Ruíz (2002), concluyen en su obra, que la relación entre el Aprendizaje Individual y el Aprendizaje Organizativo es fuerte y determinante, debido a que el aprendizaje organizativo se basa inicialmente en el aprendizaje individual de las personas que forman parte de la organización, siendo estos agentes activos de dicho proceso.

Este aporte es de gran utilidad porque le permite al docente establecer las diferencias entre el aprendizaje a nivel individual y organizacional, de manera que tanto la elección de la metodología como el diseño de herramientas y/o materiales se genere considerando estas especificaciones. Este contenido parte de la propuesta teórica de McGehee y Thayer (1961) y Chiavenato (2009) y lo complementa.

f. Training needs assessment (Miller y Osinski, 2002).

En esta investigación, Miller y Osinski (2002) estudian la etapa inicial de detección a detalle, y añaden como factores de influencia en el aprendizaje a nivel organizacional: los cambios en la economía y mercado, así como algunas características organizacionales (clima laboral y alta dirección). Así también, descompone el nivel individual en dos análisis: (1) Análisis de la tarea, permite comparar los conocimientos y habilidades existentes vs los requeridos para así detectar brechas de conocimiento. Las diferentes fuentes de las que se pueden recopilar datos son: descripción del trabajo, Análisis KSA (Knowledge, Skills y Abilities), estándares de desempeño, cuestionarios, literatura, entre otros. (2) Análisis individual, el cual examina la forma en la que un trabajador realiza su trabajo a través de entrevistas, cuestionarios o pruebas de habilidad o conocimiento.

Al igual que el estudio desarrollado por Martínez y Ruiz (2002), este contenido es complementario al desarrollado por McGehee y Thayer (1961) y Chiavenato (2009).

g. *The Manual of Learning Styles, Peter Honey Associates (Honey y Mumford, 1986).*

En este estudio, Honey y Mumford (1986) abordan los diferentes estilos de aprendizaje a través del modelo LSQ. Este modelo describe a 4 tipos de aprendices: (1) Activistas, los que aprenden de la experiencia, (2) Reflexivos, quienes aprenden a través de la observación reflexiva, (3) Teóricos, que aprenden a partir de experiencias de asociación e interrelación, y (4) Pragmáticos, los que aprenden haciendo o practicando cosas con nuevos resultados. Este modelo ha sido aplicado en áreas gerenciales y de negocio; los autores desarrollaron un cuestionario que permite analizar las tendencias conductuales del participante.

Aunque este aporte no se considera explícitamente como fuente bibliográfica en la investigación, nos sirve como base para incluir la etapa de evaluación dentro de las fases iniciales de planeamiento. Esto porque, si bien el modelo LSQ es uno de los más referidos en el contexto, se pueden encontrar otras herramientas actuales y rápidas que proporcionen resultados similares. Al no ser este el objetivo del estudio, se optó por no profundizar en este contenido.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El segundo capítulo pretende dar a conocer las actividades clave que enmarcan un proceso de capacitación, así como definir las principales variables de análisis.

Para ello, primero debemos relacionarnos con el Área de Recursos Humanos y definir el valor agregado que aporta dentro de los objetivos estratégicos de la empresa, para así analizar posteriormente aquellos conceptos propios de Desarrollo, Capacitación y Diseño de procesos formativos.

1. Área de Recursos Humanos (ARH)

La disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad, recibe el nombre de Recursos Humanos (Maristany, 2000, p.1).

Según Chiavenato (2009) el ARH, está definida como la cumplidora de la “función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (p. 6). Para Dessler y Varela (2004) la administración de recursos humanos está referida a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Asimismo, William Werther y Keith Davis (2008) aportan que “el propósito del área es el de mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p. 44). Ambos autores señalan que “los objetivos del ARH no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que consideran tres tipos de desafíos enmarcados en objetivos:

Objetivos corporativos: Buscan “contribuir al éxito de la empresa, a través de su estrategia corporativa, impulsando el uso óptimo del talento y contribuyendo a los resultados financieros, valores organizacionales y cultura” (Werther y Davis, 2008, p.10).

Objetivos funcionales: Se fundamentan en que el deber de una organización es el de “mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización (...). Estos objetivos buscan evitar la pérdida de recursos

debido a una inadecuada adaptación entre la administración de recursos humanos y las necesidades de la organización” (Werther y Davis, 2008, p.10).

Objetivos personales: Ambos autores afirman que “en la medida en que el logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa; de no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender” (Werther y Davis, 2008, p.10).

1.1. Funciones del ARH

Se tienen varias clasificaciones propuestas para el conjunto de funciones que realiza el ARH. Por ejemplo, mientras Werther y Davis (2008) las enmarcan en un primer grupo de funciones esenciales (centradas en el establecimiento de jerarquías de puesto) y en un segundo grupo de funciones de servicio, Chiavenato (2009), por su parte, las divide en funciones técnicas externas (Reclutamiento, Selección, Sindicatos, Investigación del mercado laboral, entre otras), y funciones técnicas internas (Descriptivos de puestos, Capacitación, Evaluación de desempeño, plan de carrera, Planeamiento de carrera, entre otras).

Para esta investigación, se utilizará la clasificación desarrollada por Wayne Mondy (2005), quien considera que son cinco las funciones esenciales del área:

a. *Dotación de personal:* Según Mondy (2005), este proceso le asegura a la organización contar siempre con el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, de manera que esto le permita alcanzar sus objetivos. Abarca cuatro subprocesos:

- **Análisis de puestos:** Permite determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desarrollo de los puestos de una organización.
- **Planeación de Recursos Humanos:** Permite hacer coincidir de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico.
- **Reclutamiento:** Proceso encaminado a atraer a individuos solicitados por la organización, de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas.
- **Selección:** Proceso de elegir a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajusta mejor a un puesto en particular y a la organización.

- b. *Desarrollo de Personas*: Mondy (2005) la describe como una función fundamental del ARH que no sólo consiste capacitar, sino también en planear la carrera del colaborador, administrar y evaluar su desempeño, funciones que tienen un enfoque a largo plazo.
- c. *Remuneración*: Mondy (2005) incluye en este concepto todas las recompensas que se les otorga a los empleados a cambio de sus servicios. Se tienen tres tipos de remuneración no excluyentes: Financiera directa (salarios, comisiones y bonos), Financiera indirecta (vacaciones, feriados, descansos y seguros médicos), y No financiera (satisfacción generada por el ambiente psicológico o físico en el que trabaja).
- d. *Seguridad y Salud*: Mondy (2005) hace referencia a la protección que se le otorga al trabajador frente a lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo, así como de enfermedades físicas y/o emocionales.
- e. *Relaciones con empleados y relaciones laborales*: Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa desean que ese sindicato los represente (Mondy, 2005).

1.2. De “Recursos Humanos” a “Talento Humano”

Chiavenato (2009) señala lo siguiente:

El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo (...). Ellos son el capital intelectual que representa a la organización, son los proveedores de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y, sobre todo, de la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales (p. 5).

Es así como el término “recurso” comúnmente utilizado por las organizaciones, se denomina ahora “talento”.

Pero, ¿qué es “talento”? Dave Ulrich (2007) define al “talento” como el conjunto de competencias, compromiso y contribución de un trabajador. Competencias definidas como aquellos conocimientos, habilidades y valores aplicables a la labor que perduran en el transcurso del tiempo. Asimismo, se puede deducir que, si un trabajador es competente, pero no tiene compromiso, su contribución o acción no reflejará el valor esperado. Según Ulrich (2007), el compromiso está representado por la voluntad de poner la energía necesaria para la consecución de la prosperidad de la empresa; de esta misma forma, el empleado debe recibir una contribución por parte de la organización, cuyo alcance o impacto considere siete aspectos: visión, oportunidad, incentivo, impacto, comunidad, comunicación y flexibilidad. En consecuencia, y tal como lo propone Chiavenato (2009), si una

organización quiere alcanzar sus objetivos de la manera más óptima, debe canalizar los esfuerzos de las personas para que ellas también puedan alcanzar sus objetivos individuales, así contará con un personal más comprometido y calificado. Según el mismo autor, la organización debe considerar tres manifestos para lograr comprender a un trabajador como talento:

- *“Los colaboradores con talento son seres humanos”*, cada uno cuenta con una personalidad, conocimientos y habilidades diferentes, y cada una de estas tres características son indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- *“Los colaboradores con talento son activadores inteligentes de los recursos organizacionales”* debido a su renovación constante.
- *“Los colaboradores con talento son socios de la organización y como tales, son capaces de conducir a las organizaciones al éxito”* invirtiendo esfuerzo, tiempo y compromiso, con el fin de recibir retribución ser retribuidos.

2. Gestión del Talento Humano (GTH)

Israelite (2009) define a la GTH como el conjunto de acciones que las compañías realizan para ayudar a los empleados a alcanzar un desempeño óptimo en base a sus metas y objetivos, los cuales deben estar alineados con los de la compañía. Añade, que esta tarea no le pertenece sólo al departamento de RH sino a todas las personas que laboran en la organización, por tanto, su definición debe ser accesible y entendible para todos ellos.

En la misma línea, para Garrow y Hirsh (2008), la GTH consiste en concretar acciones, invertir recursos para el desarrollo de las personas dentro de la empresa, de modo que esta ayude a construir y potenciar sus habilidades. Para ambos, la GTH consiste en “atraer de forma sistemática, identificar, desarrollar, y retener a aquellos individuos con alto potencial particularmente valiosos para una organización” (p. 390).

3. Desarrollo de Personas

Como vimos en el apartado 1.1., Mondy (2005) clasifica las funciones del ARH en cinco: Dotación de personal, Desarrollo de Personas, Remuneración, Seguridad y Salud, Relaciones con empleados y Relaciones laborales.

El Desarrollo de Personas, es definido por Pedro Prieto (2013), como aquella función encargada de generar que “el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales, [...] se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procesos que incurran en el alcance de la meta fijada” (p.45).

Chiavenato (2009), también aporta a la definición, y nos dice que desarrollar a las personas no implica sólo proporcionarles de aquella información que les tener aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino también de aquella que les permitirá adquirir nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, para que modifiquen sus hábitos y comportamientos, siendo más eficientes en lo que hacen (p. 366).

Chiavenato (2009) también afirma que los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que superponen: capacitación, desarrollo de las personas y desarrollo organizacional; mientras los dos primeros generan aprendizaje a nivel individual con enfoque a corto plazo (aplicado en las funciones que se desarrollan día a día), el último es más amplio y extenso (enfoque a largo plazo) porque abarca sub procesos de aprendizaje y desarrollo en razón del cambio y la innovación (p. 366).

El primer estrato: Capacitación, será desarrollado con más detalle en los siguientes apartados.

3.1. Capacitación

Según Dessler y Varela (2004), la capacitación es un proceso educativo con objetivos a corto plazo, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

¿Por qué es importante trabajar en este estrato? Castillo (2009) afirma que la formación continua es importante no solo porque sirve como herramienta de motivación y retención del talento humano, sino también porque reduce los fallos profesionales. Es decir, a través de la formación continua enseñanza-aprendizaje se cometen menos errores en el desempeño de las tareas, ya que se conoce bien cómo realizarlas. Como beneficio adicional, aumenta la satisfacción de los clientes; si se tienen colaboradores altamente capacitados y entrenados, los clientes lo detectarán inmediatamente, ya que los tratarán correctamente, y les transmitirán seguridad, experiencia y soluciones. Así, es como se fideliza ambas partes (p. 49).

¿Cuándo es necesario capacitar a la gente? Según la International Training and Education Center for Health (I-TECH, 2013), se vuelve necesario capacitar a la gente cuando se generan nuevos

programas, habilidades o prácticas introducidas, se tienen brechas conductuales, de tipo cognitiva, afectiva o psicomotora, o cuando se tienen brechas conductuales generadas por un problema en el sistema o proceso aplicado; y en contraparte, no se vuelve necesario ante carencias de recursos o sistemas, o por la falta de iniciativa por parte de la organización para un correcto desempeño de tareas.

3.1.1. Enfoque y objetivos de la capacitación

Según Chiavenato (2009), se enfoca en cuatro factores de cambio de conducta:

- Transmisión de información: Tiene como fin el aumento del conocimiento de las personas y es donde se brinda información de la organización, clientes, productos o servicios, políticas y directrices de la empresa.
- Desarrollo de habilidades directamente relacionadas con el desempeño del puesto, de manera que se obtenga la destreza en la realización y operación de tareas, manejo de equipos y herramientas.
- Desarrollo o modificación de actitudes y el desarrollo de conceptos: Con esto se busca cambiar actitudes negativas, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas.
- Desarrollo de competencias: La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas, y en consecuencia el desempeño de la organización.

Alineados con estos factores, Chiavenato (2009) establece tres objetivos principales de la capacitación: (1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, (2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, (3) cambiar la actitud de las personas. Esta responsabilidad corresponde a los puestos administrativos de línea, quienes deben brindar una política que reconozca el entrenamiento como parte de las funciones de un administrador y/o supervisor, quienes al ser especialistas pueden brindar una asesoría más completa.

Finalmente, un punto importante a considerar es que la difusión de las TIC'S en sectores industriales, a lo largo de diferentes modelos de negocio ha inducido a un cambio en la naturaleza de las competencias organizacionales (Garrido, Sullivan, Gordon, 2010). Estas nuevas competencias digitales son definidas por Ferrari (2012) como aquel conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridas en el campo tecnológico para un mejor desempeño de funciones, en cuanto a solución de problemas, comunicación, gestión de la información, colaboración, eficiencia, crítica, creatividad, aprendizaje y empoderamiento. En esta línea, es necesario que la metodología de capacitación tradicional se vea complementada con la aplicación de herramientas digitales que

permitan adquirir día a día más conocimiento (Wroclaw, Poland, Maciaszek L., Cuzzocrea A., Cordeiro, 2012).

3.1.2. Factores que influyen en la capacitación

Wayne Mondy (2005) considera que aquellos factores que influyen en la capacitación y aprendizaje son:

- 1- Apoyo de la alta administración: La forma más eficaz de lograr el éxito en una capacitación es que los ejecutivos tomen parte activa y brinden los recursos necesarios.
- 2- Externalidades: Se observan diferentes oportunidades y amenazas que se deben confrontar con la ayuda del equipo de trabajo.
- 3- Estilos de aprendizaje: Si el objetivo de la capacitación es el cambio en el comportamiento de las personas, las ciencias conductuales relacionadas con los principios de aprendizaje deberían facilitar este proceso.

A los tres ya mencionados, Frank Yawson (2009) añade un cuarto factor:

- 4- Función de RH: Una administración efectiva por parte de RH debe iniciar con un diagnóstico inicial de las necesidades de capacitación, posteriormente definir los objetivos de la capacitación, así como el público objetivo, y los entrenadores, y luego diseñar el proceso de capacitación, considerando aspectos de programación, comunicación y logística. Todas estas actividades interactúan en el proceso de ejecución, el cual debe ser monitoreado y evaluado para medir los niveles de aprendizaje generados.

3.1.3. Proceso de Capacitación

Según Chiavenato (2009), el proceso o ciclo de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto y tiene como componentes a los insumos, procesos, productos y la retroalimentación. Está conformado por cuatro etapas que las iremos desarrollando más detenidamente: (1) diagnóstico de necesidades de capacitación, (2) creación de un programa de capacitación para atender estas necesidades (planificación), (3) la implementación o ejecución del programa de capacitación y (4) evaluación de los resultados.

De otro lado, I-TECH (2013) desarrolla un modelo instruccional conocido como ADDIE, cuyas siglas en inglés significan: Asesoramiento, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación. Este sistema es utilizado por muchos diseñadores instruccionales profesionales para la enseñanza basada en la tecnología, y es reconocido por considerar un estándar para los programas de educación desarrollados en organizaciones ya sea de forma presencial o a distancia. Si bien la clasificación de

las etapas difiere con la propuesta por Chiavenato (2009), el fondo es el mismo, por ello, durante el desarrollo y análisis de cada una de las actividades, iremos complementando ambos modelos.

a. Detección de las Necesidades de Capacitación (DNC)

Kaufman (1993) define esta etapa como un proceso para identificar diversos requerimientos formativos y colocarlos en orden de prioridad, según el costo de satisfacción de la necesidad versus el costo de no ser considerado. Este paso inicia con el reconocimiento de una "carencia" que se puede identificar de varias maneras, pero generalmente se describe como una brecha entre lo que está actualmente en funcionamiento y lo que se necesita, ahora y en el futuro.

Según I-TECH (2013), las brechas conductuales o "Performance gaps" se derivan de tres posibles causas:

- 1- Discrepancia cognitiva – psicomotora: Falta de conocimiento o habilidades necesarias para desarrollar tareas.
- 2- Discrepancia afectiva: Alineada con temas de motivación, creencias religiosas o culturales, valores o actitudes.
- 3- Discrepancia de sistemas/recursos: Espacio, recursos humanos, supervisión y soporte, equipamiento; y falta de claridad en los roles.

a.1. Niveles de evaluación de necesidades

Según McGehee y Thayer (1961) y Chiavenato (2009), son dos los niveles que se deben considerar para esta primera evaluación: organizacional e individual.

Análisis organizacional: Según Chiavenato (2009) este análisis provee una visión holística de la empresa, la cual permite establecer una filosofía de capacitación general. Para ello, explica, primero es necesario plantear los objetivos de largo plazo y posteriormente realizar un análisis organizacional con el que se evalúen factores como costos y/o beneficios esperados de la capacitación. Este nivel examina dónde la capacitación es necesaria y bajo qué condiciones se llevará a cabo el entrenamiento; identifica el conocimiento, competencias y habilidades que los empleados necesitarán para desempeñarse en la organización a futuro y como sus puestos de trabajo se podrían modificar. Según Cekada (2011) el análisis debería considerar las habilidades futuras (comunicativas, técnicas e interpersonales) que serán requeridas por los colaboradores para el logro de los planes a mediano – largo plazo de la organización; aunado a ello es necesario considerar los diferentes grupos de trabajo que se gestan en la organización (por edad, género, área, etc.), así como también los cambios, actualizaciones y/o aparición de nuevas políticas, leyes y regulaciones.

Sunita y Ajeya (2011) consideran dentro del análisis, dos factores adicionales, el impacto generado por los cambios en la economía y mercados, así como las características organizacionales (objetivos, recursos, y clima).

Análisis individual: Para Sunita y Ajeya (2011), este nivel de análisis examina la forma en la cual un trabajador ejerce su función, a través de entrevistas, cuestionarios o pruebas de habilidad o conocimiento. Las fuentes de información propuestas por Cekada (2011) incluyen la aplicación de entrevistas 360°, cuestionarios de conocimientos y habilidades, encuestas de actitud, y evaluaciones de desempeño.

a..2. Pasos para el análisis de necesidades de capacitación

Cekada (2011) menciona que la cantidad de tiempo dedicado desarrollar una evaluación de necesidades de capacitación, varía en función de la organización, recursos, cantidad de tiempo disponible y compromiso de gestión. Según la I-TECH (2013), se deben considerar los siguientes pasos para realizar esta evaluación:

- 1- Definir el rendimiento deseado, en términos de ¿qué debería estar haciendo el público objetivo? Responder a esta pregunta con el mayor detalle posible.
- 2- Describir el desempeño actual.
- 3- Realizar un análisis de causa raíz, el cual nos permita determinar el por qué existe una brecha de rendimiento. Según Barbazette (2006) un análisis DNC debe responder preguntas típicas como: ¿Por qué? (validar que las necesidades vayan en línea con los objetivos), ¿Quién? (audiencia objetivo), ¿Cómo? (vía de formación adecuada), ¿Qué? (mejor manera de realizar el trabajo), ¿Cuándo? (definir el mejor momento para realizar el entrenamiento).
- 4- Seleccionar cuál es la mejor manera de realizar la intervención para cerrar la brecha.

b. Planificación de la capacitación

Una vez diagnosticadas las necesidades de capacitación, se deberá elaborar el plan de capacitación. Esta segunda etapa involucra la programación de actividades que atiendan al *qué*, *cuándo*, *cómo* y *quién* va a realizarlo (Elías, 2011), para ello es necesario conocer los recursos a utilizar, plantear objetivos, seleccionar los medios de capacitación y, lo más importante, conocer la predisposición de los participantes.

b.1. Pasos a seguir

Paso 1 - Planteamiento de los objetivos de aprendizaje: Consiste en escribir una declaración del objetivo, ya que es mucho mejor esbozar todo el plan de estudios antes de ir a los detalles.

Un resultado de aprendizaje es una declaración de lo que se espera que un alumno sepa, entienda, o pueda ser capaz de hacer como resultado de un proceso de aprendizaje. Según la I-TECH (2013), todo objetivo debe tener las siguientes características: estar orientado y vinculado, ser mensurable, contener declaraciones de comportamiento, ser específico y preciso sobre las capacidades involucradas en el puesto de trabajo.

Asimismo, las preguntas a las cuales debería responder son:

- ¿Qué información o contenido queremos que aprendan los participantes?
- ¿Qué queremos que hagan con esa información?
- ¿Qué habilidades o competencias queremos que ganen, desarrollen, expandan, o mejoren?
- ¿Qué tipo de pensamiento de alto nivel queremos que tengan?
- ¿Cómo esperamos que los participantes demuestren lo que tienen aprendido?
- ¿De qué debería ser capaz de hacer cuando terminan el entrenamiento?
- Si alguien les pregunta a los participantes qué aprendieron de su entrenamiento, ¿cómo nos gustaría que respondan?

Paso 2 - Delimitar el alcance de la capacitación: Consiste en especificar los principales temas o secciones de la capacitación a través de una lluvia de ideas. Responde a la pregunta: ¿qué tipo de cosas queremos que los participantes aprendan?

Paso 3 - Identificar los métodos de trabajo: Se busca identificar los sistemas, metodologías y recursos que serán necesarios durante la implementación del programa.

- *Sistema de aprendizaje 70-20-10:* Charles Jennigs (2016), cofundador del 70:20:10 Institute, nos dice sobre este modelo, que la formación más efectiva se produce cuando la persona dedica el 10% del tiempo a una educación formal estructurada, el 20% a aprender de otras personas de su entorno y el 70% del tiempo experimentando en su puesto de trabajo. Esta propuesta supone pasar de una formación receptiva a una formación vivencial, combatiendo la fatiga que se genera cuando solo se considera una vía de aprendizaje y fomentando una cultura colaborativa, ágil y flexible. Una de las observaciones generadas por Jennings (2016), es que las proporciones 70:20:10 no son exactas, y que varían dependiendo de las actividades que se desarrollan en la empresa; por ejemplo, en una organización de un sector científico-técnico, se recomienda ajustar el modelo a un 50:25:25.

- *Métodos de aprendizaje en la capacitación*: Los formatos o métodos de capacitación son aquellas actividades y recursos que participan de los sistemas de capacitación como vehículos de transporte de conocimiento. Harvey Singh (2003) subdivide los métodos en tres grupos:
 - 1- *Formatos físicos sincronizados*: Desarrollados cara a cara en un tiempo y lugar establecido. Ej. Clases y lecturas desarrolladas por instructores, prácticas, talleres grupales y estudios de caso, etc.
 - 2- *Formatos en línea sincronizados (e-learning)*: Desarrollados y difundidos con ayuda del Internet, considerando un determinado tiempo y lugar. Ej. *Meetings* virtuales/ Clases virtuales/ Seminarios virtuales y *Broadcasts*.
 - 3- *Formatos en línea no sincronizados*: También denominados formatos autodidactas, ya que ponen a disposición del colaborador materiales formativos, que pueden ser consultados en cualquier lugar y a cualquier hora. Ej. Documentos y páginas web, Módulos de entrenamiento, y Plataformas web, *Assessments*, etc.

Adicionalmente, Gutiérrez y Cifuentes (2017) mencionan diferentes tipos de TICs las cuales pueden ser utilizadas en capacitaciones que cuenten con formatos en línea sincronizados y no sincronizados; los autores recomiendan que para seleccionar la herramienta TIC adecuada se debe de considerar el impacto y las potencialidades que cada una de ellas ofrece a los participantes. La primera de ellas se denomina E-learning o Electronic learning, y básicamente consiste en la capacitación que se desarrolla a través de internet (online), mediante el uso de diversas herramientas informáticas (aulas virtuales, y herramientas informáticas). El segundo tipo de tecnología se denomina Mobile Learning, y hace referencia a aquellos sistemas electrónicos portátiles que promueven, facilitan y enganchan a los participantes con un ambiente interactivo y colaborativo, así como acceder, descubrir, discutir y compartir conocimientos a través de mensajes multimedia, mensajes de textos, correo electrónico, etc. Ambos sistemas se enfocan en la flexibilidad de las estrategias de entrega de información, independientemente de la hora y lugar.

Así también, en línea con los formatos descritos actualmente las organizaciones están optando por poner en práctica los tres métodos mencionados de forma conjunta o combinada. A esta opción, se le denomina **Método Blended** y se define como aquel programa donde se utiliza más de un canal de aprendizaje con el objetivo de optimizar los resultados del proceso y el costo del mismo. Esta metodología se enfoca en cumplir las metas propuestas en el momento adecuado, a través de la aplicación de tecnologías

idóneas las cuales calcen con el estilo de aprendizaje del individuo y con sus habilidades (Bryan y Volchenkova, 2016).

En el contexto actual la intervención de las TIC's en este método es obligatoria, ya sea a través de plataformas virtuales, páginas web institucionales, foros virtuales, correo electrónico, entre otros. Es por este último punto, que según Gonzáles, Perdomo y Pascuas (2017), el sistema muestra una gran facilidad de apropiación; algunas de las ventajas que se destacan son: adecuación a la necesidades de cada estudiante, se proponen gran variedad de recursos para aprender en diversas situaciones y tecnologías, se genera una mayor igualdad en cuanto a oportunidades de aprendizaje, y se orienta al desarrollo del pensamiento crítico y toma de decisiones, gracias a la cultura colaborativa que promueve.

- *Desarrollo del material de capacitación:* Hamza (2012) considera que cuando el buen contenido se combina con un diseño apropiado, incluso los documentos más complejos se vuelven atractivos, creíbles y fáciles de leer. De hecho, los estudios han demostrado que el uso de los elementos de diseño correctos puede tener un impacto positivo en la forma en que los lectores entienden el material. Por ello, se considera que todo material de capacitación y plan de estudio debería incluir por lo menos antecedentes e información descriptiva del programa, así como formularios de planificación y/o listas de verificación.
- *Metodología y herramientas de evaluación:* Estos deben medir:
 - a. Proceso: Retroalimentación inmediata sobre la experiencia del taller (utilidad y calidad del contenido, amabilidad del capacitador) y experiencia pertinente (adecuación de materiales, instalaciones, registro / preparación de talleres, etc.).
 - b. Resultado: Medición inmediata del conocimiento, actitud o comportamiento de los participantes (cuestionarios o pruebas previas y posteriores a la capacitación, preguntas abiertas, entrevistas, ejercicios). En relación a este punto, Gutiérrez y Cifuentes (2017) sostienen que la utilización de una plataforma TIC durante la etapa de evaluación, ayudaría para medir el cumplimiento de los objetivos de la capacitación, y, además, sería un mecanismo por el cual se pueda retroalimentar al participante para que se logren las metas propuestas.
 - c. Impacto: Medición de resultados de capacitación a más largo plazo (pautas para realizar entrevistas de seguimiento, procedimientos de visita al sitio y sugerencias de marcadores).

Paso 4 - ¿Cómo tangibilizar el aprendizaje?: En este paso se piensa sobre cómo los participantes pueden demostrar lo que aprendieron, cuánto, y qué tan bien lo hicieron.

Paso 5 - Definir los recursos de la capacitación: Una vez identificados los métodos de trabajo y evaluación, se deben detallar aquellos recursos que se necesitarán para la ejecución de la capacitación. Estos son de 3 tipos (ITECH, 2013): el recurso tiempo, donde se determina la duración del programa considerando la disponibilidad de los participantes; los recursos humanos, donde se selecciona al experto que diseñará y desarrollará los contenidos, y al entrenador, de quien se evalúa su experiencia, disponibilidad y costo; y, por último, los recursos materiales, referidos a la definición de la ubicación, del edificio (configuración física del lugar e infraestructura adecuada para el uso de TICs), y de los materiales necesarios (manuales, equipos, comida, softwares, etc.).

c. Ejecución de la capacitación

Los pasos mencionados anteriormente son subsidiarios; finalmente, en lo que debería enfocarse el capacitador es en la metodología de ejecución, y lamentablemente el 80% de los entrenadores es aquí donde falla. El criterio fundamental para seleccionar un método en particular debería ser su adecuación a los objetivos de aprendizaje, para esto se deben conocer los métodos disponibles y su idoneidad (Hu, 2004).

c.1. Etapas de ejecución

Es muy importante considerar que los adultos aprenden a través de la experiencia. Las cuatro etapas de este **aprendizaje experiencial** son (Hu, 2004):

- 1- *Experimentando:* Esta es la fase inicial y está estructurada para permitir a los alumnos involucrarse activamente en la tarea, algo que incluye una gama de actividades como conferencias, casos de estudio, simulaciones, juegos de rol, juegos, práctica de habilidades, etc.
- 2- *Tratamiento:* Durante esta fase, los participantes reflexionan sobre actividades emprendidas en la fase anterior y comparten sus reacciones de una manera estructurada con otros participantes. Los entrenadores intentan vincular estos pensamientos con algo significativo, conceptualizando las reflexiones para que se puedan generar conclusiones.
- 3- *Generalizando:* El capacitador impulsa a que los participantes piensen de forma crítica para generar conclusiones que pueden aplicarse a la vida real. El entrenador se asegura de que todos estén en condiciones de contribuir, de modo que se puedan comparar diferentes conclusiones e identificar patrones.

- 4- *Aplicando*: Usando las ideas, conceptos y conclusiones extraídas, los participantes identifican cómo usar estos nuevos conocimientos en su vida cotidiana y compartirlos con otros. El entrenador debe ayudar a los participantes a ser tan específicos como sea posible en el desarrollo de sus planes de acción.

c.2. Recomendaciones

Según Hu (2004), el aprendizaje no es automático ya que requiere el procesamiento mental de la persona. Al respecto, recomienda lo siguiente:

Al iniciar la presentación: En lugar de ahondar en el contenido del curso, el capacitador debe fomentar el interés y participación de la persona. Se pueden considerar las siguientes técnicas: ejercicios introductorios, anécdotas o historias relacionadas con el tema, exposición de un problema inicial, preguntas de prueba, entre otros.

Durante la presentación: Se cree que no importa cuán brillante sea su presentación, los participantes están todavía ubicados en un papel pasivo. Se consideran las siguientes sugerencias como medidas para obtener la participación del grupo:

- 1- *Funciones del oyente*: El capacitador debe asignar a los participantes la responsabilidad de escuchar activamente las conferencias, de modo que se generen debates, preguntas para aclarar, resumen de contenidos, etc.
- 2- *Toma de notas guiadas*: Esto con el objetivo que los participantes puedan escribir sobre reacciones o ideas que van más allá de lo que se ha presentado.
- 3- *Desafíos puntuales*: El capacitador debe interrumpir la conferencia periódicamente y desafiar a los participantes a dar ejemplos de los conceptos presentados hasta el momento o responder preguntas de prueba puntuales.
- 4- *El aprendizaje sinérgico*: El capacitador debe proporcionar información diferente a los diferentes participantes, permitirles que comparen notas y enseñen brevemente unos a otros.
- 5- *Ejercicios de iluminación*: A lo largo de la presentación, el capacitador debe intercalar actividades breves que complementan la información, las ideas y las habilidades que se presentan.

Después de la presentación: Al completar la conferencia, el comportamiento convencional debería consistir en resumir los puntos principales y formular una pregunta. Se recomienda analizar el período de respuesta. Existen algunas formas emocionantes y activas de informar y reforzar lo que se ha resuelto, se pueden considerar: rondas de preguntas, sesiones de procesamiento grupal en las que los participantes reflexionan sobre las implicancias de la capacitación, problemas de caso posterior, los cuales consisten en proponer un problema

basándose en la información desarrollada en el programa, y por último la revisión del contenido por parte de los participantes de forma que se memorice lo más importante. Gutiérrez y Cifuentes (2017) sostienen al respecto que el uso de plataformas tecnológicas durante la ejecución de las capacitaciones, pueden optimizar el trabajo colaborativo entre los participantes, ya que brindan un espacio interactivo en el que el docente y el participante pueden intercambiar archivos, mensajes, etc. De igual manera, se optimizan las actividades del entrenador en la medida que ayuda a gestionar su información, notas, apuntes, sesiones, etc.

d. Evaluación de la capacitación

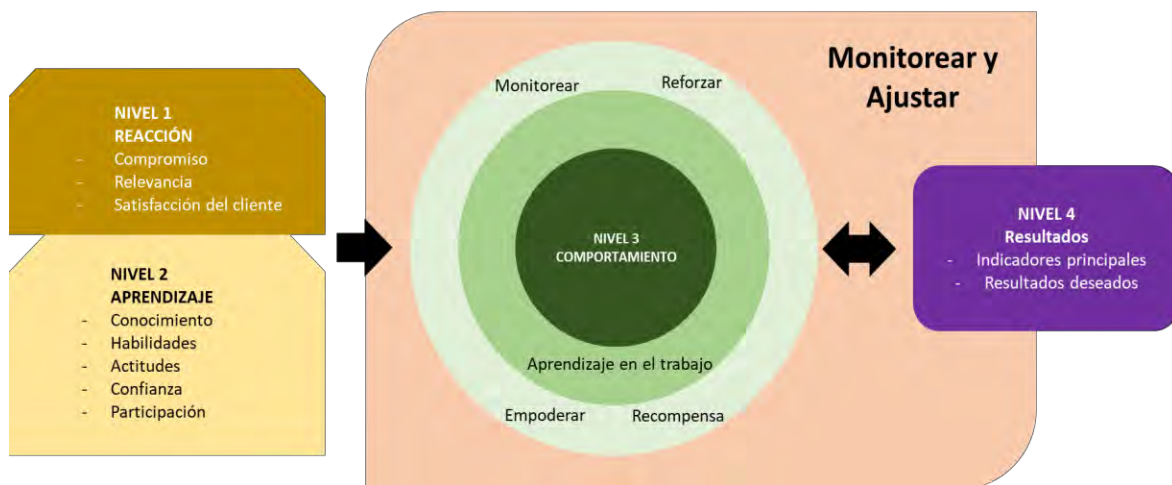
La evaluación de la capacitación es la última etapa del proceso. Esta debe incluir dos aspectos: constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta y verificar si los resultados tienen relación con la consecución con los objetivos estratégicos de la empresa. Así también, se deberá constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato, 2009).

Sin bien existe una gran variedad de métodos para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos trazados en la capacitación, todos involucran el análisis de aquellos aspectos que influyen en el aprendizaje del colaborador, en el comportamiento laboral y en el desempeño final de la organización (Bohlander, 2007). Esta investigación adoptará el Modelo Kirkpatrick (2016), ya que actualmente es el más utilizado en las organizaciones.

e. Modelo de Kirkpatrick

El Modelo Kirkpatrick (2016) mide cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Según este modelo (**Figura 1**), la evaluación se debe realizar siempre de manera consecutiva, empezando desde el primer nivel y luego ir subiendo hacia los demás. En esencia, cada nivel evaluado de forma exitosa, si bien representa con más precisión la efectividad del programa de entrenamiento exige un análisis más riguroso que implica mayor tiempo.

Figura 1. El Nuevo Modelo de Kirkpatrick



Adaptado de: Kirkpatrick (2016).

e.1. Nivel 1 – Opiniones de los participantes (Reacción):

Según Kirkpatrick (2016), este primer nivel nos permite conocer las primeras reacciones que provoca el programa de capacitación. A través de él se conocen las opiniones de los participantes sobre los instructores, los contenidos y las técnicas empleadas, logrando obtener una respuesta a nivel satisfacción. En esta línea se busca responder preguntas como: ¿Les gustó el programa? ¿El material les pareció relevante para su trabajo? ¿El facilitador ejerció correctamente su función? ¿Los ejercicios les parecieron los adecuados? ¿El contenido del curso te pareció relevante? ¿Con qué metodología aplicada te sientes más relacionado?, etc.

Jim Kirkpatrick (2016), hijo de Donald Kirkpatrick, desarrolla el modelo inicialmente propuesto por su padre, y propone un sistema de evaluación más completo. El análisis debería abarcar tres ejes:

- 1- *Compromiso*: Referido al grado en el que los participantes se muestran activamente inmersos en la sesión y contribuyen en la experiencia de aprendizaje. El nivel de compromiso tiene efectos directos en el nivel de aprendizaje.
- 2- *Relevancia*: Es el grado en el que los participantes tienen la oportunidad de aplicar lo aprendido en el trabajo, esto es importante porque aún el mejor entrenamiento es una pérdida de recursos si no se puede aplicar el contenido a una actividad tangible.
- 3- *Satisfacción del cliente*.

e.2. Nivel 2 – Alcance del aprendizaje

Para el segundo nivel, el Nuevo Modelo de Kirkpatrick (2016) hace referencia a la cantidad y el tipo de aprendizaje que los participantes han adquirido durante la formación. En esta línea, propone analizar cinco dimensiones:

Conocimiento / Habilidades: El conocimiento es el grado en que los participantes conocen sobre determinada información, y las habilidades es el grado en el que dicho conocimiento puede ser convertido en algo tangible.

Confianza: Definida como: “Creo que puedo aplicar lo aprendido en mi trabajo de forma satisfactoria”, y esto porque algunos participantes tienen la percepción de que su entrenador no conoce las funciones ni tareas que ellos deben realizar en su puesto de trabajo.

Compromiso: Simboliza la disposición por tratar de aplicar lo aprendido en el lugar de trabajo. A pesar de que este compromiso puede estar presente, el participante puede tener sólo una pequeña intención de aplicabilidad, y esto se puede deber a un soporte inadecuado por parte del supervisor, o porque no se tienen consecuencias ante la no aplicabilidad de los conocimientos, entre muchas otras razones.

Actitud: Grado en el que los participantes creen que vale la pena implementar lo aprendido durante la sesión de aprendizaje.

Por tanto, como definición final del nivel 2, del Nuevo Modelo de Kirkpatrick (2016), la fórmula sería:

$$\text{Conocimiento} + \text{Habilidades} + \text{Confianza} + \text{Compromiso} + \text{Actitud}$$

e.3. Nivel 3 – Cambio en el comportamiento

El tercer nivel está relacionado con los efectos de la capacitación en el desempeño laboral. Según Arredondo (2009), este nivel permite identificar qué situaciones y bajo qué condiciones los participantes han aplicado lo aprendido en el puesto de trabajo. Este autor considera que la mejor demostración de valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero.

El nuevo modelo de Kirkpatrick (2006) propone evaluar los siguientes factores en el puesto de trabajo:

Conductas críticas: Son aquellas pocas acciones concretas, las cuáles si se realizan de forma consistente en el trabajo tendrán un mayor impacto en los resultados. Los indicadores de estos comportamientos son una declaración de una o varias acciones que se esperarían observar cuando una persona utiliza con éxito una competencia para realizar un trabajo.

Drivers requeridos: Los *drivers* son procesos y sistemas que refuerzan, monitorean, alientan y recompensan un adecuado desempeño a través de conductas críticas en el trabajo. Los *drivers* son la clave para lograr una correcta aplicación de lo aprendido en las tareas diarias, disminuyen la probabilidad de que las personas fallen al momento de ejercer conductas críticas.

Aprendizaje en el puesto de trabajo: Se reconoce que más del 70% del aprendizaje se genera en el puesto de trabajo, y que la responsabilidad y motivación del personal son dos factores claves para un rendimiento óptimo.

e.4. Nivel 4 – Logro de objetivos (Resultados)

El último nivel es el de resultados, aquí los gestores de la capacitación deben demostrar que sus programas producen resultados netos, considerando los beneficios y costos de inversión que genera la misma (Bohlander, 2007). Considerado frecuentemente como el resultado final, este nivel mide el éxito del programa de cara a gerentes y ejecutivos, con la finalidad de que ellos perciban un incremento positivo en las métricas asociadas con la cantidad, calidad, tiempo, costo y requisitos relacionados con el servicio al cliente (Rothwell y Kazanas, 1998). Desde una perspectiva comercial y organizacional este es el motivo de la existencia de un programa de capacitación. Sin embargo, vincular los resultados financieros con el proceso de entrenamiento no es una tarea sencilla (Kirkpatrick, 2016). Ahora, para que esta particular tarea genere sentido, es necesario traer a colación una premisa vista anteriormente: los resultados (financieros o de cualquier índole) se logran a través de la realización de ciertas tareas laborales que requieren de ciertas características personales, sentimientos y acciones, denominadas competencias; por tanto, sin competencias no hay resultados, y sin resultados no hay organización (Dubois y Rothwell, 2004).

Según Jim Kirkpatrick (2016), este nivel tiende a ser el más incomprendido de los cuatro; una aplicación incorrecta común ocurre cuando los profesionales o departamentos funcionales definen resultados en términos del área donde se aplica la capacitación, y no de forma global, a nivel de toda la compañía. Esto es importante si consideramos que el resultado de toda organización es crítico ya que involucra el propósito y misión de la misma. En una empresa con fines de lucro esto implica entregar un determinado producto o servicio de forma rentable; mientras que, en una organización gubernamental, significa cumplir la misión.

Cuando los objetivos organizacionales se expresan en términos mensurables, estos pueden vincularse con los resultados del trabajador, y por consiguiente con aquellas competencias que este debe poseer para la generación de los mismos. Es importante no confundir las competencias laborales o funcionales con las competencias centrales de la empresa; estas últimas según Prahalad y Hamel (1993) son el aprendizaje colectivo que trata de armonizar flujos de tecnología, información y entrega de valor, y genera una comunicación, participación y profundo compromiso de trabajo a través de los límites de la organización. Una competencia central es la fortaleza estratégica que a nivel organizacional afecta a muchos de los productos y servicios, y brinda una ventaja competitiva en el mercado; a nivel individual puede ser considerada como la fortaleza estratégica que, distingue algunas personas talento de otras (Dubois y Rothwell, 2004).

Jim Kirkpatrick (2016) recomienda la aplicación de una pregunta que me permita validar un correcto resultado de medición, tal como: ¿Lo que la organización planea hacer, deliberar o contribuir concuerda con su razón de existencia? Si bien esta definición es sencilla, existe una aparente incapacidad para relacionar una sola clase de entrenamiento con una misión organizacional. En este sentido, todas las empresas continuamente buscan establecer indicadores que les permitan cerrar las brechas entre iniciativas individuales, esfuerzos y resultados organizacionales; estos en su mayoría incluyen ratios de satisfacción del cliente, compromiso de empleados, volumen de ventas, reducción de costos, calidad y cuota de mercado.

e.5. Nivel 5 – ROI (Return on Investment)

Si bien este nivel no está definido dentro del Modelo de Kirkpatrick, es considerado por el Dr. Jack Phillips (2009), como uno de los nuevos retos dentro del proceso de evaluación.

Las siglas ROI hacen referencia al Ratio Costo – Beneficio, métrica que busca cuantificar la relación entre los beneficios y los costos de un programa de capacitación, con la finalidad de ayudar en la toma de decisiones de inversión, estableciendo prioridades de financiación. La fórmula que se maneja es la siguiente:

$$\text{BCR} = \text{Beneficio del programa} / \text{Costo del programa}$$

Según Phillips (2009), cuando el BCR es mayor a 1, los beneficios son mayores que los costos y el programa es considerado un éxito. En contraparte, cuando el resultado es menor a 1, los costos exceden a los beneficios e indican que probablemente se tengan que realizar algunos cambios y mejoras para justificar la continuación del programa.

Asimismo, con el objetivo de aplicar el concepto de retorno sobre la inversión específicamente en el proceso de capacitación, es necesario que la ecuación propuesta se vea modificada, ya que el entrenamiento por sí mismo no produce un retorno tangible (económico), sino probablemente genere un incremento en el retorno o reduzca costos (Danziger, Jennings, Park, 1999). Por tanto, primero es necesario determinar el tipo de beneficio obtenido, así como el monto invertido en el programa de manera que se pueda generar la siguiente variación en el modelo inicial:

$$\text{ROIT} = (\Delta\text{Retorno} - \Delta\text{Costos}) / \text{Inversión en capacitación}$$

Danziger, Jennings y Park (1999), denominan a esta nueva ecuación: Retorno a la Inversión en Capacitación (ROIT, siglas en inglés). El costo de la capacitación es perfectamente cuantificable, e incluye el costo por el servicio prestado, más el material utilizado; muchas empresas han implementado iniciativas de aprendizaje a distancia (no presencial) a través del uso de internet y otras herramientas tecnológicas, de manera que a la par se reduzca la inversión inicial. Aun así, los autores recomiendan que esta reducción debe ser analizada y comparada con los resultados obtenidos en relación con otras metodologías de capacitación.

Lo más complicado es medir el retorno o la reducción de costos como parte del resultado de capacitación; en esta línea Danzinger, Jennings y Park (1999), se basan en la herramienta de Kaplan y Norton (1996), denominado Balanced Scorecard. Este modelo se enfoca en la visión y estrategia de la empresa desde 4 perspectivas: Financiera, Cliente, Proceso, Aprendizaje y Desarrollo; esta última perspectiva es la que debe ser analizada para clarificar los montos de retorno y/o reducción mencionados, ya que representa la base o infraestructura que permitirá alcanzar los objetivos de las otras 3 perspectivas (Kaplan y Norton, 1996). A esto, los autores acotan que los elementos que componen la cuarta perspectiva son: infraestructura tecnológica, competencias organizacionales y clima para la acción. La primera de ellas determina cuan vital es la información de los clientes que fluye a través de la organización, y tiende a ser el área de mayor inversión; presta atención particular en las decisiones sobre procura e implementación del nuevo hardware y software. La segunda perspectiva, se refiere al conocimiento del colaborador, habilidades, y atributos en un contexto tecnológico; las competencias se actualizan constantemente y con esto los procesos de capacitación se vuelven más continuos. Una capacitación efectiva en competencias tecnológicas no sólo incrementa la productividad sino también la calidad del trabajo, generando valor y con ello “retorno”. La tercera perspectiva, o clima para la acción, es crítica en cuanto al desarrollo de las competencias en el puesto de trabajo; afecta directamente en la motivación del trabajador, empoderamiento y alineamiento, a través de la introducción o generación de estrategias en la solución de problemas (Danzinger, Jennings, Park, 1999). Las empresas que invierten en capacitación tecnológica enriquecen el trabajo del

colaborador ya que le permiten crecer y aprender mientras se incorporan nuevos tipos de conocimiento.

En esta línea, según Danzinger, Jennings y Park (1999), se pueden identificar un singular número de formas en las que las TIC's generan beneficios (retorno), entre ellas: Empoderamiento al trabajador y con ello incremento en su rendimiento y eficiencia, un mayor acceso a los recursos de información que al ser aplicados correctamente contribuyen también a la mejora en el rendimiento, destruye hábitos de ineficiencia, mejora la capacidad de aprendizaje y apropiación de competencias tecnológicas con la finalidad de usar cada vez más herramientas similares, se genera una cultura colaborativa y de mayor interacción, etc. Estos beneficios no sólo generan un incremento en el retorno percibido, sino también una reducción en los costos. Aquí es importante acotar que también se generan costos adicionales propios de la capacitación, horas hombre invertidas, errores y/o pérdida de tiempo generada al inicio del uso de las nuevas herramientas, así como una probable interrupción del proceso normal. Aun considerando todos estos casos, tratar de conectar todos los beneficios generados con una causa específica como la capacitación, se vuelve difícil o prácticamente imposible de demostrar a nivel empírico (Danzinger, Jennings y Park, 1999).

4. Medición como parte de control de procesos

La medición es una actividad nuclear dentro de cualquier organización la cual se encuentra dentro del proceso de control. La importancia de la medición nace del vínculo que esta guarda con la planificación estratégica, ya que permite comparar una magnitud con un patrón preestablecido, observando así el grado de cumplimiento y alcance de objetivos propuestos dentro de un proceso específico; esto incide directamente en la planificación y posibilita tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad. Un sistema de control de gestión debería facilitar información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas del negocio a través de indicadores de gestión definidos, de forma que se garantice que la información tendrá un impacto en las decisiones organizacionales (CONEVAL, 2013).

Un indicador de gestión permite establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son la información que agrega valor y no simplemente un dato. (CONEVAL, 2013).

Según la Norma Española UNE 66175:2003 del Sistema de Gestión de la Calidad (2003), son cinco los criterios que se deben considerar para la construcción de buenos indicadores:

- Específicos, tienen un propósito específico de medición.
- Mensurables o medibles.
- Alcanzables.
- Relevantes, alineados con el éxito de la organización.
- Temporales, deben medirse en función a un período de tiempo predefinido.

4.1. Medición en RH

El dudoso reconocimiento que el área de RH tiene en algunas compañías se debe a que no ha sabido demostrar su contribución en términos cuantitativos a los objetivos estratégicos de la empresa. Es por ello que nace la importancia de medir cuantitativamente el impacto económico generado por una adecuada dirección de personas, demostrando así, su valor estratégico en la empresa (Castillo, 2009).

Según Castillo (2006), las razones de esa insatisfacción convergen en la falta de focalización en lo auténticamente relevante. Entonces, el proceso de medición sólo cobra relevancia si con ello obtenemos información útil para la toma de decisiones; en este sentido la medición debe atender a la evaluación de la eficiencia de programas y prácticas de gestión (ligados con el uso adecuado de recursos), a la evaluación de la eficacia de los programas y prácticas para producir mejoras en los conocimientos, habilidades y conductas, y a la evaluación del impacto de estas mejoras sobre los resultados de la empresa.

4.1.1. Indicadores dentro del Proceso de Capacitación de RH

Según Mazabel (2015), la capacitación y el desarrollo del recurso humano forma parte de la estrategia empresarial, que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones sigan. Por ello, las áreas de RH necesitan indicadores de gestión de procesos, áreas y puestos claramente definidos, para medir el impacto de la capacitación en el desempeño de las personas y conocer el grado de eficacia y retorno la inversión del proceso.

Mazabel (2015) identifica algunos indicadores generales (Ver Anexo A) que deberían guiar todo proceso de capacitación, estos en su mayoría fueron cubiertos por el **Tablero de Indicadores YM** propuesto en acápites posteriores.

En esta misma línea, Phillips (2009) ha sugerido medidas para los procesos de capacitación relacionadas con la productividad, calidad, costo, tiempo y datos blandos, los cuales se observan en el Anexo B.

Según Srimannarayana (2011), actualmente las organizaciones aun no miden de forma rutinaria el impacto del entrenamiento, es así que existen algunos intentos por identificar medidas de entrenamiento que se consideran para evaluar la efectividad de los programas de capacitación como una función integral de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

En esta línea, el Instituto Saratoga (1994) también propone de forma indistinta algunos indicadores o métricas, ligados al aspecto económico, que pueden ser utilizados para la evaluación del programa: Número de días de entrenamiento y programas realizados por año, Costo por participante por hora, Porcentaje de los empleados involucrados en la capacitación, Cantidad de cursos impartidos por asignatura, Porcentaje de colaboradores que cuentan con un plan de desarrollo, Porcentaje del presupuesto gastada en capacitaciones, Gastos de nómina por empleado. Comparación de numero de colaboradores que asistieron y no a la capacitación, Tiempo para el diseño de nuevos programas de capacitación, Porcentaje de nuevo material de los programas de capacitación cada año, Eficiencia del registro de capacitación.

En otro estudio realizado por Bersin (2007), con la ayuda de expertos en temas de Capacitación y Desarrollo en Norte América, pudo identificar métricas relacionadas con: los índices de inscripción a los programas de capacitación, porcentajes de cumplimiento, el número de horas estudio invertidas, los porcentajes de satisfacción obtenidos por parte de los alumnos y personal directivo, el costo de desarrollo del programa, así como su costo de entrega, el impacto generado a nivel función y de forma general en el negocio, entre otros tantos.

Como podemos apreciar, la mayoría de estudios sólo se enfocan en medir el estándar de las operaciones a nivel de inscripción, y finalización del curso (Nivel I – Satisfacción); sólo un tercio de las organizaciones consideran métricas relacionadas con el costo del programa (Srimannarayana, 2011).

En el estudio realizado por Srimannarayana (2011), participan 105 profesionales en formación de RH que vinieron trabajando, durante el tercer trimestre del 2009, en diferentes sectores de empleo en la India. Ellos tenían que decidir cuales mediciones consideraban extremadamente valiosas dentro del proceso de entrenamiento y desarrollo. Alrededor de las tres cuartas partes (>75%) de los encuestados consideran que la mejora de rendimiento es una medida extremadamente valiosa dentro del proceso de entrenamiento, esto seguido por la transferencia de aprendizaje adquirido con un 70.48%. El aprendizaje de los participantes durante las capacitaciones y el número de días de entrenamiento, fueron considerados como aspectos relevantes de medición para el 62% de los

encuestados. Asimismo, más de la mitad de los encuestados (53.33%) consideraron las medidas de análisis de costos y beneficios del programa como algo valioso, seguido por un 49.52%, quienes optaron por priorizar la evaluación de la satisfacción de gerentes.

Es entonces que los hallazgos indican que la gran parte de profesionales considera que las medidas correctas son valiosas para las organizaciones, siendo necesaria su utilización para la gestión exitosa de los programas de capacitación. Por ende, se demuestra la necesidad de formulación de indicadores que ayuden con esta tarea y se enfoquen en lo realmente importante, el impacto. Igualmente, se muestra necesario medir los subprocesos de evaluación de necesidades, diseño y entrega apropiada de las capacitaciones, pues estos son requisitos previos para medir impacto de la capacitación y el desarrollo. Estas deben complementarse con el conocimiento, habilidades y orientación de los profesionales de RH en la medición de la capacitación (Srimannarayana, 2011).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Análisis del Sector de *Outsourcing* en el Perú

Las empresas peruanas consideran la capacitación y las otras tareas de recursos humanos de vital importancia, estando seguros de que estos agregan gran valor a la organización. Dentro de los temas que más prioriza las empresas, la capacitación ocupó el primer lugar en el 2016, y en tercer lugar en el 2017 (El Comercio, 2017).

Por ese motivo, las organizaciones prefieren en muchas ocasiones contratar empresas terceras especializadas para realizar esas tareas con mayor eficacia, dejando así a la empresa centrarse en sus actividades *core*. Tal como lo menciona el último estudio de Global Research Marketing, cerca del 90% de empresas terceriza sus operaciones. De estas, los servicios que más se tercerizan son actividades relacionadas a la gestión de RRHH (62.4%), administración de comedores (29.5%), operación de y administración de almacenes (20.2%), servicios de trademaking o BTL (15%), entre otros (Gestión, 2018).

Así mismo, las empresas mediante la tercerización no solo buscan la optimización y productividad (55%), sino también existen tres motivos adicionales por los que las empresas peruanas contratan estos servicios: Automatización de servicios que agilicen procesos (21.4%), rebajar los costos (8,1%) y oportunidad de actualización (4%) (Gestión, 2018).

En cuanto a los sectores que demandan más el servicio de tercerización en Perú, el primer lugar lo ocupa el sector Minero con un 50%, seguido por el Sector Retail con un 30% y finalmente con un 20% los demás sectores como construcción, manufactura, farmacia, banca y otros. Además, debido a las positivas expectativas económicas para los próximos años en el país, se estima que la tercerización crecería en un 5% finales del 2018 (Gestión, 2018).

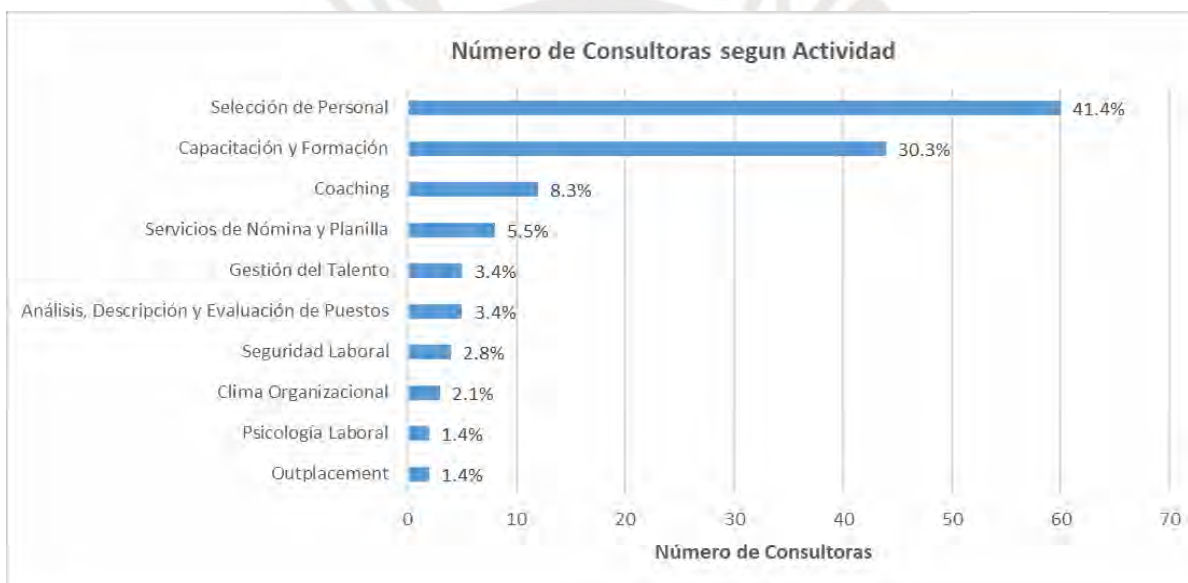
Según la Guía del Capital Humano (s/f), una plataforma virtual la cual nos brinda una vista más reciente y cercana de la situación de las consultoras en el Perú, se identifica que en la actualidad existen aproximadamente 133 consultoras especializadas en brindar servicios relacionados a la Gestión del Talento Humano, de las cuales existen algunas brindan más de un tipo de servicio. Se puede verificar que el 41% del total de consultoras se especializan en ofrecer servicios de Selección del Personal, mientras que los procesos de Capacitación y Formación son realizados por el 30% del total de las consultoras. A continuación, se presenta la Tabla 1, en la cual se brinda más detalle de las consultoras de RH diferenciadas según el tipo de actividad en la cual se especializa.

Tabla 1. Métricas y Análisis de Recursos Humanos

Tipo	Número	%
Outplacement	2	1.4%
Psicología Laboral	2	1.4%
Clima Organizacional	3	2.1%
Seguridad Laboral	4	2.8%
Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos	5	3.4%
Gestión del Talento	5	3.4%
Servicios de Nómina y Planilla	8	5.5%
Coaching	12	8.3%
Capacitación y Formación	44	30.3%
Selección de Personal	60	41.4%

Fuente: Guía de Capital Humano (s/f)

Figura 2. Número de Consultoras según Actividad



Fuente: Guía de Capital Humano (s/f)

En el entorno político y legal, se pueden verificar que los regímenes tributarios con los que cuentan las consultoras, son las mismas que aplican para todas las compañías. Bajo esto, como se menciona en el portal web de la SUNAT (s/f), el impuesto a la renta de cada empresa consultora será correspondiente al régimen tributario en el que se encuentre. Igualmente, se considera un 18% de Impuesto General a las Ventas (IGV). Adicionalmente cabe mencionar que los canales de contratación de los servicios de consultoría difieren entre el sector privado y el sector público. En cuanto al privado, el principal canal es la venta directa, elaborando una propuesta para ser presentada a los clientes; mientras que, en el sector público, las contrataciones de consultorías responden a necesidades estructurales y la decisión sobre los proveedores se lleva a cabo mediante procesos públicos (adjudicaciones y licitaciones) regidos por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Para

poder participar en los procesos de contratación de servicios de consultoría por parte del Estado, es necesario que la empresa consultora se inscriba en el Registro Nacional de Proveedores, denominado RNP (Romero, 2012).

En cuanto al entorno económico, según el INEI (2018), el 2017 el PBI peruano creció un 2.5%, del cual se aprecia que el sector servicios constituye más de la mitad (56%) de la producción total (CIA, s/f); justamente, es en este sector económico en donde encontramos la presencia del subsector de la consultoría. Asimismo, en abril del 2018 existió un incremento de un 2,91% del sector de actividades profesionales, científicas y técnicas comparado con el mismo periodo del año anterior. Uno de los factores de influencia, es el crecimiento del rubro de consultoría de gestión empresarial por asesorías en las diversas ramas de la organización (administrativa, recursos humanos, comercial, financiera, marketing y logística) e implementación de nuevas áreas para el desarrollo y competitividad de las empresas (INEI, 2018).

En el entorno social, se reconoce que las empresas pertenecientes a los estratos de mediana y gran empresa fueron las que requirieron una mayor contratación de personal (aprox. 32%, 7 de cada 10). Sin embargo, el 30% de empresas que requirieron contratar personal han presentado dificultades con esta actividad, siendo este porcentaje mayor en el estrato de gran empresa. Asimismo, el 35% de ellas manifestó que el personal más difícil de conseguir y contratar son los operarios calificados seguido de los técnicos (Produce, 2017). Adicionalmente, cabe mencionar que en el 42.2% de las empresas, los trabajadores recibieron algún tipo de capacitación en el 2014, mientras que el 57.8% no la recibieron. Entre los principales motivos para no capacitar a sus trabajadores está la escasez de recursos (14.8%), la falta de tiempo porque los trabajadores deben cumplir con sus labores (7.6%), no encuentra el tipo de capacitación que requiere el personal (7.2%), no conoce entidades o cursos de capacitación (5.1%), entre otros (Produce, 2017).

En cuanto a las tendencias de demanda de consultoría, se puede evidenciar que estas difieren según el tipo de cliente. Según Romero (2012), las grandes empresas demandan principalmente consultoría estratégica o de negocio (incluido el área de Tecnologías de la Información) con la que intentan mantener o incrementar su competitividad; consultoría especializada (transporte marítimo, ingeniería, etc.); y consultoría en recursos humanos. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas tienen otras necesidades, dirigidas sobre todo al área tributaria. De igual manera, se reconoce que la gran mayoría de empresas consultoras y consultores independientes se encuentran ubicados en la ciudad de Lima, debido a su concentración de actividades empresariales. La apertura de oficinas en otras provincias está relacionada con el área de actividad de la consultora, según la necesidad de

cercanía con el cliente y el carácter permanente o esporádico de los servicios prestados (Romero, 2012).

Por último, en el entorno tecnológico, se reconoce que, en el año 2014, respecto a las diversas tecnologías de información y comunicación a las que tuvieron acceso las empresas, el 93.5% de las empresas tuvo acceso a internet, resultando que el 90% de las microempresas si cuenta con acceso a internet mientras que, en las otras clases de empresas, el porcentaje bordea el 100% (Produce, 2017).

Adicionalmente, en el estudio realizado por Hernandez y Jáuregui (2012), en el 33% de las empresas encuestadas, las capacitaciones brindadas por estas entidades están vinculadas con la implementación de la tecnología y la retención de personal competente en la empresa. Según los resultados de la Encuesta Económica Anual 2016 (INEI, 2018), el 14,1% de las empresas informaron que capacitaron a su personal ocupado en el uso de TICs, lo que les pudo haber permitido a los trabajadores aumentar sus capacidades, productividad y eficiencia laboral; sin embargo, el 85,9% de empresas no lo hicieron.

De manera más específica, se pudo reconocer que, del total de empresas dedicadas al rubro de la enseñanza privada, el 40,9% capacitó a sus trabajadores en temas relacionados a las TICs. Por otra parte, la actividad de suministro de electricidad capacitó al 36,0% de su personal, mientras que el sector de información y comunicaciones capacitó al 23,8%. Se observa que las actividades donde se advirtieron los menores porcentajes de capacitación a los trabajadores fueron las actividades inmobiliarias (5,7%), de construcción (10,4%) y de comercio al por mayor y al por menor (11,7%) (INEI,2018). En consideración al tamaño de la empresa, el INEI (2018), reconoce que, del total de grandes empresas, un 31,7% realizó una inversión en la capacitación sobre TIC's de sus trabajadores. En las medianas empresas, el 21,5% les brindó la oportunidad a sus trabajadores de poder capacitarse, mientras que solo el 11,4% de las pequeñas empresas accedieron a capacitar a sus trabajadores. De igual modo, la información muestra que del total de empresas que capacitaron a su personal ocupado, el 36,4% lo hizo en operaciones de banca electrónica, el 26,2% en ofimática, el 25,3% en redes sociales, el 20,5% en transacciones comerciales con proveedores por internet, el 18,6% en diseño de página web, el 17,7% en operaciones con instituciones públicas, el 10,4% en transacciones comerciales con compradores por internet y el 9,9% en otro curso o capacitación sobre TICs (INEI, 2018).

2. Descripción de Unidades de Estudio

Esta investigación se centrará en estudiar a tres consultoras peruanas categorizadas como Mypes¹. Para entender el contexto y conocer a detalle el perfil con el que cuenta cada una de ellas (creación, misión, visión, valores, FODA, principales clientes, servicios ofertados y su actual proceso de capacitación) se realizó una entrevista introductoria a los Gerentes de dichas consultoras, los cuales fueron: el Gerente General de Consultora X², Hector Ñopo (Gerente general de Value Hunter) y Roberto Herrera (Gerente General de Promanagement Consultores). A continuación, se realiza una presentación de cada consultora en base a la información levantada y analizada de las entrevistas mencionadas.

2.1. Consultora X

Consultora X es una consultora con más de 10 años de experiencia en el mercado. Nació como una empresa familiar, la cual ha podido desarrollarse manteniendo su esencia a través de los años. Tiene como objetivo principal el de ofrecer soluciones para que las organizaciones desarrollen o fortalezcan su cultura de calidad e implementen un sistema de gestión integrado que les otorgue beneficios económicos tangibles. Además, mantiene alianzas estratégicas con algunas de las mejores organizaciones relacionadas a la calidad y comercio a nivel mundial. La consultora mantiene los siguientes valores: Calidad, Integridad, Innovación, Enfoque en el cliente, Pasión y Colaboración.

¹ Según la clasificación realizada por la SUNAT, las Mypes (Micro y Pequeñas Empresas) son consideradas todas aquellas empresas que cumplan con las siguientes características: Las Microempresas, deben de contar con un rango de (1) hasta diez (10) trabajadores o/y ventas anuales de hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). En caso de las Pequeñas Empresas, estas deben de contar con un rango de (1) hasta diez (100) trabajadores o/y ventas anuales de hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

² Por confidencialidad la Consultora X, no brindará su nombre legal ni el nombre de sus representantes.

a. Análisis FODA

Tabla 2. FODA de Consultora X

FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en diseño de servicios tanto a organizaciones públicas como privadas. <input type="checkbox"/> Gran equipo profesional con amplia experiencia en el mercado. <input type="checkbox"/> Servicio a la medida y alineados a los intereses de la empresa cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca presencia de la marca en el mercado • Necesidad de más personal de apoyo para las capacitaciones. • Dependencia de ingresos en personas clave (dos capacitadores principales).
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de incursión en plataformas digitales para optimizar los procesos formativos. • Posibilidad de expansión geográfica, debido al crecimiento del interés en procesos formativos en provincia. • Incremento de la importancia en temas de gestión del talento en las empresas peruanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta presencia de competidores (empresas consultoras) en el sector. • Ingreso de Universidades e Institutos en el sector de servicios formativos para organizaciones. • Existencia de consultoras con malas prácticas que afectan la reputación de las demás consultoras del sector.

- b. Principales Clientes: Dentro de los rubros a los que se dirige los servicios que ofrece, 60% se dirige al sector producción y 40% al sector servicios. La lista de clientes está conformada por empresa como: Universidad de Lima, Cálidda, PUCP, Municipalidad de San Borja, Isotool, Ac Farma, Quad Graphics, Mepsa S.A., etc.
- c. Descripción de los servicios: Brindan servicios de capacitación y consultoría hacia empresas. Se enfocan en la mejora de procesos y calidad. Algunos de los temas en los que se especializa son los siguientes: Estrategia y Planeamiento, Sistemas de Gestión, Gestión de la calidad, Modelo de prevención y gobierno corporativo, Diseño de procesos, Gestión de clientes, Mejoras de procesos Lean Six Sigma y Control interno, riesgos y auditoría.
- d. Servicio de capacitación: Brindan capacitaciones internas a empresas, especializándose en formar a los colaboradores en habilidades duras, siendo sus tres principales temas los de: Sistemas ISO, Lean Manufacturing, Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos. El equipo de capacitadores está conformado por tres capacitadores principales, dos de ellos son capacitadores senior y uno es consultor junior. Mensualmente se brindan en promedio dos capacitaciones internas.

- e. Detalle del proceso:
- Diagnóstico de Necesidades: En cuanto a las capacitaciones internas, los clientes ya tienen una necesidad identificada, en muchos casos se asesora a los clientes sobre los paquetes completos que podrían complementar su necesidad.
 - Elaboración de Material: Cuenta con material predefinido el cual cambia según las variaciones de capacitación de cada cliente.
 - Ejecución: Se realiza la capacitación y se realiza una encuesta de satisfacción para evaluar el servicio de la empresa consultora (docente, metodología, material).
 - Elaboración y presentación del Informe final y feedback al cliente: Este se puede realizar de manera formal mediante un documento o mediante llamada telefónica. Se pueden incluir los resultados de la encuesta de satisfacción si el cliente lo solicita.

2.2. Value Hunter

Se crea en el 2009 teniendo como director y actual consultor principal a Hector Ñopo Aguilar. Nace con el objetivo de poder crear valor a través de las personas y que llegue a tener un alcance en Perú y en Latinoamérica. Actualmente tiene actividades de consultoría y desarrollo de capacidades en empresas tanto en Lima como en provincia.

a. Análisis FODA:

Tabla 3. FODA de Value Hunter

FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en brindar productos de calidad a sus clientes. • Liderazgo en costos comparado con servicios ofertados por la competencia. • Experiencia en la personalización de los servicios basados en necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca poco reconocida en el mercado. • No cuenta con página web oficial, pudiendo generar percepciones negativas en potenciales clientes. • Dependencia en una persona clave para la generación de ingresos (1 consultor principal).
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de incursión en plataformas digitales para optimizar los procesos formativos. • Posibilidad de expansión geográfica, debido al crecimiento del interés en procesos formativos en provincia. • Incremento de la importancia en temas de gestión del talento en las empresas peruanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta presencia de competidores (empresas consultoras) en el sector. • Ingreso de Universidades e Institutos en el sector de servicios formativos para organizaciones. • Existencia de consultoras con malas prácticas que afectan la reputación de las demás consultoras del sector.

- b. Principales Clientes: Dirige sus capacitaciones hacia empresas y organización de cualquier sector. Dentro de su cartera de clientes se puede identificar a los siguientes: Etna, Indecopi, Cofopri, Osce, Cinfo, Clínica Ortega, Clínica San Juan de Dios, Universidad Continental, Caja Huancayo, etc.
- c. Descripción de los Servicios: Su servicio llega a ciudades como Lima, Arequipa, Trujillo y Huancayo. Realizan consultoría y capacitaciones en basados en tres ejes primordiales: Gestión de estrategia e innovación, Gestión de procesos y calidad. Gestión de proyectos. Dentro de estos ejes se tienen los siguientes temas específicos: Desarrollo de un Plan estratégico (Balance Score Card), Implementación de Control de Gestión, Diseño y evaluación de Indicadores, Metodología para la Gestión de Proyectos, Mejoramiento del diseño organizativo y procesos, Implementación del CMI, Implementar Sistemas de Gestión y preparación para certificaciones ISO. Además, realizan cursos virtuales para participantes de todo Perú y Latinoamérica mediante su página de Facebook. Cuentan actualmente con tres capacitadores.
- d. Servicio de capacitación: Se encargan del desarrollo de habilidades duras en las organizaciones. Los programas de capacitación internos, pueden ser parte del paquete de consultoría o pueden realizarse de manera individual. Pueden existir dos modalidades, presencial y virtual, utilizando para este último plataformas especiales y las redes sociales como Facebook. Los programas presenciales pueden tener las siguientes temáticas: Gestión basada en indicadores, Sistema de Gestión de calidad, Diseño organizacional optimo, Técnicas y herramientas Lean y Agiles para mejora continua y Metodologías y técnicas para la innovación de procesos. En cuanto a las temáticas de programas virtuales son Gestión estratégica, Gestión basada en procesos y Pensamiento basado en riesgos. Actualmente, la consultora cuenta con dos capacitadores principales, y según la capacitación se puede requerir contratar capacitadores adicionales de manera temporal. Asimismo, en un mes Value Hunter realiza de dos a tres capacitaciones.
- e. Detalle del proceso:
- Diagnóstico de necesidades: El cliente solicita la capacitación en un tema específico según sus necesidades; asimismo, la consultora puede dar su opinión sobre este. La mayoría de las capacitaciones vienen incluidas en el servicio de consultoría, por ello los temas a desarrollar ya están predefinidos.

- **Planificación:** Al tener ya el tema identificado, la consultora prepara el material. Este ya cuenta con material prediseñado y es modificado según las condiciones y características del cliente.
- **Desarrollo:** Se pueden realizar en el mismo espacio del cliente o en un espacio de coworking gestionado por la consultora. Al final de cada capacitación se realiza una encuesta de satisfacción.
- **Evaluación:** Se le entrega un informe final con lo realizado en la capacitación y si el cliente lo solicita se incluye los resultados de la encuesta de satisfacción. Adicionalmente, Value Hunter tiene en consideración dos indicadores de medición cada vez que culmina un proceso de capacitación: “Nivel de satisfacción global” y “Rentabilidad del Curso Taller o Curso Virtual”.

2.3. Pro Management Co

Es una empresa de Consultoría en Efectividad Organizacional y Gestión Humana creada en el 2016. Se especializan en la Gestión Estratégica de Recursos Humanos a partir de la Planificación y Decodificación de la estrategia del negocio, la Gestión del Desempeño y el Clima Organizacional, la Gestión del Talento y el Desarrollo de las Competencias, Capacitaciones y el Coaching Ejecutivo. Menciona que agregan valor a sus clientes porque se involucran en el proceso operativo de su organización para, a partir de un profundo entendimiento, brindar soluciones que mejoren el desempeño organizacional e incrementen sus indicadores financieros.

a. Análisis FODA:

Tabla 4. FODA de Pro Management Co

FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relación de confianza con los clientes durante y post servicio. <input type="checkbox"/> Resalta la importancia del monitoreo de cada detalle de sus procesos, para obtener servicios de calidad <input type="checkbox"/> Su enfoque se basa en generar valor a sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un staff reducido de capacitadores (2 capacitadores principales). • No cuenta con plataforma web oficial, generando perspectivas negativas sobre potenciales clientes. • Actualmente, cuenta con poca presencia en el mercado.
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de incursión en plataformas digitales para optimizar los procesos formativos. • Posibilidad de expansión geográfica, debido al crecimiento del interés en procesos formativos en provincia. • Incremento de la importancia en temas de gestión del talento en las empresas peruanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta presencia de competidores (empresas consultoras) en el sector. • Ingreso de Universidades e Institutos en el sector de servicios formativos para organizaciones. • Existencia de consultoras con malas prácticas que afectan la reputación de las demás consultoras del sector

- b. Principales Clientes: Tienen como clientes a algunas de las más importantes empresas del país, con las que han desarrollado una sociedad estratégica de mutuo beneficio. Se especializa en clientes³ de gran tamaño y con un buen posicionamiento en el mercado, pertenecientes a los sectores de minería, producción y servicios.
- c. Descripción del servicio: Desarrollan capacitaciones internas, que son ad hoc a las necesidades de los clientes. Los ejes en los que se basan son los siguientes: Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Coaching Ejecutivo, Gestión del Desempeño, Gestión del Talento, Gestión del Clima Organizacional, Desarrollo de Habilidades Gerenciales, Gestión por Competencias, Gestión por Objetivo, e-Learning, y entre otros.
- d. Servicio de capacitación: Se especializa en la capacitación de habilidades blandas a cualquier nivel organizacional de la empresa. Uno de los programas más importantes

³ Por confidencialidad, la consultora Pro Management Co, no brindará el nombre de las empresas que conforman su cartera de clientes.

de entrenamiento es el de Coach Ejecutivo. En promedio al mes realiza entre cinco a ocho capacitaciones.

e. Detalle del proceso:

- Diagnóstico de necesidades: Se realiza mediante entrevistas a los colaboradores del área respectiva de la empresa, así se identifica la causa principal del problema para poder planificar las capacitaciones.
- Evaluación inicial: Las causas identificadas pueden o no coincidir con la originalmente propuesta por el cliente, por ello se realiza un informe inicial detallando el diagnóstico realizado.
- Diseño de material acorde a la metodología: Puede ser que propongan una metodología, pero también el cliente puede proponer y recomendar respetar la metodología ya utilizada en la empresa. Muchas veces ambas opciones coinciden (metodología 70-20-10). Siempre suelen considerar los diferentes estilos de aprendizaje (quinestésico, visual y auditivo) para generar el material.
- Ejecución: Se desarrolla el programa de capacitación, y al final de este se realiza una encuesta de satisfacción. Los resultados de esta encuesta se manejan de manera interna por la consultora para realizar mejoras sobre el servicio para futuro.
- Evaluación: Se realiza una retroalimentación al cliente si este lo solicita, este puede ser a manera de informe o por vía telefónica. Además, si el cliente lo requiere se le brinda el resultado de las encuestas de satisfacción.
- Evaluación post o Desempeño: Ya que la consultora puede realizar varios programas de capacitación en una misma empresa, este puede observar si los colaboradores aplican lo aprendido en capacitaciones previas mediante los proyectos que les delega la organización.

CAPITULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se detallarán los aspectos metodológicos de la investigación realizada para la creación y propuesta del Modelo de Gestión del Proceso de Capacitación YM. Asimismo, se determinarán las fuentes de información externas e internas que fueron necesarias para el estudio, y la manera en que estas fueron recopiladas.

1. Alcance

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que el alcance de la investigación resulta de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio, y que, la manera en que se combinan estos elementos, depende de los objetivos del investigador. De esta forma, y bajo la premisa de que todo Alcance depende de la estrategia de investigación a emplear, se considera que el presente estudio es de tipo **descriptivo – exploratorio**.

En primera instancia, el estudio tiene un alcance descriptivo ya que busca definir a profundidad el rol estratégico de cada uno de los actores que participan de la capacitación (sea una persona, grupo o comunidad), así como las propiedades y características de cada una de las etapas y/o fases intervinientes. Es decir, se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Asimismo, el alcance exploratorio tiene como objetivo examinar un tema de investigación poco estudiado; es decir, indagar un área considerando nuevas perspectivas o puntos de vista. Los estudios exploratorios sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández et al., 2014). En esta línea, se considera que el estudio cuenta con un alcance exploratorio ya que, durante la etapa de revisión teórica, no se encontró alguna fuente que intente describir un modelo de gestión de capacitaciones similar con el nivel de detalle que se propone en el presente estudio, considerándose así un tema poco estudiado y profundizado. Por lo tanto, existe la posibilidad de identificar nuevas variables y conceptos durante el análisis de la información recolectada.

Al finalizar este estudio, y habiendo detallado cada una de las variables dada la naturaleza del alcance descriptivo, se propondrá un modelo de gestión que se ajuste con las necesidades de los

procesos de capacitación que las consultoras vienen desarrollando, cumpliendo así con el alcance exploratorio de la investigación.

2. Enfoque

En esta investigación se aplicará un enfoque cualitativo, ya que existen varias realidades que se pretenden estudiar, las cuales varían en forma y composición. Tal como mencionan Hernández et al., (2014) este enfoque tiene como objetivos primordiales el describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, lo cual va en línea con la finalidad del presente estudio: identificar y comprender el proceso de capacitación de las empresas consultoras estudiadas para así, tras un análisis minucioso, proponer un modelo de gestión de esta actividad.

Otro punto a destacar del enfoque cualitativo es que tiene un proceso inductivo, es decir, primero se procede con la exploración y descripción del fenómeno de evaluación, para luego generar perspectivas teóricas ajustadas al contexto del negocio evaluado. Por ello el proceso cualitativo es el que va más acorde a nuestro estudio: considerando lo mencionado por Hernández et al., (2014), en un proceso cualitativo no existe un plan detallado y se encuentra sujeto a las circunstancias de cada ambiente en particular.

Asimismo, nuestro interés se centra en las vivencias de todos los implicados en el proceso de capacitación, tal como fueron sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988). Es de esta manera que la recolección de datos se ve fuertemente influida por las experiencias y prioridades de los participantes de la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado (Grinnell, 1997).

3. Diseño

La metodología a utilizar en la presente investigación, es el estudio de casos, la que se define como una estrategia de investigación empírica, intensiva y en profundidad, que tiene como principal característica el estudio amplio de un aspecto de la realidad en su contexto real, relativamente delimitado y con patrones identificables, y que utiliza diversas fuentes de información como la revisión de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa, etc. (Mendoza y Llaxacondor, 2016).

Los estudios de caso pueden ser utilizados en investigaciones con alcances exploratorios, descriptivos y explicativos, ya que son útiles para proporcionar respuestas a las siguientes incógnitas: “¿por qué?” o “¿cómo?” La pregunta “¿cómo?” es la que se pretende responder en esta investigación: ¿Cómo se desarrolla cada etapa del proceso de capacitación en cada una de las consultoras participantes? ¿Cómo se debería desarrollar cada etapa del proceso de capacitación considerando la opinión de un experto en el área? Sus respuestas nos llevarán a diseñar un modelo de gestión de capacitación que converse con las actividades descritas en un contexto real y teórico (Castro, 2010). Asimismo, y según lo expuesto por Yin (2009), la utilidad que presentan los estudios de caso para refinar, confirmar la teoría, y producir conocimiento, se ve plasmada en el estudio a través de la validación de si el proceso de capacitación descrito en la teoría se desarrolla de forma similar a los procesos gestados en las unidades estudio.

El tipo de “estudio de caso” a utilizar es el de “caso múltiple”, ya que, en comparación a un estudio de “caso individual”, se podrá realizar un análisis más profundo, riguroso, y potente con la información levantada, lo que ayudará a la construcción un modelo de gestión de las capacitaciones enfocado no solo en incrementar la eficiencia y los resultados en las consultoras estudiadas, sino también, en servir como base y/o ejemplo para replicar la metodología en otras organizaciones semejantes.

Adicionalmente, Yin (2009) propone que este tipo de diseño de investigación debe considerar ciertos componentes, los cuales son cumplidos en su totalidad por el presente estudio:

- Las preguntas del estudio: Se cuenta con preguntas de investigación que intentan responder ¿Quién participa del proceso de capacitación descrito? ¿Qué actividades engloba el proceso de capacitación? ¿Dónde se realizan las actividades descritas? ¿Cómo se realizan las actividades descritas?
- Las proposiciones del estudio: Esta investigación cuenta con variables y sub variables definidas, las cuales direccionan el estudio.
- Las unidades de análisis del estudio: Los casos estudio que fueron seleccionados se dedican al desarrollo de programas formativos o de capacitación, los cuales están directamente relacionados con el estudio.
- La lógica que une los datos a las proposiciones: Son las distintas maneras mediante las cuales la información recopilada del caso se vincula con los temas estudiados. En el estudio se realizarán dos procesos de codificación de la información levantada basándose en las variables propuestas.

- Los criterios para interpretar los hallazgos: Los hallazgos encontrados serán contrastados con el marco teórico correspondiente, con la finalidad de utilizar estos resultados para la generación y propuesta de un Modelo de Gestión de Capacitación.

4. Muestreo

Para los estudios de caso múltiples, la elección de las unidades de estudio es de manera específica y no aleatoria, buscando restringir las variaciones externas y focalizando los esfuerzos en escoger casos útiles para el fin de la investigación. La elección de los casos define la extensión y límites de la investigación y depende en gran medida de los objetivos que estas se hayan propuesto (Mendoza y Llaxacondor, 2016).

Mendoza y Llaxacondor (2016) sustentan que la elección de los casos se hace a juicio del investigador, y no responde a un muestreo estadístico, sino más bien al criterio de qué casos permiten una mayor oportunidad de aprendizaje. Con respecto al número de casos en una investigación con múltiples casos, este es discrecional, teniendo en cuenta que se podrán obtener conclusiones de mejor calidad mientras mayor sea el número de casos.

Por lo tanto, teniendo en consideración la calidad de los resultados de la investigación, alineación con los objetivos determinados, y el diseño de la investigación (caso múltiple), para el presente trabajo se escogerá a tres empresas consultoras peruanas para su estudio a profundidad: Value Hunter, Consultora X y Pro Management Co.

Estas consultoras fueron seleccionadas considerando los siguientes criterios:

- Experiencia del Gestor: Se seleccionaron consultoras pequeñas peruanas, donde sus respectivos gestores tienen más de 10 años de experiencia en el rubro.
- Naturaleza de la Capacitación: Se seleccionaron consultoras que brindan servicios de capacitación en temas de habilidades blandas (Promanagement Co.) y habilidades duras (Consultora X y Value Hunter), ya que se pretende que el modelo de gestión propuesto sea aplicable en consultoras con ambos tipos de servicio.
- Público objetivo: Las consultoras seleccionadas brindan servicios de formación a medianas y grandes empresas peruanas.
- Factibilidad: Las consultoras seleccionadas se encuentran dispuestas a participar, y cuentan con el tiempo necesario para realizar las entrevistas y consultas que correspondan. Esta

predisposición, incluye también, el brindar información confidencial sobre sus procedimientos y clientes.

Considerando lo mencionado y con la finalidad de que la información presentada cumpla con el requisito de validez, se considerarán los aportes de tres actores intervinientes en el proceso de capacitación por cada unidad de estudio: un consultor principal, un consultor asociado y un integrante del equipo de RH de la Empresa Cliente, que participó de manera directa en el proceso formativo brindado por la Consultora. Esto ayudará a incluir y plasmar diferentes puntos de vista y/o perspectivas de los procesos de capacitación realizados en el modelo de gestión propuesto. A continuación, en la Tabla 5 se presentan los actores que participarán de la investigación:

Tabla 5. Actores de Estudio

Actor	Detalle		
	Value Hunter	Pro Management Co.	Consultora X
Consultor principal	Hector Ñopo	Roberto Herrera	Gerente General
Consultor asociado	Ivan Saavedra	Geraldin Ramirez	Consultor Asociado
Representante de Empresa Cliente	Hector Ausejo <i>(Director líder del Sistema de Gestión de Calidad en la Institución Educativa C)</i>	Estefany Caballero <i>(Miembro del Área de RH de Minsur)</i>	Stephanie Caceres <i>(Miembro del Área de RH de Metso)</i>

Adicionalmente, por la naturaleza del objetivo principal de la investigación (generación de un modelo), se considera relevante la participación de expertos en capacitación, quienes están en la capacidad de brindar una opinión imparcial basada en su especializada formación académica en el tema y su amplia experiencia profesional. Bajo esta premisa, se seleccionaron cinco expertos:

- 1- Kevin Ryan: Bachiller en Economía por la Universidad de York y Magíster en Learning and Consulting por la Universidad de Lancaster. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro de capacitaciones y actualmente se viene desempeñando como Consultor Asociado en People Vision, una consultora de RH especializada en brindar servicios formativos ubicado en Inglaterra.
- 2- Arnaldi Paredes: Bachiller en Psicología por la PUCP y MBA en Administración y Gestión de Personas por la Hult International Business School. Cuenta con más de cinco años de experiencia ocupando cargos relacionados a la Gestión de Personas, Mejora

Organizacional y Capacitación. Actualmente se viene desempeñando como Change Management Expert en BREIN, empresa parte del grupo Breca.

- 3- Roger Ruiz: Cuenta con un Master en Administración por IESA, un doctorado en Organización Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, Certificado de Auditor Líder ISO 9000. Cuenta con amplia experiencia desempeñando cargos gerenciales y más de 15 años en el rol de consultor. Actualmente, es Gerente de la consultora ROI, la cual brinda servicios de Consultoría y Capacitación.
- 4- Jesús Soto: Licenciado en Administración y Logística Organizacional y Abogado por la Universidad de Santa María en Venezuela. Cuenta con más de 20 años de experiencia en Administración Empresarial y de Proyectos, experto en Gerencia de Capital Humano. Actualmente es Director de Mars Consultores S.A. (Ecuador).
- 5- Gloria Gutiérrez Villa: Licenciada en Psicología Educativa por la PUCP y Magister en Cognición, aprendizaje y desarrollo por la PUCP. Tiene más de cinco años de experiencia en temas de formación docente. Actualmente se desempeña como Coordinadora del Área de Formación en el Instituto de Docencia PUCP.

5. Técnicas de recolección

Las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos cualitativos serán las entrevistas a profundidad. Se elaboran tres tipos diferentes de entrevista según el perfil de la persona a ser entrevistada. Primero, se realizará una entrevista a expertos, posteriormente se realizarán entrevistas de manera individual a consultores principales y asociados, y finalmente se validará la información presentada con algún representante de las empresas cliente.

En cuanto al modelo de entrevista, se utilizarán entrevistas semi-estructuradas, las cuales manejarán un guion de preguntas previamente establecidas, de carácter abierto y flexible con la finalidad de enriquecer la respuesta y obtener mayor información sobre los puntos que se consideren pertinentes.

- a. Entrevista a expertos: Esta investigación considerará la opinión de cinco expertos en temas de Recursos Humanos, desarrollo organizacional y capacitación, con la finalidad de obtener una perspectiva externa empírica de las variables consideradas en el presente estudio. La guía de entrevista para expertos se presenta en el Anexo D, así mismo, cabe mencionar, que se cuenta con el consentimiento informado de cada uno de los entrevistados.
- b. Entrevista a consultoras: Se realizará una entrevista al Consultor principal y otra al Consultor asociado, sumando un total de seis entrevistas (3 unidades de estudio). La guía de entrevista

considera dos secciones: (1) primero se recogerá información general sobre el entrevistado y la consultora, así como su opinión sobre la importancia del servicio de capacitación; y (2) se recogerá información específica sobre las variables y sub variables del estudio. Esta guía de entrevista se encuentra en el Anexo E, así mismo, cabe mencionar, que se cuenta con el consentimiento informado de cada uno de los entrevistados.

- c. Entrevistas a empresas clientes: Se realizará una entrevista por cada representante de la empresa cliente que viene participando o que participó en la gestión de las capacitaciones brindadas por la empresa consultora; se realizarán un total de tres entrevistas. Puede considerarse como representante al Líder de área solicitante de la capacitación dentro de la empresa o a un miembro del área de RH. La guía de entrevista para expertos se presenta en el Anexo F, así mismo, cabe mencionar, que se cuenta con el consentimiento informado de cada uno de los entrevistados.

6. Técnicas de análisis de datos

En la investigación cualitativa, el análisis de los datos, considerada la acción esencial, consiste en recibir datos no estructurados, a los que cada investigador les proporciona una estructura particular. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes (Hernández et al.,2014).

Para fines de este estudio se utilizará la técnica denominada “codificación”, la cual nos permitirá desarrollar y refinar las interpretaciones de la información proporcionada en las entrevistas. El proceso de codificación incluye la reunión de todos los datos mediante técnicas de recolección cualitativa para luego, durante su revisión, clasificar la información en unidades de análisis (variables y sub variables), identificando temas o segmentos dentro de las notas de entrevista (transcripciones) que tengan patrones comunes. Posteriormente se categorizarán y codificarán para asignar significados potenciales según la unidad de análisis a la que fueron clasificados. Finalmente, al analizar cada categoría se generan los reportes finales, de modo que las ideas iniciales e intuiciones vagas se refinan, expandan, descarten o desarrollen por completo (Hernández et al.,2014).

Por lo tanto, en la búsqueda de una mejor calidad en el análisis y considerando la cantidad de información recolectada, el estudio contará con dos codificaciones. Para este fin, primeramente, se deberá realizar las transcripciones de todas las entrevistas realizadas para así posteriormente iniciar con la primera codificación, la cual se centrará en identificar y clasificar la información según las cuatro etapas del proceso de capacitación: DNC, Planificación, Ejecución y Evaluación, y toda información que no se considere dentro de estas cuatro categorías, se asignará a la sección “Otros”.

Después de cerrada esta etapa, se iniciará con la segunda codificación, la cual tiene como objetivo utilizar la codificación previa para poder sub clasificar la información según las variables y subvariables establecidas al inicio de la investigación. Vale remarcar que la información inicialmente asignada a la sección Otros buscará nuevamente ser ubicada, de no encontrarse una variable que se ajuste con sus características, y considerando la incidencia que el mismo ítem genera a nivel global (en todas las entrevistas), se procederá a crear una nueva variable que formará parte del Modelo de Gestión de Capacitación propuesto.

Finalmente, la información organizada facilitará el reconocimiento de las partes relevantes que se utilizarán para el diseño y creación del Modelo de Gestión de Capacitaciones propuesto.

7. Matriz de Consistencia

La Matriz de Consistencia (Ver Anexo G), es una herramienta que permite verificar la correspondencia y coherencia entre los elementos clave del proceso de investigación (Cuya, 2016), los cuales fueron mencionados en secciones previas. Los elementos claves son los siguientes:

Problemas de Investigación: Aquí se plasma el problema general y los cinco problemas específicos que se identificaron dentro del Capítulo 1 (Problema de Investigación). Estos son enunciados en forma de pregunta.

Objetivos de Investigación: Para cada pregunta de investigación se plantea un objetivo. Por ello, cuando se logra cumplir con los objetivos propuestos, automáticamente se resuelven las preguntas que dieron origen a la investigación. Los objetivos son detallados en el Capítulo 1 (Objetivos de Investigación), y están conformados por un objetivo general y cinco objetivos específicos.

Marco Teórico: Estos hacen referencia a las fuentes bibliográficas y otros materiales que son revisados, de donde se extrae y recopila la información relevante y necesaria para enmarcar cada objetivo de investigación (Hernández et al., 2014). Así mismo, todas las fuentes bibliográficas revisadas se encuentran en el Capítulo 2 del presente estudio (Marco Teórico).

Variables: Posteriormente de la revisión teórica, se reconocen las variables que serán medidas y cuyos resultados ayudarán a la consecución de los objetivos de investigación. Cada objetivo cuenta con una o más variables, teniendo en el presente estudio un total de 16. Así mismo, cabe resaltar que el objetivo general y el objetivo específico número seis mencionados en el Anexo G, no cuentan con variables debido a la naturaleza de sus objetivos de investigación.

Subvariables: Con el objetivo de operacionalizar las variables y hacer más precisas su medición, es necesario dividir estas en subvariables. En el presente estudio se cuenta en total con 46 subvariables para ser analizados.

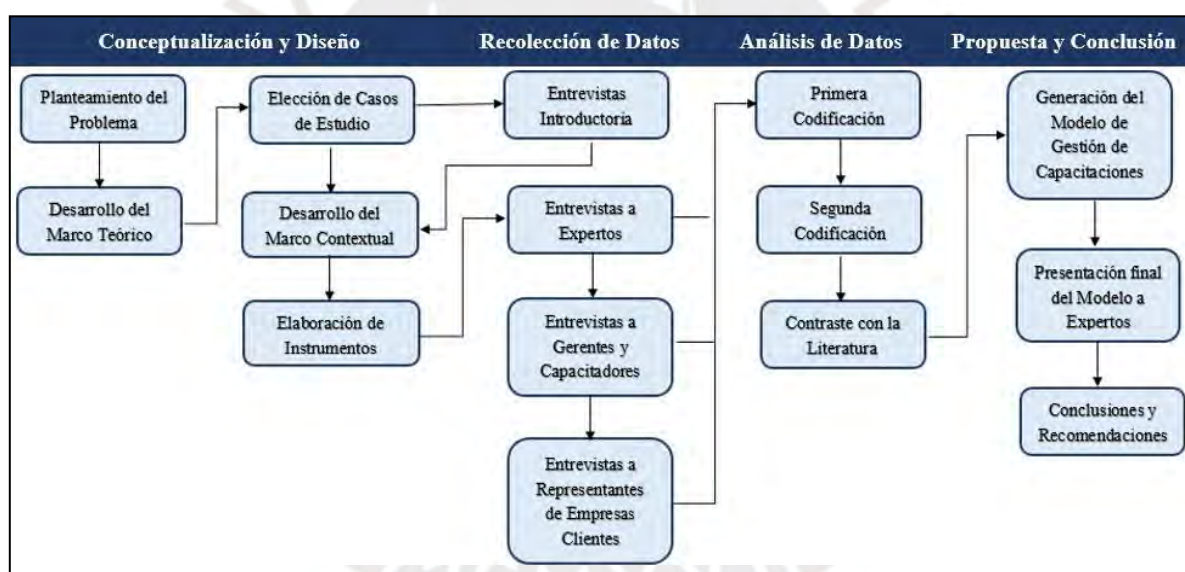
Técnicas Aplicadas: Se definen las técnicas de recolección de información a utilizar para medir las subvariables identificadas. Las técnicas elegidas deben estar alineada a cumplir con su objetivo respectivo. Al ser el presente estudio, una investigación cualitativa, la técnica a utilizar es la entrevista.

Muestra: Se refiere a las unidades de estudio en las cuales se realizará la medición de las subvariables. Dentro de la investigación se consideran tres grupos de estudio: Expertos en el Proceso de Capacitación, Empresas Consultoras y Empresas Clientes.

8. Descripción del Proceso de Investigación

Tomando en cuenta las etapas de desarrollo del estudio de caso propuestas por Mendoza y Llaxacondor (2016), en la Figura N°3 se detallan las fases del proceso de investigación con las que contará la presente investigación:

Figura 3. Diagrama de proceso de investigación



A continuación, se describe cada una de las etapas:

- 1- Planteamiento del problema: Corresponde a definición de los problemas y objetivos de la investigación.
- 2- Desarrollo del Marco Teórico: Se refiere a la construcción del marco teórico y la identificación de posibles unidades de estudio. En esta etapa, con la información obtenida se realiza la Matriz de Consistencia, la cual refleja de manera consolidada los elementos clave del proceso de investigación.
- 3- Elección de Casos de Estudio: Se refiere a la elección de consultoras que serán parte de la investigación como unidades de estudio, así como la selección de los tres diferentes

actores intervinientes en el proceso de capacitación por unidad seleccionada: Consultor principal, Consultor asociado, y cliente. En este punto se deberá validar también la participación de los expertos.

- 4- Entrevista Introductoria: Se realizó una entrevista informal inicial a los consultores principales de cada unidad, esto con el fin de conocer a detalle el perfil de cada una de sus organizaciones (creación, misión, visión, valores, FODA, principales clientes, servicios ofertados y su actual proceso de capacitación). Asimismo, mediante esta entrevista se compartió con ellos el propósito de la investigación y se validó su participación en el proceso de investigación, remarcando puntos como: acceso a información confidencial e información de clientes. La guía de entrevista respectiva se encuentra en el Anexo C.
- 5- Desarrollo del Marco Contextual: Este acápite registra la información levantada en las entrevistas introductorias con los consultores principales.
- 6- Elaboración de instrumentos: Al considerar un enfoque cualitativo, se procederán a diseñar y generar las guías de entrevista según el perfil del entrevistado.
- 7- Entrevistas a Expertos: Se iniciará con la entrevista a los cinco expertos anteriormente mencionados, esto con el fin de acoplar la teoría desarrollada en la fase 2, con las experiencias y recomendaciones recogidas. Este análisis previo permitirá consolidar el conocimiento sobre el tema estudiado de modo que la capacidad de recolección de información de entrevistas semi-estructuradas, aplicadas a consultores y clientes sea aún mayor.
- 8- Entrevistas a Consultores principales y asociados: Se podrán realizar paralelamente, según la disponibilidad de los mismos.
- 9- Entrevista al representante de la empresa Cliente: Estas entrevistas tendrán como fin, validar la información expuesta por los consultores principales y asociados, así como recoger nuevas perspectivas y necesidades que se generen por parte de este actor en relación a la dotación del servicio de capacitación. Con estas entrevistas se concluye el trabajo de campo.
- 10- Primera codificación de datos: Se realiza esta primera clasificación, basándose en las etapas del proceso de capacitación: DNC, Planificación, Ejecución y Evaluación y Otros.
- 11- Segunda Codificación de Datos: Referida a una segunda clasificación de datos, basados en las variables y subvariables establecidas al inicio de la investigación.
- 12- Contraste con la literatura: Con la información recolectada, se realizará un contraste con la teoría previa creación del Modelo de Gestión de Capacitación. Este se hace con el fin de alinear las variables con la teoría y estandarizar conceptos.
- 13- Generación del Modelo de Gestión de Capacitación: Se elabora la propuesta del Modelo de Gestión de Capacitación y adicionalmente se elabora un Tablero de Control que

ayudará a consultoras y clientes con el proceso de evaluación del grado de cumplimiento del modelo.

- 14- Presentación final del Modelo de Gestión de Capacitación: Se realiza una presentación de la propuesta del Modelo de Gestión de Capacitación hacia dos expertos en el área de RH, los cuales además de contar con una amplia experiencia en el tema, sean potenciales usuarios del modelo por contar con consultoras propias. Esta presentación se realizará de manera adicional y se encuentra fuera del alcance de los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación, sin embargo, se considera importante recibir la opinión y posibles recomendaciones sobre la aplicación del Modelo de Gestión de Capacitación.
- 15- Conclusiones y Recomendaciones: La investigación culminará con la elaboración de conclusiones sobre el tema investigado. Así mismo, se realizarán las recomendaciones finales sobre la aplicación del Modelo de Gestión de Capacitación considerando la opinión y retroalimentación recibidas por los expertos durante la presentación final de dicho modelo.



CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN YM

A continuación, se presentan los resultados de la investigación en base a la información recopilada de Expertos, Consultoras y Clientes, la cual fue analizada a través de técnicas de codificación primaria / secundaria, y contrastada con el marco teórico expuesto en el Capítulo 2. Este proceso comparativo, permitió generar el **Modelo de Gestión de Capacitación YM**, que incorpora no solo los conceptos estudiados inicialmente, sino también una serie de factores extrínsecos, afectos a la realidad de cada unidad de estudio y al contexto actual del sector de la Capacitación. Adicionalmente, al finalizar el presente capítulo, se propone un Tablero de Indicadores de Control (presentado a detalle en el Anexo H), el que facilita a la empresa consultora y a la empresa cliente monitorear el desarrollo de sus procesos de capacitación considerando cada fase contemplada en el modelo. Así mismo, se presenta una Guía de Uso del Tablero de Indicadores (Ver Anexo I), el cual describe a detalle el uso e interpretación de cada uno de los indicadores del tablero.

Antes de iniciar con el análisis de los resultados, conviene explicar cómo es que se originó la estructura del **Modelo de Gestión de Capacitación YM** propuesto. Se partió del planteamiento de Chiavenato (2009), quien dividió el proceso formativo en cuatro etapas: (1) Diagnóstico de Necesidad de Capacitación, (2) Planificación, (3) Ejecución y (4) Evaluación. Conforme se realizó el análisis de la información recolectada, fue necesario generar una etapa previa denominada “Factores de influencia”, la cual hace referencia a todos aquellos elementos que impactan de forma negativa o positiva en la capacitación y que requieren ser evaluados para aprovechar las fortalezas o contrarrestar las debilidades que se tienen a nivel organizacional. Considerando esta nueva estructura pasaremos a analizar con más detalle los resultados generados para cada una de las etapas, las cuales se muestran de forma gráfica en el **Figura 4**.

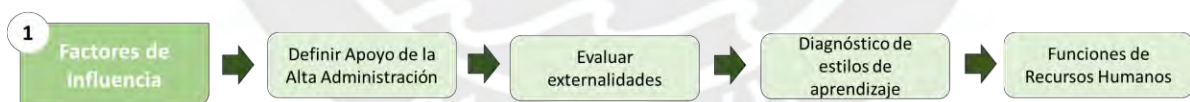
Figura 4. Flujo del Modelo de Gestión de Capacitación YM



1. Factores de Influencia

Según lo expuesto por Mondy (2005) y Yawson (2009), son cuatro los factores de influencia a considerar en esta primera etapa (Figura 5), estos fueron corroborados por los expertos entrevistados y reconocidos como elementos críticos por las consultoras y sus clientes.

Figura 5. Factores de influencia



1.1. Apoyo de la alta administración

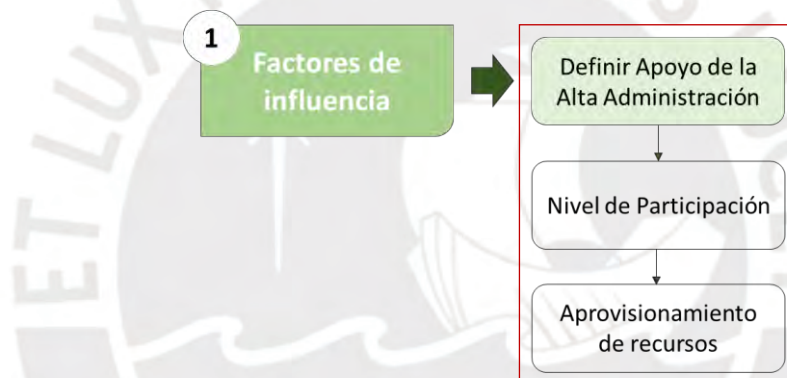
Los tres grupos de entrevistados concordaron en la importancia del rol de la Alta Administración como ente de soporte durante todo el proceso de capacitación, validando la inclusión del primer punto de influencia planteado por Mondy (2005). En esta línea, Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), expuso al respecto:

Acá hay un tema que es muy importante que entendamos: en la medida de lo posible el consultor debe llegar hasta el gerente general, así haya sido contactado por el de gestión humana, porque necesita recoger las expectativas que tiene él como estrategia de la empresa.

Eso es muy importante porque, finalmente, el cliente por excelencia de una empresa es el gerente general.

En este extracto se puede observar la importancia estratégica que la alta administración tiene en la formulación de los objetivos y alcance de la capacitación, los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos organizacionales. Es importante remarcar que Mondy (2005) considera el rol de la alta administración como principal provisor de recursos, y no lo menciona como actor estratégico. Este hallazgo de la investigación es importante, pues permitió incluir en el modelo propuesto, una sub variable adicional denominada “Nivel de Participación”, la cual abarca actividades enmarcadas en el conocimiento, promoción y participación que todo líder del área solicitante del servicio formativo debe tener en el proceso de capacitación (**Figura 6**).

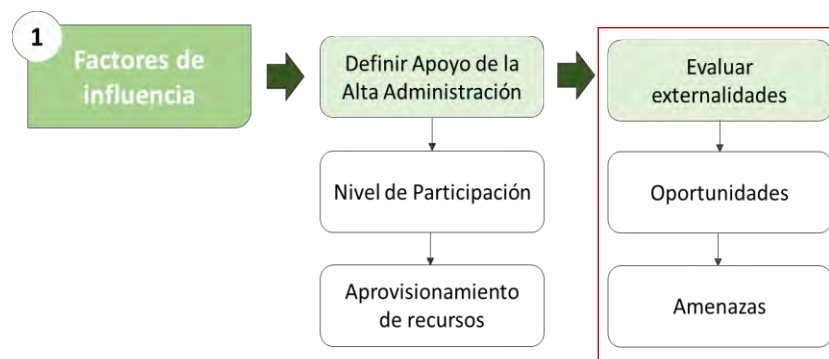
Figura 6. Factores de influencia – Definir Apoyo de la Alta Administración



1.2. Externalidades

Según Mondy (2005), aquí se hace referencia a aquellas oportunidades y amenazas de la organización, que afectan el proceso y/o resultados del programa formativo (**Figura 7**). Como parte de este punto, Iván León, afirma que las oportunidades de aprendizaje se generan a raíz de las constantes actualizaciones en temas regulatorios, tendencias, normatividad, entre otras necesidades, que emergen en el mercado.

Figura 7. Factores de influencia – Evaluar externalidades



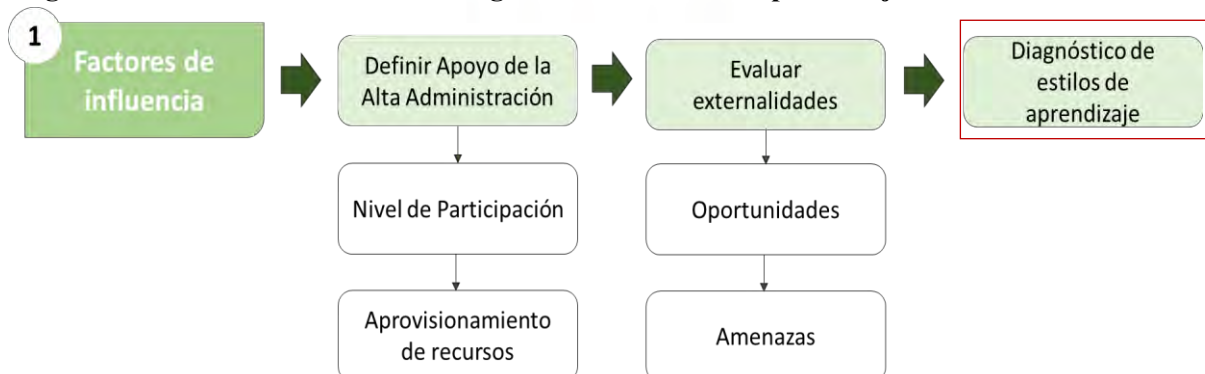
1.3. Estilos de aprendizaje

Mondy (2005) nos dice que las ciencias conductuales deberían poder aportar principios de aprendizaje que faciliten el proceso de enseñanza, en esta línea se incluye en el **Modelo de Gestión de Capacitación YM** un diagnóstico previo de estilos de aprendizaje (**Figura 8**). Arnaldi Paredes (comunicación personal, 15 de agosto, 2018), aporta lo siguiente al respecto:

Hay una responsabilidad de quien ve y diseña las capacitaciones de entender qué estilos de aprendizaje tiene la gente y estructurar capacitaciones que enganchen con esos estilos de aprendizaje, entonces creo que la mirada es distinta, no es que hay que enseñarle a la gente a aprender distinto, sino es que hay que entender como aprende la gente y desarrollar programas que atiendan a ese tipo de estilos.

Para poder atender a esta definición de estilos, Jesús Soto (comunicación personal, 22 de setiembre, 2018), recomienda aplicar el Test de Kolb y definir con estos resultados un diseño capaz de atacar los tres canales de aprendizaje: visual, auditivo y kinestésico. Como este, se podrían aplicar otros tipos de test que ayuden a la consultora a identificar los estilos de aprendizaje de los participantes, y permita alinear el diseño de la capacitación a los mismos.

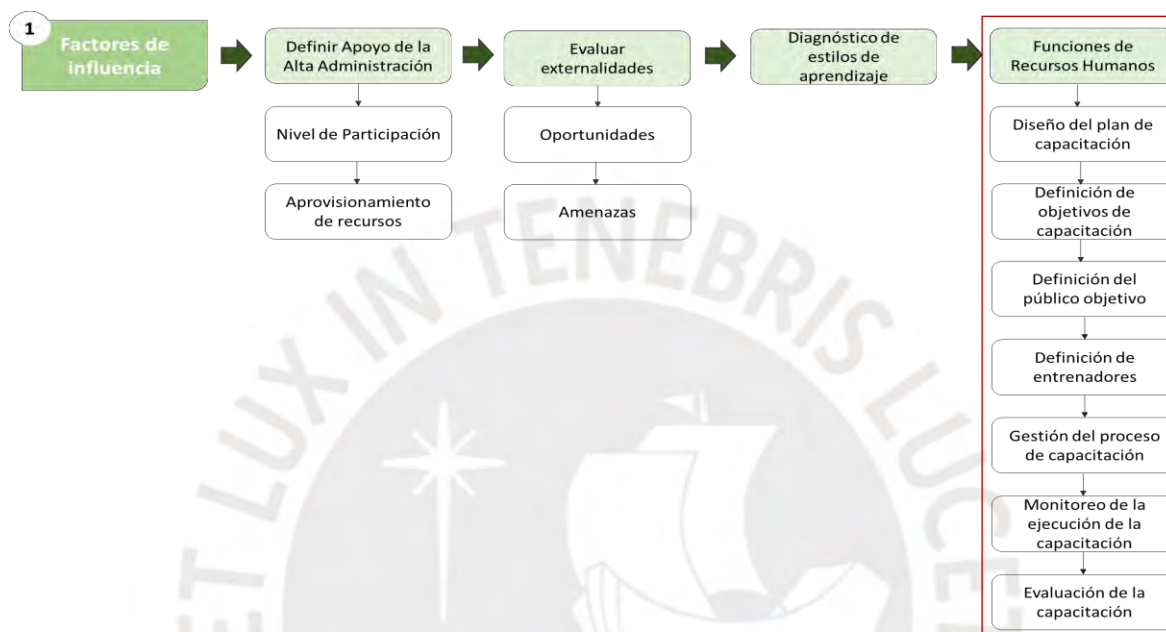
Figura 8. Factores de influencia – Diagnóstico de estilos de aprendizaje.



1.4. Función de Recursos Humanos

Este cuarto factor, propuesto por Yawson (2009) se enfoca en aquellas actividades, responsabilidad del área de Recursos Humanos, las cuales permiten contribuir con el éxito del programa de capacitación (Figura 9). Si bien estas ya fueron listadas en el marco teórico, en esta sección serán refrendadas con lo expuesto por los entrevistados.

Figura 9. Factores de influencia – Funciones de Recursos Humanos



1.4.1. Diseño del Plan de Capacitación

En este punto, el **Modelo de Gestión de Capacitación YM** propone analizar dos factores: Gestión de fuentes de información, donde se hace referencia a las fuentes de las que se pueden extraer necesidades de capacitación, y los Niveles de validación del Plan de Capacitación, donde se detallan las premisas económicas (o de presupuesto), de tiempo y evolución (o progreso) que permitirán validar el plan propuesto.

1.4.2. Definición de objetivos de capacitación

Aquí todos los entrevistados remarcaron la importancia de la definición y difusión de los objetivos y beneficios que tiene la capacitación, esto con el objetivo de concientizar a los participantes y reforzar su intervención en el programa.

1.4.3. Definición del público objetivo

Según Sthefani Cáceres, una de las funciones de gestión humana es la de delimitar el alcance de la capacitación a través de metodologías de segmentación que consideren, nivel educativo, área, experiencia, entre otros. Esto con el objetivo de generar programas que estén alineados con las necesidades de los participantes.

1.4.4. Definición de entrenadores

En este punto, Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018), advierte de la importancia de los criterios de evaluación para la contratación de una consultora. Nos dice, que los términos de referencia deben ser precisos y que, de ser posible, en el proceso de selección debe también participar el área solicitante. En el modelo propuesto se organiza la información recopilada en relación a este punto en cinco grandes factores de evaluación: Precio, Experiencia, Formación (referido al aspecto metodológico), Referencias, y Propuesta Formativa. En este último punto, tanto expertos como consultores recomiendan considerar el siguiente contenido: Objetivo y Alcance propuesto, Métodos (presencial, online, blended), Herramientas y Materiales de Capacitación, Definición de las 5W'sH, Procesos a desarrollar, Rol de la empresa y Rol de la consultora, Cronograma de actividades.

1.4.5. Gestión del proceso de capacitación

Esta sub variable tiene como objetivo monitorear dos frentes: programación y logística de la actividad formativa (aplicable en capacitaciones de formato físico sincronizada). El primer factor: Programación, pretende validar la disponibilidad de invitados, reduciendo al máximo la cantidad de inasistencias. El segundo factor, procura generar una experiencia vivencial agradable para el cliente. Arnaldi Paredes (comunicación personal, 15 de agosto, 2018), acota lo siguiente al respecto:

La gente tiene que entrar a un espacio listo para iniciar la capacitación, igual con el facilitador, tiene que estar por lo menos media hora antes, la presentación no se puede estar corrigiendo mientras que la gente llega, el espacio físico tiene que ser lo suficientemente amplio para albergar a todos los asistentes, la acústica, los coffee breaks, y para los espacios fuera de aula tener por lo menos una persona que pueda dar soporte a los participantes.

1.4.6. Monitoreo y ejecución de la capacitación

Si bien, esta etapa es desarrollada a profundidad en el apartado "Ejecución" analizando el rol consultor, vale la pena resaltar su importancia dentro de las funciones asignadas al área de RH. Según Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018), esta unidad debe validar continuamente el avance del facilitador considerando la malla curricular propuesta y el cronograma establecido. De manera adicional, aspectos como el control de asistencias y tardanzas, levantamiento de percepciones (*feedback*), actitud y predisposición grupal, entre otros, son temas que pueden evaluar progresivamente durante el desarrollo del programa.

1.4.7. Evaluación del nivel de aprendizaje

Este ítem será analizado a detalle en el apartado Evaluación, sin embargo, en este punto conviene resaltar la labor que el área de RH llega a cumplir con las evaluaciones de los Niveles 4 y 5

descritos en los Modelos de Kirkpatrick y Jack Phillips respectivamente. El **Modelo de Gestión de Capacitación YM propuesto**, define la responsabilidad del área de RH, solo sobre estos dos niveles por las siguientes razones:

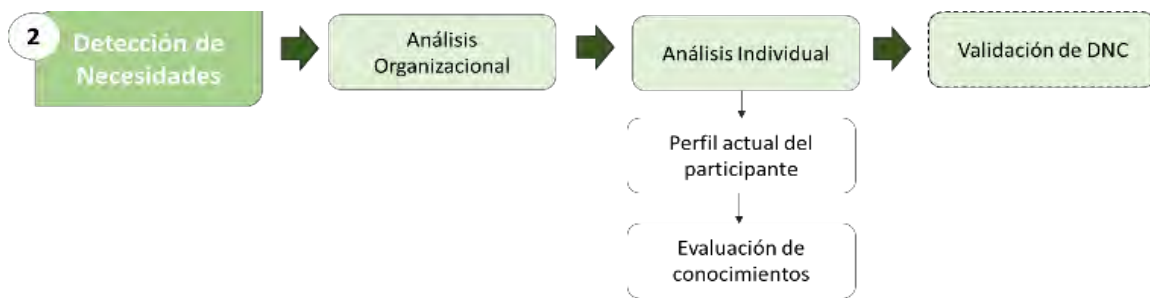
- En general, las consultoras reportaron que el nivel de dificultad y análisis de la medición es alto, así como también la cantidad de información confidencial requerida para esto.
- No todos los impactos generados son cuantificables, se tienen enfoques cualitativos que analizan más el enfoque conductual del participante (Arnaldi Paredes). Se deduce con ello que, entre situación actual y resultado deseado, se considera un periodo de tiempo de evaluación más amplio (Jesús Soto).
- La mayoría de las empresas clientes no tienen interés en llegar a este nivel de medición ya que no cuentan con los recursos económicos y humanos requeridos (Geraldin Ramirez).

2. Detección de Necesidades

Para Barbazette (2006) esta etapa inicial de recolección de información (**Figura 10**) debe responder a cinco preguntas típicas: ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Qué? y ¿Cuándo?, estos insumos son los que permitirán elaborar el plan de capacitación posterior. Esta metodología de recolección es validada por Kevin Ryan (comunicación personal, 16 de agosto, 2018), quien afirma que el consultor debe enfocarse en obtener las repuestas a estas cinco preguntas (a las que denomina las 5W'sH por sus siglas en inglés) durante la primera reunión de triangulamiento de información con el área de RH y el área solicitante. Vale recalcar que la información recopilada en esta primera reunión, servirá para formular la propuesta formativa de la consultora (5to factor de evaluación en la etapa Definición de entrenadores).

Posteriormente, se recomiendan tener una serie de reuniones adicionales, las cuales ayudarán a cubrir el análisis a nivel organizacional e individual propuesto por McGehee y Thayer (1961). Si bien todos los entrevistados validaron la importancia de estos, se generaron algunas diferencias en términos de contenido que serán detalladas en los próximos acápite.

Figura 10. Detección de Necesidades



2.1. Análisis Organizacional

Chiavenato (2009) considera que este nivel (**Figura 11**) debería proveer una visión holística de la empresa la cual permita establecer una filosofía de capacitación general. Para ello, explica, se deben tener en claro los objetivos estratégicos a largo plazo, para posteriormente evaluar los costos y beneficios esperados de la capacitación, actuales y a futuro. Con este objetivo, Cekada (2011), Sunita y Ajeya (2011) proponen como factores de análisis: habilidades futuras, leyes y regulaciones, cambios en las políticas, economía y mercados, y características organizacionales (aspectos previamente evaluados en la sección “Factores de Influencia”).

En este punto, se genera una diferencia con el **Modelo de Gestión de Capacitación YM**, ya que, si bien expertos y consultores resaltan la importancia de conocer a nivel holístico la organización, su finalidad es otra: dotar al facilitador del conocimiento suficiente para implementar con éxito el programa formativo. En esta línea recomiendan considerar los siguientes factores de análisis: FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización), estructura organizacional (referida a niveles organizacionales, mapas de roles y funciones, organigramas), procesos (relacionados con el tema de capacitación), cultura y clima organizacional.

Figura 11. Detección de Necesidades – Análisis organizacional



2.2. Análisis Individual

Para Sunita y Ajeya (2011) este nivel examina la forma en la cual un trabajador ejerce su función. Las fuentes de información que los entrevistados consideraron relevantes fueron subdivididas en dos grupos: Perfil actual del participante y Evaluación de conocimientos (**Figura 12**).

Figura 12. Detección de Necesidades – Análisis Individual



2.2.1. Perfil del participante actual:

Se basa en los resultados de Evaluaciones 360°, Evaluaciones de desempeño, y Encuestas de Motivación y Actitud. Arnaldi Paredes (comunicación personal, 15 de agosto, 2018), enfatiza lo siguiente en relación a este punto:

Un factor individual importante es entender si la persona tiene la motivación de desarrollar nuevas habilidades y si tiene la capacidad en términos de personalidad y de aptitud para desarrollar nuevas habilidades, eso es algo a nivel individual importante, que condiciona el comportamiento... las características individuales.

2.2.2. Evaluación de conocimientos (habilidades duras y blandas):

Resultados pueden ser usados como un medio de segmentación o con el objetivo de conocer el nivel de preparación y/o expertis que los participantes tienen en un determinado tema, de manera que el facilitador sepa adecuar el alcance del contenido de la capacitación.

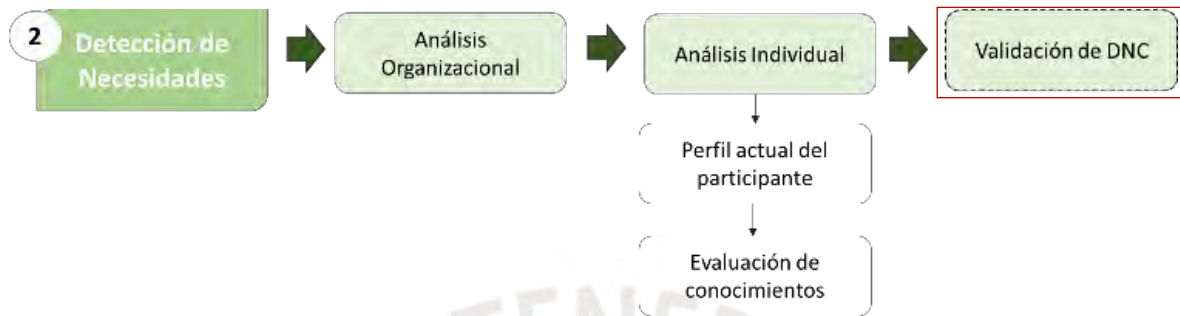
2.3. Validación

A dos niveles de análisis expuestos, el **Modelo de Gestión de Capacitación YM** le añade una etapa de validación (**Figura 13**), en la cual, la empresa consultora presenta al cliente (empresa) sus principales hallazgos a nivel organizacional e individual, con el objetivo de validar, refutar o ajustar la necesidad inicialmente expuesta. Esta redefinición es muy importante ya que, según lo comentado por Arnaldi Paredes (comunicación personal, 15 de agosto, 2018), la necesidad inicial tiende a esconder un problema aún mayor:

La primera necesidad esconde un problema mucho más grande, cuando una empresa solicita a una consultora un programa de capacitación es porque ya no puede más, porque ya el problema es tan grande que necesitan hacer algo, entonces hay un montón de cosas detrás, normalmente la primera necesidad es la punta de iceberg y se

esconden problemas mucho más grandes. Hay una responsabilidad de la consultora de tomarse un tiempo de profundizar.

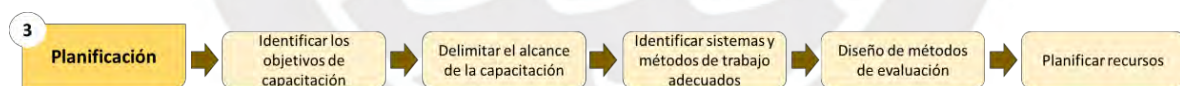
Figura 13. Detección de Necesidades – Validación de DNC



3. Planificación

Elias (2011) menciona que una vez diagnosticada la necesidad inicial, es necesario armar un plan de capacitación que responda a estos resultados, y programar las actividades requeridas para que se lleven a cabo. En esta línea, el **Modelo de Gestión de Capacitación YM** detalla una serie de pasos a seguir, que fueron previamente validados por los entrevistados. (Figura 14).

Figura 14. Planificación



3.1. Identificación de los objetivos de capacitación

Se consideró la declaración de objetivos a nivel general y específico (Figura 15).

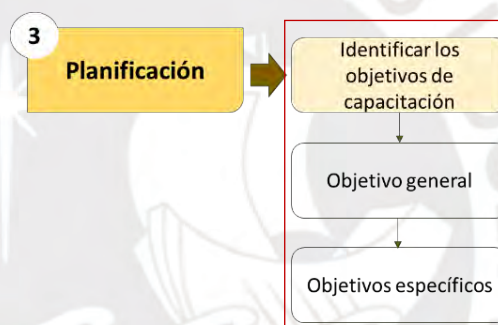
El objetivo general está directamente relacionado con el diagnóstico inicial del cliente, y debe plantearse considerando los objetivos estratégicos de la empresa, del área, y del puesto (Roger Ruiz). Para ello, según Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), es fundamental que el facilitador se pueda reunir con el líder del área para recoger expectativas y/o visualizar resultados considerando su estrategia. El objetivo general deberá responder a la pregunta ¿Qué se está tratando de lograr? (desarrollar habilidades o competencias, capacidad para realizar alguna función, expandir algún tipo de pensamiento, entre otros).

Los objetivos específicos, por otra parte, según Gloria Gutiérrez (comunicación personal, 22 de agosto, 2018), deben ser formulados en base a lo que se pretende lograr en cada una de las etapas subsecuentes, de modo que:

- O.E. Etapa de Planificación, se resalte la consistencia existente entre el objetivo, la metodología de aprendizaje, la metodología de evaluación, y los resultados.
- O.E. Etapa de Ejecución, se incluyan indicadores de asistencia, participación, cumplimiento del desarrollo de contenidos propuestos (currículo), entre otros.
- O.E. Etapa de Evaluación, se incluyan indicadores de logro (aprendizaje y efectividad de enseñanza), que respondan al diagnóstico inicial realizado y sean validados por el cliente.

No olvidar, que todo objetivo (independientemente del alcance) debe ser alcanzable, medible y real.

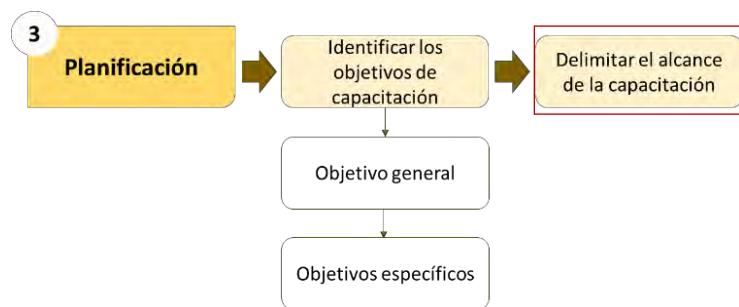
Figura 15. Planificación – Identificar los objetivos de capacitación



3.2. Delimitación del alcance de la capacitación

Después de identificar los objetivos de capacitación se procede con la delimitación del alcance de la capacitación (Figura 16). En esta actividad se pretende delimitar el temario de la capacitación, de modo que pueda ser validado con el área de RH y con los líderes del área solicitante. Según el consultor asociado de la Consultora X (comunicación personal, 5 de setiembre, 2018), es necesario que la propuesta curricular sea validada paulatinamente por el cliente, de modo que se le brinde la oportunidad de modificar, añadir o retirar aquellos contenidos que crea pertinentes.

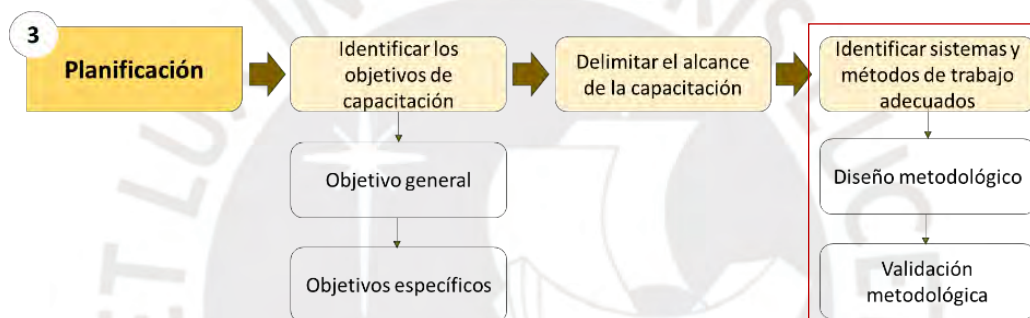
Figura 16. Planificación – Delimitar el alcance de la capacitación



3.3. Identificación de los métodos de trabajo

Este paso comprende la definición de los métodos de trabajo, métodos de evaluación, y recursos requeridos para la implementación (Figura 17).

Figura 17. Planificación – Identificar sistemas y métodos de trabajo adecuados



3.3.1 Diseño metodológico

Considerando la información recopilada en las entrevistas, se procedió con el planteamiento de una serie de etapas, las cuales, según el alcance y complejidad de la capacitación, se recomienda sean desarrolladas.

- a. *Determinación del modelo de aprendizaje:* El primer paso, y el más relevante según expertos, es la determinación del modelo de aprendizaje a utilizar en el proceso. Si bien, se tienen varias metodologías a disposición, el **Modelo de Gestión de Capacitación YM** recomienda la Metodología 70-20-10, por ser el principal referente en todas las entrevistas considerando el contexto profesional en el que se desarrolla el programa. Según expertos, la parte más atractiva del modelo, es el 70% de aprendizaje generado a partir de la práctica. Jesús Soto (comunicación personal, 22 de setiembre, 2018), comparte al respecto:

Considero que deberíamos trabajar con neuroasociación o neuroaprendizaje, porque en el subconsciente está toda la clave del comportamiento humano, el 95% de los pensamientos yacen ahí. Cuando trabajas con esta técnica, el anclaje del conocimiento es mucho más poderoso, independientemente de la tecnología que utilices.

Neuroaprendizaje es lograr que en el proceso de aprendizaje se tengan procesos químicos o eléctricos que generen conexión neural... Entonces los docentes deben estar buscando continuamente maneras de asociar lo que les están enseñando con algo que se vive a diario, para que realmente se ancle el conocimiento.

Esto con el objetivo de definir la proporción de actividades que estarán alineadas, al tema experimental (70%), de acompañamiento (20%), de aprendizaje formal (10%).

b. *Diseño de la presentación y material teórico*: Una vez definido el modelo de aprendizaje, se procede a diseñar y/o adaptar la presentación y el material teórico a utilizar. Para esto, el **Modelo de Gestión de Capacitación YM** recoge algunas recomendaciones por parte de los entrevistados:

- Es necesario solicitar a la empresa información relativa al tema, o cualquier insumo contribuya con el diseño del material (Héctor Ñopo).
- Se sugiere adaptar los materiales y talleres que se tienen a los procesos de la empresa, considerando factores como: nivel organizacional del público objetivo, nivel de conocimiento del público objetivo, y nº de personas que lo componen (Héctor Ñopo).
- Es importante entender el lenguaje de la empresa y estandarizar el diálogo de modo que se adapte con el público objetivo (Ivan Saavedra).

c. *Pre-Work y Post-Work*: Según el alcance de la capacitación, los entrevistados proponen el desarrollo de 2 tareas o actividades para el participante, una que debe ser asignada antes de iniciar con la capacitación, y otra asignada al culminar la misma. Mientras el Pre work tiene como objetivo introducir al participante en el tema a tratar, el Post Work pretende consolidar el conocimiento adquirido en el taller y plasmarlo a través de una tarea o proyecto. Cuando ello no sea posible, Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), recomienda cerrar el taller con un plan de acción compuesto por 2 o 3 compromisos que delimiten: qué se hará desde el día de hoy, qué cosas se seguirán haciendo, qué cosas se dejarán de hacer. El monitoreo del cumplimiento de estas actividades, según afirma, es función de la empresa.

d. *Diseño de actividades o dinámicas*: Según Jesús Soto (comunicación personal, 22 de setiembre, 2018), un correcto diagnóstico de los estilos de aprendizaje le permitirá definir al capacitador, los canales más adecuados para el desarrollo de estas experiencias (visual, kinestésico, o auditivo). Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), afirma que alrededor del 70% del tiempo del curso/taller debe ser empleado en la ejecución de dinámicas de juegos de roles y aplicaciones, el 20% del tiempo en fortalecer la parte

conceptual, y finalmente el 10% del tiempo en actividades de sensibilización. Después de cada dinámica se recomienda generar alguna reflexión que relacione el concepto con la actividad desarrollada.

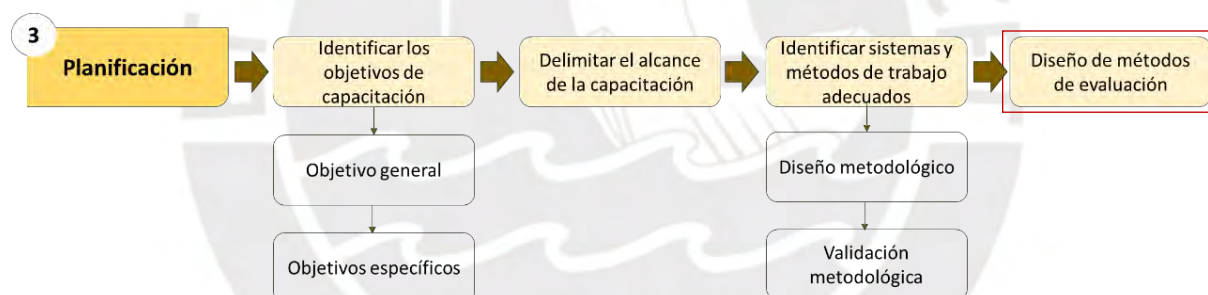
3.3.2. Validación metodológica

Esta actividad básicamente consiste en validar lo propuesto en la sección precedente. Se recomienda que esta tarea esté a cargo del área solicitante con apoyo del área de RH.

3.4. Diseño de métodos de evaluación

Una vez identificados los sistemas y métodos de trabajo adecuados, es necesario elegir el método más adecuado de evaluación (**Figura 18**). Para ello, se deberá triangular la información obtenida de 3 fuentes: propuesta previamente aprobada en la cual se presentó la alternativa inicial de medición, metodología utilizada, contenidos desarrollados (lo evaluado no puede sobrepasar lo desarrollado); considerando estos inputs se puede proceder con el diseño de la herramienta de evaluación.

Figura 18. Planificación – Diseño de métodos de evaluación



Gloria Gutiérrez (comunicación personal, 22 de agosto, 2018), nos dice al respecto:

Para medir el aprendizaje, puedes tomar desde una prueba, hasta preguntar qué consideran que han aprendido en el taller, depende de qué quieres evaluar. Puedes hacer un juego de roles si es que es algo aplicativo, y si es algo más reflexivo, de repente preguntar, qué se aprendió en el taller y analizar si las respuestas están relacionadas o no con los objetivos.

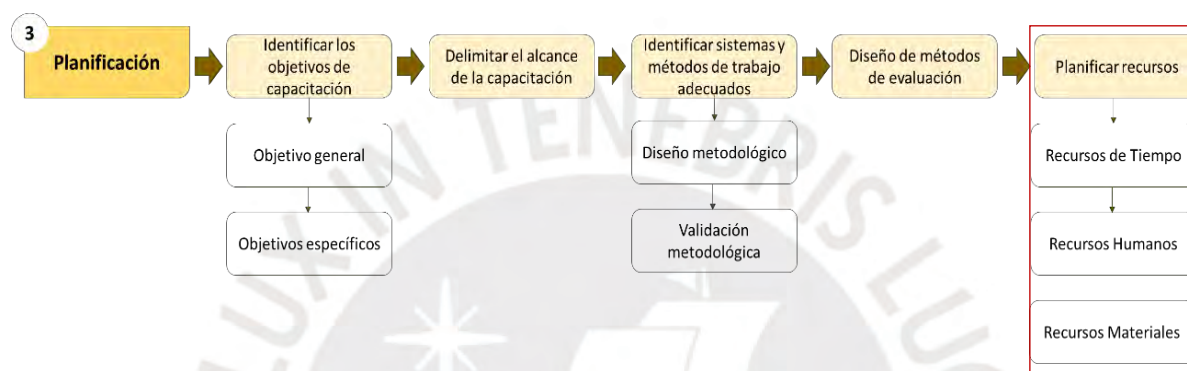
Asimismo, Geraldin Ramirez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), recomienda aplicar las evaluaciones no sólo al finalizar el programa, sino también al iniciar con el curso subsiguiente, de manera que se pueda medir el anclaje del conocimiento. Algunos consultores resaltaron en esta etapa la importancia del uso de herramientas tecnológicas, como instrumentos

generados en Google Forms, o aplicaciones que permitan atender a una evaluación de conocimientos en tiempo real. Por último, es necesario considerar que la metodología de evaluación a emplear también deberá ser validada por el cliente.

3.5. Recursos de capacitación

Finalmente es necesario planificar los recursos que serán requeridos para la capacitación (Figura 19).

Figura 19. Planificación – Planificar recursos



El **Modelo de Gestión de Capacitación YM** considera tres tipos de recursos:

3.5.1. Recursos de Tiempo

Se considera la definición de la duración de todo el curso/taller, la programación de cada sesión, así como el planeamiento de actividades por cada sesión. Los facilitadores esperan de los participantes, disponibilidad de tiempo para cumplir con las actividades a desarrollar, así como asistencia y puntualidad en aquellos cursos con modalidad presencial; estos son indicadores que deben ser responsabilidad del área de RH y el área solicitante.

3.5.2. Recursos Humanos

En este punto se busca dimensionar el número de consultores y asistentes asignados a la capacitación, considerando el alcance del público objetivo, así como cualquier participante adicional del equipo de consultoría que colabore con el diseño del programa.

De forma adicional, como se mencionó en secciones anteriores, la presencia de personal del área de RH también es un punto a considerar dentro del requerimiento final. Cuantificar el costo que representa el tiempo de participación de cada uno de los colaboradores en el taller, ayudará a tangibilizar la inversión total que representa la implementación del programa en términos de recursos

humanos. Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018), nos ayuda a precisar la idea en el siguiente enunciado:

La capacitación es una inversión que se hace con el objetivo de que el trabajador mejore sus niveles de productividad, calidad de servicio, reducción de costos, mejora de procesos, entre otras cosas... cuando ocurre eso, podemos decir que la capacitación ha sido útil, pero cuando no vemos un cambio en el trabajador eso puede ser considerada un gasto.

3.5.3. Recursos materiales

Aquí se delimitan las herramientas y materiales a considerar para el desarrollo de las actividades planificadas. En comparación con el marco teórico, en esta sección no se incluye la definición de las instalaciones a utilizar para el desarrollo de la capacitación, puesto que la función ya fue incluida dentro de las tareas asignadas al equipo de RH. Tanto consultores como clientes validaron la responsabilidad por parte del facilitador en cubrir la conformidad de este último punto. Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018), intenta adaptar este último requerimiento con la necesidad de la empresa por gestionar el conocimiento a nivel organizacional:

Considero que todo capacitado debe archivar el material proporcionado en el sistema de gestión de conocimiento de la empresa, es decir poner lo aprendido a disponibilidad de quienes les interesa, otra opción es filmar o grabar la charla.

4. Ejecución

Hu (2004) considera cuatro etapas dentro de proceso de ejecución (**Figura 20**) para lograr un aprendizaje experiencial: (1) Experimentando, (2) Tratamiento, (3) Generalizando, (4) Aplicando. A raíz de las entrevistas, se pudieron identificar 2 etapas adicionales: (0) Pre – Ejecución, y (6) Cierre.

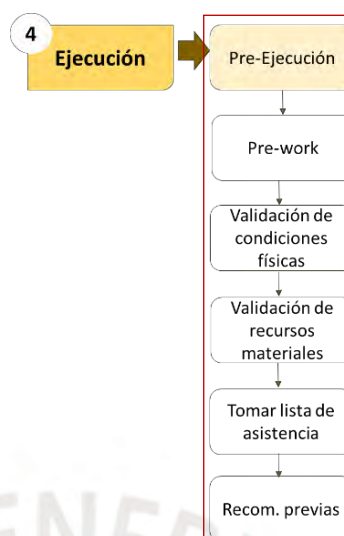
Figura 20. Ejecución



4.1. Etapa 1- Pre Ejecución

Esta sub variable incluye cinco actividades (**Figura 21**), las cuales se pudieron validar en las entrevistas realizadas: (1) Pre work, (2) Validación de condiciones físicas, (3) Validación de recursos materiales, (4) Tomar lista de asistencia, (5) Recomendaciones previas.

Figura 21. Ejecución – Pre Ejecución



4.1.1. Pre-work

Como se mencionó en la etapa de planificación y según la experta Gloria Gutiérrez (comunicación personal, 22 de agosto, 2018), es necesario realizar actividades previas que permitan lograr un cuestionamiento de la ausencia de conocimiento, generando la predisposición de los participantes al aprendizaje.

4.1.2. Validación de condiciones físicas óptimas para la capacitación

La mayoría de entrevistados consideran importante realizar esta actividad. Como lo recomienda Sthefani Cáceres (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), con ella se busca que capacitador y el personal de apoyo se familiaricen con el lugar de capacitación de manera anticipada (por lo menos dos horas). Así mismo, los entrevistados recalcan la importancia de que en ese tiempo la consultora verifique la disposición del mobiliario, asegure una correcta iluminación, disponibilidad de laptop, proyector, ecran, prueba del equipo de sonido y valide la entrega del *coffee break* por parte de la empresa cliente.

4.1.3. Validación de recursos materiales completos

En este punto todos los entrevistados coinciden con la importancia de asegurar la presencia de los recursos materiales necesarios el día de la capacitación, los cuales incluyen: presentación o diapositivas, materiales impresos, files, banners, plumones, papelotes, cintas, etc. Para el consultor asociado de la Consultora X (comunicación personal, 5 de setiembre, 2018), es recomendable que el capacitador realice un pre-ensayo de la exposición. Así mismo en caso de algún incidente con el

material, Roberto (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), menciona, que el capacitador debe estar preparado y debe saber manejar la situación.

4.1.4. Tomar lista de asistencia

Como afirma Geraldine Ramírez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), es importante contar con una lista de asistencia, la cual deberá tomarse al inicio de la sesión, brindando de 15 a 20 minutos de tolerancia. Del mismo modo, ella afirma que este ítem puede ser considerado un input para generar indicadores de inasistencia y cumplimiento.

4.1.5. Presentación y Recomendaciones previas

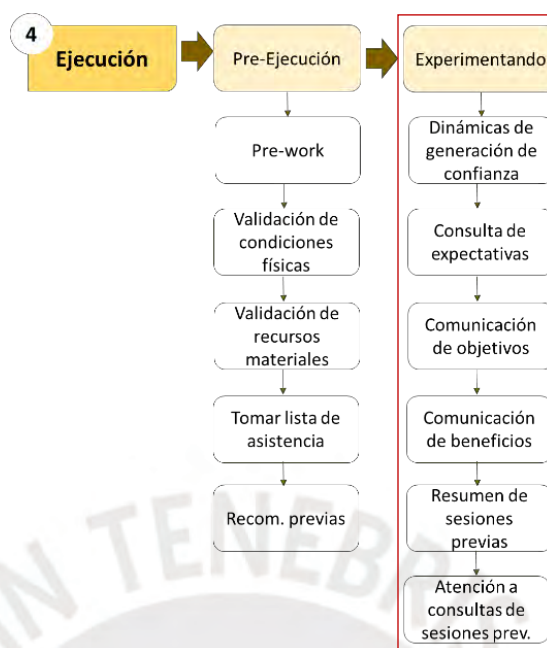
Consiste en presentar al expositor, y la hoja de vida del mismo, esta introducción generalmente es realizada por el Área de RH. Posterior a ello, el capacitador procede a realizar algunas recomendaciones antes de iniciar con la sesión; el consultor asociado de la Consultora X (comunicación personal, 5 de setiembre, 2018), recomienda lo siguiente al respecto:

El expositor pide que los participantes dejen sus celulares, laptops o similares para que tengan atención completa en la charla.

4.2. Etapa 2 - Experimentando o de apertura

Según Hu (2004), esta etapa les permite a los alumnos involucrarse activamente en la tarea, a través de conferencias, casos de estudio, simulaciones, juegos de rol, juegos, práctica de habilidades, etc. El Modelo de Gestión de Capacitación YM considera 6 sub etapas (**Figura 22**) que tienen como objetivo reforzar la comunicación entre el capacitador y el participante, a través del reforzamiento de objetivos, beneficios y demás características del programa.

Figura 22. Ejecución - Experimentando



4.2.1. Desarrollo de dinámicas de generación de confianza

Se recomienda empezar contando una anécdota o hacer una dinámica con el fin de generar conexión, interacción, y participación grupal. Aquí, se resalta la importancia de sensibilizar a los participantes, tal como lo menciona Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018):

El expositor primero realiza una dinámica rompe hielo, donde se sensibiliza y se genera confianza, tiene que haberla, porque empezar en frío nunca funciona, siempre tienes que dedicarle un pequeño tiempo a hacer una sensibilización, y a plantear en qué se beneficia la gente.

4.2.2. Consulta sobre expectativas de los participantes

Se refiere a que el facilitador debe recolectar las expectativas sobre la capacitación y sobre los temas que los participantes desean aprender, para que el capacitador no los excluya y enfatice en ellos. Esta actividad ayuda a que los participantes se sientan más involucrados en la capacitación ya que tal como sostiene Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), a los participantes les gusta sentir que sus expectativas son tomadas en consideración.

Estefany Caballero (comunicación personal, 27 de setiembre, 2018), también considera que esta actividad es importante ya que el expositor mediante la participación de los asistentes puede evaluar el grado de conocimiento del tema y palpar cómo la gente se siente durante la capacitación.

4.2.3. Comunicación de objetivos de capacitación

Como lo menciona Gloria Gutiérrez (comunicación personal, 22 de agosto, 2018), es necesario comunicar los objetivos a los participantes para que sean conscientes del motivo de la capacitación.

4.2.4. Comunicación de beneficios de capacitación

Según Geraldine Ramírez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), es importante clarificar y demostrar los beneficios y mejoras en el trabajo que los participantes obtendrán luego de realizado la capacitación. Se recomienda incluir este detalle en el material de capacitación.

4.2.5. Comunicación del temario a desarrollar

Posterior a lo ya comunicado, Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018) recomienda que se debe delimitar el temario a los participantes.

4.2.6. Resumen de lo desarrollado en sesiones previas

Geraldine Ramírez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018) y Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018) recomiendan que siempre al inicio de cada sesión debe existir una retroalimentación de lo visto previamente. Adicionalmente, ella menciona que la primera sesión debe estar dirigida a explicar el contenido del programa de capacitación:

Cuando es un programa de capacitación, siempre comienzo con lo que yo le llamo un quick off, donde les explico que es lo que se va a hacer, en qué va a consistir, por qué están ahí, qué es lo que queremos lograr con ellos, cómo vamos a trabajar estos temas con ellos, en qué consiste el programa, cuáles son las fechas de las sesiones, cómo voy a evaluar cada sesión, qué trabajos van a tener que presentar al momento de la evaluación, y finalmente, cuándo vamos a emitir los informes.

4.2.7. Atención de consultas de sesiones previas

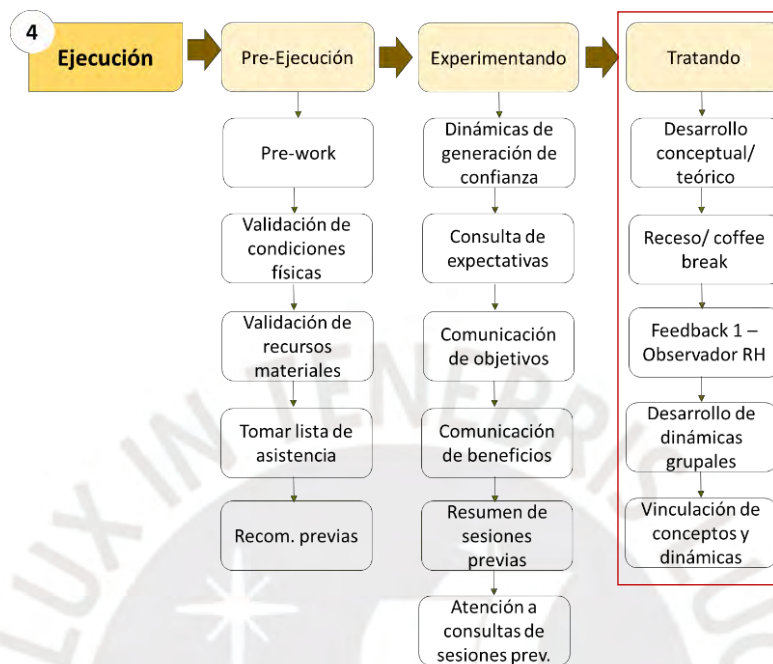
Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018) considera que adicionalmente al realizar el resumen de la sesión previa, se deber de utilizar un tiempo para atender posibles consultas que pudieran surgir sobre esta.

4.3. Etapa 3-Tratamiento

Una vez que se introdujo a los participantes en el tema, se procede con el desarrollo de todos los conceptos y generación de dinámicas de aprendizaje que vinculen la teoría con las situaciones

significativas reales a las que se enfrentan los participantes. Esta etapa se denomina “Tratando” (Figura 23), y abarca 5 sub-etapas que serán desarrolladas a continuación.

Figura 23. Ejecución –Tratando



4.3.1. Desarrollo conceptual/teórico

Geraldine Ramírez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), menciona que en esta primera etapa se debe de realizar la exposición teórica del tema y el análisis de caso utilizando los materiales preparados previamente. Asimismo, el consultor asociado de la Consultora X (comunicación personal, 5 de setiembre, 2018), agrega que el capacitador debe conectar y leer a los participantes, recogiendo inputs que podrán ser tomados en cuenta para las siguientes actividades.

4.3.2. Receso/ Coffee break

Se debe de brindar un espacio intermedio de 15 a 20 minutos por cada cuatro horas de capacitación brindada. Este espacio los ayudará a los participantes a despejarse.

4.3.3. Feedback 1 - Observador RH

La mayoría de entrevistados menciona la importancia de que algún miembro del equipo de RH se encuentre presente durante la ejecución de la capacitación, recogiendo de primera mano información referente a las participaciones, quejas, reclamos, y realice un monitoreo del avance programado para la sesión. Bajo esto, recomiendan que con esta información se brinde un primer

feedback al capacitador durante el receso/coffee break para que este pueda aplicarlo durante la segunda parte de la sesión o en sesiones futuras.

4.3.4. Desarrollo de dinámicas grupales

Geraldine Ramirez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018) menciona que la segunda parte de la etapa de capacitación debe enfocarse en realizar dinámicas. Esto también es sustentado por Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), quien menciona:

Se realizan las dinámicas, las interacciones, los juegos, incluyendo videos, haciendo reflexiones, es importante que se peguen estas ideas en las paredes para que los participantes vean un avance.

4.3.5. Vinculación de conceptos y dinámicas con algo significativo

Todas las actividades deben estar relacionadas con algo que el participante considere significativo (funciones, proyectos, objetivos, etc.), así el conocimiento se fija de forma más rápida y se vuelve sostenible en el tiempo. Esto es mencionado por, Jesús Soto (comunicación personal, 22 de setiembre, 2018), especialista en temas de capacitación, quien afirma:

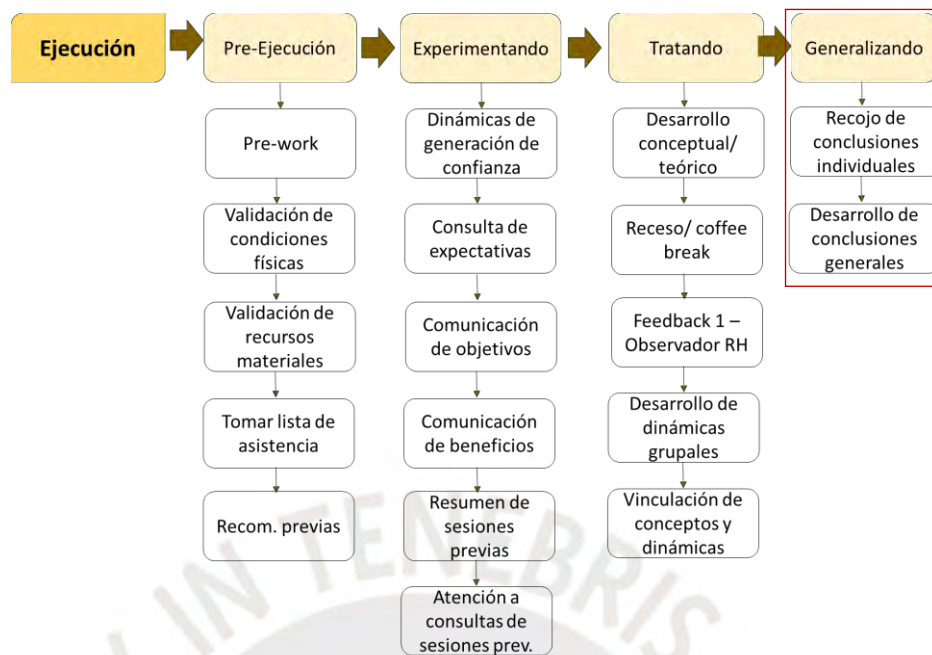
Considero que deberíamos trabajar con técnicas neuroasociación y neuroaprendizaje, en el subconsciente está toda la clave del comportamiento humano, el 95% de los pensamientos están ahí, cuando tú trabajas con esto el anclaje del conocimiento es mucho más poderoso, independientemente de la tecnología que utilices. Entonces los docentes deben estar buscando continuamente maneras de asociar lo que les están enseñando con algo que lo vienen viviendo a diario para que realmente se ancle ese conocimiento.

4.4 Etapa 4-Generalizando

En esta etapa se procede a recoger primeramente las conclusiones individuales de los participantes, para posteriormente generar un resumen de la sesión y conclusiones generales (**Figura 24**). Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018), hace referencia a lo expuesto:

Al finalizar la clase, uno hace un resumen de lo que ha tratado, entonces en la primera parte hemos visto tal cosa, hemos llegado a tales conclusiones, en la segunda parte hemos hecho esto, la tercera parte es un poquito más difícil ¿Han comprendido? –sí- a ver explícame tú, ¿cómo has comprendido? .

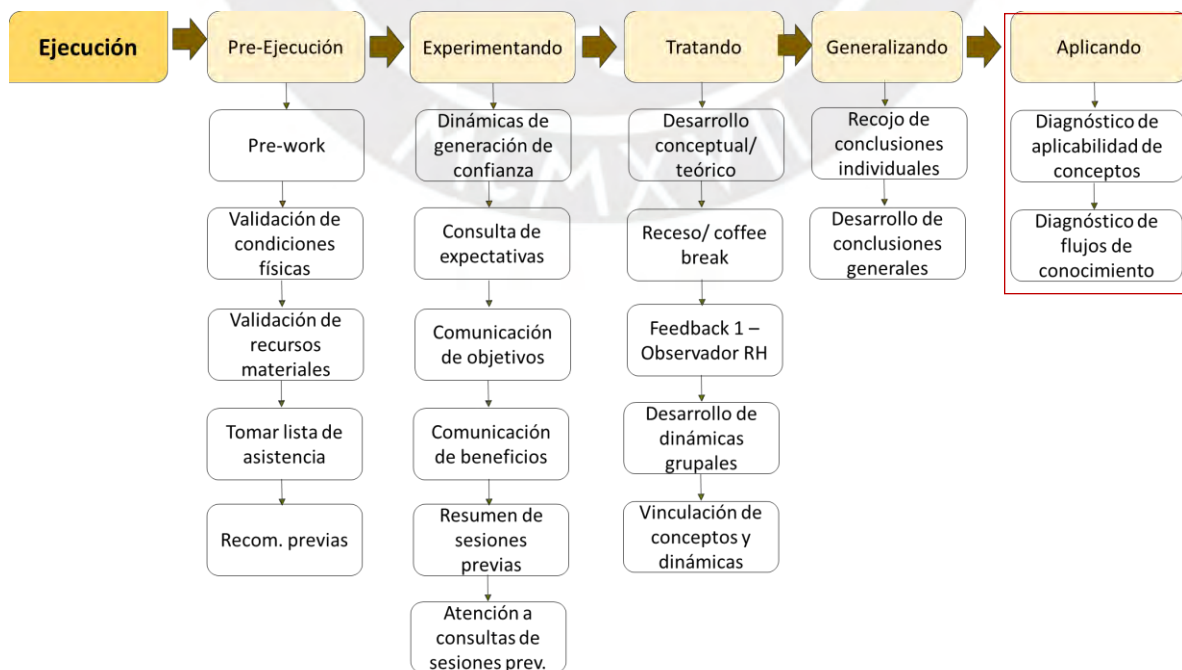
Figura 24. Ejecución- Generalizando



4.5. Etapa 5 – Aplicando

Una vez generadas las conclusiones del programa, se procede a diagnosticar y reforzar la aplicabilidad de conceptos desarrollados, y posteriormente a determinar cuáles son los flujos de transmisión de conocimiento ideales para generar un mayor alcance e impacto en los colaboradores. Esta etapa recibe el nombre de “Aplicando” (Figura 25).

Figura 25. Ejecución -Aplicando



4.5.1. Diagnóstico de aplicabilidad de nuevos conocimientos

Como menciona Sthefanie Cáceres (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), el capacitador debe busca reforzar en el participante la utilidad de los conceptos aprendidos en sus tareas diarias, por lo que nos brinda un ejemplo de una buena práctica:

Deben dar herramientas o solicitar que se ponga alrededor de las oficinas algunas actividades o dinámicas qué hicieron los participantes para que se acuerden, eso es lo que vamos haciendo dinámicamente porque todo es bastante memorístico y visual.

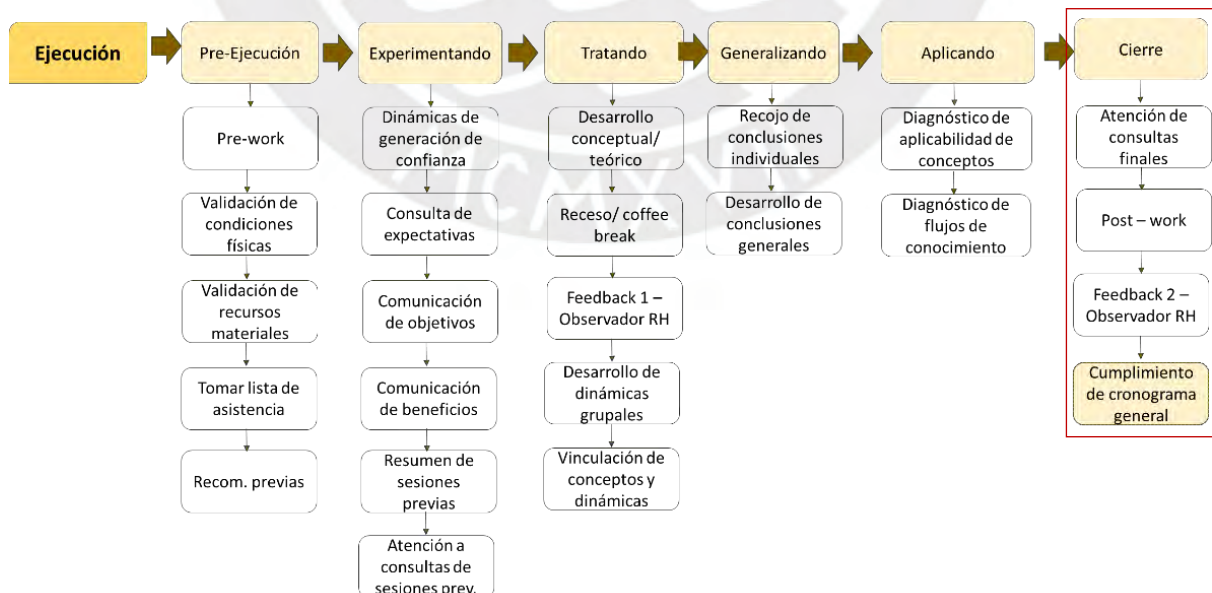
4.5.2. Diagnóstico de las vías de transmisión de conocimiento

En este punto Iván León (comunicación personal, 20 de setiembre, 2018) hace referencia a que el facilitador debe promover y sugerir dinámicas que permitan transmitir el conocimiento hacia los demás colaboradores.

4.6. Etapa 6- de Cierre

Después de finalizar el programa de capacitación, el facilitador deberá atender las consultas de los participantes. En base a la información recopilada en las entrevistas, se recomienda que los participantes reciban alguna asignación que les permita reforzar los conceptos ya aprendidos; de parte del equipo de RH se espera un *feedback* final y un análisis de cumplimiento del cronograma general propuesto. Estas actividades conforman lo que se denomina la etapa de “Cierre” (Figura 26).

Figura 26. Ejecución – Cierre



4.6.2. Atención de consultas finales

Según menciona Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018), se debe realizar la atención de consultas finales sobre el tema de la sesión.

4.6.3. Post-Work

Según Arnaldi Paredes (comunicación personal, 15 de agosto, 2018), los post-work son asignaciones que permiten consolidar lo aprendido, por lo que él recomienda que debe existir una medición del nivel de cumplimiento y una nota de las actividades del Post-work asignadas. Esta función debe estar monitoreada por los capacitadores en coordinación con el área de RH.

4.6.4. Feedback 2 (Observador RH)

El integrante del equipo de RH que estuvo presente durante toda la capacitación debe brindar un feedback final al facilitador culminada la sesión, de modo que las recomendaciones generadas puedan ser consideradas para programas futuros.

4.6.5. Cumplimiento del cronograma general

Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018), hace referencia a este punto mencionando lo siguiente:

Es necesario validar continuamente el avance del facilitador considerando la malla curricular propuesta y el cronograma establecido.

Por ende, sí se considera importante que alguien del Área de RH de la empresa solicitante, se encuentre monitoreando que el facilitador cumpla en su totalidad con el desarrollo de los temas en el tiempo y fecha establecidos. Así mismo, Stephanie Cáceres (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), hace mención a que la consultora debe manejar adicionalmente un programa estructurado y cumplir con el horario establecido, comunicando a la empresa cliente en caso exista alguna modificación sobre esta.

5. Evaluación

Finalmente es necesario evaluar el impacto de la capacitación en sus diferentes niveles (**Figura 27**). Esta etapa se basa en la nueva metodología propuesta por Kirkpatrick (2016), la cual evalúa 4 niveles: (1) Reacción, (2) Aprendizaje, (3) Comportamiento, y (4) Resultado. **El Modelo de Gestión de Capacitación YM** propuesto, considera una quinta etapa adicional, desarrollada por Jack

Phillips (2009), (5) Retorno de la Inversión (ROI); y un producto intermedio que se genera entre el Nivel 2 y 3, el cual es considerado como el entregable final por parte de la consultora hacia la empresa cliente.

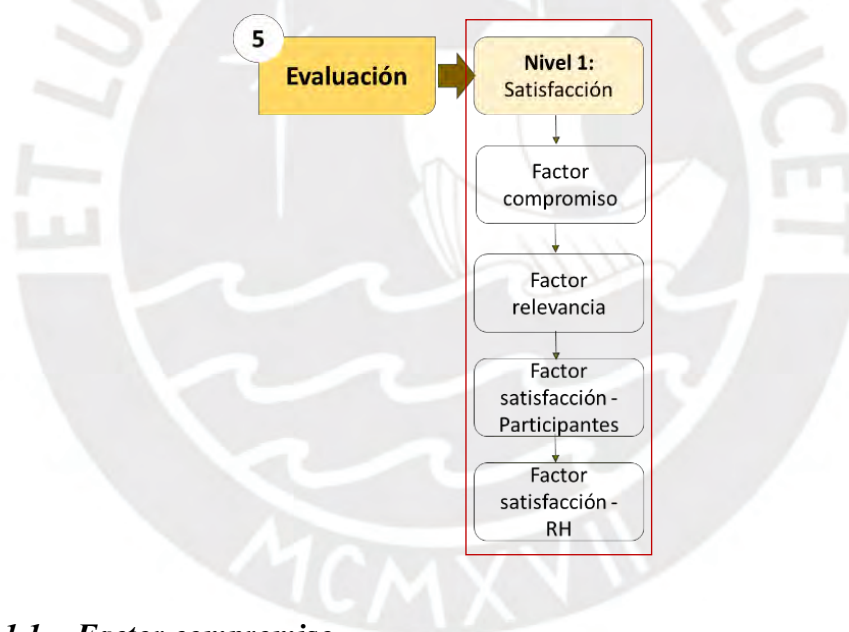
Figura 27. Evaluación



5.1. Nivel 1 – Satisfacción

Según el Nuevo Modelo de Kirkpatrick (2016), este nivel busca evaluar 3 factores: (1) Factor compromiso, (2) Factor relevancia, (3) Factor Satisfacción de los participantes. El **Modelo de Gestión de Capacitación YM** propuesto, le agrega un cuarto factor: (4) Factor Satisfacción del área de RH, tal como se muestra en la **Figura 28**.

Figura 28. Evaluación - Satisfacción



5.1.1. Factor compromiso

En línea a lo sustentado por Kirkpatrick (2016), Kevin Ryan (comunicación personal, 16 de agosto, 2018), hace mención a que la evaluación del compromiso personal de los participantes es importante, ya que promueve que los alumnos se apropien del conocimiento impartido en la capacitación. El compromiso puede verse reflejado en el nivel de participación de los asistentes en la capacitación, por lo que Sthefanie Cáceres (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), recomienda que el capacitador, según lo observado, brinde los resultados de esta evaluación a la empresa cliente:

Es necesario considerar, una nota y un comentario por cada participante, porque algunas personas participan más, dicen cosas que generan valor, otras no tanto y sería también importante para ver qué tal van las personas en las capacitaciones.

5.1.2. Factor relevancia

Esta evaluación se realiza mediante la encuesta de satisfacción, y tal como lo menciona Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), se recomienda medir este ítem considerando la percepción de los participantes sobre la relevancia del contenido tratado, es decir, si sienten que les agrega valor y si estuvo alineado con las expectativas que ellos tenían.

5.1.3. Factor Satisfacción de Participantes

Todos los entrevistados coinciden en que este factor se evalúa mediante la realización de una encuesta de satisfacción formal a los participantes. Stephanie Cáceres (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), menciona que puede existir dos encuestas, una realizada por la misma consultora y otra por la empresa cliente, donde se evalúen ítems distintos pero complementarios.

Los entrevistados coincidieron en que la encuesta de satisfacción debe centrarse en evaluar los siguientes puntos:

- Objetivos del programa: Claridad, Alcance y Complejidad.
- Materiales: Aplicabilidad, Relevancia, Suficiencia y Calidad.
- Facilitador: Conocimiento teórico/práctico, Desarrollo y Metodología.
- Evaluación: Justa en términos de contenido, y a través de los sistemas y herramientas adecuados.
- Logística: Correcto funcionamiento de equipos y sistemas, organización adecuada, instalaciones idóneas, y calidad del coffee break.
- Cumplimiento del cronograma establecido.

Asimismo, Arnaldi Paredes (comunicación personal, 15 de agosto, 2018), menciona que además de la encuesta formal, debe existir una encuesta informal, la cual recoja las apreciaciones personales de los participantes. En esta línea, se recomienda que existan dos feedback informales: (1) de los participantes hacia el área de RH, y (2) de los participantes hacia la consultora. Por último, para Geraldine Ramírez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), ambas encuestas (formal e informal) deben ser realizadas inmediatamente después de cada sesión, con la finalidad de reflejar de manera verídica la apreciación de los participantes.

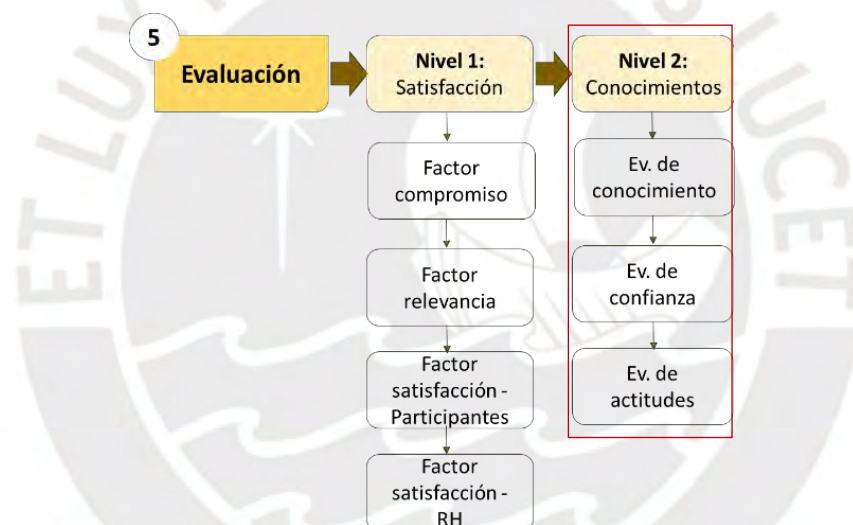
5.1.4. Factor Satisfacción del Área de RH

Según lo recomendado por Gloria Gutiérrez (comunicación personal, 22 de agosto, 2018), además de encuestar a los participantes, la consultora debe realizar también una encuesta al Área de RH de la empresa cliente para poder medir su calidad de servicio, considerando los siguientes aspectos: Materiales, Facilitador, Cumplimiento de cronograma establecido y Feedback informal al Capacitador.

5.2. Nivel 2 - Conocimiento

Según el Modelo de Kirkpatrick (2016), el Nivel 2 – Conocimiento busca evaluar tres factores: (1) Factor Conocimientos y habilidades, (2) Factor Confianza y (3) Factor Actitudes, tal como se aprecia en la **Figura 29**.

Figura 29. Evaluación – Conocimientos



Esta etapa puede ser realizada tanto por la empresa cliente como por la consultora. Stephanie Cáceres (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), recomienda al respecto, que la consultora incluya esta evaluación dentro de sus servicios para aquellas capacitaciones que tengan 8 o más horas de duración.

5.2.1. Factor Conocimiento / Habilidades

Todos los entrevistados coinciden en que se debe realizar esta evaluación, la cual, según el tema tratado, puede darse a través de un informe integral del programa, una prueba de selección múltiple o un trabajo aplicativo grupal. Para el caso de programas de capacitación con más de una sesión, Geraldine Ramírez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), recomienda lo siguiente:

Se hacen evaluaciones después de cada capacitación, o se designan trabajos semanalmente en cada taller para medir que tanto se han mantenido los conceptos.

5.2.2. Factor Confianza

Como sustenta Ivan Saavedra (comunicación personal, 20 de setiembre, 2018), estas evaluaciones son más comunes para capacitaciones de habilidades blandas, por lo cual la mayoría afirma que evaluar este ítem es complicado y se puede realizar mediante la observación de los capacitadores a los participantes en los juegos de roles; o tal como menciona Geraldine Ramírez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), durante la parte práctica y aplicativa de la sesión de capacitación.

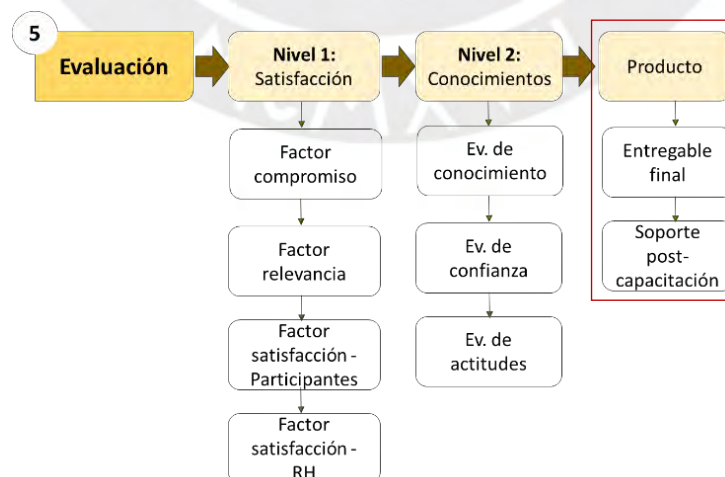
5.2.3. Factor Actitudes

Al igual que la confianza, este factor es complicado de evaluar, por lo que Geraldine Ramirez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), aconseja verificar este ítem mediante el grado de participación del colaborador durante la sesión, o aplicando casos prácticos, tal como lo recomienda Estefany Caballero (comunicación personal, 27 de setiembre, 2018).

5.3. Producto

Esta nueva fase intermedia, propuesta por el **Modelo de Gestión de Capacitación YM**, hace referencia a la devolución de resultados inmediatos de la consultora hacia la empresa cliente (**Figura 30**). Esta devolución, según entrevistados, comúnmente se realiza por medio de un entregable final y un soporte post-capacitación en caso el participante lo requiera.

Figura 30. Evaluación – Producto



5.3.1. Entregable Final

Según lo descrito por la mayoría de los entrevistados, se recomienda que el informe final (de la consultora a la empresa cliente), considere los siguientes ítems:

- Resultados de evaluación del Nivel 1 y Nivel 2: Las fuentes de información consideradas por los consultores son: Encuestas de satisfacción, Evaluaciones aplicadas y Observaciones del capacitador.
- Plan de reforzamiento individual y grupal: Stephanie Cáceres (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), remarca este punto, mencionando que el informe debería incluir un plan de acción con un análisis detallado y cualitativo a nivel personal y grupal, explicando cómo se puede realizar el reforzamiento a cada persona según el nivel de conocimiento adquirido.
- Incidencias durante proceso de ejecución: Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018) y Geraldine Ramírez (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), hacen hincapié en incluir adicionalmente la descripción de reclamos, inquietudes, quejas, propuestas y problemas.
- Conclusiones/ Recomendaciones
- Entrega de certificados o constancias

5.3.2. Soporte Post Capacitación

Los entrevistados hacen mención a lo siguiente:

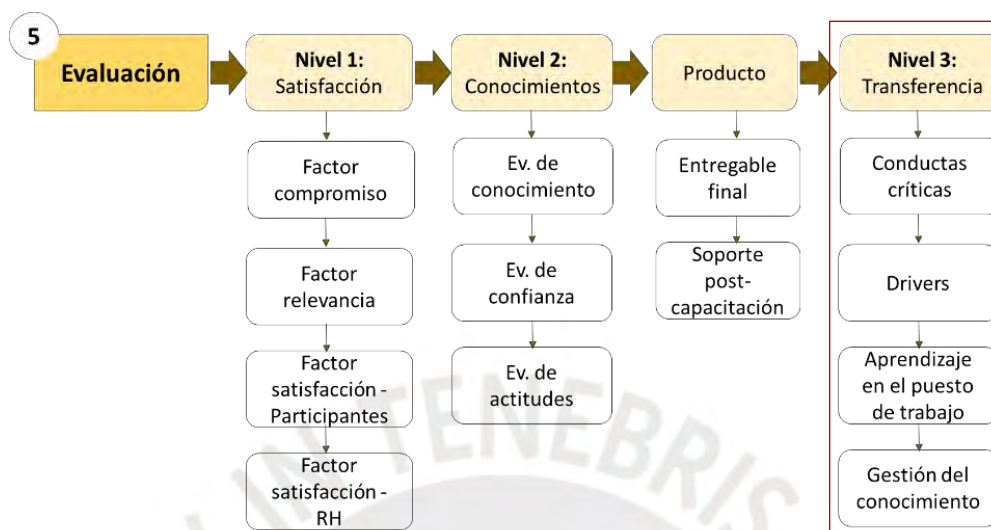
- Contacto Consultora- Participante (Después de 1 mes): Como Geraldine Ramírez recomienda (comunicación personal, 1 de octubre, 2018), la consultora debe mantener contacto con los participantes para realizar un acompañamiento lejano y preguntar por el status de los mismos. Asimismo, el consultor asociado de la Consultora X (comunicación personal, 5 de setiembre, 2018), menciona que se pueden realizar visitas de seguimiento mensual con la finalidad de obtener una percepción de la aplicabilidad de los conocimientos impartidos.
- Contacto Participante – Consultora (Después de 1 mes): De la misma manera, se recomienda dejar un contacto de la consultora a los participantes para que ellos puedan comunicarse en caso existan consultas o dudas referentes al tema tratado.

5.4. Nivel 3 - Transferencia

La mayoría de los entrevistados afirmaron que este nivel de evaluación (**Figura 31**) debe ser realizado por la empresa cliente, ya que se necesita información confidencial e histórica de la misma. Según el Nuevo Modelo de Kirkpatrick (2016), se pueden identificar tres factores de evaluación: (1) Conductas críticas, (2) Drivers requeridos, (3) Aprendizaje en el puesto de trabajo. El **Modelo de**

Gestión de Capacitación YM propuesta considera un cuarto factor, validado en todas las entrevistas, (4) Gestión del Conocimiento.

Figura 31. Evaluación – Transferencia



5.4.1. Conductas críticas:

Se consideran dos sub factores de evaluación:

- Evaluación de competencias: Según Jesús Soto (comunicación personal, 22 de setiembre, 2018), se debe evaluar cuan competente es el participante en su cargo/función y si se generó algún cambio en su trabajo post capacitación.
- Empoderamiento: Roger Ruiz (comunicación personal, 23 de agosto, 2018), recomienda que el Líder del área solicitante asigne tareas que ayuden a sostener lo aprendido a los participantes, así mismo, es necesario analizar, a cuál de ellos se les puede delegar nuevas actividades, ya que como sostiene Arnaldi Paredes (comunicación personal, 15 de agosto, 2018), los colaboradores pueden contar con distinto nivel de conocimiento adquirido.

5.4.2. Drivers

Son considerados procesos y sistemas que refuerzan, monitorean, alientan y recompensan un adecuado desempeño (Brinkerhoff, 2006). En las entrevistas se reconocieron los siguientes drivers:

- Monitoreo post capacitación: Esto con el objetivo de monitorear el aprendizaje y subsanar posibles errores (Arnaldi Paredes), así mismo el Líder del Área debe tener un rol de acompañamiento y comprometerse con el desarrollo de sus colaboradores.
- Reforzamiento post capacitación: Jesús Soto (comunicación personal, 22 de setiembre, 2018), recalca la importancia de generar reforzamiento post capacitación a través de los Tipping Points, participantes que tienen el rol de generar influencia sobre los otros:

Si no se logró el resultado deseado, se buscan a las personas clave dentro del proceso o Tipping Point, las que generaron un impacto negativo, y se brinda un reforzamiento gratuito tipo coaching.

Asimismo, Sthefanie Cáceres (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), recomienda colocar el material de la capacitación al alcance del colaborador para generar reforzamiento y autoaprendizaje.

5.4.3. *Aprendizaje en el puesto de trabajo*

La mayoría de entrevistados apuntan a la medición de este ítem mediante las evaluaciones de desempeño. Así, Kevin Ryan (comunicación personal, 16 de agosto, 2018), menciona que se debe contar con un marco claro de las competencias a desarrollar, para poder vincularlas a las iniciativas de aprendizaje y con ello a los indicadores formales de desempeño. Así también, Arnaldi Paredes (comunicación personal, 15 de agosto, 2018) recomienda que, para las capacitaciones de habilidades blandas, las evaluaciones de desempeño son un buen indicador de cómo la gente percibe el cambio de comportamiento en la persona evaluada.

5.4.4. *Gestión del conocimiento*

Los entrevistados consideraron importante compartir los contenidos, material y demás herramientas (videos) con todos los interesados que no tuvieron la oportunidad de ser parte del proceso. Este punto es remarcado por Roberto Herrera (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), quien menciona lo siguiente:

Se puede hacer que la persona que ha estado en la capacitación haga una presentación de lo que aprendió al resto de colaboradores y que la empresa se encargue de certificar que se ha hecho la presentación.

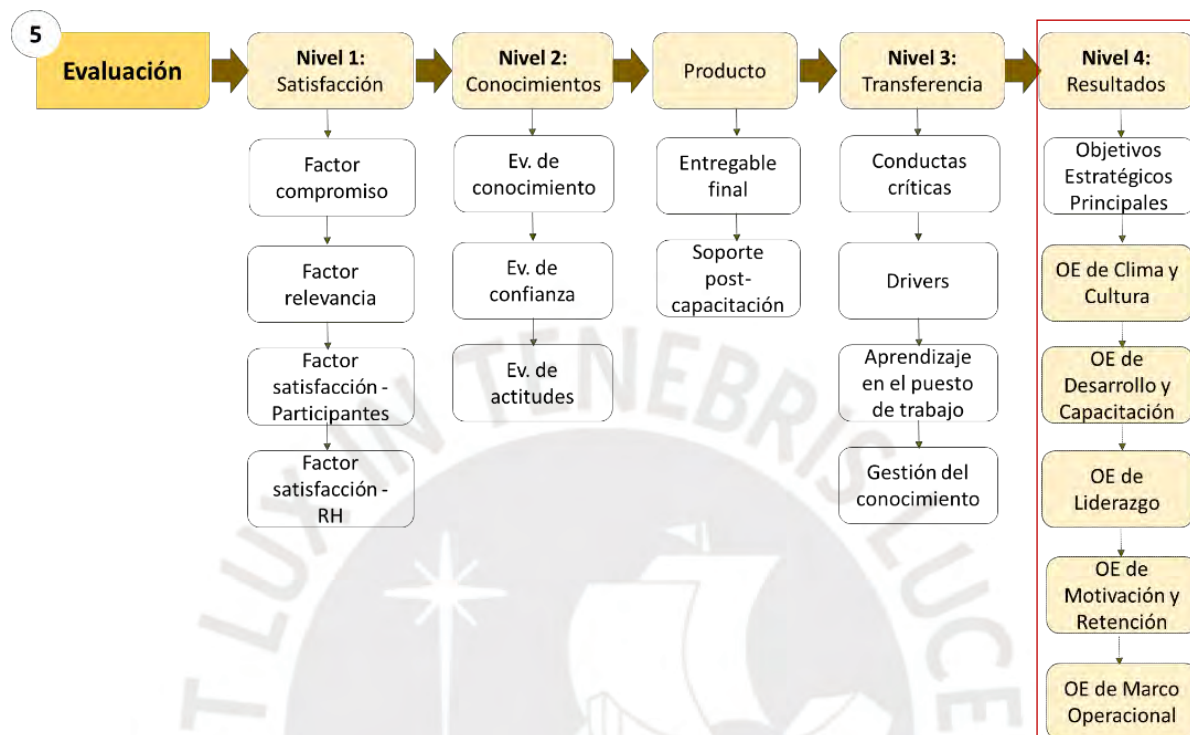
5.5. Nivel 4 – Resultados

La mayoría de los entrevistados mencionaron que la empresa, al ser la encargada de evaluar el Nivel 4 - Resultados, no la realiza, ya que no se encuentra preparada y no tienen el equipo suficiente para hacerlo. Sin embargo, no se niega la importancia y las ganas de llegar a este nivel, ya que como lo afirma Stephanie Cáceres (comunicación personal, 19 de setiembre, 2018), este sería un aporte valioso para realizar la línea de sucesión e identificar a los colaboradores talento.

Asimismo, según lo comentado por los entrevistados y en línea al marco teórico, se debería de reflejar el resultado de las capacitaciones en la consecución de los Objetivos Estratégicos, de Clima

y Cultura, de Desarrollo y Capacitación, de Liderazgo, de Motivación, de Retención y Marco Operacional (**Figura 32**).

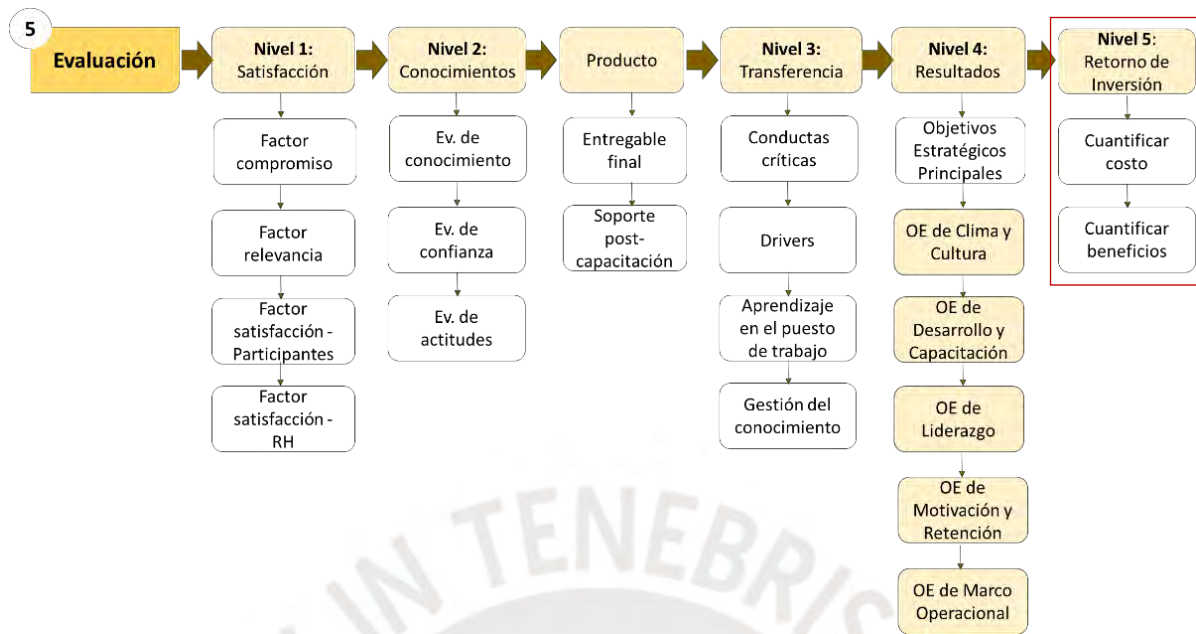
Figura 32. Evaluación – Resultados



5.6. Nivel 5- Retorno de la Inversión

Ninguna consultora/ organización entrevistada afirmó haber desarrollado este nivel de evaluación, y mencionan que es bastante complicado concretarla. Roger Ruiz (comunicación personal, 22 de agosto, 2018), recomienda que, para realizar esta etapa, en primera instancia se deben cuantificar los costos, y posteriormente los beneficios para poder calcular la relación beneficio/costo. Asimismo, menciona que es importante considerar el presupuesto (recursos económicos invertidos) que supone cada programa, y compararlo con el número de objetivos alcanzados a partir de la ejecución del mismo.

Figura 33. Evaluación - Retorno de la inversión



Finalmente, en la **Figura 34**, se expone toda la estructura del **Modelo de Gestión de Capacitación YM**.

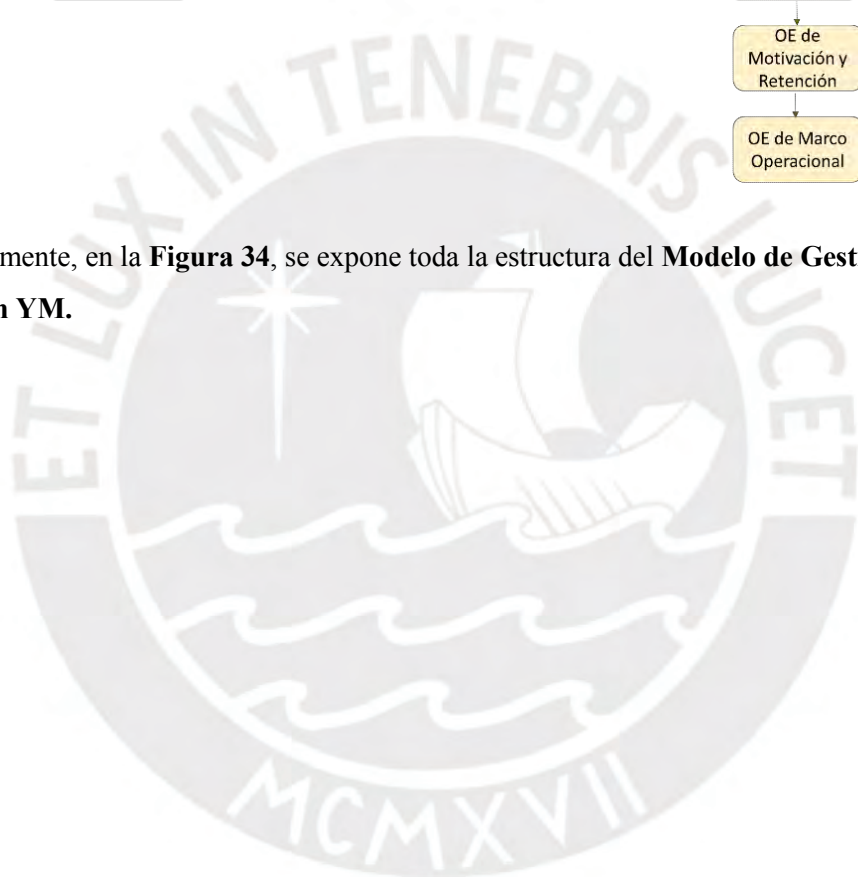
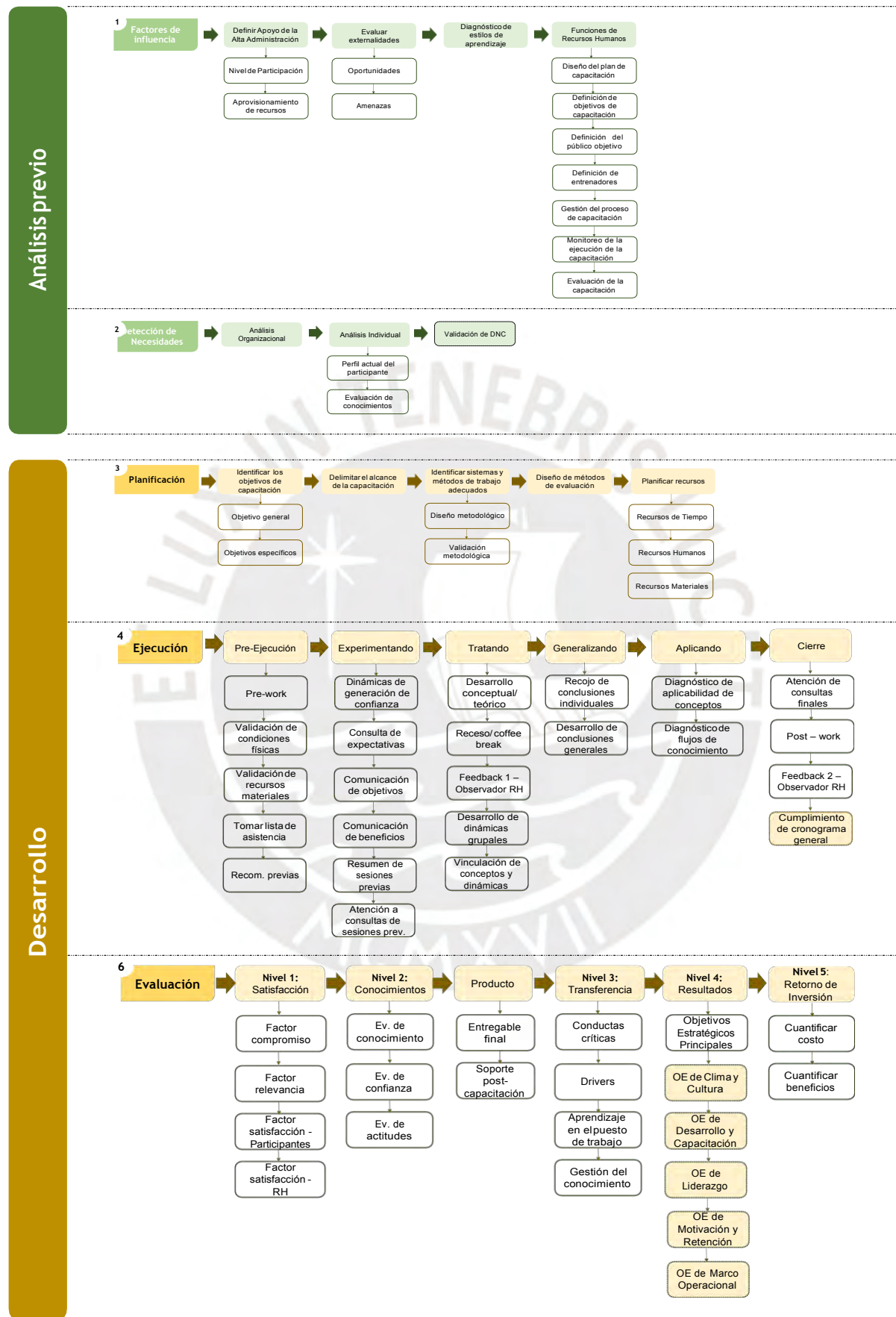


Figura 34. Modelo de Gestión de Capacitación YM



6. Tablero de Indicadores de Control YM

Como se mencionó a inicio del capítulo, como herramienta completaría al Modelo presentado, se propone un **Tablero de Indicadores de Control (Ver Anexo H)**, los cuales podrán ser utilizados por las consultoras y las empresas cliente para medir el grado de cumplimiento de cada una de las etapas del **Modelo de Gestión de Capacitación YM** durante su aplicación.

La definición y uso de cada uno de los indicadores, así como la descripción del cálculo de los puntajes de cumplimiento atribuidos hacia las consultoras y empresas, es detallado en la **Guía de Uso del Tablero de Indicadores (Ver Anexo I)**. Sin embargo, en las siguientes líneas, se brinda una descripción general de Tablero propuesto.

En la primera columna del tablero se considera los procesos detallados en acápite anteriores, en las siguientes columnas se visualizan las variables y sub variables que componen estos procesos, y finalmente los factores de evaluación (**Figura 35**).

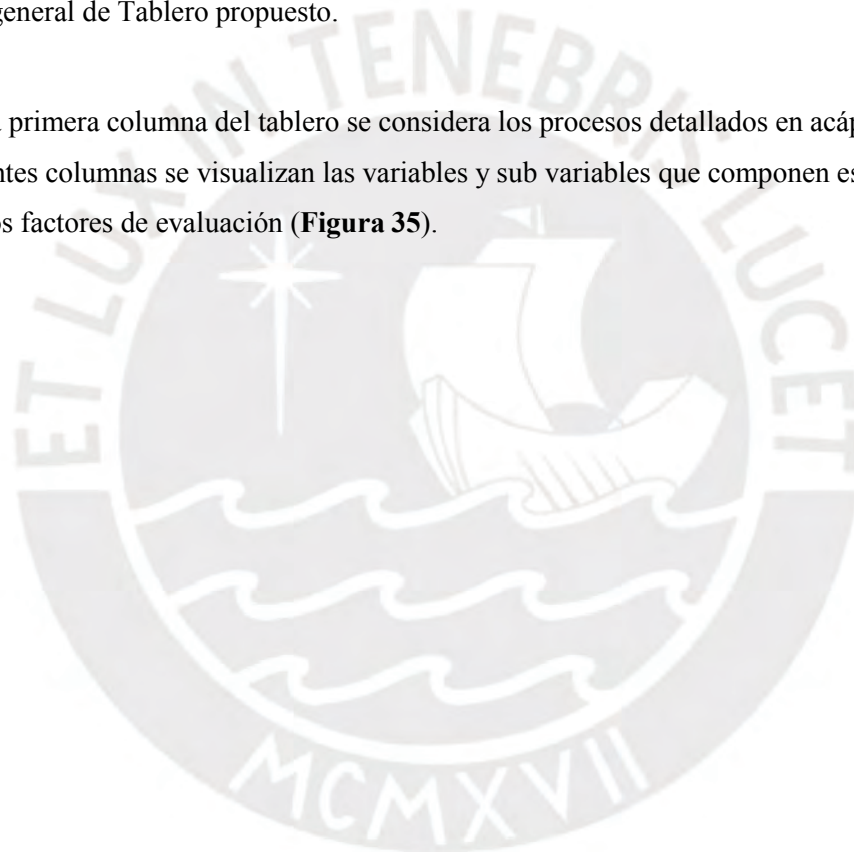
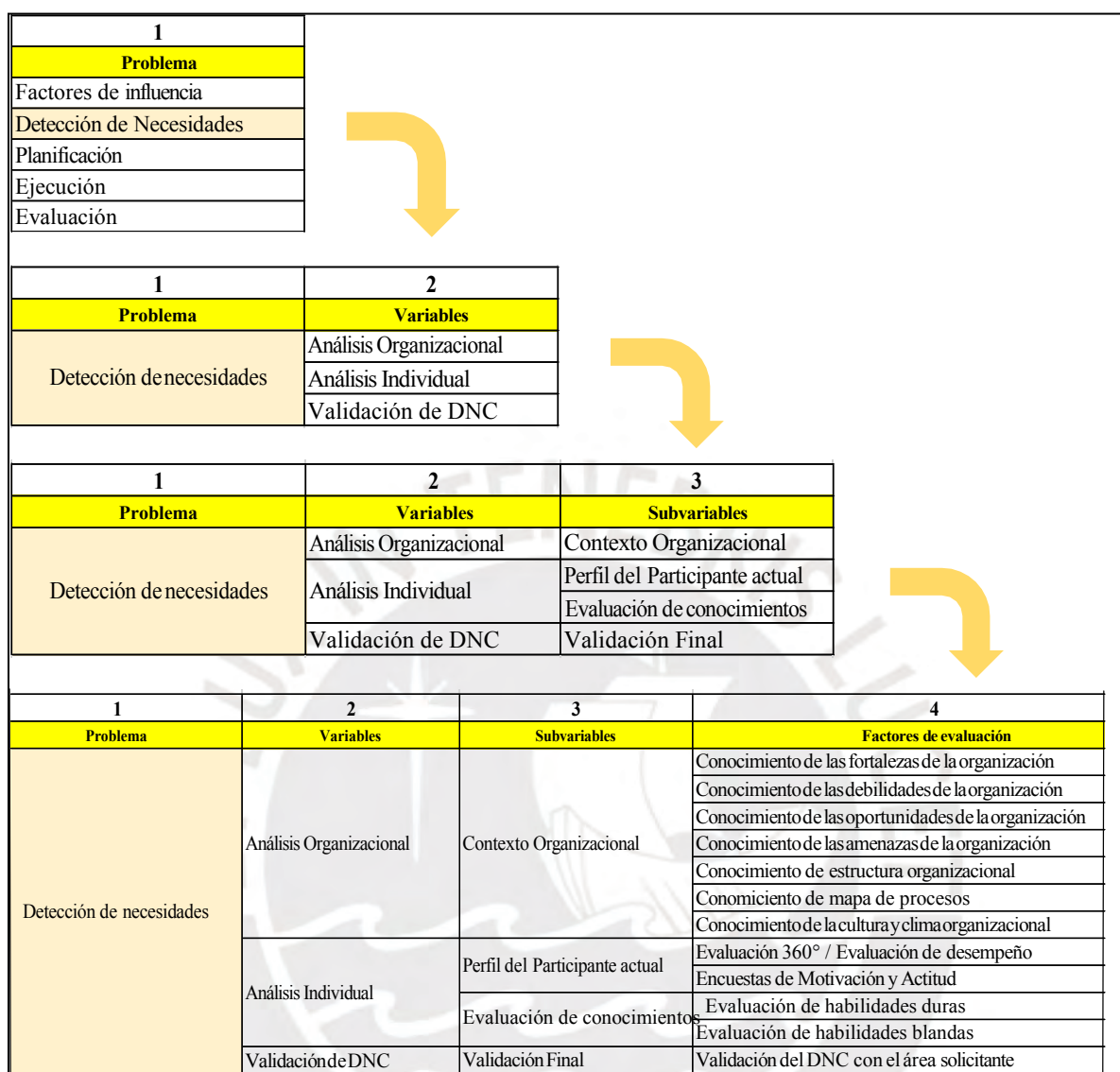


Figura 35. Estructura del Tablero de Indicadores de Control YM – I



La gestión de los factores de evaluación es responsabilidad de uno o más actores (**Figura 36**), el tablero propuesto reconoce a 4:

- Líder del área, o jefe de los participantes. Cuando el líder sea parte del grupo de participantes, recibirá el nombre de *Tipping Point*, ya que en su rol es capaz de: generar la influencia requerida para reforzar la implementación de los conceptos presentados, promover la asistencia y participación al programa, y dar feedback informal al capacitador durante el proceso de ejecución (ya que conoce de primera mano la brecha de conocimiento que se pretende atacar).
- Área solicitante: Referida al área que presenta el requerimiento dentro de su diagnóstico inicial de necesidades de capacitación; el líder o jefe pertenece a esta unidad. Una de sus

funciones principales es la de validar que los objetivos y contenidos del programa estén en línea con lo solicitado.

- Área de RH: Se presenta como una unidad de soporte que controla y monitorea todo el proceso, pero que también interviene en distintas etapas del mismo, ya sea en el rol de asesor o ejecutor. Su función principal es la de asegurar que los objetivos propuestos del programa se cumplan en términos de alcance y calidad.
- Consultora: Conformado por el equipo de facilitadores y asistentes que se encargarán del diseño, ejecución y evaluación del programa. Trabajarán en conjunto con el Área solicitante y el Área de RH para el logro de los objetivos de capacitación.

Figura 36. Estructura del Tablero de Indicadores de Control YM – II

Problema	Variables	Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable
Factores de influencia	Apoyo de la Alta Administración	Nivel de Participación	NO	Nivel de Participación	
			NO	Generación de DNC	Líder del área
			NO	Conocimiento de los programas de capacitación y sus beneficios	Líder del área
			NO	Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área solicitante	Líder del área
			NO	Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área de RH	Área de RH
			NO	Generación de feedback a los participantes post-capacitación	Líder del área
		Aprovisionamiento de recursos	NO	Aprovisionamiento de recursos	
			NO	Recursos Económicos	Área solicitante/ Área
			NO	Recursos de Tiempo (Participantes)	Líder del área

Después de definir los responsables, se determinan los indicadores que permitirán medir o validar la conformidad del factor planteado (**Figura 37**). Se consideran dos tipos de indicadores:

- A. Indicador básico de conformidad: Responde a un Si cumple/No cumple, aplicado para los indicadores donde se requiera conocer de forma puntual conocer si se realizó o no una determinada actividad. Ante Cumplimiento recibe una calificación del 100%, ante No Cumplimiento del 0%.
- B. Indicadores con métricas específicas: El análisis entre variables se genera con más detalle.

Figura 37. Estructura del Tablero de Indicadores de Control YM – III

Variables	Subvariables	Factor	Responsable	Indicadores
Apoyo de la Alta Administración	Nivel de Participación	Nivel de Participación		
		Generación de DNC	Líder del área	Indicador básico de conformidad
		Conocimiento de los programas de capacitación y sus beneficios	Líder del área	Indicador básico de conformidad
		Promoción de la participación en los procesos de capacitación	Líder del área	Indicador básico de conformidad
		Promoción de la participación en los procesos de capacitación	Área de RH	Indicador básico de conformidad
		Generación de feedback a los participantes post-capacitación	Líder del área	Indicador básico de conformidad
	Aprovisionamiento de recursos	Aprovisionamiento de recursos		
		Recursos Económicos	Área solicitante/ Área	% de cobertura del costo total
		Recursos de Tiempo (Participantes)	Líder del área	% de horas invertidas por Participantes

Finalmente, con los resultados de los indicadores, se genera una calificación final que evalúa el servicio implementado por la consultora. En esta línea, y tomando en cuenta que las conformidades de los factores no dependen sólo de este actor, no todos ellos serán considerados al momento de calcular la nota. Para esto, la tabla cuenta con una columna adicional denominada “Incidencia” que establece si la Consultora tiene o no alguna injerencia sobre el factor evaluado; por regla general si la incidencia es positiva el “Responsable” debería ser la consultora.

Para aquellas sub variables que contemplen la evaluación de diversos factores, la calificación de la sub variable (considerando la columna incidencia) será la suma de las notas obtenidas en cada uno de los factores (**Figura 38**).

Figura 48. Evaluación de sub variables – I

Subvariables	Factor	Responsable	Indicadores	Fórmula	Min	Max	Resultado Subtotal	Resultado total
	Nivel de Participación				0%	100%		80%
Nivel de Participación	Generación de DNC	Lider del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	100%	20%
	Conocimiento de los programas de capacitación y sus beneficios	Lider del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	0%	0%
	Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área solicitante	Lider del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	100%	20%
	Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área de RH	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	100%	20%
	Generación de feedback a los participantes post-capacitación	Lider del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	100%	20%

Notas:

***Resultado total:** Σ de Resultado Sub total

***Resultado subtotal:** Resultado del indicador ponderado en un intervalo de (0-25). Considerar que, a mayor número de aspectos de evaluación, el intervalo se reduce. Fórmula referencial: $100/\#$ de aspectos considerados.

Es importante recalcar que se tienen sub variables, cuyas notas no consideran los resultados de los factores evaluados, ya que en los mismos la Consultora no tiene incidencia, y son otros factores los que impactan en ellos (**Figura 39**).

Figura 39. Evaluación de sub variables - II

Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Fórmula	Min	Max	Resultado Subtotal	Resultado total
SI	A2: Evaluación de factor relevancia	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	100%	0%	47%
SI	Factor relevancia	Consultora	% de participantes que validaron aplicabilidad	# de participantes que validaron aplicabilidad en los contenidos / total de participantes	0%	100%	47%	47%
NO		Consultora	% de participantes con asistencia obligatoria programada	# de participantes con asistencia obligatoria programada / total de participantes	0%	100%	45%	45%
NO		Consultora	% de relevancia reportado en los requerimientos	(Σ de ptjes de relevancia reportados en el requerimiento) / # de requerimientos * 100 / ptje máximo de relevancia	0%	100%	82%	82%

Notas:

***Resultado total:** Sólo Incluye el resultado de uno de los indicadores del Factor relevancia.

***Resultado subtotal:** Estos resultados no son considerados para el cálculo del Resultado Total, ya que las gestiones de la Consultora no inciden directamente en los mismos.

Finalmente, se tiene una última columna denominada “Puntaje”, se creó con la finalidad de aplicar la metodología de control de procesos, denominada “Semáforo” (Figura 40). Dependiendo del “Resultado Final”, asigna a cada uno de los factores evaluados un color: Verde, Ámbar, Rojo.

Figura 40. Evaluación de sub variables – III

Factor	Responsable	Indicadores	Fórmula	Min	Max	Resultado Subtotal	Resultado total	Puntaje
Nivel de Participación				0%	100%		60%	1.2
Generación de DNC	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	100%	20%	2.0
Conocimiento de los programas de capacitación y sus beneficios	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	0%	0%	0.0
Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área solicitante	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	0%	0%	0.0
Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área de RH	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	100%	20%	2.0
Generación de feedback a los participantes post-capacitación	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%	20%	100%	20%	2.0

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

1. Se evidencia que cada consultora cuenta con un modelo de gestión de capacitación diferente, pudiendo en algunos casos omitir algunas actividades consideradas relevantes que generan valor en la empresa cliente. Bajo esta premisa se considera necesario elaborar una nueva propuesta que incorpore tanto información teórica como práctica, la cual es denominada Modelo de Gestión de Capacitación YM.
2. Es muy importante que en la etapa inicial denominada Factores de Influencia se establezca el apoyo de la alta administración y se delimiten las funciones del área de Recursos Humanos y de la Consultora dentro del proceso de capacitación.
3. En la segunda fase, denominada Detección de Necesidades se considera necesario que la consultora valide si las necesidades descritas en el plan de capacitación coinciden con las necesidades reales diagnosticadas a nivel organizacional e individual; en caso ambas fuentes de información no converjan la consultora debe proponer replantear o alinear las mismas.
4. En la tercera fase se resalta la importancia de identificar y diseñar de forma adecuada la metodología de capacitación y herramientas de trabajo, de forma que ambos estén alineados con los estilos de aprendizaje previamente detectados. Asimismo, es necesario plantear los objetivos del programa los cuales deben estar alineados con las necesidades reportadas por la empresa.
5. Es muy importante que durante la etapa inicial de Ejecución el capacitador genere confianza con el participante y transmita los objetivos y beneficios que se obtendrán del programa, de esta forma se podrá reforzar su participación durante el proceso. Asimismo, es fundamental que el docente establezca claramente hacia el final de la sesión, de qué forma los conceptos estudiados pueden ser aplicables en las tareas de cada colaborador.
6. Finalmente, en la etapa de evaluación, el consultor debe desarrollar como mínimo los dos primeros niveles (Satisfacción y Conocimientos), y plasmar los resultados en un entregable final que será presentado al área de RH. En este punto es importante recalcar que las empresas no tienen interés por realizar la evaluación de los niveles restantes (Transferencia, Resultados, y ROI), ya que esta tarea requiere de una inversión adicional de recursos (tiempo y dinero).

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

1. En la presentación final del Modelo YM realizado a los expertos, Jesús Soto (comunicación personal, 2 de marzo, 2019) recomendó que en la en la etapa inicial (Factores de Influencia), al momento de establecer el apoyo de la Alta Gerencia y las funciones del área de RH, se deba de enfatizar y aclarar los canales de comunicación a utilizar en el proceso. Así también, preciso que es importante que el área de RH implemente políticas de capacitación y lineamientos que faciliten la gestión y la toma de decisiones.
2. Así mismo, ambos expertos indicaron que en caso exista diferencias entre el plan de capacitación provisto por la empresa y la detección de necesidades realizada por la consultora, esta última deberá proponer el replantear las necesidades de capacitación. Roger Ruiz (comunicación personal, 2 de marzo, 2019) indico que, los expertos de ser factible, en esta etapa se deban de consideren temas claves adicionales como programas de líneas de carrera y programas de sucesión.
3. Para la planificación del diseño metodológico, Jesús Soto (comunicación personal, 2 de marzo, 2019) recomienda considerar fuentes adicionales de información que describan el perfil de los participantes, como, por ejemplo, diagnóstico de temperamentos y evaluación de arquetipos a nivel individual.
4. Durante la etapa de Ejecución, los expertos recomiendan realizar actividades con el fin de concientizar a los participantes sobre la brecha de conocimiento que poseen al iniciar la capacitación. Jesús Soto (comunicación personal, 2 de marzo, 2019), comparte al respecto, lo siguiente:

En la etapa inicial de ejecución, el capacitador concientice al participante sobre la brecha de conocimiento que posee y sobre el aprendizaje que se pretende alcanzar.

Asimismo, los expertos acotaron que es necesario que el personal de recursos humanos monitoree la consecución de objetivos durante la ejecución del programa.

5. Con respecto a la etapa de Evaluación, ambos expertos (comunicación personal, 2 de marzo, 2019) sugirieron que de obtener resultados negativos en el Nivel 5 (Retorno de la Inversión), se retorne al Nivel 3 (Transferencia) para validar cuáles son aquellas conductas críticas y funciones en el puesto de trabajo que a la fecha aún muestran deficiencias (brechas de conocimiento).

6. Finalmente, Roger Ruiz (comunicación personal, 2 de marzo, 2019), enfatizo en la necesidad de manejar por lo menos un indicador de calidad por cada una de las etapas que componen todo el proceso.



REFERENCIAS

- American Management Association, (1997). *Outsourcing: the AMA survey*. AMA research reports. New York.
- Arellano Marketing (2015). *Modelo de Consultoría – AM, Mejora de Procesos y Sistemas*. Lima.
- Arets, J., Jennings, C. y V. Heijnen. (2016). *70-20-10 into action*. Recuperado de: <https://702010institute.com/wp-content/uploads/2016/12/Primer-702010-into-action.pdf>
- Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques*. San Francisco: Pfeiffer. Recuperado de: <https://epdf.tips/training-needs-assessment-methods-tools-and-techniques99528.html>
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. New York: Cornell University ILR School.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management – Texas: Texas A&M University*.
- Barney, J. B. y Clark, D. N. (2007). *Resourced – Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bersin & Associates, (2007). *Learning Leaders 2006*. Bersin & Associates.
- Bohlander G., Snell S. (2007). *Managing human resources*. Thomson Learning, Inc. Australia.
- Bontis, N. (2000). *A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*. Canada: DeGroot School of Business.
- Brinkerhoff, R. O. (2006). "Telling Training's Story: Evaluation Made Simple, Credible, and Effective" : *All Books and Monographs by WMU Authors*. Recuperado de: <https://scholarworks.wmich.edu/books/296>
- Brix, J. and Lauridsen, K.M. (2012) 'Learning styles and organisational development in practice: an exploratory study of how learning styles and individual learning strategies can facilitate organisational development'. *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 12, No. 2, pp.181–196.
- Bryan A., Volchenkova K.N., (2016). *Blended Learning: Definition, Models, Implications for higher education*. South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation.
- Cascio W., Boudreau J., (2011). *Investing in People, 2nd Ed, Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.
- Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directo*. Madrid: Fundación EOI.
- Castro E., (2010): El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, Volumen 1 (Nº2). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>

- Cekada T., (2011). Conducting an Effective Needs Assessment. *Professional Safety*. Recuperado de: https://aeasseincludes.assp.org/professionalsafety/pastissues/056/12/028_034_F1Cekada_1211Z.pdf
- Chambers, E. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quartely*. Volume 3(3). 44-57. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México: Mc Graw Hill.
- CIA Portal Web (s/f). *The book factbook*. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>
- CONEVAL, (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores, Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- Cuesta. A. (2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Ediciones ECOE. Pp. 448. , 45(1), 157-160. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012005342013000100012&lng=en&tlng=es
- Cuya, O. (2016). La matriz de consistencia lógica. *Blog Evam*. Recuperado de: <https://www.evam-peru.com/iquestquienes-somos.html>
- Danziger J., Jennings J., Park S., (1999). Assessing the Value of Information and Communications Technology (ICT) Training. *UC Invirne. I.T. in Business*. Recuperado de: <https://escholarship.org/content/qt6dq2w2q8/qt6dq2w2q8.pdf>
- Dessler G. y Varela Juárez, R., (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson - Prentice Hall.
- s/n (27 de octubre de 2018). Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/outsourcing-86-empresas-peru-tercerizan-servicios-232422>
- Dubois D., Rothwell W., (2004). *Competency-based human resource management*. (1° ed). CA: Davies Black Pub. Recuperado de: http://bibliotekarkr.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=929
- Elías Coelho, V. G. (2011). *Diagnóstico y propuesta de mejora al proceso de capacitación en una empresa de servicios petroleros* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1320>
- Ferrari, A. (2012): Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks. *JRC Technical Reports*, Volumen 1. Recuperado de: <https://www.idunn.no/file/pdf/66808577/#page=138>
- Fitz - Enz, J. (2009). *The ROI of Human Capital*, Edición 2. New York: American Management Association.

- Fondas, N. (2003). Changing of the Guard: The influence of CEO Socialization on Strategic Change. *Journal of Management Studies*, Vol 34 (Issue 4).
- Garrido M., Sullivan J., Gordon A., (2010). Understanding the Links Between. ICT Skills Training and Employability: An Analytical Framework. *Information. Technologies & International Development*, Vol 8 (Issue 2). Recuperado de: <https://itidjournal.org/index.php/itid/article/view/895/374>
- Garrow. V. y Hirsh, W. (2008). Talent management: issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37 (4), 389-402.
- Grant, R.M. (1996). Toward knowledge – based theory of the firm. *USA: Strategic Management Journal*. Volume 17, Winter Special Issue.
- Grinell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. (5. ed). Illinois: Peacock Publishers.
- González M., Perdomo K., Pascuar Y., (2017). Aplicación de las TIC en modelos educativos blended learning: una revisión sistemática de literatura. *Sophia*, 13(1), 144-154. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322017000100015&lng=en&tlng=es
- Guía del Capital Humano (s/f). *Listado de empresas registradas*. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/>
- Guízar M., (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (4ta. Ed). México, McGraw-Hill.
- Gutiérrez M., Cifuentes L., (2017). Impacto Que Tiene El Uso De Las TIC Mediante Los Procesos De Entrenamiento & Desarrollo En Las Grandes Organizaciones. (Tesis de grado, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia). Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/21400>
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review, Analytics Services*, Vol. March – April 1993. Recuperado de: <https://hbr.org/1993/03/strategy-as-stretch-and-leverage>
- Hamza M., (2012). Developing Training Material Guide. *Swedish Civil Contingencies Agency (MSB), Coordinations and Operations department*, Vol 1 (Nº1). Recuperado de: <https://www.msb.se/ribdata/filer/pdf/26433.pdf>
- Harvey Singh (2003). Building Effective Blended Learning Programs. *Educational Technology*, Volume 43, Number 6, Pages 51-54. Recuperado de: http://asianvu.com/digital-library/elearning/blended-learning-by_Singh.pdf
- Hernández R., Fernández C., Baptista P., (2014). *Metodología de la investigación, 6ta edición*. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández O., Jaúregui K., (2012). A snapshot of training practices in Perú. *Estudios Gerenciales*, VOL. 28, N° 124.
- Honey, P., y Mumford, A. (1986). *The Manual of Learning Styles*. Maidenhead, Berkshire: P. Honey, Ardingly House.

- Hu, S. (2004). Design an effective model for training the trainers. (Tesis de maestría, Universidad de Ljubljana, Ljubljana, Eslovenia). Recuperado de: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/hu462.pdf>
- IESE IRCO, (2002). La externalización de la Administración de Personal en la estrategia de Recursos Humanos. *ADP - N°1 Administration de Personal*, Vol 1 (N°1). Recuperada de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-16.pdf>
- IMD (2017). *World Talent Ranking 2017*. Recuperado de <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2017/>
- INEI (2018). *Encuesta Mensual de Abril del Sector Servicios*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-de-servicios-abril-final.pdf>
- I-TECH (2013). *International Training and Education Center on HIV*. Recuperado de: <https://www.go2itech.org/HTML/TT06/toolkit/curricula/print/BuildingaTraining%20Program.pdf>
- Israelite, L. (2009). "Thinking about Talent" en Israelite, L. (ed). *Talent Management. Strategies for Success from Six Leading Companies*. Danvers, MA: ASTD Press.
- Kaufman, R.y Otros (1993). *Need assessment. A user's guide*. Englewoods Cliffs: Educational Technology Publications.
- Kirkpatrick J. (2016). The New World Level 1 Reaction Sheets. *Kirkpatrick Partners*, Vol 1 (N°1). Recuperado de: <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Storage/The%20new%20world%20level%201%20reaction%20sheets.pdf>
- Kirkpatrick J. y Wendy K. (2016). New world Level 2: The importance of learner confidence and commitment *Kirkpatrick Partners*, Vol 1 (N°1). Recuperado de: <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Storage/New%20world%20level%202%207%2010.pdf>
- Manpower Group (2016). *Encuesta de escasez de talento 2015*. Recuperado de: <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- Manpower Group (2017). *Encuesta de escasez de talento 2016/2017*. Recuperado de: <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4466-9358284738328.pdf>
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Price Hall.
- Mazabel C., (2015). *Indicadores de recursos humanos y su resultado económico en la empresa*. (1° edición) Perú, Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- Mendoza J. E., Llaxacondor A. J., (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. 360: *Revista de ciencias de la gestión*. Vol: 1.
- Mercó Talento, (2017). *Ranking Mercó Talento 2017*. Recuperado de: <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento>
- McGehee. W. y Thayer, P.W. (1961). *Training in Bussiness and Industry*. New York: Wiley.

- Mincer J., (1962). *On-the-Job Training: Costs, Returns, and Some Implications*. *Journal of Political Economy*. Investment in Human Beings. The University of Chicago Press. Vol. 70, No. 5, Part 2.
- Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, Edición 11. México: Pearson Educación.
- Phillips J. y Phillips, P. (2009). *The Bottom Line on ROI. A one-day workshop describing how to calculate the ROI in Government Training Programs*. Atlanta: ROI Institute. Recuperado de: <https://calhr.ca.gov/Documents/how-to-calculate-roi-in-government-training-programs.pdf>
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Produce (2017). *Estudio de la Situación Actual de las empresas peruanas*. Recuperado de: http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7_79.pdf
- PwC (2014). *Saratoga, Benchmark de Efectividad del Capital Humano*. Recuperado de: <https://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2015-02-reporte-ejecutivo-saratoga.pdf>
- Quintana M. (s/f). Nuevas tendencias en Outsourcing de Recursos Humanos. *Revista Cultura*. Recuperado de http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_20_1_nuevas-tendencias-en-outsourcing-de-recursos-humanos.pdf
- Qureshi Z., (2017) *La era de la Perplejidad: Repensar el mundo que conocíamos. Tecnología avanzada, pero crecimiento más lento y desigual: paradojas y políticas*. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2018/04/BBVA-OpenMind-Zia-Qureshi-Tecnologia-avanzada-pero-crecimiento-mas-lento-y-desigual-paradojas-y-politicas.pdf>
- Rivo E., (1999). Externalización. Más allá de la subcontratación. *XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano - Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999*, Vol. 2, 1999-01-01, ISBN 84-95301-11-3, pags. 725-730.
- Romero J. (2012). El mercado de la Consultoría en Perú. *Publicación de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima*.
- Rothwell W., Kazanas H.C., (1998). *Planning and Managing Human Resources, Strategic Planning for Human Resources Management* (2nd Ed). Massachusetts: HRD Press..
- Sampieri, R, Fernández, C, Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Sampieri, R, Fernández, C, Baptista. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Sherman, R. y Webb, R. (1988). *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*. Great Britain, Taylor & Francis (Printers).
- Singh H., (2003), *Building Effective Blended Learning Programs*. Educational Technology, Volume 43, Number 6.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Mexico D.F: Editorial Limusa.
- Srimannarayana M. (2011), Measuring Training and Development. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol.47 (No.1). Recuperado de: https://www.jstor.org/stable/23070559?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents

- SUNAT (s/f). *Características de las Mypes del Perú*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicasmicroPequenaEmpresa.html>
- Sunita D., Ajeya J. (2011). Training needs assessment: A critical study. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, Volume 4 (No. 1).
- Ulloa P. (1999). *El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos*. Guaranda: Universidad de Bolivia.
- Ulrich D, (2007). The Talent Trifecta. *Workforce Managment*. 86 (15), pp.32
- UNE, (2003). Sistemas de gestión de la calidad: Guía para la implementación de sistemas de indicadores. *AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación*. Recuperado de: www.idi.es/images/Documents/guiaindicadors.pdf
- Vernon P., Philips J., Brewster C. y Ommeren J. (2000). European trends in HR outsourcing. *Cranfield School of Management y William M. Mercer*.
- Werther W. y K. Davis (2008). *Administración de recursos humanos. El capital de las empresas*, 6ta Edición. Miami: Mc Graw Hill Interamericana.
- Wroclaw, Poland, Maciaszek L., Cuzzocrea A., Cordeiro J. (2012). ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for Enhancing Competitiveness of SMEs. *Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems – ICEIS, INSTICC*.
- Yawson F., (2009). Training and development of human resource in customs excise and preventive service (CEPS) in Ghana. *Institute of Distance Learning*.
- Yin R., (2009). *Investigación sobre estudio de casos, Diseños y Métodos*, 2da Ed. London: SAGE Publications.

ANEXOS

ANEXO A: INDICADORES PARA DIFERENTES ASPECTOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

INDICADORES	CONCEPTO
Aprobación del plan de desarrollo	Indica el nivel de aprobación del programa y presupuesto de capacitación y desarrollo propuesto.
Costo de programa de inducción	Refleja el costo de inducción por participante.
Necesidades de capacitación	Este indicador mide el universo de colaboradores que necesitan capacitarse.
Inversión de capacitación por área	Mide la inversión económica realizada en la capacitación por área organizacional.
Presupuesto de capacitación	Establece una relación entre la capacitación y los ingresos por ventas, y su impacto económico.
Capacitación externa e interna	Mide el balance de capacitaciones que se realizan de forma externa e interna en la empresa.
Cumplimiento de la capacitación	Mide el cumplimiento del programa de capacitación (aprobado y ejecutado). Este indicador es vital y debe administrarse a lo largo del año.
Horas hombre de capacitación	Mide la cantidad de horas desarrolladas en los programas de capacitación el total de colaboradores (horas hombre).
Efectividad de la capacitación	Mide el grado de efectividad de los programas de capacitación. Es importante utilizar este indicador para evaluar la inversión que se realiza de acuerdo al rendimiento y desarrollo potencial del colaborador.
Capacitación dentro y fuera de la jornada laboral	Mide la proporcionalidad o el balance de tiempo empleado en capacitación dentro y fuera de la jornada laboral.
Versatilidad y polifuncionalidad	Mide la potencialidad de nuestro personal para asumir otros puestos de trabajo dentro de la organización.
ROI de la capacitación	Mide el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación y desarrollo humano.

Satisfacción de capacitación	Este indicador mide el nivel de satisfacción del personal por la capacitación recibida.
Capacitación e impuesto a la renta	Este indicador mide el efecto de la exoneraciones del impuesto a la renta en la capacitación (ley 29498, de Promoción en la Inversión en Capacitación: 5% de Impuesto a la Renta).
Capacitación y cambio de actitud	Este indicador mide los niveles o grados de cambio de actitud de los colaboradores después de la capacitación.
Tasa de sucesión	Este indicador nos muestra que porcentaje de nuestros colaboradores pueden reemplazar a las posiciones estratégicas y posiciones críticas, los identifica para estas competencias y los declara aptos para la sucesión.
Promoción de personal	Mide la disposición y preparación de las empresas para desarrollar, reconocer y motivar al personal interno a través de promociones y ascensos.

Fuente: Indicadores de Recurso Humanos, Mazabel C. (2015).



ANEXO B: MEDIDAS PARA LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN SEGÚN PHILIPS

CLASE	DETALLE
Productividad	<p>Pueden ser de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medidas de rendimiento: Relacionadas directamente a los outputs del participante en unidades realizadas de productos o servicios. - Medidas de proceso: Incluyen el número total de empleados capacitados, porcentaje de los empleados que reciben una capacitación particular y horas totales de capacitación por empleado.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Incluyen tasas de rechazo, reelaboración, tasas de error, defectos y tiempo de inactividad.
Costo	<p>Pueden ser de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medidas de rendimiento: incluyen reducciones de costos logradas por los participantes, y aplicación de métodos de control de costos aprendidos en las capacitaciones. - Medidas de proceso: Incluye indicadores relacionados a los costos incurridos en la capacitación.
Medidas de tiempo	<p>Pueden ser de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medidas de rendimiento: como mejoras en el tiempo fruto de algunos programas de capacitación. - Medidas de proceso que indican si es el tiempo invertido fue necesario para el entrenamiento.
Datos blandos	Relacionado a los comentarios de los participantes, su aprendizaje y medidas que incluyen la aplicación de habilidades.

Fuente: Measuring Training y Development, Srimannarayana M. (2011)

ANEXO C: ENTREVISTAS INICIALES - CONTEXTO

“Diseño de un modelo de gestión del proceso de capacitación en empresas consultoras de RH que brinden servicios formativos en el Perú”

DATOS GENERALES			
Entrevista N°		Duración total	
Hora de inicio		Hora de fin	
Entrevistado			
Observaciones			
Entrevistador			

GUÍA DE ENTREVISTA

1. INTRODUCCIÓN

Buenos días _____, mi nombre es _____, soy estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica. Actualmente con _____, venimos desarrollando una investigación como parte de nuestro proceso de titulación, la cual tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión adhoc con los procesos de capacitación dictados como parte de su propuesta formativa. Es por ello, que, en esta primera etapa, nos gustaría conocer de forma más profunda la naturaleza de la consultora, tipos de servicio que ofrece, principales actividades y tipos de clientes.

La información brindada en la entrevista es de carácter confidencial, sin embargo, requerimos autorice la grabación de la misma con fines netamente académicos. ¿Está de acuerdo con dicho requerimiento?

2. INTRUCCIONES

Para cumplir con los objetivos académicos de la entrevista, le pedimos que por favor responda siguientes preguntas con la mayor claridad y honestidad posible, dando a conocer todos los detalles que usted crea sean necesarios para la comprensión de sus procesos.

3. SECUENCIA DE PREGUNTAS Y REPREGUNTAS

I. PREGUNTAS INICIALES – GENERACIÓN DE CONFIANZA CON EL ENTREVISTADO.

- ¿Me podría dar su nombre completo? / ¿Cuánto tiempo ya lleva trabajando en la consultora? / ¿Años atrás trabajó en alguna empresa de similares características?
- ¿Por qué considera que los programas de capacitación en los colaboradores son importantes? / ¿Ha sido parte de algún impacto/resultado positivo gracias a la implementación de un programa de capacitación? O en contraparte ¿Considera que la falta de las capacitaciones puede considerar un impedimento para el uso de ciertas herramientas?
- ¿Qué valor agregado considera que la consultora les brinda a sus clientes? ¿Qué ventajas considera que se generan para la empresa, al contratar un servicio de capacitación y no gestionarlo por su propia cuenta? ¿Piensa que su oferta actual podría ser complementada con algún servicio adicional?

II. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA CONSULTORA

1. ¿Cómo nace/se crea la consultora? Coméntanos un poco sobre su historia.
2. ¿Cuáles fueron los retos más importantes con los que se tuvo que lidiar? ¿Cuáles considera que son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del negocio?
3. ¿Cuál es la misión/visión de la empresa?
4. ¿Qué tipos de servicio ofrece la consultora? (corporativos, abiertos al público)

5. ¿Su oferta se enfoca en el desarrollo de habilidades duras o blandas? ¿Cuáles son las temáticas principales que cubren estos programas de capacitación?
6. ¿Cuáles son los programas más complejos en términos de contenido que les ha tocado dictar? ¿Cuáles son los programas más complejos en términos de evaluación que les ha tocado dictar?
7. ¿La consultora cuenta con algún tipo de certificación? (Si: ¿Cuál es? ¿Qué aspectos les fueron evaluados? / No: ¿No han pensado en participar de algún programa de certificación?)
8. ¿Quiénes son sus principales clientes o público objetivo? (rubros) ¿Cuál es el rubro más complicado con el cual les ha tocado trabajar? ¿Por qué?
9. ¿Cómo se compone su staff de docentes? ¿Apoyan de forma eventual o están contratados? ¿Cómo se divide su staff de docentes? (por especialidad, campo de acción) ¿Los docentes reciben algún tipo de evaluación/ capacitación / actualización?
10. ¿Cuántas capacitaciones en promedio dictan al mes? (programas abiertos/ cerrados)

III. GESTION DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN

1. ¿Qué etapas abarca su proceso de capacitación?
 - ¿Qué tareas/actividades realizan para detectar las necesidades del cliente?
 - ¿Qué tareas/actividades realizan para planificar y diseñar la implementación del programa?
 - ¿Cómo se inicia/desarrolla/culmina con un proceso de capacitación?
 - ¿En qué consiste su proceso de evaluación? ¿Qué considera podría mejorar del mismo?
 - ¿Considera importante realizar algún proceso de seguimiento post implementación? ¿Ustedes realizan esta tarea?
2. ¿Qué herramientas considera indispensable para el desarrollo de una capacitación?
3. ¿Qué información de entrada gestionan? (número de alumnos, nombres, especialidad) ¿Qué información de salida proveen? (notas, asistencia, feedback personalizado) ¿Qué indicadores generan con la información procesada? (satisfacción, logística, evaluación del docente).
4. ¿En los últimos años tuvo que considerar algún cambio dentro de sus procesos de capacitación debido a alguna crítica constructiva por parte del cliente? ¿Nos podría comentar más al respecto?

ANEXO D: PROCESO DE ENTREVISTAS - EXPERTOS

“Diseño de un modelo de gestión del proceso de capacitación en empresas consultoras de RH que brinden servicios formativos en el Perú”

DATOS GENERALES			
Entrevista N°		Duración total	
Hora de inicio		Hora de fin	
Entrevistado			
Observaciones			
Entrevistador			

GUÍA DE ENTREVISTA

4. INTRODUCCIÓN

Buenos días _____, mi nombre es _____, soy estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica. Actualmente con _____, venimos desarrollando una investigación como parte de nuestro proceso de titulación, la cual tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión alineado con los procesos de capacitación que se desarrollan en consultoras especializadas en brindar algún servicio formativo. En esta línea, nos gustaría conocer de forma más profunda algunos conceptos de Capacitación que venimos desarrollando en la primera etapa de investigación y que ahora debemos poder poner en práctica.

La información brindada en la entrevista es de carácter confidencial, sin embargo, requerimos autorice la grabación de la misma con fines netamente académicos. ¿Está de acuerdo con dicho requerimiento?

5. INSTRUCCIONES

Para cumplir con los objetivos académicos de la entrevista, le pedimos que por favor responda siguientes preguntas con la mayor claridad y honestidad posible, dando a conocer todos los detalles que usted crea sean necesarios para la comprensión de sus procesos.

6. SECUENCIA DE PREGUNTAS Y REPREGUNTAS

IV. PREGUNTAS INICIALES – GENERACIÓN DE CONFIANZA CON EL ENTREVISTADO.

- ¿Me podría dar su nombre completo? / ¿Cuánto tiempo se viene desarrollando en el área de Capacitación y Desarrollo? ¿Nos puede comentar un poco acerca de su experiencia? ¿Cómo es que nace esta pasión por temas de Capacitación?

V. ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- Desde tu experiencia, ¿Qué aporta el área de Capacitación y Desarrollo en la empresa? ¿Qué otros procesos y/o sistemas se ven afectados por el área o por sus resultados? ¿Qué posición consideras que debería ocupar el área en la estructura organizacional? ¿En qué fortalezas y/u oportunidades consideras que debería enfocar sus acciones?
- ¿Qué diferencias podemos encontrar entre las áreas de Capacitación y Desarrollo de diferentes empresas?
- El contar con empresas consultoras que realicen programas de capacitación en temas puntuales es una decisión que está volviendo más común en los últimos años. ¿Cuál crees que es el mayor aporte de valor en esta decisión? ¿Cuáles consideras que son los principales entregables o productos de la consultora? ¿Qué factores crees que se deban tener mapeados o controlados si se decide contar con este servicio? ¿Desde tu experiencia, lo recomiendas?

- Desde tu perspectiva ¿Qué aporta el conocimiento/ know how a la empresa? ¿Cómo los procesos formativos ayudan a gestionar este recurso?

VI. APRENDIZAJE GRUPAL Y ORGANIZACIONAL

- ¿Cómo consideras que se debería actuar a Nivel Individual en Adultos, Grupal y Organizacional para alcanzar un mayor nivel de aprendizaje? ¿Se debería priorizar alguno de los 3 niveles? ¿Por qué?
- ¿Qué factores consideras afectan el proceso de aprendizaje individual en adultos/ grupal/ organizacional? ¿Qué aspectos debería tomar en cuenta la empresa para paliar los efectos de los mismos? / En contraparte ¿Qué factores consideras que facilitan el proceso de aprendizaje individual/ grupal/ organizacional? ¿Qué aspectos debería tomar en cuenta la empresa para potenciar los efectos de los mismos?
- ¿Existen técnicas para medir el nivel de aprendizaje organizacional? ¿Qué técnicas son estas?
- ¿Qué recomendaciones para lidiar con las diferencias de estilos de aprendizaje entre las diferentes empresas?
- ¿Qué efectos positivos/ negativos consideras que los programas de formación tienen sobre el trabajador?

VII. PROCESO DE CAPACITACIÓN

- En relación al proceso de capacitación: Detección de Necesidades, Planificación, Ejecución, y Evaluación.
 - 1- ¿Qué consideraciones debe tener la etapa de detección de necesidades? ¿Existe alguna metodología recomendable para desarrollar esta etapa? ¿Cuál debe ser el papel de la empresa / consultora en este primer paso? ¿Qué información relevante se debe considerar? ¿Qué información relevante se debe levantar? ¿Qué indicadores se pueden generar?
 - 2- ¿Qué consideraciones debe tener la etapa de planificación? ¿Existe alguna metodología recomendable para desarrollar esta etapa? ¿Cuál debe ser el papel de la empresa / consultora en este primer paso? ¿Qué información relevante se debe considerar? ¿Qué información relevante se debe levantar? ¿Qué indicadores se pueden generar? ¿Qué sistemas de aprendizaje consideras que son los más efectivos? ¿Por qué un sistema blended tiene más acogida? ¿Cuáles consideras que son los formatos más efectivos (¿físicos, en línea sincronizados, en línea no sincronizados)? ¿Qué es importante considerar al momento de desarrollar el material de capacitación?
 - 3- ¿Qué consideraciones debe tener la etapa de ejecución? ¿Existe alguna metodología recomendable para desarrollar esta etapa? ¿Cuál debe ser el papel de la empresa / consultora en este primer paso? ¿Qué información relevante se debe considerar? ¿Qué información relevante se debe levantar? ¿Qué indicadores se pueden generar?
 - 4- ¿Qué consideraciones debe tener la etapa de ejecución? ¿Cuál debe ser el papel de la empresa / consultora en este primer paso? Considerando la metodología de Kirkpatrick:
 - ¿Qué consideraciones tener en cuenta para el Nivel 1: Reacción? ¿Qué información levantar? ¿Qué información suministrar de cara al cliente? ¿Cuál/es consideras que son los indicadores más importantes en esta etapa?
 - ¿Qué consideraciones tener en cuenta para el Nivel 2: Aprendizaje? ¿Qué información levantar? ¿Qué información suministrar de cara al cliente? ¿Cuál/es consideras que son los indicadores más importantes en esta etapa? - ¿Consideras importante evaluar la confianza y el compromiso de los participantes en el proceso?
 - ¿Qué consideraciones tener en cuenta para el Nivel 3: Comportamiento? ¿Qué información levantar? ¿Qué información suministrar de cara al cliente? ¿Cuál/es consideras que son los indicadores más importantes en esta etapa? ¿Cómo evaluar las conductas críticas con el sistema de gestión por competencias?
 - ¿Qué consideraciones tener en cuenta para el Nivel 4: Resultados? ¿Qué información levantar? ¿Qué información suministrar de cara al cliente? ¿Cuál/es consideras que son los indicadores más importantes en esta etapa?

- ¿Qué consideraciones tener en cuenta para el Nivel 5: ROI? ¿Qué información levantar? ¿Qué información suministrar de cara al cliente? ¿Cuál/es consideras que son los indicadores más importantes en esta etapa?
- 5- Consideras necesaria alguna etapa de seguimiento o control, posterior a la evaluación final del programa ¿Qué nos permitiría desarrollar este paso? ¿Qué beneficios se generarían? ¿Cuáles serían los mayores retos o dificultades con los que nos enfrentaríamos?
 - 6- Desde tu punto de vista ¿Cuál es la parte más importante del proceso de capacitación?
 - 7- ¿Qué rol toma la tecnología en el proceso de aprendizaje? De los procesos analizados ¿En cuál crees que la tecnología debería ocupar un rol estratégico?



ANEXO E. PROCESO DE ENTREVISTAS – CONSULTORAS

“Diseño de un modelo de gestión del proceso de capacitación en empresas consultoras de RH que brinden servicios formativos en el Perú”

DATOS GENERALES			
Entrevista N°		Duración total	
Hora de inicio		Hora de fin	
Entrevistado			
Observaciones			
Entrevistador			

GUÍA DE ENTREVISTA

7. INTRODUCCIÓN

Buenos días _____, mi nombre es _____, soy estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica. Actualmente con _____, venimos desarrollando una investigación como parte de nuestro proceso de titulación, la cual tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión de capacitaciones adhoc con los procesos que se vienen desarrollando como parte de la propuesta formativa de las consultoras participantes. En este sentido, y siendo ustedes _____, a través de la siguiente entrevista pretendemos levantar la mayor cantidad de información posible en relación a los procesos que vienen ejecutando actualmente.

La información brindada en la entrevista es de carácter confidencial, sin embargo, requerimos autorice la grabación de la misma con fines netamente académicos. ¿Está de acuerdo con dicho requerimiento?

8. INSTRUCCIONES

Para cumplir con los objetivos académicos de la entrevista, le pedimos que por favor responda siguientes preguntas con la mayor claridad y honestidad posible, dando a conocer todos los detalles que usted crea sean necesarios para la comprensión de sus procesos.

9. SECUENCIA DE PREGUNTAS Y REPREGUNTAS

VIII. PREGUNTAS INICIALES – GENERACIÓN DE CONFIANZA CON EL ENTREVISTADO.

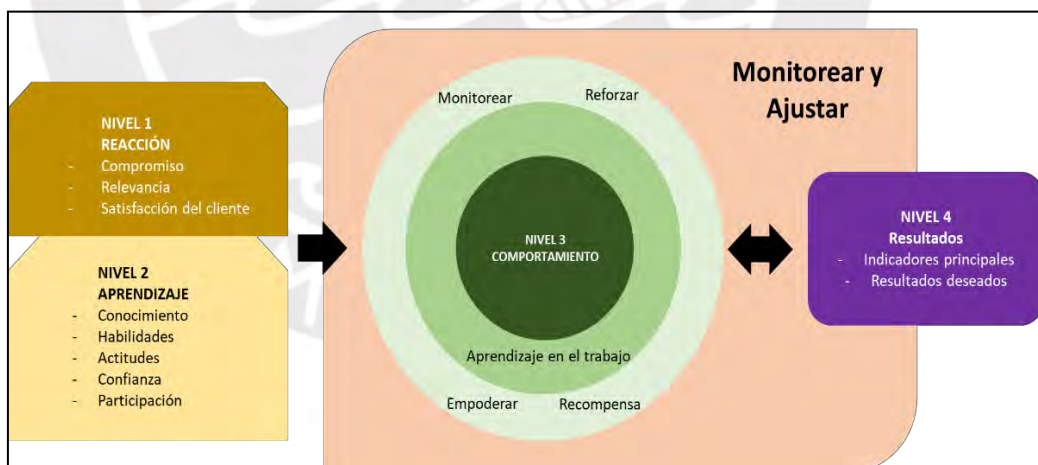
- ¿Me podría dar su nombre completo? / ¿Cuánto tiempo se viene desarrollando en el área de Capacitación y Desarrollo? ¿Nos puede comentar un poco acerca de su experiencia?
- El contar con empresas consultoras que realicen programas de capacitación en temas puntuales es una decisión que está volviendo más común en los últimos años. ¿Cuál crees que es el mayor aporte de valor que la consultora le brinda a la empresa?
- Desde tu experiencia ¿Qué factores consideras que afectan el proceso de capacitación de forma recurrente? /En contraparte ¿qué factores facilitan el proceso?

IX. PREGUNTAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

- En relación al proceso de capacitación: Detección de Necesidades, Planificación, Ejecución, y Evaluación.
 - 8- Si tuvieras que dividir el proceso de capacitación, en una serie de pasos o etapas determinadas ¿cuáles serían ellos?

- 9- ¿De qué forma ustedes realizan el levantamiento de necesidades de capacitación en sus empresas clientes? ¿Qué información relevante le solicitan a la empresa? ¿Generan algún indicador con ella?
- 10- ¿Cómo se planifica la capacitación? ¿Tienen personal abocado exclusivamente a este paso?
- ¿La consultora / empresa les exige algunos parámetros para el desarrollo? ¿Cómo interviene la empresa? ¿Qué información consideran? ¿Generan algún indicador en esta etapa?
 - ¿Qué sistemas de aprendizaje consideran? ¿Qué metodologías de aprendizaje consideran? ¿Qué formatos utilizan? ¿Quién está a cargo del desarrollo del material de capacitación?
- 11- Imagina que hoy iniciarás con alguna capacitación ¿De qué forma o qué pasos considerarías para ejecutar la capacitación?
- ¿Quiénes son tus principales fuentes de apoyo para desarrollar con éxito la capacitación? ¿Cuáles son los principales recursos con los que deberías contar para desarrollar con éxito la capacitación? ¿Cuál es el rol de la empresa en esta etapa? ¿Recuerdas alguna experiencia muy negativa que tuviste que afrontar? ¿Cómo la afrontaste?
 - Sin considerar la etapa de evaluación ¿Manejan algún formato en particular que les ayude a relevar algún tipo de información? ¿Qué tipo de información de carácter informal levantan? ¿De qué manera utilizan la misma?
- 12- Después de haber implementado la capacitación es momento de evaluar el nivel de servicio y el nivel de aprendizaje. ¿Cómo se realiza esta tarea? ¿Qué información es importante levantar? (ya sea por requerimiento personal / de la consultora / de la empresa) Desde tu perspectiva ¿Cómo se podría mejorar esta etapa? ¿Cuál crees que es el rol de la empresa en esta etapa?

¿Conoces el Modelo de Evaluación de Kirkpatrick? - Explicar brevemente en qué consiste:



Adaptado de: Kirkpatrick (2016).

En esta línea:

- Para el Nivel 1: Evaluación de la Reacción, y considerando los factores indicados en la metodología: Compromiso, Relevancia y Satisfacción, ¿Cuáles de ellos logran medir? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué metodología utilizan? ¿Qué formatos de levantamiento de información consideran?
- Para el Nivel 2: Evaluación del Aprendizaje, y considerando los factores indicados en la metodología: Conocimiento, Habilidades, Actitudes, Confianza,

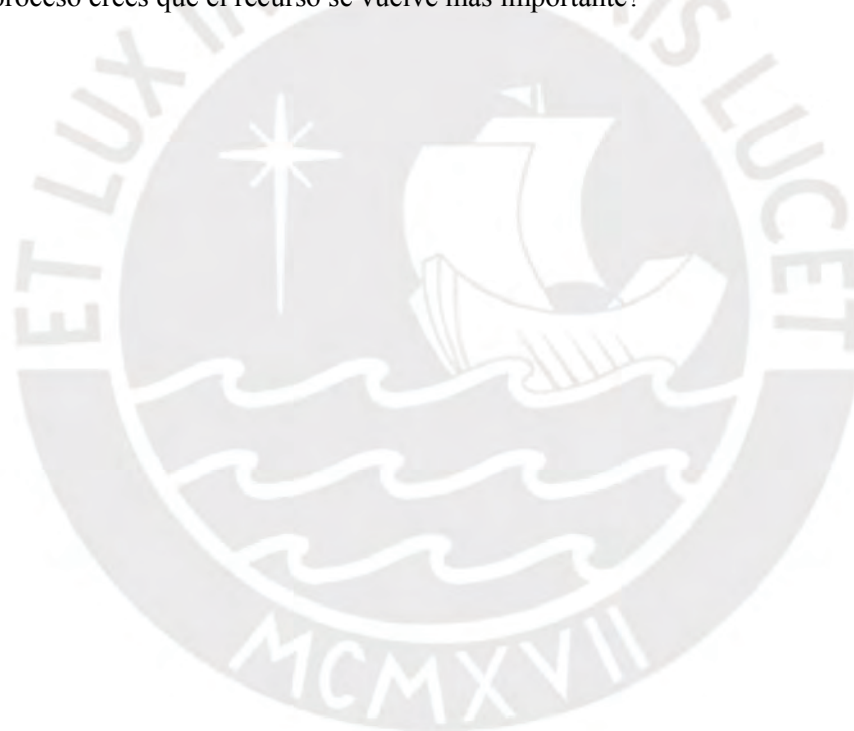
y Participación, ¿Cuáles de ellos logran medir? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué metodología utilizan? ¿Qué formatos de levantamiento de información consideran?

- Para el Nivel 3: Evaluación del Comportamiento, y considerando el único factor indicado en la metodología: Aprendizaje en el trabajo, ¿Logran evaluar o medir este último factor? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué metodología utilizan? ¿Qué formatos de levantamiento de información consideran?
- Para el Nivel 4: Evaluación de Resultados, y considerando el único factor de evaluación: Impacto en el negocio con algún tipo de resultado directo sobre los indicadores de desempeño, ¿Logran evaluar o medir este último factor? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué metodología utilizan? ¿Qué formatos de levantamiento de información consideran?
- ¿Cómo consideras que se podría mejorar esta etapa de evaluación?

13- ¿Todo termina con la evaluación o realizan algún tipo de seguimiento post? ¿En qué consiste? ¿Qué información se podría extraer de esta última etapa?

14- Desde tu punto de vista ¿Cuál es la parte más importante del proceso de capacitación?

15- ¿Qué rol toma la tecnología en el proceso descrito anteriormente? ¿En qué etapa del proceso crees que el recurso se vuelve más importante?



ANEXO F. PROCESO DE ENTREVISTAS - CLIENTES

“Diseño de un modelo de gestión del proceso de capacitación en empresas consultoras de RH que brinden servicios formativos en el Perú”

DATOS GENERALES			
Entrevista N°		Duración total	
Hora de inicio		Hora de fin	
Entrevistado			
Observaciones			
Entrevistador			

GUÍA DE ENTREVISTA

10. INTRODUCCIÓN

Buenos días _____, mi nombre es _____, soy estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica. Actualmente con _____, venimos desarrollando una investigación como parte de nuestro proceso de titulación, la cual tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión adhoc con los procesos de capacitación que se desarrollan en consultoras que ofrecen servicios formativos. En esta línea nos gustaría recoger información de parte del público objetivo a quienes ellas atienden para conocer de cerca sus expectativas, necesidades y requerimientos al decidir contar con este servicio.

La información brindada en la entrevista es de carácter confidencial, sin embargo, requerimos autorice la grabación de la misma con fines netamente académicos. ¿Está de acuerdo con dicho requerimiento?

11. INSTRUCCIONES

Para cumplir con los objetivos académicos de la entrevista, le pedimos que por favor responda siguientes preguntas con la mayor claridad y honestidad posible, dando a conocer todos los detalles que usted crea sean necesarios para la comprensión de sus procesos.

12. SECUENCIA DE PREGUNTAS Y REPREGUNTAS

X. PREGUNTAS INICIALES – GENERACIÓN DE CONFIANZA CON EL ENTREVISTADO.

- ¿Me podría dar su nombre completo? / ¿Cuánto tiempo se viene desarrollando en el área de Capacitación y Desarrollo? ¿Nos puede comentar un poco acerca de su experiencia?
- ¿Qué nombre lleva el Área de Capacitación en la empresa? ¿Qué posición ocupa el área en la estructura organizacional? Desde tu perspectiva, ¿Cuáles son los principales aportes que realiza el área en la empresa? Y ¿Cómo crees que estos aportes tienen efectos positivos/negativos sobre las demás áreas? ¿Cuáles son los objetivos del área?
- El contar con empresas consultoras que realicen programas de capacitación en temas puntuales es una decisión que está volviendo más común en los últimos años. Considerando tus experiencias previas ¿Cuáles crees que son las principales ventajas y desventajas de tercerizar el servicio de capacitación? ¿Cuáles crees que deberían ser los principales entregables o productos de la consultora? ¿Qué factores se deben tener mapeados si se decide contar con este servicio? ¿Desde tu experiencia, lo recomendarías? Si no es el caso ¿De qué otra forma se podría responder a los requerimientos formativos?
- ¿Qué factores has podido observar que afectan el proceso de aprendizaje tanto a nivel individual como organizacional? ¿Qué medidas toma la empresa para tratar de reducir al mínimo estos efectos? / En contraparte ¿Qué factores consideras que facilitan el proceso de

aprendizaje individual y organizacional? ¿Qué medidas toma la empresa para potenciar estos efectos?

- En relación al proceso de capacitación y considerando las etapas de: Detección de Necesidades, Planificación, Ejecución, y Evaluación.
 - 16- ¿Cómo consideras que se debería llevar a cabo el **primer paso** de Detección de Necesidades? ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta? ¿Cuál debe ser el rol de la empresa y de la consultora en este primer paso? ¿Qué esperan de las consultoras en este primer paso? ¿Qué información relevante deben levantar? ¿Qué indicadores ustedes esperan que se genere durante este primer paso?
 - 17- ¿Cómo consideras que se debería desarrollar el **segundo paso** de Planificación? ¿Qué consideraciones se deben tener? (*¿Con cuáles sistemas de aprendizaje prefieren trabajar? ¿Con qué metodologías de aprendizaje prefieren trabajar? ¿Qué le exigen a la consultora al momento de desarrollar el material de capacitación?*) ¿Cuál crees que debería ser el rol de la empresa y el rol de la consultora en este segundo paso? ¿Consideran necesario algún entregable puntual por parte de la consultora en esta etapa? ¿Qué información relevante deben levantar? ¿Qué indicadores ustedes esperan que se genere durante este paso?
 - 18- ¿Cómo consideras que se debería desarrollar el **tercer paso** de Ejecución? ¿Qué consideraciones debería tener la consultora? (*relacionadas con sus políticas de capacitación*) ¿Qué papel crees que desempeña la empresa en este tercer paso?
 - Imagina que hoy es el primer día de capacitación de algún programa ¿Qué o cómo esperas que la consultora ejecute la capacitación?
 - Sin considerar la etapa de evaluación ¿Qué información relevante debería levantar la consultora? ¿Qué indicadores ustedes esperan que se genere durante este tercer paso?
 - 19- En el cuarto paso: Evaluación, ¿Qué esperas de una etapa de evaluación? Tomamos como metodología de análisis el Modelo de Evaluación de Kirkpatrick, el cual se traduce en 4 etapas que iremos desarrollando a continuación:
 - Para el Nivel 1: **Evaluación de la Reacción**, y considerando que los factores indicados en la metodología son: Compromiso, Relevancia y Satisfacción, ¿Cuáles se logran medir actualmente de manera eficiente? ¿Cuáles de ellos deberían ser medidos de forma obligatoria?
 - Para el Nivel 2: **Evaluación del Aprendizaje**, y considerando que los factores indicados en la metodología son: Conocimiento, Habilidades, Actitudes, Confianza, y Participación, ¿Cuáles se logran medir actualmente de manera eficiente? ¿Qué metodología utilizan o a través de qué instrumentos lo hacen? ¿Cuáles de ellos deberían ser medidos de forma obligatoria?
 - Para el Nivel 3: **Evaluación del Comportamiento**, y considerando el único factor indicado en la metodología: Aprendizaje en el trabajo, ¿Las consultoras logran evaluar o medir este último factor? ¿Con qué departamentos o unidades de negocio es sencillo aplicar esta medición? ¿Alguna vez lo intentaron? ¿Nos podrías comentar un poco acerca de los resultados?
 - Para el Nivel 4: **Evaluación de Resultados**, y considerando el único factor de evaluación: Impacto en el negocio con algún tipo de resultado directo sobre los indicadores de desempeño, ¿Las consultoras logran evaluar o medir este último factor? ¿Utilizan algún formato de levantamiento de información?
 - Considerando que en los dos últimos niveles evaluados se requiere de fuentes de información primaria por parte de la empresa para poder generar un análisis más profundo ¿Ustedes como clientes estarían dispuestos a proporcionarle a la consulta la información requerida necesaria para hacer tal medición? O consideras que, al ser información de carácter confidencial, estos dos últimos puntos deberían quedar a cargo del dpto. de capacitación de la empresa.
 - 20- En el quinto paso: Seguimiento, el cual se genera con el objetivo de asegurar que la transferencia de conocimiento sea perdurable en el tiempo. ¿Consideras que este último

paso debería estar incluido dentro de la propuesta formativa de las consultoras o en contraparte es una evaluación que debería ser desarrollada por la empresa?

21- ¿Ustedes tienen alguna forma de medir el aprendizaje organizacional? ¿Qué metodología / indicadores utilizan?

- Desde tu punto de vista ¿Cuál es la parte más importante del proceso de capacitación?
- ¿Qué rol toma la tecnología en el proceso de aprendizaje? De los procesos analizados ¿En cuál crees que la tecnología debería ocupar un rol estratégico?



ANEXO G. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema Central	Objetivo General	Marco Teórico General	Variables Principales	Sub- variables	Técnica Aplicada	Muestra
¿Qué modelo de gestión se sugiere para el proceso de capacitación en empresas consultoras de RH que brinden servicios formativos en el Perú?	Diseñar un modelo de gestión del proceso de capacitación en empresas consultoras de RH que brinden servicios formativos en el Perú	<p>*Generalidades/Definiciones Área de RRHH (Wayne Mondy, 2005), (Chiavenato, 2009), (Maristany, 2000), (Werther y Davis, 2008).</p> <p>*Gestión del Talento humano y funciones (Ulrich, 2007), (Chiavenato, 2019), (Prieto, 2013).</p> <p>*Generalidades/Definiciones Capacitación y Desarrollo (Wayne Mondy, 2005), (Chiavenato, 2009), (Dessler & Varela, 2004), (I-TECH, 2013)</p>	No tiene variables		En base a la teoría recopilada y a la información levantada en el proceso de investigación se procederá a evaluar los modelos de gestión de las capacitaciones dentro de las unidades de estudio, para posteriormente proponer un nuevo modelo que complemente la teoría recopilada y las mejoras prácticas que son actualmente aplicadas.	

Problema específico 1	Objetivo Específico 1	Marco teórico específico	Variables específicas	Sub- Variables	Técnica aplicada	Muestra
¿Cuáles son los factores que influyen en los programas de capacitación impartidos por las unidades de estudio?	Identificar los factores que influyen en los programas de capacitación impartidos por las unidades de estudio.	* Factores que influyen el programa de capacitación (Wayne Mondy, 2005), (Frank Yawson, 2009)	Apoyo en la alta administración	-Nivel de participación - Provisionamiento de recursos	*Entrevista a consultores expertos *Entrevista a consultores de las unidades de estudio *Entrevista a empresas clientes de las unidades de estudio	* 5 expertos en procesos de capacitación: Gloria Gutierrez, Kevin Ryan, Roger Ruiz, Arnaldi Paredes, Jesus Soto * 2 consultores de cada unidad de estudio * 3 clientes
			Externalidades	-Oportunidades - Amenazas		
			Estilo de aprendizaje	-Activistas -Reflexivos -Teóricos -Pragmáticos		
			Funciones de recursos humanos	- Diseño del plan de capacitación - Definición de objetivos de capacitación - Definición de público objetivo - Definición de entrenador(es) - Gestión del proceso de capacitación - Monitoreo de la ejecución de la capacitación - Evaluación del nivel de aprendizaje		

Problema específico 2	Objetivo Específico 2	Marco teórico específico	Variables específicas	Sub- Variables	Técnica aplicada	Muestra
<p>¿Cuáles son los mecanismos de levantamiento de necesidades de capacitación?</p>	<p>Identificar los mecanismos de levantamiento de las necesidades de capacitación.</p>	<p>*Detección de las necesidades de capacitación (Kaufman, 1993), (McGehee y Thayer, 1961), (Chiavenato, 2009), (Cekada, 2011), (Sunita y Ajeya, 2011), (I-TECH, 2013)</p>	<p>Análisis Organizacional</p> <hr/> <p>Análisis Individual</p>	<p>FODA</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño y conocimientos - Observaciones del comportamiento - Encuestas de actitud 	<p>*Entrevista a consultores expertos *Entrevista a consultores de las unidades de estudio *Entrevista a empresas clientes de las unidades de estudio</p>	<p>* 5 expertos en procesos de capacitación: Gloria Gutierrez, Kevin Ryan, Roger Ruiz, Arnaldi Paredes, Jesus Soto * 2 consultores de cada unidad de estudio * 3 clientes</p>

Problema específico 3	Objetivo Específico 3	Marco teórico específico	Variables específicas	Sub- Variables	Técnica aplicada	Muestra
¿Cuáles son los principales elementos de planificación de las capacitaciones?	Identificar los principales elementos de planificación de las capacitaciones.	*Planificación de la capacitación (Elías, 2011), (Hamza, 2012), (ITECH, S/f), (Dessler y Varela, 2014), (Hamza, 2012), (Charles Jennigs, 2016), (Harvey Singh, 2003), (Bryan y Volchenkova, 2016), (Gutiérrez y Cifuentes, 2017)	Objetivos de capacitación	*Objetivos Generales *Objetivos Específicos	*Entrevista a consultores expertos *Entrevista a consultores de las unidades de estudio *Entrevista a empresas clientes de las unidades de estudio	* 5 expertos en procesos de capacitación: Gloria Gutierrez, Kevin Ryan, Roger Ruiz, Arnaldi Paredes, Jesus Soto * 2 consultores de cada unidad de estudio * 3 clientes
			Alcance de la capacitación	Criterios para definir el nivel de alcance (funciones, sub-áreas, especialización).		
			Metodología de la capacitación	*Modelo de Aprendizaje 70-20-10 *Métodos de aprendizaje *Material de Capacitación *Metodología y herramientas de evaluación		
			Recursos	*Recursos Humanos *Recursos Materiales *Recursos de Tiempo *Recursos Financieros		

Problema específico 4	Objetivo Específico 4	Marco teórico específico	Variables específicas	Sub- Variables	Técnica aplicada	Muestra
¿Cuáles son los elementos de ejecución de las capacitaciones utilizados en las unidades estudio?	Identificar los elementos de ejecución de las capacitaciones utilizados en las unidades de estudio.	*Métodos de aprendizaje (Hu, 2004), (Gutiérrez y Cifuentes, 2017), (Chiavenato 2009).	Etapas de ejecución	- Etapa “Experimentando” - Etapa “Tratamiento” - Etapa “Generalizando” - Etapa “Aplicando”	*Entrevista a consultores expertos *Entrevista a consultores de las unidades de estudio *Entrevista a empresas clientes de las unidades de estudio	* 5 expertos en procesos de capacitación: Gloria Gutierrez, Kevin Ryan, Roger Ruiz, Arnaldi Paredes, Jesus Soto * 2 consultores de cada unidad de estudio * 3 clientes
Problema específico 5	Objetivo Específico 5	Marco teórico específico	Variables específicas	Sub- Variables	Técnica aplicada	Muestra
¿Cómo se desarrollan los sistemas de evaluación de las capacitaciones?	Analizar los sistemas de evaluación de las capacitaciones.	*Evaluación de las Capacitaciones (Kirkpatrick, 2016), (Phillips, 2016), (Bohlander, 2007), (Kirkpatrick, 2006), (Dubois y Rothwell, 2004), (Danziger, Jennings, Park, 1999), (Rothwell y Kazanas, 1998).	Nivel 1: Satisfacción	-Compromiso -Relevancia -Satisfacción del cliente	*Entrevista a consultores expertos *Entrevista a consultores de las unidades de estudio *Entrevista a empresas clientes de las unidades de estudio	* 5 expertos en procesos de capacitación: Gloria Gutierrez, Kevin Ryan, Roger Ruiz, Arnaldi Paredes, Jesus Soto * 2 consultores de cada unidad de estudio * 3 clientes
			Nivel 2: Conocimientos	-Conocimiento -Habilidades -Confianza -Actitudes		

			Nivel 3: Transferencia	- Conductas críticas -Drivers -Aprendizaje en el trabajo		
			Nivel 4: Resultados	Evaluación de la influencia de la formación sobre los principales indicadores de la organización		
			Nivel 5: Retorno de inversión	Evaluación del impacto de la capacitación en términos económicos en los resultados de la organización		
Problema específico 6	Objetivo Específico 6	Marco teórico específico	Variables específicas	Sub- Variables	Técnica aplicada	Muestra
¿Qué modelo de gestión del proceso de capacitación se recomienda?	Proponer un modelo de gestión del proceso de capacitación aplicable para las unidades de estudio.		No tiene variables		Se procederá a comparar las fuentes teóricas con los resultados obtenidos a raíz de las entrevistas, encuestas, y focus group realizados.	

ANEXO H. TABLERO DE INDICADORES DE CONTROL- YM

Problema	VARIABLES	Subvariables	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica	Ponderación	
FACTORES DE INFLUENCIA	Apoyo de la Alta Administración	Nivel de Participación	Nivel de Participación				100%	
			Generación de DNC	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			Conocimiento de los programas de capacitación y sus beneficios	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área solicitante	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área de RH	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			Generación de feedback a los participantes post-capacitación	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
		Aprovisionamiento de recursos	Aprovisionamiento de recursos					100%
			Recursos Económicos	Área solicitante / Área de RH	% de cobertura del costo total	Monto asignado a la capacitación / monto requerido para realizar la capacitación	50%	
			Recursos de Tiempo (Participantes)	Líder del área	% de horas invertidas por Participantes	# de horas invertidas en capacitación de los participantes / # de horas totales de laborales de los participantes	50%	
		Externalidades	Oportunidades	Oportunidades				100%

		Generación de nuevas necesidades de conocimiento por aspectos regulatorios/normativas	Área de RH	Influencia de aspectos regulatorios/normativos	# capacitaciones generadas por aspectos regulatorios o normativos / # total de capacitaciones generadas	33%		
		Generación de nuevas necesidades de conocimiento por actualizaciones/tendencias	Área de RH	Influencia de actualizaciones/tendencias	# capacitaciones generadas por nuevas tendencias y actualizaciones / # total de capacitaciones generadas	33%		
		Enfoque en actividades core de la empresa	Área de RH	% de capacitaciones tercerizadas	# de capacitaciones externas / # total de capacitaciones planificadas	33%		
	Amenazas	Amenazas					100%	
		Presencia de nuevas consultoras	Consultora	Incremento % de nuevas consultoras con mismo publico objetivo	(# de consultoras en la actualidad - # de consultoras al inicio del periodo) / # de consultoras al inicio del periodo	50%		
		Regulación de precios en el mercado	Consultora	Relacion precio demanda / precio oferta	Precio demandado por la empresa / Precio ofertado por la consultora	50%		
	Estilo de aprendizaje	Diagnóstico de estilos	Diagnóstico de estilos					100%
			Evaluación formal de estilos	Área de RH / Consultora	Cumplimiento de evaluación formal de estilos de aprendizaje	# de evaluaciones formales aplicadas / # total de participantes de la capacitación	50%	
			Evaluación informal de estilos	Área de RH / Consultora	Cumplimiento de evaluación informal de estilos de aprendizaje	# de evaluaciones informales aplicadas / # total de participantes de la capacitación	50%	
	Funciones de recursos humanos en capacitación	Diseño del plan de capacitación	Validación del Diseño del plan de capacitación					100%
Gestión de fuentes de información					50%			
F1: Plan estratégico organizacional			Área de RH	Alineamiento con el Plan estratégico organizacional	# de necesidades de capacitación detectadas en el plan estratégico incluidas en el plan de capacitación / # de necesidades de capacitación detectadas en el plan estratégico	13%		

			F2: Perfiles de puesto	Área de RH	Alineamiento con el Cumplimiento de perfiles de puesto	# competencias desarrolladas por participante / # competencias requeridas para el puesto del participante	13%
			F3: Evaluaciones de desempeño	Área de RH	Alineamiento con la Evaluaciones de desempeño	# de necesidades de capacitación detectadas en la ED incluidas en el plan de capacitación / # de necesidades de capacitación detectadas en la ED	13%
			F4: Histórico de capacitaciones	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	13%
			Niveles de validación del Plan de Capacitación				50%
			N1: Consideraciones económicas	Área de RH	Consideraciones económicas	Costo real de la capacitación/ Costo Presupuestado de la capacitación	17%
			N2: Consideraciones de tiempo	Área de RH	Consideraciones de tiempo	# de capacitaciones planeadas por participante en el periodo / # de intervalos óptimos de tiempo identificados en el periodo	17%
			N3: Consideraciones de progreso o evolución	Área de RH	Consideraciones de progreso o evolución	# capacitaciones de temas de nivel superior en el periodo/# capacitaciones de nivel inferior en el periodo anterior	17%
		Definición de objetivos de capacitación	Definición de objetivos de capacitación				100%
			Definición de objetivos de capacitación	Área de RH	Si cumple/ No cumple	Si cumple/ No cumple	50%
			Definición de beneficios de capacitación	Área de RH	Si cumple/ No cumple	Si cumple/ No cumple	50%
		Definición de público objetivo	Definición de público objetivo				100%
			Segmentación por nivel organizacional	Área de RH	Nivel de Segmentación por nivel organizacional	# Segmentaciones de capacitaciones por nivel organizacional / # de capacitaciones	33%

			Segmentación por área	Área de RH	Nivel de Segmentación por área	# Segmentaciones de capacitaciones por área / # de capacitaciones	33%	
			Segmentación por nivel de conocimiento	Área de RH	Nivel de Segmentación por nivel de conocimiento	# Segmentaciones de capacitaciones por nivel de conocimiento/ # de capacitaciones	33%	
		Definición de entrenador(es)	Definición de entrenador(es)				100%	
			Proceso de evaluación (Consideraciones)					20%
			C1: Precio					4%
			Presupuestar el programa de capacitación	Consultora	Realización del presupuesto del programa de capacitación	# presupuestos por etapa de proceso de capacitación / # de etapas del proceso de capacitación		1%
			Benchmark con otras consultoras	Consultora	Realización bechmark	# de consultoras competidoras utilizadas para comparación de precios/ # de consultoras competidoras en el sector		1%
			Precio por etapas de desarrollo	Consultora	Pricing por etapas de desarrollo	# precios por etapa de proceso de capacitación incluidos en la propuesta/ # de etapas del proceso de capacitación		1%
			Precio acorde al presupuesto de la empresa	Consultora	Pricing acorde al presupuesto de la empresa	Presupuesto de la empresa/ Costo de la consultora		1%
			C2: Experiencia del capacitador					4%
			Aspecto general	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple		1%
			Aspecto específico: sector a capacitar	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple		1%
			Metodología de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple		1%
			C3: Formación de capacitadores					4%

			Tema de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	2%
			Metodología de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	2%
			C4: Referencias				4%
			Resultados de encuestas de satisfacción anteriores	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	2%
			Recomendaciones de clientes previos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	2%
			C5: Presentación de perfil				4%
			Descripción del Objetivo Propuesto	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%
			Descripción del Alcance	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%
			Descripción de sistemas (presencial, online, blended)	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%
			Descripción de Herramientas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%
			Descripción de Material de Capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%
			Descripción de las 5ws	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%
			Descripción de procesos a desarrollar	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%
			Descripción de roles de la empresa/consultora	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	0%
			Presentación de cronograma del procesos	Consultora	Realización del cronograma	# etapas del proceso de capacitación cronogramadas dentro de la propuesta/ # de etapas del proceso de capacitación	0%
			Creación de una base de datos de potenciales consultoras	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%

			Involucramiento del área solicitante en el proceso de selección	Líder del área	% de asistencia del área a reuniones con la consultora	# asistencias del líder del área a reuniones programadas para la selección de la consultora/ # de reuniones programadas para la selección de la consultora	20%	
			Involucramiento del área de RH en la selección de la consultora	Área de RH	% de asistencia del área de RRHH a reuniones con la consultora	# asistencias del área de RH a reuniones programadas para la selección de la consultora/ # de reuniones programadas para la selección de la consultora	20%	
			Costo de oportunidad del participante	Área de RH	Costo de capacitación por hr por participante vs Costo hr-hombre	Costo de capacitación por hr por participante/ costo hr-hombre por participante	20%	
		Gestión del proceso de capacitación	Gestión del proceso de capacitación				100%	
			Programación y comunicación de agendas					50%
			Programación de agenda con la consultora	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple		8%
			Programación de agendas con los participantes	Área de RH	% Disponibilidad de invitados	# de invitaciones aceptadas/ # de invitaciones enviadas		8%
			Comunicación de la agenda de capacitación	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple		8%
			Comunicación de objetivos de capacitación	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple		8%
			Comunicación de los beneficios de la capacitación	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple		8%
			Presentación de la consultora	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple		8%
			Logística					50%

		R1: Espacio/lugar	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
		R2: Coffee Break	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
		R3: Moviliario	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
		R4: Distribución de sala (Sillas y mesas)	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
		R5: Proyector	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
		R6: Ecran	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
		R7: Equipo de sonido	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
		R8: Iluminación	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
	Monitoreo de la ejecución de la capacitación	Monitoreo de la ejecución de la capacitación					100%
		Control de asistencia de los participantes	Área de RH	Toma de asistencia	# de tomas de asistencia durante la capacitación/ # de tomas de asistencia programadas durante la capacitación		25%
		Validación del desarrollo de la curricula del capacitador	Área de RH	Validación del desarrollo de la curricula	# de temas desarrollados en la capacitación/ # total de temas programados a desarrollar en la capacitación		25%
		Control de avance y tiempos del capacitador	Área de RH	Control de avance y tiempos	# de temas desarrollados dentro del tiempo establecido/ # total de temas de capacitación		25%
		Feedback del desempeño del capacitador	Área de RH	Realización de Feedback	Si cumple/ No cumple		25%
	Evaluación del nivel de aprendizaje	Evaluación del nivel de aprendizaje					100%
		Evaluación del Nivel 4: Resultados	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple		50%

			Evaluación del Nivel 5: Retorno de la inversión	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	50%	
DETECCIÓN DE NECESIDADES	Análisis Organizacional	Contexto Organizacional	Contexto Organizacional				100%	
			Conocimiento de las fortalezas de la organización	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Conocimiento de las debilidades de la organización	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Conocimiento de las oportunidades de la organización	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Conocimiento de las amenazas de la organización	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Conocimiento de estructura organizacional	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Conocimiento de mapa de procesos	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Conocimiento de la cultura y clima organizacional	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
	Análisis Individual	Perfil del Participante actual	Contexto Organizacional					100%
			Evaluación 360° / Evaluación de desempeño	Área de RH / Consultora	% de evaluaciones 360° realizadas	# de evaluaciones 360° realizadas / # de evaluaciones 360° programadas	50%	
			Encuestas de Motivación y Actitud	Área de RH / Consultora	% de encuestas de actitud realizadas	# de cuestionarios realizados / # de cuestionarios planeados	50%	
		Evaluación de conocimientos	Contexto Organizacional					100%
			Evaluación de habilidades duras	Área de RH / Consultora	% de evaluaciones de habilidades duras realizadas	# de participantes que fueron evaluados en habilidades operativas/ # de participantes de la capacitación	50%	
			Evaluación de habilidades blandas	Área de RH / Consultora	% de evaluaciones de habilidades blandas realizadas	# de participantes que fueron evaluados en habilidades blandas/ # de participantes de la capacitación	50%	

	Validación de DNC	Validación Final	Validación del DNC con el área solicitante	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	100%	
PLANIFICACIÓN	Objetivos de capacitación	Objetivo General	Objetivos general correlacionado con la DNC del cliente	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	100%	
		Objetivo Especifico	Objetivo Especifico					100%
			Objetivos específicos de la etapa de planificación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	33%	
			Objetivos específicos de la etapa de ejecución	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	33%	
			Objetivos específicos de la etapa de evaluación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	33%	
		Alcance de la capacitación	Alcance de la capacitación	Alcance de la capacitación				
	Delimitar temario de capacitación			Consultora	Delimitación del temario	# de tópicos incluidos en el temario/ # de tópicos solicitados por la empresa	33%	
	Validación de temario con el área de RH			Consultora	Validación de temario con el área de RH	# de reuniones de validación de temario realizadas con área de RH / # de reuniones de validación de temario planeadas con área de RH	33%	
	Validación de temario con el área solicitante			Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	33%	
	Métodos de trabajo	Diseño metodológico	Diseño metodológico					100%
			Determinar el modelo de aprendizaje adecuado	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Delimitar los métodos o vías de aprendizaje idóneos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Diseño de Presentación	Consultora	Diseño de Presentación	# de presentaciones preparadas/ # de sesiones de capacitación	14%	
			Diseño de Material Teórico	Consultora	Diseño de Material Teórico	# de tópicos teóricos/ # de sesiones de capacitación	14%	

			Diseño de Pre-Work	Consultora	Diseño de Pre-Work	# de actividades pre- work diseñadas/ # total de actividades diseñadas	14%	
			Diseño de Post-Work	Consultora	Diseño de Post-Work	# de actividades post- work diseñadas/ #total de actividades diseñadas	14%	
			Diseño de actividades/ dinámicas	Consultora	% de dinámicas desarrolladas	# de dinámicas planificadas/ # total de actividades diseñadas	14%	
		Validación metodológica	Validación metodológica					100%
			Validación del modelo de aprendizaje propuesto	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			Validación del/de los métodos de aprendizaje idóneos	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			Validación de la presentación	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			Validación de material teórico	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			Validación de las actividades/ dinámicas	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
	Métodos evaluativos	Diseño de métodos de evaluación	Diseño de métodos de evaluación				100%	
			F1: Propuesta previamente aprobada	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			F2: Metodología utilizada	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
			F3: Contenidos desarrollados	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	
Diseño de Herramientas de evaluación			Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%		
Validación de Herramientas de evaluación			Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%		

	Recursos	Recursos de Tiempo	Recursos de Tiempo				100%
			Programación de sesiones	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%
			Programación de actividades por sesión	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%
			Consideración de fechas y horarios especiales	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%
			Conformidad con la programación generada	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%
		Recursos Humanos	Recursos Humanos				100%
			Consultores asignados a la capacitación	Consultora	% de participación de consultores	# de consultores asignados / Σ total de consultores	20%
			Asistentes asignados a la capacitación	Consultora	% de participación de asistentes	# de asistentes asignados/ Σ total de asistentes	20%
			Diseñadores de contenidos asignados a la capacitación	Consultora	% de participación de diseñadores	# de diseñadores asignados/ Σ total de diseñadores	20%
			Personal del área de RH asignado a la capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%
			Participantes de la capacitación	Consultora	% de participación de colaboradores	# de colaboradores planificados a participar en capacitaciones /# colaboradores que fueron identificados en la DNC que requieran capacitación	20%
		Recursos Materiales	Recursos Materiales				100%
			Herramientas de presentación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%
			Herramientas de actividades	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%
			Materiales Impresos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%
			Certificados o Constancias	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%

			Validación de cumplimiento de Etapa Pre-Ejecución				100%
EJECUCIÓN	Proceso	Etapa 1: Pre-Ejecución	A1: Pre-work				20%
			Nivel de cumplimiento del Pre-work propuesto	Consultora	% de cumplimiento del pre-work propuesto	# de personas que presentaron el pre-work / total de participantes	10%
			Nivel inicial de la competencia desarrollada	Consultora	Nota promedio generada en el Pre-work	Σ de notas de evaluación obtenidas del pre-work / # de personas que presentaron el pre-work	10%
			A2: Validación de condiciones físicas óptimas para la capacitación				20%
			C1: Espacio/lugar	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	3%
			C2: Coffee Break	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	3%
			C3: Distribución de sala	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	3%
			C4: Equipos de proyección	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	3%
			C5: Equipos de sonido	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	3%
			C6: Iluminación de sala	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	3%
			A3: Validación de recursos materiales completos				20%
			R1: Herramientas de presentación	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	4%
			R2: Herramientas para actividades	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	4%
			R3: Materiales Impresos	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	4%
			R4: Certificados o Constancias	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	4%

			R5: Lista de asistencia	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	4%
			A4: Tomar lista de asistencia				20%
			Nivel de concurrencia a la capacitación	Área de RH / Consultora	% de asistencia	# inicial de participantes / # de participantes invitados	7%
			Tardanzas reportadas	Área de RH / Consultora	% de tardanzas reportadas	# de tardanzas / # inicial de participantes	7%
			Retiros reportados	Área de RH / Consultora	% de retiros reportados	# final de participantes / # inicial de participantes	7%
			A5: Presentación y Recomendaciones previas	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%
			Validación de cumplimiento de Etapa Experimentando				100%
		Etapa 2: Experimentando o de Apertura	A1: Desarrollo de dinámicas de generación de confianza	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%
			A2: Consulta sobre expectativas de los participantes	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%
			A3: Comunicación de objetivos de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%
			A4: Comunicación de beneficios de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%
			A5: Comunicación de temario a desarrollar	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%
			A6: Resumen de lo desarrollado en sesiones previas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%
			A7: Atención de consultas de sesiones previas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%
			Etapa 3: Tratamiento	Validación de cumplimiento de Etapa Tratamiento			

			A1: Desarrollo conceptual/teórico	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%		
			A2: Receso/ Coffee break	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%		
			A3: Feedback 1 - Observador RH	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%		
			A4: Desarrollo de dinámicas grupales	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%		
			A5: Vinculación de conceptos y dinámicas con algo significativo	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%		
		Etapa 4: Generalizando	Validación de cumplimiento de Etapa Generalizando						100%
			A1: Recojo de conclusiones individuales	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	50%		
			A2: Desarrollo de conclusiones generales	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	50%		
		Etapa 5: Aplicando	Validación de cumplimiento de Etapa Aplicando						100%
			A1: Diagnóstico de aplicabilidad de nuevos conocimientos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	50%		
			A2: Diagnóstico de las vías de trasmisión de conocimiento	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	50%		
		Etapa 6: de Cierre	Validación de cumplimiento de Etapa Cierre						100%
			A1: Atención de consultas finales	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%		
			A2: Post-Work				25%		

			Nivel de cumplimiento del Post-work propuesto	Consultora	% de cumplimiento del post-work propuesto	# de participantes que presentaron el post-work / # total de participantes	13%	
			Nota parcial de la competencia desarrollada	Consultora	Nota promedio parcial generada en el Post-work	(Σ de notas de evaluación generadas en el post-work / # de personas que presentaron el post-work)/nota máxima de calificación	13%	
			A3: Feedback 2 (Observador RH)	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%	
			A.4. Cumplimiento de cronograma general	Área de RH	% de actividades desarrolladas según cronograma	# de actividades desarrolladas según cronograma / total de actividades desarrolladas	25%	
EVALUACIÓN	Nivel 1: Satisfacción	-Compromiso -Relevancia -Satisfacción del cliente	Validación de cumplimiento de evaluación de N1					100%
			A1: Evaluación del factor compromiso					25%
			Factor compromiso	Consultora	% de participantes que completaron el programa	#de participantes que completaron el programa / # de inscritosal programa	13%	
				Consultora	% de personas que participaron activamente del programa	# de personas que participan activamente del programa / # total de participantes	13%	
			A2: Evaluación de factor relevancia				25%	
			Factor relevancia	Consultora	% de participantes que validaron aplicabilidad	# de participantes que validaron aplicabilidad en los contenidos / total de participantes	8%	
				Consultora	% de participantes con asistencia obligatoria programada	# de participantes con asistencia obligatoria programada / # total de participantes	8%	
				Consultora	% de relevancia reportado en los requerimientos	(Σ de ptjes de relevancia reportados en el requerimiento) / # de requerimientos)*100/ptje máximo de relevancia	8%	
			A3: Evaluación del factor satisfacción - Participantes				25%	

			Objetivos del programa				3%
			Objetivos claramente definidos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Objetivos cubiertos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Grado de complejidad adecuado	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Materiales				3%
			Fácilmente aplicables	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Relevante para las funciones que me son asignadas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Cantidad suficiente	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Calidad adecuada	Consultora	% de validación de la calidad de material	(Σ de ptjes del sub factor de calidad reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor calidad	1%
			Facilitador				3%
			Conocimiento teórico	Consultora	% de validación del conocimiento teórico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento teórico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento teórico	1%
			Conocimiento práctico	Consultora	% de validación del conocimiento práctico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento práctico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento práctico	1%
			Desarrollo durante la sesión	Consultora	% de conformidad con el desarrollo del docente	(Σ de ptjes del sub factor desarrollo reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor desarrollo	1%

			Metodología/ Estilo de enseñanza	Consultora	% de conformidad con la metodología de enseñanza	(Σ de ptjes del sub factor metodología reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor metodología	1%
			Evaluación				3%
			Contenido de la evaluación VS Contenido del Programa	Consultora	% de validación del conocimiento teórico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento teórico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento teórico	2%
			Sistemas y herramientas suficientes de evaluación	Consultora	% de validación del conocimiento teórico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento teórico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento teórico	2%
			Logística				3%
			Equipos y Sistemas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Organización	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Instalaciones	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Coffee Break	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	1%
			Cumplimiento de cronograma establecido	Consultora	% de validación del cumplimiento del cronograma propuesto	(Σ de puntajes del factor de cumplimiento de cronograma reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor cumplimiento de cronograma	3%
			Feedback informal: Participantes - RH	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	3%

			Feedback informal: Participantes - Capacitador	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	3%
			A4: Evaluación del factor satisfacción - RH				25%
			Materiales				6%
			Fácilmente aplicables	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	2%
			Relevante para las funciones que me son asignadas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	2%
			Cantidad suficiente	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	2%
			Calidad adecuada	Consultora	% de validación de la calidad de material	(Σ de ptjes del sub factor de caidad reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor calidad	2%
			Facilitador				6%
			Conocimiento teórico	Consultora	% de validación del conocimiento teórico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento teórico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento teórico	2%
			Conocimiento práctico	Consultora	% de validación del conocimiento práctico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento práctico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento práctico	2%
			Desarrollo durante la sesión	Consultora	% de conformidad con el desarrollo del docente	(Σ de ptjes del sub factor desarrollo reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor desarrollo	2%
			Metodología/ Estilo de enseñanza	Consultora	% de conformidad con la metodología de enseñanza	(Σ de ptjes del sub factor metodología reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor metodología	2%

			Cumplimiento de cronograma establecido	Consultora	% de validación del cumplimiento del cronograma propuesto	(Σ de ptjes del factor de cumplimiento de cronograma reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor cumplimiento de cronograma	6%	
			Feedback informal: RH - Capacitador	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
	Nivel 2: Conocimientos	-Conocimiento -Habilidades -Confianza -Actitudes	Validación de cumplimiento de la evaluación de N2					100%
			A1: Evaluación de Conocimiento / Habilidades	Consultora	Promedio de las notas de evaluación de conocimiento/habilidades	(Σ de notas de evaluación individual registrada) / # de evaluaciones aplicadas)*100/escala máxima del factor de evaluación	33%	
			A2: Evaluación de Confianza	Consultora	Promedio de las notas de evaluación de confianza	(Σ de notas de evaluación individual registrada) / # de evaluaciones aplicadas)*100/escala máxima del factor de evaluación	33%	
			A3: Evaluación de Actitudes	Consultora	Promedio de las notas de evaluación de actitudes	(Σ de notas de evaluación individual registrada) / # de evaluaciones aplicadas)*100/escala máxima del factor de evaluación	33%	
	Entregable final		Conformidad con el contenido del entregable final					100%
			Resultados de evaluación del nivel 1	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Resultados de evaluación del nivel 2	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Plan de reforzamiento individual	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Plan de reforzamiento grupal	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Incidencias durante proceso de ejecución	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
			Conclusiones/ Recomendaciones	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	

			Entrega de certificados o constancias	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	14%	
		Soporte Post-Capacitación	Conformidad con el soporte post - capacitación					100%
			Contacto Consultora- Participante: Después de 1 mes	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	50%	
			Contacto Participante - Consultora: Después de 1 mes	Consultora	% de participantes que se contactaron al mes	# de participantes que se contactaron al mes de ejecución / # total de participantes	50%	
	Nivel 3: Transferencia	- Conductas críticas -Drivers -Aprendizaje en el trabajo -Gestión del conocimiento	Validación de cumplimiento de la evaluación de N3					100%
			A1: Conductas críticas					25%
			Evaluación de competencias	Área de RH / Consultora	% de competencias cubiertas a largo plazo	#de competencias a largo plazo cubiertas con el programa de capacitación / total de competencias a largo plazo	8%	
				Área de RH / Consultora	% de competencias cubiertas a corto plazo	#de competencias a largo corto plazo cubiertas con el programa de capacitación / total de competencias a corto plazo	8%	
			Empoderamiento	Área de RH / Consultora	% de participantes empoderados que adoptaron nuevos proyectos	# de participantes que incluyen y aplican dentro de sus funciones el conocimiento adquirido / total de participantes	8%	
			A2: Drivers				25%	
			Monitoreo post capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%	
				Área de RH / Consultora	% Diferencia de notas de Ev Desempeño / Ev360 de los capacitados VS no capacitados	(Promedio de la nota de Ev Desempeño / Ev360 de los capacitados - Promedio de la nota de Ev Desempeño / Ev360 de los no capacitados)/ Promedio de la nota de Ev Desempeño / Ev360 de los no capacitados	6%	
				Reforzamiento post capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	6%

			Área de RH / Consultora	% del alcance del reforzamiento generado para colaboradores Tipping Points	# de sesiones de coaching generadas para colabores Tipping Points / # total de Tipping Points reportados	6%	
			A3: Aprendizaje en el puesto de trabajo			25%	
		Evaluación de desempeño	Consultora	% de jefes que lograron cerrar la brecha conocimiento reportada	# de jefes entrevistados que concluyen se cerró la brecha de conocimiento reportada / # de jefes entrevistados	8%	
			Área de RH	% de participantes que mejoraron su desempeño en la competencia evaluada	# de participantes que reportaron mejoras en su Evaluación 360° / total de participantes	8%	
			Área de RH	% de participantes que mejoraron su desempeño en la competencia evaluada	# de participantes que reportaron mejoras en su Evaluación de Desempeño / total de participantes	8%	
		A4: Gestión del conocimiento	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	25%	
	Nivel 4: Resultados	-Indicadores principales	Validación de cumplimiento de la evaluación de N4			100%	
			Objetivos estratégicos principales	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos del área	# de indicadores a nivel global que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores de GH	17%
			Objetivos estratégicos de Clima y Cultura	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos de clima y cultura	# de indicadores de Clima y Cultura que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores de Clima y Cultura	17%
			Objetivos estratégicos de Desarrollo y Capacitación	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos de Desarrollo y Capacitación	# de indicadores de Desarrollo y Capacitación que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores de Desarrollo y Capacitación	17%
			Objetivos estratégicos de Liderazgo	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos de Liderazgo	# de indicadores de Liderazgo que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores de Liderazgo	17%
			Objetivos estratégicos de Motivación y Retención	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos	# de indicadores de Motivación y Retención que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de	17%

					estratégicos de Motivación y Retención	indicadores de Motivación y Retención	
			Objetivos estratégicos de Marco Operacional	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos de Marco Operacional	# de indicadores del Marco Operacional que se ven influenciados por procesos de capacitación/ # total de indicadores del Marco Operacional	17%
			Validación de cumplimiento de la evaluación de N5				100%
			Cuantificar Costo de la capacitación	Área de RH	% presupuesto asignado a capacitación vs presupuesto total	Presupuesto asignado a Capacitación / Presupuesto total asignado al área de RH	14%
				Área de RH	% presupuesto asignado a capacitación vs presupuesto de RH	Presupuesto asignado a Capacitación / Presupuesto total de la empresa	14%
		Evaluación del impacto económico de la capacitación en los resultados de la organización	Cuantificar Beneficios (Objetivos estratégicos alcanzados por cada sub área gracias a procesos de Capacitación)	Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Clima y Cultura vs presupuesto de Clima y Cultura	Presupuesto asignado a Capacitación que me permite alcanzar algún objetivo estratégico de Clima y Cultura / Presupuesto total de Clima y Cultura	14%
				Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Desarrollo y Capacitación vs presupuesto de Desarrollo y Capacitación	Presupuesto asignado a programas de Capacitación que fortalecen Desarrollo y Capacitación / Presupuesto total de Desarrollo y Capacitación	14%
				Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Liderazgo vs presupuesto de Liderazgo	Presupuesto asignado a programas de Capacitación que fortalecen Liderazgo / Presupuesto total de Liderazgo	14%
				Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Motivación y Retención vs presupuesto de Motivación y Retención	Presupuesto asignado a programas de Capacitación que fortalecen Motivación y Retención/ Presupuesto total de Motivación y Retención	14%
				Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Marco Operacional vs presupuesto de Marco Operacional	Presupuesto asignado a programas de Capacitación que fortalecen Marco Operacional/ Presupuesto total de Marco Operacional	14%
	Nivel 5: Retorno de inversión						

ANEXO I. GUIA DE USO DEL TABLERO DE INDICADORES DE CONTROL- YM

Como producto complementario de la investigación, se presenta el **Tablero de Indicadores de Capacitación YM**, el cual presenta la misma estructura del **Modelo de Gestión de Capacitación YM**.

1. Descripción de la Estructura del Tablero

Primero se detalla la unidad de análisis, luego las variables y sub variables que la componen, y finalmente los factores de evaluación.

Cada factor de evaluación está a cargo de un responsable, la investigación considera 4 actores:

- **Líder del área, o jefe del participante:** Cuando el líder es un participante más de la capacitación, recibe el nombre de *Tipping Point*, ya que en su rol es capaz de: generar la influencia requerida para reforzar la implementación de los conceptos presentados, promover la asistencia y participación al programa, y dar *feedback* informal al capacitador durante el proceso de ejecución (ya que conoce de primera mano la brecha de conocimiento que se pretende atacar).
- **Área solicitante:** Referida al área que presenta el requerimiento dentro de su diagnóstico inicial de necesidades de capacitación; el líder o jefe pertenece a esta unidad. Su representante tiene la función de validar que los objetivos y contenidos del programa estén en línea con lo solicitado.
- **Área de RH:** Se presenta como una unidad de soporte que controla y monitorea todo el proceso, pero que también interviene en distintas etapas del mismo, ya sea en el rol de asesor o ejecutor. Su función principal es la de asegurar que los objetivos propuestos del programa se cumplan en términos de alcance y calidad.
- **Consultora:** Conformado por el equipo de facilitadores y asistentes que se encargarán del diseño, ejecución y evaluación del programa. Trabajarán en conjunto con el Área solicitante y el Área de RH para el logro de los objetivos de capacitación.

Después de definir los responsables, se determinan los indicadores que permitirán medir o validar la conformidad del factor planteado. Se consideran dos tipos de indicadores:

- **Indicador básico de conformidad:** Responde a un Si cumple/No cumple, aplicado para los indicadores donde se requiera conocer de forma puntual conocer si se realizó o no una determinada actividad. Ante Cumplimiento recibe una calificación del 100%, ante No Cumplimiento del 0%.

- **Indicador específico:** Genera un análisis más detallado de la variable. Contempla dos métricas (un numerador y un denominador).

Finalmente, con los resultados de los indicadores, se genera una calificación final que evalúa el servicio implementado por la consultora. En esta línea, y tomando en cuenta que las conformidades de los factores no dependen sólo de este actor, no todos ellos serán considerados al momento de calcular la nota. Para esto, la tabla cuenta con una columna adicional denominada “Incidencia” que establece si la Consultora tiene o no alguna injerencia sobre factor evaluado; por regla general si la incidencia es positiva el “responsable” debería ser la consultora.

Para aquellos factores, que contemplen sub factores, actividades, fuentes, entre otras consideraciones, la calificación del factor (considerando la columna incidencia) será la suma de las notas obtenidas en cada uno de estos aspectos (**Figura 11**). Es importante recalcar que se tienen factores que no consideran los resultados de los aspectos evaluados, y sólo contemplan un indicador básico de conformidad, haciendo referencia a si la tarea de evaluación se llegó a ejecutar, independientemente de los resultados de la misma. En correlación con el anterior párrafo, aquí se debe entender, que los resultados no se ven afectados directamente por la Consultora, y que en realidad dependen de otros factores.

Figura 11. Fragmento de Tablero de Control: Factores de Influencia - Apoyo de la Alta Administración.

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica	Ponderación	Resultado de Medición	TOTAL
		Nivel de Participación				100%		100%
Nivel de Participación	NO	Generación de DNC	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%
	NO	Conocimiento de los programas de capacitación y sus beneficios	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%
	NO	Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área solicitante	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%
	NO	Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área de RH	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%
	NO	Generación de feedback a los participantes post-capacitación	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%

Notas:

***Total:** Σ de Resultado Sub total

***Ponderación:** Resultado del indicador ponderado en un intervalo de (0-20). Considerar que, a mayor número de aspectos de evaluación, el intervalo se reduce. Fórmula referencial: **100/# de aspectos considerados.**

Finalmente, se tiene una última columna denominada “Puntaje”, se creó con la finalidad de aplicar la metodología de control de procesos, denominada “Semáforo”. Dependiendo del “Resultado Final”, asigna a cada uno de los factores evaluados un color:

Figura 2I. Fragmento de Tablero de Control: Factores de Influencia.

Factor	Responsable	Indicadores	Métrica	Ponderación	Resultado de Medición	TOTAL	PUNTAJE
Nivel de Participación				100%		100%	2
Generación de DNC	Lider del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%	1
Conocimiento de los programas de capacitación y sus beneficios	Lider del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%	2
Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área solicitante	Lider del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%	2
Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área de RH	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%	1
Generación de feedback a los participantes post-capacitación	Lider del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	20%	Si cumple	20%	2

- *Rojo: Indicador crítico*
- *Ámbar: Indicador promedio*
- *Verde: Indicador satisfactorio*

2. Descripción de Factores

2.1. Factores de influencia: Referidos a aquellos componentes que impactan positiva o negativamente en todo el proceso de capacitación. Se consideraron 4 variables:

2.1.1. Apoyo de la alta administración: Evalúa el Nivel de Participación de los líderes de las áreas solicitantes, y el Aprovisionamiento de Recursos de la empresa solicitante.

a. *Nivel de Participación:* Para evaluar estos ítems, la consultora deberá considerar si la empresa cumple o no con estos requisitos (indicador básico de conformidad); la calificación final no afecta la calificación total del servicio, ya que sólo forma parte de la información inicial recopilada por la consultora. Se consideran 4 factores de evaluación.

a.1. *Generación del DNC:* Considera el cumplimiento de un diagnóstico de necesidades previa solicitud del proceso formativo, el cual se recomienda esté a cargo del gerente o líder del área solicitante.

a.2. *Conocimiento de los programas de capacitación y sus beneficios:* Ese factor hace énfasis en el conocimiento que el Líder del Área tiene sobre los programas de capacitación y los consecuentes beneficios que estos generan sobre los resultados de la empresa.

a.3. *Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área solicitante:* Se recomienda que los líderes de las áreas participantes refuercen y comuniquen constantemente a los participantes la importancia de los programas en el desarrollo de sus competencias.

a.4. *Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del área de RH:* Considerando que el área de RH es la encargada de gestionar procesos relacionados con el desarrollo de habilidades y competencias, debe tener una presencia activa en la promoción de estos programas; para ello se recomienda que refuercen constantemente temas de participación, y puntualidad con el cumplimiento de actividades propuestas.

a.5. *Generación de feedback a los participantes post-capacitación:* Culminando el programa se recomienda que los líderes realicen una retroalimentación grupal a los participantes, de manera que se puedan implementar nuevas formas de trabajo o mejorar las ya existentes en base a lo aprendido.

b. *Aprovisionamiento de recursos:* Para evaluar este ítem se manejarán indicadores que reflejen su porcentaje de cumplimiento; la calificación final no afecta la calificación total del servicio, ya que sólo forma parte de la información inicial recopilada por la consultora. Se consideran 2 factores de evaluación:

b.1. *Recursos económicos:* Referido al porcentaje del costo que la empresa está dispuesta cubrir versus el costo inicial presupuestado. Esto refleja el grado de interés que el área solicitante tiene en la ejecución del programa.

b.2. *Recursos de tiempo:* Referido al número de horas que el área solicitante dispone para el desarrollo del programa, considerando la relación del costo-oportunidad de las horas invertidas por los participantes.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de la variable 1.1. Apoyo de la alta dirección.

Tabla 1I: Fragmento del tablero de control de la variable Apoyo de la alta dirección

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Nivel de Participación		Nivel de Participación			
	NO	Generación de DNC	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	Conocimiento de los programas de capacitación y sus beneficios	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área solicitante	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	Promoción de la participación en los procesos de capacitación por parte del líder del área de RH	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	Generación de feedback a los participantes post-capacitación	Líder del área	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
Aprovisionamiento de recursos		Aprovisionamiento de recursos			
	NO	Recursos Económicos	Área solicitante / Área de RH	% de cobertura del costo total	Monto asignado a la capacitación / monto requerido para realizar la capacitación
	NO	Recursos de Tiempo (Participantes)	Líder del área	% de horas invertidas por Participantes	# de horas invertidas en capacitación de los participantes / # de horas totales de laborales de los participantes

2.1.2. *Externalidades:* Evalúa las Oportunidades y Amenazas que impactan las actividades de la empresa solicitante.

a. *Oportunidades:* Para poder evaluar el grado de cumplimiento de esta subvariable se propone ciertos indicadores, cuyos resultados no afectan la calificación total del servicio, por ser un agente independiente que influye en la generación de nuevas necesidades de capacitación. Este ítem considera 4 factores de evaluación.

- a.1. Generación de nuevas necesidades de conocimiento por aspectos regulatorios/normativas:* Está referido a la proporción de necesidades formativas identificadas por la empresa solicitante que fueron originadas por cambios o modificaciones en los aspectos regulatorios o normativos que la rigen. Esta evaluación también puede ser realizada por la consultora, generando una oportunidad para poder ofrecer ofertas formativas iniciales a distintas empresas sobre temas relacionados.
- a.2. Generación de nuevas necesidades de conocimiento por actualizaciones/tendencias:* Referido a la proporción de necesidades formativas identificadas por la empresa solicitante que fueron originadas por nuevas tendencias que puedan influir de manera positiva en sus actividades. Esta evaluación también puede ser realizada por la consultora, generando una oportunidad para poder ofrecer ofertas formativas iniciales a distintas empresas sobre temas relacionados.
- a.3. Enfoque en actividades Core de la empresa:* Tiene como objetivo evaluar la proporción de capacitaciones que fueron desarrolladas por consultoras externas, versus el total de capacitaciones desarrolladas. A mayor índice, la empresa refleja un mayor enfoque en sus actividades core. El área de RH, es el encargado de realizar este análisis.
- b. Amenazas:* Para poder evaluar el grado de cumplimiento de esta sub variable se proponen ciertos indicadores, cuyos resultados no afectan la calificación total del servicio, por ser un agente independiente que influye en las actividades de la consultora. Este ítem considera 2 factores de evaluación.
- b.1. Presencia de nuevas consultoras:* Enfocado en verificar el porcentaje de incremento del número de nuevas consultoras competidoras en el mercado en comparación al periodo previo. Este monitoreo debe ser realizado por la consultora para evaluar aquellos aspectos que pueden influir en su oferta formativa.
- b.2. Regulación de precios en el mercado:* Enfocado en verificar si la empresa solicitante demanda un precio menor que el precio ofertado por la consultora, pudiendo ser este un limitante para la elección de la oferta formativa. Esta evaluación la realiza la consultora.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 2I: Fragmento del tablero de control de la variable Externalidades

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
		Oportunidades			
Oportunidades	NO	Generación de nuevas necesidades de conocimiento por aspectos regulatorios/normativas	Área de RH	Influencia de aspectos regulatorios/normativos	# capacitaciones generadas por aspectos regulatorios o normativos / # total de capacitaciones generadas
	NO	Generación de nuevas necesidades de conocimiento por actualizaciones/tendencias	Área de RH	Influencia de actualizaciones/tendencias	# capacitaciones generadas por nuevas tendencias y actualizaciones / # total de capacitaciones generadas
	NO	Enfoque en actividades core de la empresa	Área de RH	% de capacitaciones tercerizadas	# de capacitaciones externas / # total de capacitaciones planificadas
		Amenazas			
Amenazas	NO	Presencia de nuevas consultoras	Consultora	Incremento % de nuevas consultoras con mismo publico objetivo	(# de consultoras en la actualidad - # de consultoras al inicio del periodo) / # de consultoras al inicio del periodo
	NO	Regulación de precios en el mercado	Consultora	Relacion precio demanda / precio oferta	Precio demandado por la empresa / Precio ofertado por la consultora

2.1.3. Estilo de aprendizaje: Evalúa la realización de un diagnóstico de estilos de aprendizaje previo al proceso de capacitación.

a. Diagnóstico de estilos: Se considera que los indicadores planteados para la medición de esta subvariable si afectan la calificación total del servicio brindado por la consultora, ya que se recomienda que debe ser parte de su oferta formativa por la importancia de los resultados para el diseño del programa formativo; cabe mencionar, que el área de RH de la empresa solicitante también puede ser la responsable de realizar este diagnóstico. Se consideran 2 factores de evaluación:

a.1. Evaluación formal de estilos: Referido a la verificación del cumplimiento de la evaluación formal de estilos de aprendizaje (pruebas de diagnóstico), mediante la medición del porcentaje de participantes que fueron evaluados. Dentro de este punto, se resalta un fragmento de la entrevista a Jesús Soto (comunicación personal, 22 de setiembre, 2018), un experto en temas de capacitaciones, quien menciona lo siguiente:

Test de Kolb, ¿cómo la persona aprende?, a través del test tú vas determinando que cantidad de dinámicas a incluir. La programación lingüística nos da facilidad de poder comunicar a través de 3 canales, visual, auditivo y kinestésico ... lo que más nos ha resultado a nosotros es que la gente viva la experiencia, que genere emociones, que genere a través de la experiencia emociones y las emociones conectan con cualquier tipo de canal de capacidad de aprendizaje.

a.2. Evaluación informal de estilos: Referido a la verificación del cumplimiento de la evaluación informal de estilos de aprendizaje (entrevistas u otros), mediante la medición del porcentaje de participantes que fueron evaluados.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 3I: Fragmento del tablero de control de la variable Estilos de Aprendizaje

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Diagnóstico de estilos		Diagnóstico de estilos			
	SI	Evaluación formal de estilos	Área de RH / Consultora	Cumplimiento de evaluación formal de estilos de aprendizaje	# de evaluaciones formales aplicadas / # total de participantes de la capacitación
	SI	Evaluación informal de estilos	Área de RH / Consultora	Cumplimiento de evaluación informal de estilos de aprendizaje	# de evaluaciones informales aplicadas / # total de participantes de la capacitación

2.1.4. Funciones de Recursos Humanos: Esta variable abarca las responsabilidades del Área de RH de la empresa solicitante durante todo el proceso de capacitación. Incluye 7 sub variables descritas a continuación:

a. *Diseño de plan de capacitación:* Se considera que el resultado de la evaluación de cumplimiento de este ítem no afecta la calificación total del servicio brindado por la consultora, por no ser parte de su oferta formativa. La medición de todos los factores de esta subvariable, están bajo la responsabilidad del Área de RH, quienes tienen acceso a los inputs necesarios para el desarrollo de las actividades correspondientes. A continuación, se nombran sus respectivos factores:

a.1. *Gestión de fuentes de información:* Referido a la verificación del uso de distintas fuentes de información internas por parte del área de RH. Este factor es considerado importante debido a que la revisión de distintas fuentes ayuda a interconectar, validar y descubrir posibles necesidades de capacitación, así como generar insumos para la realización del diseño del plan de capacitación. Se consideran 4 fuentes de información básicas para el análisis.

- Fuente 1 - Plan estratégico organizacional: Es importante alinear los planes estratégicos y los objetivos organizacionales con los procesos formativos.
- Fuente 2 - Perfiles de puesto: Se analiza el nivel de cumplimiento con el perfil de puesto.
- Fuente 3 - Evaluaciones de desempeño: Se debe analizar resultados de evaluaciones de desempeño con el fin de mapear nuevas oportunidades de desarrollo en el colaborador.
- Fuente 4 - Histórico de capacitaciones: Es importante verificar la secuencia de capacitaciones de un periodo a otro, para evitar duplicidad de temas o brechas formativas.

a.2. *Niveles de validación del Plan de Capacitación:* Tiene como objetivo validar que el plan de capacitación desarrollado por el Área de RH considere 3 parámetros descritos a continuación.

- Nivel 1 - Consideraciones económicas: Consiste en que el presupuesto del plan de capacitación se encuentre dentro de los rangos establecidos por la empresa.
- Nivel 2 - Consideraciones de tiempo: Consiste en que el plan de capacitación deberá de programar las actividades formativas dentro de periodos óptimos y según la disponibilidad identificada.

- Nivel 3 - Consideraciones de progreso o evolución: Se considera que el plan debe ser consistente y tener una tendencia evolutiva de aprendizaje, en comparación con periodos anteriores.
- b. Definición de objetivos de capacitación:* En este punto se valida si el Área de RH de la empresa solicitante ha cumplido o no con la definición de los objetivos de capacitación; por lo que el ítem no afecta a la calificación final de la consultora. Se consideran 2 factores de evaluación.
- b.1. Definición de objetivos de capacitación:* Evalúa si el Área de RH cumplió con la definición de los objetivos del proceso formativo.
- b.2. Definición de beneficios de capacitación:* Evalúa si el Área de RH cumplió con la identificación de los beneficios del proceso formativo.
- c. Definición de público objetivo:* Tiene como objetivo determinar la metodología de segmentación que el Área de RH emplea para la definición del público objetivo del proceso formativo. Estas metodologías no son excluyentes, por lo que la medición de los tres factores se combina para obtener un único puntaje, además este ítem no afecta a la calificación final de la consultora.
- c.1. Segmentación por nivel organizacional:* Referente al porcentaje de procesos de capacitación donde el alcance es definido considerando el nivel organizacional de los participantes.
- c.2. Segmentación por área:* Referente al porcentaje de procesos de capacitación donde el alcance es definido considerando las áreas a las que pertenecen los participantes.
- c.3. Segmentación por nivel de conocimiento:* Referente al porcentaje de procesos de capacitación donde el alcance es definido considerando el nivel de conocimiento poseído por los participantes.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 4I: Primer fragmento del tablero de control de la variable Funciones de Recursos Humanos en la capacitación

	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Diseño del plan de capacitación		Validación del Diseño del plan de capacitación			
		Gestión de fuentes de información			
	NO	F1: Plan estratégico organizacional	Área de RH	Alineamiento con el Plan estratégico organizacional	# de necesidades de capacitación detectadas en el plan estratégico incluidas en el plan de capacitación / # de necesidades de capacitación detectadas en el plan estratégico
	NO	F2: Perfiles de puesto	Área de RH	Alineamiento con el Cumplimiento de perfiles de puesto	# competencias desarrolladas por participante / # competencias requeridas para el puesto del participante
	NO	F3: Evaluaciones de desempeño	Área de RH	Alineamiento con la Evaluaciones de desempeño	# de necesidades de capacitación detectadas en la ED incluidas en el plan de capacitación / # de necesidades de capacitación detectadas en la ED
	NO	F4: Histórico de capacitaciones	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
			Niveles de validación del Plan de Capacitación		
	NO	N1: Consideraciones económicas	Área de RH	Consideraciones económicas	Costo real de la capacitación/ Costo Presupuestado de la capacitación
	NO	N2: Consideraciones de tiempo	Área de RH	Consideraciones de tiempo	# de capacitaciones planeadas por participante en el periodo / # de intervalos óptimos de tiempo identificados en el periodo
	NO	N3: Consideraciones de progreso o evolución	Área de RH	Consideraciones de progreso o evolución	# capacitaciones de temas de nivel superior en el periodo/# capacitaciones de nivel inferior en el periodo anterior
Definición de objetivos de capacitación		Definición de objetivos de capacitación			
	NO	Definición de objetivos de capacitación	Área de RH	Si cumple/ No cumple	Si cumple/ No cumple
	NO	Definición de beneficios de capacitación	Área de RH	Si cumple/ No cumple	Si cumple/ No cumple
Definición de público objetivo		Definición de público objetivo			
	NO	Segmentación por nivel organizacional	Área de RH	Nivel de Segmentación por nivel organizacional	# Segmentaciones de capacitaciones por nivel organizacional / # de capacitaciones
	NO	Segmentación por área	Área de RH	Nivel de Segmentación por área	# Segmentaciones de capacitaciones por área / # de capacitaciones
	NO	Segmentación por nivel de conocimiento	Área de RH	Nivel de Segmentación por nivel de conocimiento	# Segmentaciones de capacitaciones por nivel de conocimiento/ # de capacitaciones

d. *Definición de entrenador(es)*: Describe todas las consideraciones que tiene la empresa solicitante para realizar la selección de la consultora.

d.1. *Proceso de evaluación (Consideraciones)*: Describe los parámetros de evaluación que las empresas solicitantes pueden considerar para la selección de la consultora. Los resultados de los indicadores de cumplimiento (o indicadores básicos de conformidad) si se consideran en el puntaje final de la consultora, ya que estas son las responsables de incluir y describir en su propuesta formativa el detalle de los factores que se presentan a continuación.

i. C1: Precio: La consultora deberá de fijar un precio óptimo acorde con el servicio proporcionado. Se recomienda seguir los siguientes criterios:

- Presupuestar el programa de capacitación: La consultora deberá de presupuestar cada una de las etapas del proceso de capacitación ofertado, considerando que esta información es interna y sirve como referencia para ofertar un precio por el servicio.
- Benchmarking con otras consultoras: La consultora deberá evaluar si el precio que ofertado se encuentra dentro de los límites que se manejan en el mercado y considerarlo como referente al momento de la determinación de la propuesta final.
- Precio por etapas de desarrollo: La consultora deberá desgregar el precio de su servicio por cada etapa del proceso de capacitación presentando este detalle dentro de la propuesta. Esto

le permitirá a la empresa solicitante elegir hasta que etapa del proceso formativo requerirá los servicios de la consultora.

- Precio acorde al presupuesto de la empresa: La consultora deberá considerar el presupuesto con el que cuenta la empresa solicitante al momento de determinar el precio final.

ii. C2: Experiencia del capacitador: Se toman en cuenta los siguientes criterios:

- Aspecto general: Hace referencia a si el capacitador cuenta con experiencia previa brindando servicios formativos.
- Aspecto específico (Sector a capacitar): Hace referencia a si el capacitador cuenta con experiencia previa brindando servicios formativos dentro del sector al que la empresa solicitante pertenece.
- Metodología de capacitación: Referente a si el capacitador cuenta o no con experiencia aplicando los sistemas y la metodología propuesta.

iii. C3: Formación de capacitadores: Se consideran los siguientes criterios:

- Tema de capacitación: Se toma en cuenta la formación académica del capacitador en los temas a desarrollar.
- Metodología de capacitación: Considera la formación académica del capacitador en la metodología de enseñanza propuesta.

iv. C4: Referencias: Se toman en cuenta los siguientes criterios:

- Resultados de encuestas de satisfacción anteriores: Se recomienda incluir los resultados de las encuestas de satisfacción de servicios similares previos.
- Recomendaciones de clientes previos: Se recomienda colocar los datos de los clientes a los cuales se les haya brindado servicios previos de capacitación y puedan generar recomendaciones.

v. C5: Presentación de perfil: Dentro de este factor la consultora deberá profundizar el proceso de capacitación, donde se tienen que incluir los siguientes criterios:

- Descripción del Objetivo Propuesto: Descripción de objetivo general y objetivos específicos de la capacitación.
- Descripción del Alcance: Descripción del temario y público objetivo.
- Descripción de sistemas (presencial, online, blended).
- Descripción de Herramientas: Consiste en detallar las herramientas a utilizar, como diapositivas, papelotes, etc.
- Descripción de Material de Capacitación: Consiste en describir los materiales que se repartirán a los participantes durante la capacitación, como files físicos, fichas, documentos virtuales, etc.

- Descripción de las 5w's: Describen el Por qué, Cómo, Cuándo, Dónde, Quién del proceso de capacitación. Esta información se utiliza para poder comprender la necesidad de capacitación.
- Descripción de procesos a desarrollar: Se describe cada etapa del proceso formativo junto con las actividades que serán desarrolladas.
- Descripción de roles de la empresa/consultora: Se delimita las responsabilidades de la empresa consultora y de la empresa solicitante, de modo que cada una conozca su rol dentro del proceso.
- Presentación de cronograma: Se debe de brindar un cronograma donde se defina la duración de cada etapa del programa.

d.2. Creación de una base de datos de potenciales consultoras: Este factor hace referencia a que la empresa solicitante cuenta con una base de datos donde registra potenciales consultores para procesos de formación futuros, resultando una herramienta útil durante el proceso de selección. Sin embargo, el nivel de cumplimiento no impacta en el puntaje final de la consultora por ser una actividad del área de RH.

d.3. Involucramiento del área solicitante en el proceso de selección de la consultora: Hace referencia al nivel de participación del área solicitante en el proceso de selección. Este ítem no afecta a la calificación final de la consultora, por ser responsabilidad de la empresa solicitante.

d.4. Involucramiento del Área de RH en el proceso de selección de la consultora: Hace referencia al nivel de participación del área de RH en el proceso de selección. Este ítem tampoco afecta a la calificación final de la consultora, por ser responsabilidad de la empresa solicitante.

d.5. Costo de oportunidad del participante: Hace referencia al costo de capacitación por hora por participante, vs el costo hora hombre del mismo.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 5I: Segundo fragmento del tablero de control de la variable Funciones de Recursos Humanos en la capacitación

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Definición de entrenador(es)		Definición de entrenador(es)			
		Proceso de evaluación (Consideraciones)			
		C1: Precio			
	SI	Presupuestar el programa de capacitación	Consultora	Realización del presupuesto del programa de capacitación	# presupuestos por etapa de proceso de capacitación / # de etapas del proceso de capacitación
	SI	Benchmark con otras consultoras	Consultora	Realización bechmark	# de consultoras competidoras utilizadas para comparación de precios/ # de consultoras competidoras en el sector
	SI	Precio por etapas de desarrollo	Consultora	Pricing por etapas de desarrollo	# precios por etapa de proceso de capacitación incluidos en la propuesta/ # de etapas del proceso de capacitación
	SI	Precio acorde al presupuesto de la empresa	Consultora	Pricing acorde al presupuesto de la empresa	Presupuesto de la empresa/ Costo de la consultora
		C2: Experiencia del capacitador			
	SI	Aspecto general	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Aspecto específico: sector a capacitar	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Metodología de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		C3: Formación de capacitadores			
	SI	Tema de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Metodología de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		C4: Referencias			
	SI	Resultados de encuestas de satisfacción anteriores	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Recomendaciones de clientes previos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		C5: Presentación de perfil			
	SI	Descripción del Objetivo Propuesto	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Descripción del Alcance	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Descripción de sistemas (presencial, online, blended)	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Descripción de Herramientas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Descripción de Material de Capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Descripción de las 5ws	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Descripción de procesos a desarrollar	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Descripción de roles de la empresa/consultora	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Presentación de cronograma del procesos	Consultora	Realización del cronograma	# etapas del proceso de capacitación cronogramadas dentro de la propuesta/ # de etapas del proceso de capacitación
	NO	Creación de una base de datos de potenciales consultoras	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	Involucramiento del área solicitante en el proceso de selección	Líder del área	% de asistencia del área a reuniones con la consultora	# asistencias del líder del área a reuniones programadas para la selección de la consultora/ # de reuniones programadas para la selección de la consultora
	NO	Involucramiento del área de RH en la selección de la consultora	Área de RH	% de asistencia del área de RRHH a reuniones con la consultora	# asistencias del área de RH a reuniones programadas para la selección de la consultora/ # de reuniones programadas para la selección de la consultora
	NO	Costo de oportunidad del participante	Área de RH	Costo de capacitación por hr por participante vs Costo hr-hombre	Costo de capacitación por hr por participante/ costo hr-hombre por participante

e. *Gestión del proceso de capacitación:* Se considera que esta subvariable tiene como responsable al área de RH de la empresa solicitante, por lo que los indicadores planteados para la validación de cumplimiento no afectan la calificación total del servicio brindado por la consultora. Se considera 2 factores de evaluación:

e.1. *Programación y comunicación de agendas:* Consiste en la planificación y difusión de las fechas de capacitaciones tanto con la consultora como con los participantes de la capacitación. Se incluye la gestión de los siguientes puntos:

- Programación de agenda con la consultora: Valida si el área de RH, en coordinación con la consultora, estableció posibles horarios para el desarrollo de las sesiones. La evaluación considera un indicador básico de conformidad.
- Programación de agendas con los participantes: Previa coordinación con el área solicitante respecto a la disponibilidad de horarios de los participantes, y una vez emitidas las invitaciones, se calcula el % de disponibilidad de los invitados en base al número de aceptaciones de agenda obtenidas. Esto también permite conocer si la labor de coordinación entre el área de RH y el área solicitante fue eficiente.
- Comunicación de la agenda de capacitación: Valida si el área de RH dio a conocer a los participantes el detalle de la capacitación, en términos de estructura y cronograma.
- Comunicación de objetivos de capacitación: Valida si el área de RH decantó los objetivos de la capacitación con los participantes.
- Comunicación de los beneficios de la capacitación: Valida si el área de RH decantó los beneficios de la capacitación con los participantes. Este punto y el anterior, tienen como objetivo fomentar el interés y promover la participación de los colaboradores.
- Presentación de la consultora: Se recomienda que el área de RH, previo desarrollo del taller, presente a la consultora y al facilitador/es, de modo que el participante se vaya involucrando en el proceso.

e.2. Logística: Se considera que el área de RH debe brindar los siguientes recursos físicos y materiales para una óptima realización de las capacitaciones programadas:

- R1 - Espacio/lugar: Se valida el aprovisionamiento de los espacios necesarios para la capacitación.
- R2 - Coffee Break: Se valida el aprovisionamiento del número de refrigerios necesarios para la capacitación.
- R3 – Mobiliario: Se valida el aprovisionamiento del mobiliario requerido para la capacitación.
- R4 - Distribución de sala (Sillas y mesas): Valida si se tiene considerada una distribución específica del mobiliario en la sala.
- R5 – Proyector: Valida el cumplimiento de la entrega del número de proyectores necesarios para la capacitación.
- R6 – Ecran: Valida el cumplimiento de la entrega del número de ecrans necesarios para la capacitación.
- C7 - Equipo de sonido: Valida el cumplimiento de la entrega del equipo de sonido necesario para la capacitación.

- C8 – Iluminación: Valida el cumplimiento de la entrega de un espacio físico con una adecuada iluminación para la ejecución de las capacitaciones.
- f. *Monitoreo de la ejecución de la capacitación:* Referida a las actividades realizadas por el área de RH durante la ejecución del proceso formativo, por lo tanto, el resultado de las mediciones de los cuatro factores que conforman este ítem no afecta a la puntuación final de la consultora.
- f.1. *Control de asistencia de los participantes:* Se considera que se debe hacer un control inicial de la asistencia de los participantes entre 5 minutos - 10 minutos previos a la ejecución de las capacitaciones.
- f.2. *Validación del desarrollo curricular del capacitador:* Valida que un encargado del área de RH se encuentre presente durante la ejecución de los programas formativos, para que pueda monitorear el cumplimiento del temario preestablecido para la sesión respectiva de capacitación.
- f.3. *Control de avance y tiempos del capacitador:* Valida que un encargado del área de RH se encuentre presente durante la ejecución de los programas formativos, con la finalidad de realizar un control del cumplimiento del cronograma establecido para la ejecución de la capacitación.
- f.4. *Feedback del desempeño del capacitador:* Valida que un encargado del área de RH, durante el periodo de receso, brinde un feedback al capacitador sobre su desempeño y desenvolvimiento en la sesión, para que este, en lo que resta del programa, pueda mantener o mejorar su performance. En caso no se genere este espacio durante la primera etapa, se recomienda igualmente realizar un feedback final para que sirva de ayuda a la consultora en servicios futuros. Así mismo, la consultora debe de tener iniciativa y estar predispuesta a solicitar feedback en caso la empresa no lo brinde.
- g. *Evaluación de la capacitación:* Se recomienda que los dos niveles finales de evaluación post capacitación, estén a cargo del área de RH de la empresa solicitante. Esto debido al nivel de complejidad y requerimiento de información confidencial para realizar dichas evaluaciones. En esta línea, se considera que la conformidad en el cumplimiento de ambas evaluaciones no debería afectar la puntuación final de la consultora. Cabe mencionar que la consultora si puede ejecutar estos niveles de evaluación, pero debe contar con acceso a la información requerida, así como con un alto nivel de apoyo de la empresa solicitante.
- g.1. *Evaluación del Nivel 4 – Resultados:* Se valida que la evaluación de aprendizaje para el Nivel 4 haya sido realizada (indicador básico de conformidad).

g.2. *Evaluación del Nivel 5 - Retorno de la inversión:* Se valida que la evaluación de aprendizaje para el Nivel 5 haya sido realizada (indicador básico de conformidad).

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 6I: Tercer fragmento del tablero de control de la variable Funciones de Recursos Humanos en la capacitación

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Gestión del proceso de capacitación		Gestión del proceso de capacitación			
		Programación y comunicación de agendas			
	NO	Programación de agenda con la consultora	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	Programación de agendas con los participantes	Área de RH	% Disponibilidad de invitados	# de invitaciones aceptadas/ # de invitaciones enviadas
	NO	Comunicación de la agenda de capacitación	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	Comunicación de objetivos de capacitación	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	Comunicación de los beneficios de la capacitación	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	Presentación de la consultora	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		Logística			
	NO	R1: Espacio/lugar	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	R2: Coffee Break	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	R3: Moviliario	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	R4: Distribución de sala (Sillas y mesas)	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	R5: Proyector	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO	R6: Ecran	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
NO	R7: Equipo de sonido	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	
NO	R8: Iluminación	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	
Monitoreo de la ejecución de la capacitación		Monitoreo de la ejecución de la capacitación			
	NO	Control de asistencia de los participantes	Área de RH	Toma de asistencia	# de tomas de asistencia durante la capacitación/ # de tomas de asistencia programadas durante la capacitación
	NO	Validación del desarrollo de la curricula del capacitador	Área de RH	Validación del desarrollo de la curricula	# de temas desarrollados en la capacitación/ # total de temas programados a desarrollar en la capacitación
	NO	Control de avance y tiempos del capacitador	Área de RH	Control de avance y tiempos	# de temas desarrollados dentro del tiempo establecido/ # total de temas de capacitación
NO	Feedback del desempeño del capacitador	Área de RH	Realización de Feedback	Si cumple/ No cumple	
Evaluación del nivel de aprendizaje		Evaluación del nivel de aprendizaje			
	NO	Evaluación del Nivel 4: Resultados	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
NO	Evaluación del Nivel 5: Retorno de la inversión	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	

2.2. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC): Referidos a aquellas variables y componentes que forman parte de esta primera etapa de DNC. Se consideraron 3 variables:

2.2.1. Análisis Organizacional: Esta variable hace referencia a toda la información que debe ser analizada por la consultora para poder comprender el contexto, entorno y las actividades de la empresa solicitante; con el objetivo de utilizarlo como input en las etapas posteriores del proceso de capacitación.

a. *Contexto Organizacional:* Este ítem debe ser siempre realizado por la consultora con el fin de conocer a profundidad a la empresa solicitante y poder desarrollar una óptima etapa de DNC amoldando el programa formativo a su entorno. Por ello, los resultados de la medición de los 7

factores que conforman esta sub variable son considerados en la puntuación final del servicio de la consultora.

a.1. Conocimiento de las fortalezas de la organización

a.2. Conocimiento de las debilidades de la organización

a.3. Conocimiento de las oportunidades de la organización

a.4. Conocimiento de las amenazas de la organización

a.5. Conocimiento de estructura organizacional: Con la finalidad de conocer niveles organizacionales, comunicación vertical / horizontal, áreas, etc.

a.6. Conocimiento del mapa de procesos: Tiene como objetivo conocer las principales actividades de la empresa.

a.7. Conocimiento de la cultura y clima organizacional

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 7I: Fragmento del tablero de control de la variable Análisis Organizacional

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Contexto Organizacional		Contexto Organizacional			
	SI	Conocimiento de las fortalezas de la organización	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Conocimiento de las debilidades de la organización	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Conocimiento de las oportunidades de la organización	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Conocimiento de las amenazas de la organización	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Conocimiento de estructura organizacional	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Conocimiento de mapa de procesos	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Conocimiento de la cultura y clima organizacional	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple

2.2.2. Análisis Individual: Cuenta con dos elementos que conforman los requisitos más relevantes para tener una comprensión profunda de las necesidades de capacitación de los participantes. Se recomienda que este análisis sea realizado por la consultora, de modo que se identifiquen las brechas de conocimiento actuales, considerando así los resultados de su medición dentro de puntaje total del servicio prestado. Aun así, este análisis también puede ser realizado por el área de RH, quien proporcionaría la información como input, siendo esta validada por la consultora después de su selección.

a. Análisis del Perfil del Participante: Se consideran tres fuentes importantes para realizar un análisis de DNC.

a.1. Evaluación 360°: Da a conocer el porcentaje de evaluaciones realizadas sobre el total de evaluaciones requeridas. Es imprescindible que se agenden reuniones con los jefes, pares,

reportes y clientes (en caso aplique). Así mismo, cuando se realice la entrevista a cada participante se recomienda que se levante información relacionada a motivación, personalidad, y estilos de aprendizaje. En cuanto a los métodos de recolección se consideran entrevistas, observaciones, y focus group.

a.2. *Cuestionarios que evalúen conocimientos y habilidades:* Da a conocer el porcentaje de pruebas de conocimiento y habilidades aplicadas a los participantes, versus el total de pruebas planificadas.

a.3. *Encuestas de actitud y motivación (Clima Organizacional):* Referido al cumplimiento de la realización de cuestionarios, de manera física o virtual, para la evaluación de actitudes y motivación de los participantes.

b. *Evaluación de desempeño:* Se consideran dos fuentes importantes para realizar un análisis de DNC, las cuales no son excluyentes; el tipo de evaluación dependerá del tipo de brecha de conocimiento con el que se cuente. La consultora también podría considerar estos resultados como una prueba de entrada a los participantes, de modo que los resultados puedan ser aplicados para el diseño de la capacitación.

b.1. *Evaluación de habilidades duras:* Se define como el porcentaje de participantes de la capacitación que rindieron las evaluaciones de habilidades duras.

b.2. *Evaluación de habilidades blandas:* Se define como el porcentaje de participantes de la capacitación que rindieron las evaluaciones de habilidades blandas.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 8I: Fragmento del tablero de control de la variable Análisis Individual

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
		Contexto Organizacional			
Perfil del Participante actual	SI	Evaluación 360° / Evaluación de desempeño	Área de RH / Consultora	% de evaluaciones 360° realizadas	# de evaluaciones 360° realizadas / # de evaluaciones 360° programadas
	SI	Encuestas de Motivación y Actitud	Área de RH / Consultora	% de encuestas de actitud realizadas	# de cuestionarios realizados / # de cuestionarios planeados
		Contexto Organizacional			
Evaluación de conocimientos	SI	Evaluación de habilidades duras	Área de RH / Consultora	% de evaluaciones de habilidades duras realizadas	# de participantes que fueron evaluados en habilidades operativas/ # de participantes de la capacitación
	SI	Evaluación de habilidades blandas	Área de RH / Consultora	% de evaluaciones de habilidades blandas realizadas	# de participantes que fueron evaluados en habilidades blandas/ # de participantes de la capacitación

c. *Validación de DNC:* En este punto la consultora deberá validar las necesidades de capacitación que se identificaron en comparación con las necesidades que la empresa solicitante detectó inicialmente.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 9I: Fragmento del tablero de control de la variable Validación de DNC

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Validación Final	SI	Validación del DNC con el área solicitante	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple

2.3. Planificación de la capacitación: Referidos a aquellas variables y componentes que forman parte de la etapa de planificación. Se consideraron 5 variables:

2.3.1. Objetivos de capacitación: Evalúa el planteamiento de objetivos tanto a nivel general como específico. El puntaje de los factores de ambas sub variables si se consideran para efectos de la calificación final de la consultora ya que es función de esta establecer los objetivos con la información recabada en la etapa de DNC.

a. *Objetivo General:* Referido al grado en que el Objetivo General se desprende y responde a de las necesidades detectadas en la etapa del DNC.

b. *Objetivo Específico:* Se menciona que deben de plantearse objetivos específicos por cada una de las etapas de capacitación.

b.1. *Objetivos específicos de la etapa de planificación:* Consiste en validar la existencia de un objetivo específico para la etapa de planificación.

b.2. *Objetivos específicos de la etapa de ejecución:* Referido a la validación de la existencia de un objetivo específico para la etapa de ejecución.

b.3. *Objetivos específicos de la etapa de evaluación:* Referido a la verificación de la presencia de un objetivo específico para la etapa de evaluación.

b.4. *Objetivos específicos de la etapa de seguimiento:* Referido a la validación de la presencia de un objetivo específico para la etapa de seguimiento.

b.5. *Identificar objetivos por sesiones de aprendizaje:* Se refiere a la verificación de la existencia de objetivos por cada sesión que sea parte del proceso formativo.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 10I: Fragmento del tablero de control de la variable Objetivos de la Capacitación

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Objetivo General	SI	Objetivos general correlacionado con la DNC del cliente	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		Objetivo Especifico			
Objetivo Especifico	SI	Objetivos específicos de la etapa de planificación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Objetivos específicos de la etapa de ejecución	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Objetivos específicos de la etapa de evaluación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple

2.3.2. Alcance de la capacitación: Se considera que la medición y cumplimiento de sus factores se incluyen para el cálculo del puntaje final de la consultora ya que corresponde a una de sus obligaciones dentro del servicio ofertado. Estos son 3:

- a. *Delimitar temario de capacitación:* Este factor valida el porcentaje de inclusión de los temas solicitados por la empresa que fueron identificados en la etapa de DNC, sobre el total de temas a tratar en el proceso formativo. Con esta información se delimitan los temas a diseñar y desarrollar.
- b. *Validación de temario con el área de RH:* Referido a la verificación de la ejecución de reuniones con el área de RH, con el fin de que la consultora valide el temario de capacitación y continúe el proceso.
- c. *Validación de temario con el área solicitante.*

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 11I: Fragmento del tablero de control de la variable Alcance de la Capacitación

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
		Alcance de la capacitación			
Alcance de la capacitación	SI	Delimitar temario de capacitación	Consultora	Delimitación del temario	# de tópicos incluidos en el temario/ # de tópicos solicitados por la empresa
	SI	Validación de temario con el área de RH	Consultora	Validación de temario con el área de RH	# de reuniones de validación de temario realizadas con área de RH / # de reuniones de validación de temario planeadas con área de RH
	SI	Validación de temario con el área solicitante	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple

2.3.3. Sistemas y Métodos de Trabajo: Consiste en el diseño de los sistemas y la metodología a utilizar en la ejecución de la capacitación. Se consideran tres sub variables:

- a. *Diseño metodológico:* Valida el cumplimiento de todos los requerimientos necesarios que la consultora debe de incluir para el diseño de la capacitación. Por ende, el resultado de las mediciones de los factores de esta subvariable si afectan la puntuación final del servicio brindado. Se consideran 8 factores:

- a.1. Diseño de Presentación:* Se refiere a la validación del cumplimiento de la preparación de las presentaciones necesarias para realizar de manera óptima la capacitación.
- a.2. Diseño de Material Teórico:* Referido al nivel de cumplimiento de la preparación y elaboración de material teórico para entregarlas durante el proceso formativo a los participantes.
- a.3. Diseño de Pre-Work:* Se refiere al porcentaje de cumplimiento del diseño de actividades Pre-work dentro de la planificación del programa de capacitación. Se recomienda realizar un examen inicial de conocimientos previo a la ejecución de la capacitación para tener una idea del nivel de conocimiento actual de los participantes.
- a.4. Diseño de Post-Work:* Referido al porcentaje de cumplimiento del diseño de actividades Post-work a considerar en el plan de capacitación. Se recomienda realizar preguntas sobre el conocimiento adquirido durante la capacitación para generar recordación en los participantes.
- a.5. Diseño de actividades cognitivas:* Se refiere al porcentaje de inclusión de actividades cognitivas en el diseño del programa de capacitación.
- a.6. Diseño de actividades conductistas:* Referido al porcentaje de inclusión de actividades conductistas en el diseño del programa de capacitación.
- a.7. Diseño de actividades constructivistas:* Se refiere al porcentaje de inclusión de actividades constructivistas en el diseño del programa de capacitación.
- a.8. Diseño de actividades de aprendizaje social:* Se refiere al porcentaje de inclusión de actividades de aprendizaje social en el diseño del programa de capacitación.
- b. Validación metodológica:* Se considera importante realizar una validación con el área de RH, y el líder de área solicitante del diseño metodológico previamente realizado. Este se da con el objetivo de contar con el punto de vista de la empresa solicitante y poder realizar posibles mejoras. Este ítem es responsabilidad de la consultora, por lo que el resultado es incluido en la calificación final del servicio brindado. Dentro de esta subvariable se consideran 6 factores.
- b.1. Validación de la presentación:* Referido al grado de cumplimiento de las 3 validaciones requeridas (consultora, con el área de RH, con el área solicitante) del diseño de presentación.
- b.2. Validación de material teórico:* Se refiere al grado de cumplimiento de las 3 validaciones requeridas (consultora, con el área de RH, con el área solicitante) sobre el material teórico.

b.3. *Validación de las actividades cognitivas:* Referido al grado de cumplimiento de las 3 validaciones requeridas (consultora, con el área de RH, con el área solicitante) sobre el diseño de las actividades cognitivas.

b.4. *Validación de las actividades conductistas:* Referido al grado de cumplimiento de las 3 validaciones requeridas (consultora, con el área de RH, con el área solicitante) sobre el diseño de las actividades conductistas.

b.5. *Validación de las actividades constructivistas:* Referido al grado de cumplimiento de las 3 validaciones requeridas (consultora, con el área de RH, con el área solicitante) sobre el diseño de las actividades constructivistas.

b.6. *Validación de las actividades de aprendizaje social:* Referido al grado de cumplimiento de las 3 validaciones requeridas (consultora, con el área de RH, con el área solicitante) sobre el diseño de las actividades de aprendizaje social.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 12I: Fragmento del tablero de control de la variable Sistemas y Métodos de Trabajo

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Diseño metodológico		Diseño metodológico			
	SI	Determinar el modelo de aprendizaje adecuado	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Delimitar los métodos o vías de aprendizaje idóneos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Diseño de Presentación	Consultora	Diseño de Presentación	# de presentaciones preparadas/ # de sesiones de capacitación
	SI	Diseño de Material Teórico	Consultora	Diseño de Material Teórico	# de tópicos teóricos/ # de sesiones de capacitación
	SI	Diseño de Pre-Work	Consultora	Diseño de Pre-Work	# de actividades pre- work diseñadas/ # total de actividades diseñadas
	SI	Diseño de Post-Work	Consultora	Diseño de Post-Work	# de actividades post- work diseñadas/ # total de actividades diseñadas
	SI	Diseño de actividades/ dinámicas	Consultora	% de dinámicas desarrolladas	# de dinámicas planificadas/ # total de actividades diseñadas
Validación metodológica		Validación metodológica			
	SI	Validación del modelo de aprendizaje propuesto	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Validación del/de los métodos de aprendizaje idóneos	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Validación de la presentación	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Validación de material teórico	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
SI	Validación de las actividades/ dinámicas	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	

2.3.4. Métodos evaluativos: Consiste en el diseño de métodos evaluativos para ser aplicados posteriormente a la etapa de ejecución.

a. *Diseño de métodos de evaluación:* Se consideran 4 fuentes de análisis, los cuales forman parte de la calificación final de servicio de la consultora:

a.1. *Fuente1 - Propuesta previamente aprobada:* Valida que el método propuesto haya sido considerado en la propuesta formativa inicialmente presentada a la empresa.

a.2. *Factor 2 - Metodología utilizada:* Valida que el método de evaluación propuesto esté en línea con la metodología de enseñanza.

a.3. *Factor 3 – Contenidos desarrollados:* Valida que el método de evaluación propuesto esté en línea con los contenidos desarrollados en el programa.

a.4. *Diseño de Herramientas de evaluación:* Consiste en el cumplimiento del diseño de las herramientas de la evaluación considerando los 3 factores anteriormente mencionados.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 13I: Fragmento del tablero de control de la variable Métodos evaluativos

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Diseño de métodos de evaluación		Diseño de métodos de evaluación			
	SI	F1: Propuesta previamente aprobada	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	F2: Metodología utilizada	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	F3: Contenidos desarrollados	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Diseño de Herramientas de evaluación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
SI	Validación de Herramientas de evaluación	Líder del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	

2.3.5. Recursos: Referido a la planificación de todos los recursos de tipo tiempo, humanos y materiales necesarios para una exitosa etapa de ejecución de la capacitación. Las tres subvariables y sus respectivos factores que conforman este ítem, deben ser gestionados por la consultora, por lo que el puntaje de medición de estos se consideran parte de su puntaje final.

a. *Recursos de Tiempo:* Corresponde a la planificación del tiempo requerido para la ejecución de la capacitación.

a.1. *Programación de sesiones:* Validación del cumplimiento de programación de las sesiones de la capacitación. Para ello se necesita estar en constante comunicación con el área de RH y en algunos casos con el líder del área solicitante de la empresa.

a.2. *Programación de actividades por sesión:* Validación del cumplimiento de programación de actividades que se realizarán en cada sesión de capacitación.

a.3. *Consideración de fechas y horarios especiales:* Validación del cumplimiento de programación de sesiones considerando fechas y horarios especiales en los que no sería recomendable realizar las capacitaciones. Se recomienda que los programas formativos no deben desarrollarse en los meses finales del año (noviembre- diciembre) por encontrarse los participantes en su mayoría en actividades de cierre de periodo; así mismo este debe ser coordinado con el área de

RH de la empresa solicitante. Dentro de este punto, se resalta la entrevista a Stephani Caceres, parte del área de RH de una empresa cliente de Calidar Consultores, quien menciona lo siguiente:

No das capacitaciones en días cercanos al día de la madre, o navidad.

- b. *Recursos Humanos*: Corresponde a la planificación del personal necesario que participará en la sesión de capacitación.
 - b.1. *Consultores participantes*: Refleja el porcentaje de facilitadores de la consultora que están siendo asignados a cada capacitación.
 - b.2. *Presencia de Asistente de Capacitador*: Refleja el porcentaje de asistentes de capacitación de la consultora que están siendo asignados a cada capacitación.
 - b.3. *Dimensionamiento de apoyo requerido*: Referida a la evaluación de la proporción de participantes que estarán a cargo del capacitador o de sus asistentes. Esto se realiza para que todos los participantes puedan desarrollar las actividades con el mismo nivel de involucramiento.
- c. *Recursos Materiales*: Corresponde a la planificación de los recursos materiales que deben ser provisionados de las sesiones de capacitación.
 - c.1. *Herramientas de presentación*: Hace referencia a la existencia de la planificación de las herramientas a utilizar para el desarrollo de la presentación de la capacitación. Estas pueden ser diapositivas, papelógrafos, material audiovisual, etc.
 - c.2. *Herramientas de actividades*: Se refiere a la existencia de una planificación de las herramientas a utilizar durante las distintas actividades programadas de capacitación.
 - c.3. *Materiales Impresos*: Valida el cumplimiento del desarrollo del contenido e impresión de los materiales a ser entregados a los participantes.
 - c.4. *Certificados o Constancias*: Valida la previsión de la entrega de certificados y constancias post capacitación.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 14I: Fragmento del tablero de control de la variable Recursos

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Recursos de Tiempo		Recursos de Tiempo			
	SI	Programación de sesiones	Lider del área / Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Programación de actividades por sesión	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Consideración de fechas y horarios especiales	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Conformidad con la programación generada	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
Recursos Humanos		Recursos Humanos			
	SI	Consultores asignados a la capacitación	Consultora	% de participación de consultores	# de consultores asignados / Σ total de consultores
	SI	Asistentes asignados a la capacitación	Consultora	% de participación de asistentes	# de asistentes asignados/ Σ total de asistentes
	SI	Diseñadores de contenidos asignados a la capacitación	Consultora	% de participación de diseñadores	# de diseñadores asignados/ Σ total de diseñadores
	SI	Personal del área de RH asignado a la capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Participantes de la capacitación	Consultora	% de participación de colaboradores	# de colaboradores planificados a participar en capacitaciones /# colaboradores que fueron identificados en la DNC que requieran capacitación
Recursos Materiales		Recursos Materiales			
	SI	Herramientas de presentación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Herramientas de actividades	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Materiales Impresos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Certificados o Constancias	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple

2.4. Ejecución: Como parte del proceso de capacitación, la etapa de ejecución engloba 6 subprocesos:

2.4.1. Etapa 1: Pre – Ejecución: Este subproceso, a su vez evalúa 5 factores o actividades:

a. *Pre-work:* En este punto se valida si la empresa consultora, con la finalidad de introducir a los participantes en el programa, asigna algún trabajo inicial; en esta línea el indicador propuesto es básico: Si Cumple / No cumple. Aquí, se listan 2 indicadores adicionales que no afectan la calificación final del servicio de la consultora:

a.1. *Nivel de cumplimiento del pre – work:* Se recomienda que la calificación obtenida forme parte de la nota de evaluación final.

a.2. *Nivel inicial de la competencia desarrollada:* Tiene como objetivo conocer el nivel inicial del grupo participante.

b. *Validación de condiciones físicas óptimas para la capacitación:* Este factor abarca los requerimientos logísticos que se generan en un taller de capacitación habitual, su validación se realiza a través de un checklist, de conformidad. Dependiendo de quien asuma la responsabilidad por esta gestión (Área de RH o Consultora), el indicador de este ítem afectará la calificación final de servicio. Se recomienda considerar los siguientes factores:

b.1. *C1: Espacio/lugar*

b.2. *C2: Coffee Break*

b.3. *C3: Distribución de sala*

b.4. *C4: Equipos de proyección*

b.5. C5: Equipos de sonido

b.6. C6: Iluminación de sala

c. Validación de recursos materiales completos: Este factor abarca todas aquellas herramientas y/o materiales con los que se trabajará o que serán proporcionados por la consultora. Al ser estos, parte de su gestión, los resultados del indicador si influyen en la calificación final del servicio. En principio se proponen 5 recursos, y su validación también se realiza a través de un checklist de conformidad:

c.1. R1: Herramientas de presentación

c.2. R2: Herramientas para actividades

c.3. R3: Materiales Impresos

c.4. R4: Certificados o Constancias

c.5. R5: Lista de asistencia

d. Tomar lista de asistencia: Se maneja un indicador básico de cumplimiento (Si cumple /No cumple), y de manera adicional se proponen 3 indicadores que, si bien no influyen en la calificación final del servicio, le permiten al capacitador mapear:

d.1. Nivel de concurrencia a la capacitación

d.2. Tardanzas reportadas

d.3. Retiros reportados

e. Recomendaciones previas: Esta actividad fue una de las más resaltadas en las entrevistas generadas a los consultores, y básicamente las recomendaciones se centran en: Uso correcto de materiales y herramientas, Metodología del facilitador, y Reglas de conducta. El indicador de cumplimiento afecta a la calificación final de servicio.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 15I: Fragmento del tablero de control de la variable Etapa 1: Pre - Ejecución

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Etapa 1: Pre-Ejecución		Validación de cumplimiento de Etapa Pre-Ejecución			
		A1: Pre- work			
	SI	Nivel de cumplimiento del Pre-work propuesto	Consultora	% de cumplimiento del pre-work propuesto	# de personas que presentaron el pre-work / total de participantes
	SI	Nivel inicial de la competencia desarrollada	Consultora	Nota promedio generada en el Pre-work	Σ de notas de evaluación obtenidas del pre-work / # de personas que presentaron el pre-work
		A2: Validación de condiciones físicas óptimas para la capacitación			
	SI	C1: Espacio/lugar	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	C2: Coffee Break	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	C3: Distribución de sala	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	C4: Equipos de proyección	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	C5: Equipos de sonido	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	C6: Iluminación de sala	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		A3: Validación de recursos materiales completos			
	SI	R1: Herramientas de presentación	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	R2: Herramientas para actividades	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	R3: Materiales Impresos	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	R4: Certificados o Constancias	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	R5: Lista de asistencia	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		A4: Tomar lista de asistencia			
	SI	Nivel de concurrencia a la capacitación	Área de RH / Consultora	% de asistencia	# inicial de participantes / # de participantes invitados
	SI	Tardanzas reportadas	Área de RH / Consultora	% de tardanzas reportadas	# de tardanzas / # inicial de participantes
SI	Retiros reportados	Área de RH / Consultora	% de retiros reportados	# final de participantes / # inicial de participantes	
SI	A5: Presentación y Recomendaciones previas	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	

2.4.2. Etapa 2: Experimentando o de Apertura: Este subproceso evalúa 7 factores o actividades que son de exclusiva responsabilidad de la consultora y que manejan indicadores de cumplimiento básico (Si Cumple / No Cumple).

- a. *Desarrollo de dinámicas de generación de confianza:* Empleadas con el objetivo de captar la atención del participante.
- b. *Consulta sobre expectativas de los participantes:* Esto permite satisfacer los objetivos de aprendizaje del participante.
- c. *Comunicación de objetivos de capacitación:* Permite alinear los objetivos de aprendizaje de los participantes con los objetivos planteados inicialmente como parte del diagnóstico de necesidades.
- d. *Comunicación de los beneficios de la capacitación.*
- e. *Comunicación de temario a desarrollar.*
- f. *Resumen de lo desarrollado en sesiones previas:* De esta manera se consolidan los conocimientos que se vieron en sesiones previas y que servirán como inputs para desarrollar

nuevos conceptos, y se promueve la generación de consultas por parte de los participantes (punto siguiente).

- g. *Atención de consultas de sesiones previas:* En este punto se puede considerar el indicador “porcentaje de participación inicial”, el cual le permitirá al capacitador evaluar el nivel de apertura del grupo participante. Los resultados no son influyentes, más si se recomienda que sean considerados para ajustar la metodología propuesta.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 16I: Fragmento del tablero de control de la variable Etapa 2 - Experimentando o de Apertura

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Etapa 2: Experimentando o de Apertura		Validación de cumplimiento de Etapa Experimentando			
	SI	A1: Desarrollo de dinámicas de generación de confianza	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A2: Consulta sobre expectativas de los participantes	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A3: Comunicación de objetivos de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A4: Comunicación de beneficios de capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A5: Comunicación de temario a desarrollar	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A6: Resumen de lo desarrollado en sesiones previas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
SI	A7: Atención de consultas de sesiones previas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	

2.4.3. Etapa 3 - Tratamiento: Este subproceso evalúa 5 factores o actividades que son de responsabilidad compartida entre el Área de RH y la Consultora. Al igual que las actividades precedentes manejan indicadores de cumplimiento básico.

- a. *Desarrollo conceptual/ teórico:* Esta actividad está a cargo de la consultora y contempla el desarrollo de la teoría propuesta.
- b. *Receso/Coffe break:* Se valida que la consultora les proporcione a los participantes de un intervalo de tiempo para despejarse.
- c. *Feedback 1 – Observador RH:* Durante el receso mencionado en la parte superior, se recomienda que el personal del área de RH que viene supervisando la capacitación, pueda generarle al facilitador un corto feedback sobre las oportunidades de mejora vistas, reforzando también los aspectos positivos de la metodología empleada.
- d. *Desarrollo de dinámicas grupales:* Se recomienda que después del receso se desarrollen dinámicas grupales que reactiven la participación del grupo; dependiendo del tema y la metodología del facilitador estas pueden variar.

- e. *Vinculación de conceptos y dinámicas con algo significativo*: Finalmente, todas las actividades deben estar relacionadas con algo que el participante considere significativo (funciones, proyectos, objetivos, etc.), así el conocimiento se fija de forma más rápida y se vuelve sostenible en el tiempo.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 17: Fragmento del tablero de control de la variable Etapa 3 - Tratamiento:

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Etapa 3: Tratamiento		Validación de cumplimiento de Etapa Tratamiento			
	SI	A1: Desarrollo conceptual/teórico	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A2: Receso/ Coffee break	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A3: Feedback 1 - Observador RH	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A4: Desarrollo de dinámicas grupales	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
SI	A5: Vinculación de conceptos y dinámicas con algo significativo	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	

2.4.4. Etapa 4: Generalizando: Este subproceso evalúa 2 factores o actividades que son responsabilidad de la Consultora. Manejan indicadores de cumplimiento básico.

- a. *Recojo de conclusiones individuales*: El facilitador debe asegurarse de recoger las percepciones finales de cada uno de los participantes y validar que las mismas sean aplicables a la vida real.
- b. *Desarrollo de conclusiones generales*: Según Hu (2004) las conclusiones recogidas se deben poder comparar para identificar patrones que consoliden todo el conocimiento.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 18I: Fragmento del tablero de control de la variable. Etapa 4 - Generalizando

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Etapa 4: Generalizando		Validación de cumplimiento de Etapa Generalizando			
	SI	A1: Recojo de conclusiones individuales	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A2: Desarrollo de conclusiones generales	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple

2.4.5. Etapa 5: Aplicando: Aquí se evalúan 2 factores que son responsabilidad de la Consultora, se consideran indicadores de cumplimiento básico.

- a. *Diagnóstico de aplicabilidad de nuevos conocimientos*: Esta actividad busca reforzar en el participante la utilidad de los conceptos aprendidos en sus tareas diarias.

- b. *Diagnóstico de las vías de transmisión de conocimiento:* El facilitador debe promover y sugerir nuevas vías que generen un aprendizaje colaborativo y que maximicen el alcance del conocimiento expuesto.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable:

Tabla 19I: Fragmento del tablero de control de la variable Etapa 5 -Aplicando

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Etapa 5: Aplicando		Validación de cumplimiento de Etapa Aplicando			
	SI	A1: Diagnóstico de aplicabilidad de nuevos conocimientos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	A2: Diagnóstico de las vías de transmisión de conocimiento	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple

2.4.6. Etapa 6 - De Cierre: Esta subvariable evalúa 4 factores que deben ser desarrollados al final de la sesión por la consultora.

- a. *Resumen de lo desarrollado en la sesión:* Se enfoca en los puntos claves de los conceptos expuestos y resalta aquellas ideas principales que serán de utilidad para el participante.
- b. *Atención de consultas finales:* Es necesario generar un último espacio para atender consultas y clarificar algunos conceptos.
- c. *Post – work:* Mientras los pre-work, permiten al participante y facilitador ahorrar tiempo para no partir de “cero”, los post-work son asignaciones que permiten consolidar lo aprendido. Esta actividad puede considerar 2 indicadores adicionales que evalúen:
- c.1. *Nivel de cumplimiento del post work:* Esta hace referencia al porcentaje de participantes que presentaron la asignación final dentro de fecha.
- c.2. *Nota parcial de la competencia desarrollada o nota promedio de evaluación del grupo.*

Los resultados de ambos no deben afectar la calificación final del servicio.

- d. *Feedback 2 – Observador de RH:* Esta actividad busca brindar una retroalimentación general al capacitador sobre su desempeño durante el desarrollo del programa. Está a cargo del área de RH, y su cumplimiento, al igual que los factores anteriores, influirá en la calificación final del servicio.
- e. *Cumplimiento del cronograma general:* El área de RH, en su rol de observación, debe validar el cumplimiento del cronograma propuesto. Es muy importante que el facilitador sepa dosificar correctamente los tiempos establecidos para la capacitación, de manera que no se

generen retrasos que puedan afectar la calidad del proceso en las últimas etapas. A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable

Tabla 20I: Fragmento del tablero de control de la variable Etapa 6: De Cierre

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Etapa 6: de Cierre		Validación de cumplimiento de Etapa Cierre			
	SI	A1: Atención de consultas finales	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		A2: Post-Work			
	SI	Nivel de cumplimiento del Post-work propuesto	Consultora	% de cumplimiento del post-work propuesto	# de participantes que presentaron el post-work / # total de participantes
	SI	Nota parcial de la competencia desarrollada	Consultora	Nota promedio parcial generada en el Post-work	(Σ de notas de evaluación generadas en el post-work) / # de personas que presentaron el post-work) / nota máxima de calificación
	SI	A3: Feedback 2 (Observador RH)	Área de RH	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
SI	A.4. Cumplimiento de cronograma general	Área de RH	% de actividades desarrolladas según cronograma	# de actividades desarrolladas según cronograma / total de actividades desarrolladas	

2.5. Evaluación

2.5.1. Nivel 1: Satisfacción: Se evalúan 4 factores, cuya gestión es responsabilidad de la Consultora. Se combinan indicadores de cumplimiento básico con algunas otras métricas de medición.

- a. *Evaluación del factor compromiso:* Este factor le permite a la consultora medir el nivel de compromiso y participación que tuvo la capacitación, considerando que los resultados deben ser directamente proporcionales a la evaluación del Nivel 2: Conocimientos. Al existir condiciones extrínsecas que motivan al trabajador a tener un rol más activo, o en contraparte pasivo durante el desarrollo del programa, se consideró pertinente que los resultados de los indicadores propuestos no afecten la calificación final del servicio de la consultora.
- b. *Evaluación del factor relevancia:* Este factor busca evaluar el nivel de relevancia que los participantes consideran tiene el programa impartido en sus funciones. Si bien el indicador general se puede establecer a través de una pregunta de validación de aplicabilidad, se proponen otros dos indicadores que también representan fuentes de información: Grado de obligatoriedad con la que se programa la asistencia de cada participante, Relevancia del tema reportada en los requerimientos iniciales. Estos 2 resultados no son considerados en la calificación del servicio.
- c. *Evaluación del factor satisfacción – Participantes:* Este factor, a su vez, evalúa el grado de conformidad de otros 10 sub-factores que responden a diferentes necesidades, y cuyos resultados influirán en la calificación final del servicio.

c.1. Objetivos del programa: Claridad, Alcance y Complejidad.

c.2. Materiales: Aplicabilidad, Relevancia, Suficiencia y Calidad. Se recomienda que al evaluar la calidad del material no se utilice un indicador básico de conformidad, sino una escala de evaluación likert que proporcione un mayor grado de detalle al respecto.

c.3. Facilitador: Conocimiento teórico/práctico, Desarrollo y Metodología.

c.4. Evaluación: Justa en términos de contenido, y a través de los sistemas y herramientas adecuados.

c.5. Logística: Correcto funcionamiento de equipos y sistemas, organización adecuada, instalaciones idóneas, y calidad del coffee break.

c.6. Cumplimiento del cronograma establecido: Se recomienda que, al culminar la primera parte de la sesión, el responsable de área de RH también incluya dentro del Feedback 1 este aspecto.

c.7. Feedback informal de los participantes hacia el área de RH: Considera la información recolectada por parte del área de RH a través de canales informales (conversaciones esporádicas).

c.8. Feedback informal de los participantes hacia el capacitador: Considera información recolectada por parte del facilitador/asistente a través de canales informales (conversaciones esporádicas).

d. Evaluación del factor satisfacción – RH: Contempla la misma estructura de evaluación de satisfacción a participantes, con la diferencia que sólo considera 4 sub-factores:

d.1. Materiales: Aplicabilidad, Relevancia, Suficiencia y Calidad.

d.2. Facilitador: Conocimiento teórico/práctico, Desarrollo y Metodología.

d.3. Cumplimiento del cronograma establecido: Se recomienda que, al culminar la primera parte de la sesión, el responsable de área de RH también incluya dentro del Feedback 1 este aspecto.

d.4. Feedback informal del área de RH hacia el Capacitador.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 21I: Fragmento del tablero de control de la variable Nivel 1 - Satisfacción

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
-Compromiso -Relevancia -Satisfacción del cliente		Validación de cumplimiento de evaluación de NI			
		A1: Evaluación del factor compromiso			
	SI	Factor compromiso	Consultora	% de participantes que completaron el programa	#de participantes que completaron el programa / # de inscritos al programa
	SI		Consultora	% de personas que participaron activamente del programa	# de personas que participan activamente del programa / # total de participantes
		A2: Evaluación de factor relevancia			
	SI	Factor relevancia	Consultora	% de participantes que validaron aplicabilidad	# de participantes que validaron aplicabilidad en los contenidos / total de participantes
	SI		Consultora	% de participantes con asistencia obligatoria programada	# de participantes con asistencia obligatoria programada / # total de participantes
	SI		Consultora	% de relevancia reportado en los requerimientos	(Σ de ptjes de relevancia reportados en el requerimiento) / # de requerimientos * 100 / ptje máximo de relevancia
		A3: Evaluación del factor satisfacción - Participantes			
		Objetivos del programa			
	SI	Objetivos claramente definidos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Objetivos cubiertos	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Grado de complejidad adecuado	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		Materiales			
	SI	Fácilmente aplicables	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Relevante para las funciones que me son asignadas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Cantidad suficiente	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Calidad adecuada	Consultora	% de validación de la calidad de material	(Σ de ptjes del sub factor de calidad reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas * 100 / escala máxima del sub factor calidad
		Facilitador			
	SI	Conocimiento teórico	Consultora	% de validación del conocimiento teórico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento teórico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas * 100 / escala máxima del sub factor conocimiento teórico
SI	Conocimiento práctico	Consultora	% de validación del conocimiento práctico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento práctico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas * 100 / escala máxima del sub factor conocimiento práctico	
SI	Desarrollo durante la sesión	Consultora	% de conformidad con el desarrollo del docente	(Σ de ptjes del sub factor desarrollo reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas * 100 / escala máxima del sub factor desarrollo	
SI	Metodología/ Estilo de enseñanza	Consultora	% de conformidad con la metodología de enseñanza	(Σ de ptjes del sub factor metodología reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas * 100 / escala máxima del sub factor metodología	

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
-Compromiso -Relevancia -Satisfacción del cliente		Evaluación			
	SI	Contenido de la evaluación VS Contenido del Programa	Consultora	% de validación del conocimiento teórico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento teórico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento teórico
	SI	Sistemas y herramientas suficientes de evaluación	Consultora	% de validación del conocimiento teórico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento teórico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento teórico
		Logística			
	SI	Equipos y Sistemas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Organización	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Instalaciones	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Coffee Break	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Cumplimiento de cronograma establecido	Consultora	% de validación del cumplimiento del cronograma propuesto	(Σ de ptjes del factor de cumplimiento de cronograma reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor cumplimiento de cronograma
	SI	Feedback informal: Participantes - RH	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Feedback informal: Participantes - Capacitador	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
		A4: Evaluación del factor satisfacción - RH			
		Materiales			
	SI	Fácilmente aplicables	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Relevante para las funciones que me son asignadas	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Cantidad suficiente	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Calidad adecuada	Consultora	% de validación de la calidad de material	(Σ de ptjes del sub factor de calidad reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor calidad
		Facilitador			
	SI	Conocimiento teórico	Consultora	% de validación del conocimiento teórico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento teórico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento teórico
	SI	Conocimiento práctico	Consultora	% de validación del conocimiento práctico	(Σ de ptjes del sub factor conocimiento práctico reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor conocimiento práctico
SI	Desenvolvimiento durante la sesión	Consultora	% de conformidad con el desenvolvimiento del docente	(Σ de ptjes del sub factor desenvolvimiento reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor desenvolvimiento	
SI	Metodología/ Estilo de enseñanza	Consultora	% de conformidad con la metodología de enseñanza	(Σ de ptjes del sub factor metodología reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor metodología	
SI	Cumplimiento de cronograma establecido	Consultora	% de validación del cumplimiento del cronograma propuesto	(Σ de ptjes del factor de cumplimiento de cronograma reportados en la encuesta) / # de encuestas aplicadas)*100/escala máxima del sub factor cumplimiento de cronograma	
SI	Feedback informal: RH - Capacitador	Área de RH / Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple	

2.5.2. Nivel 2: Conocimientos: Satisfacción: Se evalúan 3 factores, cuya gestión es responsabilidad de la Consultora; se consideran indicadores básicos de conformidad. Las notas promedio de evaluación obtenidas no forman parte de la calificación final del servicio, ya que los resultados son asignados por el capacitador y podría generarse algún tipo de inconsistencia o valoración a favor de la empresa consultora. En línea con ello, el objetivo sólo es validar que estas evaluaciones se llegaron a realizar:

a. *Evaluación de Conocimientos / Habilidades:* El indicador considera el promedio de las notas de evaluación de conocimientos y/o habilidades.

- b. *Evaluación de Confianza:* El indicador considera el promedio de las notas de evaluación de confianza.
- c. *Evaluación de Actitudes:* El indicador considera el promedio de las notas de evaluación de actitudes.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable:

Tabla 22I: Fragmento del tablero de control de la variable Nivel 2 - Conocimientos

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
		Validación de cumplimiento de la evaluación de N2			
-Conocimiento -Habilidades -Confianza -Actitudes	SI	A1: Evaluación de Conocimiento / Habilidades	Consultora	Promedio de las notas de evaluación de conocimiento/habilidades	$(\Sigma \text{ de notas de evaluación individual registrada}) / \# \text{ de evaluaciones aplicadas} * 100 / \text{escala máxima del factor de evaluación}$
	SI	A2: Evaluación de Confianza	Consultora	Promedio de las notas de evaluación de confianza	$(\Sigma \text{ de notas de evaluación individual registrada}) / \# \text{ de evaluaciones aplicadas} * 100 / \text{escala máxima del factor de evaluación}$
	SI	A3: Evaluación de Actitudes	Consultora	Promedio de las notas de evaluación de actitudes	$(\Sigma \text{ de notas de evaluación individual registrada}) / \# \text{ de evaluaciones aplicadas} * 100 / \text{escala máxima del factor de evaluación}$

2.5.3. Producto: Aquí se consideran 2 factores o subproductos, los cuales manejan indicadores básicos de conformidad y son exclusiva responsabilidad de la consultora.

- a. *Entregable Final:* Después de haber culminado con el programa y la evaluación del nivel 1 y 2, la consultora procede a desarrollar un entregable final con los resultados. Se recomienda incluir:
- a.1. *Resultados de evaluación del nivel 1*
 - a.2. *Resultados de evaluación del nivel 2*
 - a.3. *Plan de reforzamiento individual*
 - a.4. *Plan de reforzamiento grupal*
 - a.5. *Incidencias durante proceso de ejecución*
 - a.6. *Conclusiones/ Recomendaciones*
 - a.7. *Entrega de certificados o constancias*
- b. *Conformidad con el Soporte Post – Capacitación:* Aquí se definen puntos de contacto periódicos entre la consultora y los participantes. Se consideraron 2 tipos de soporte dependiendo de quien inició el contacto: Participante o Consultora, y la periodicidad con la que se realizó el mismo:
- b.1. *Contacto Consultora – Participante, al mes de culminado el programa formativo:* Su objetivo es absolver aquellas dudas que se pudieron haber generado en el mes posterior de aplicación.

Este contacto se puede generar a través de los canales de comunicación corporativos como mail / teléfono. Ya que es una actividad propia de la consultora, su conformidad si afecta la calificación final del servicio.

b.2. Contacto - Participante – Consultora, al mes de culminado el programa formativo: Tiene como dar seguimiento a aquellas comunicaciones iniciadas por iniciativa del participante; ya que no es una actividad propia de la consultora, su conformidad no afecta la calificación final del servicio. Es importante denotar que, si una consulta sobre el mismo ítem se realiza de formas repetidas, este debe ser foco de reforzamiento para futuros talleres.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable

Tabla 23I: Fragmento del tablero de control de la variable Producto

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Entregable final		Conformidad con el contenido del entregable final			
	SI	Resultados de evaluación del nivel 1	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Resultados de evaluación del nivel 2	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Plan de reforzamiento individual	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Plan de reforzamiento grupal	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Incidencias durante proceso de ejecución	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Conclusiones/ Recomendaciones	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
Soporte Post-Capacitación		Conformidad con el soporte post - capacitación			
	SI	Contacto Consultora- Participante: Después de 1 mes	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	SI	Contacto Participante - Consultora: Después de 1 mes	Consultora	% de participantes que se contactaron al mes	# de participantes que se contactaron al mes de ejecución / # total de participantes

2.5.4. Nivel 3: Transferencia: Se consideran 4 factores de análisis, cuya gestión recae bajo la responsabilidad compartida de la Consultora y el Área de RH, esto en vista de que la información requerida para la medición de los indicadores considerados es de carácter confidencial para muchas organizaciones. Considera indicadores básicos de conformidad y algunas otras métricas.

a. Conductas críticas: Este factor permite a los interesados (Consultora o Área de RH) evaluar 2 aspectos:

a.1. Evaluación de competencias: Referida a los niveles de competencias cubiertos con la capacitación a corto y largo plazo.

a.2. Empoderamiento: Referido a los niveles de empoderamiento que los jefes les otorgan a sus reportes a partir de la asignación de nuevos proyectos en los que el conocimiento impartido sea aplicable.

Los resultados de estos indicadores no afectarán la calificación final del servicio, ya que el desarrollo de las conductas críticas evaluadas depende también de otros factores o programas; aun así, se considera un indicador básico de conformidad el cual hace referencia a la realización de la evaluación, mas no al resultado de la misma.

b. *Drivers*: Se enfoca en analizar 2 sub-factores:

b.1. *Monitoreo post capacitación*: Considera como fuente de información las brechas entre las Evaluaciones de desempeño o Evaluaciones 360° que se generan entre el personal capacitado y el personal no capacitado a los 3m de culminada la capacitación. Si bien el resultado de este indicador no afecta la calificación final del servicio, de realizarse el análisis, se considera el cumplimiento del indicador básico de conformidad.

b.2. *Reforzamiento post capacitación*: Este reforzamiento está enfocado sólo en aquellos colaboradores denominados Tipping Point o colaboradores influyentes que participaron del programa y que cumplen un rol estratégico para el logro de los objetivos de capacitación; este reforzamiento toma la forma de una sesión de coaching. Si bien el resultado de este indicador no afecta la calificación final del servicio, de realizarse el análisis, se considera el cumplimiento del indicador básico de conformidad.

c. *Aprendizaje en el puesto de trabajo*: Este ítem básicamente se enfoca en analizar si gracias al desarrollo del programa los jefes lograron cerrar la brecha de conocimiento reportada, y si se logró incrementar el desempeño del participante en la competencia evaluada. Los resultados de los 3 indicadores propuestos en la tabla si afectan a la calificación final del servicio, esto en vista de que las evaluaciones se enfocan en medir las mejoras generadas en la competencia gracias a la participación del colaborador en el programa.

d. *Gestión del conocimiento*: Este factor mide el nivel de intervenciones o actividades generadas con el propósito de gestionar el conocimiento, desde los siguientes ámbitos: Tecnológico, Cultural y de Procesos.

Los resultados de los indicadores propuestos para cada una de las áreas no afectan la calificación final del servicio, ya que la ejecución de estas iniciativas son responsabilidad del área de RH. Al igual que en los casos anteriores, ante cumplimiento del análisis, se considera un indicador básico de conformidad a favor.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 24I: Fragmento del tablero de control de la variable Nivel 3 - Transferencia

	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
- Conductas críticas -Drivers -Aprendizaje en el trabajo -Gestión del conocimiento		Validación de cumplimiento de la evaluación de N3			
		A1: Conductas críticas			
	NO	Evaluación de competencias	Área de RH / Consultora	% de competencias cubiertas a largo plazo	#de competencias a largo plazo cubiertas con el programa de capacitación / total de competencias a largo plazo
	NO		Área de RH / Consultora	% de competencias cubiertas a corto plazo	#de competencias a largo corto plazo cubiertas con el programa de capacitación / total de competencias a corto plazo
	NO	Empoderamiento	Área de RH / Consultora	% de participantes empoderados que adoptaron nuevos proyectos	# de participantes que incluyen y aplican dentro de sus funciones el conocimiento adquirido / total de participantes
		A2: Drivers			
	NO	Monitoreo post capacitación	Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO		Área de RH / Consultora	% Diferencia de notas de Ev Desempeño / Ev360 de los capacitados VS no capacitados	(Promedio de la nota de Ev Desempeño / Ev360 de los capacitados - Promedio de la nota de Ev Desempeño / Ev360 de los no capacitados) / Promedio de la nota de Ev Desempeño / Ev360 de los no capacitados
	NO		Consultora	Indicador básico de conformidad	Si cumple/ No cumple
	NO		Reforzamiento post capacitación	Área de RH / Consultora	% del alcance del reforzamiento generado para colaboradores Tipping Points
		A3: Aprendizaje en el puesto de trabajo			
	NO	Evaluación de desempeño	Consultora	% de jefes que lograron cerrar la brecha conocimiento reportada	# de jefes entrevistados que concluyen se cerró la brecha de conocimiento reportada / # de jefes entrevistados
	NO		Área de RH	% de participantes que mejoraron su desempeño en la competencia evaluada	# de participantes que reportaron mejoras en su Evaluación 360° / total de participantes
	NO		Área de RH	% de participantes que mejoraron su desempeño en la competencia evaluada	# de participantes que reportaron mejoras en su Evaluación de Desempeño / total de participantes
	NO		A4: Gestión del conocimiento	Consultora	Indicador básico de conformidad

2.5.5. Nivel 4: Resultados: Este nivel tiene como fin medir el grado de influencia que los procesos y objetivos de capacitación tienen sobre los objetivos estratégicos de la empresa y de forma particular, sobre los objetivos estratégicos del Área de RH y subáreas. A continuación, se muestran los objetivos estratégicos de RH que pueden verse influidos por efecto de las capacitaciones realizadas:

- a. *Objetivos estratégicos principales*
- b. *Objetivos estratégicos de Clima y Cultura*
- c. *Objetivos estratégicos de Desarrollo y Capacitación*
- d. *Objetivos estratégicos de Liderazgo*
- e. *Objetivos estratégicos de Motivación y Retención*
- f. *Objetivos estratégicos de Marco Operacional*

Vale recalcar que los resultados no forman parte de la calificación final del servicio de la consultora, ni tampoco se la incluye como actor dentro del análisis, por la complejidad y profundidad de la evaluación.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 25I.: Fragmento del tablero de control de la variable Nivel 4 - Resultados

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
-Indicadores principales		Validación de cumplimiento de la evaluación de N4			
	NO	Objetivos estratégicos principales	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos del área	# de indicadores a nivel global que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores de GH
	NO	Objetivos estratégicos de Clima y Cultura	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos de clima y cultura	# de indicadores de Clima y Cultura que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores de Clima y Cultura
	NO	Objetivos estratégicos de Desarrollo y Capacitación	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos de Desarrollo y Capacitación	# de indicadores de Desarrollo y Capacitación que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores de Desarrollo y Capacitación
	NO	Objetivos estratégicos de Liderazgo	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos de Liderazgo	# de indicadores de Liderazgo que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores de Liderazgo
	NO	Objetivos estratégicos de Motivación y Retención	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos de Motivación y Retención	# de indicadores de Motivación y Retención que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores de Motivación y Retención
	NO	Objetivos estratégicos de Marco Operacional	Área de RH	% de influencia que ejercen los procesos de capacitación sobre los objetivos estratégicos de Marco Operacional	# de indicadores del Marco Operacional que se ven influidos por procesos de capacitación/ # total de indicadores del Marco Operacional

2.5.6. Nivel 5 - Retorno de inversión: En líneas generales, aquí se consideran 2 factores:

- a. *Cuantificación del costo de la capacitación:* Hace referencia al porcentaje del presupuesto asignado al programa formativo versus el presupuesto general manejado.
- b. *Cuantificación de los beneficios:* Si bien, se ha demostrado que, este punto es el más complicado de medir, el modelo desarrollado recomienda lo siguiente: Partiendo de la premisa que los procesos de capacitación están diseñados para alcanzar un determinado objetivo de desarrollo en cualquiera de las sub áreas de RH (Clima y Cultura, Desarrollo y Capacitación, Liderazgo, Motivación y Retención, y Marco Operacional), el beneficio puede plasmarse en el logro de estos objetivos estratégicos, y el costo, en el presupuesto asignado a programas de capacitación que estén enfocados en contribuir con el logro de los mismos. Ya que no son unidades de medida similares, es muy importante que estas subáreas, contemplen dentro de la propuesta de objetivos estratégicos anuales, indicadores de medición cuantificables en términos económicos.

A continuación, se presenta la estructura del tablero de control para la medición del grado de cumplimiento de esta variable.

Tabla 26I: Fragmento del tablero de control de la variable Nivel 5 -Retorno de inversión

Subvariables	Incidencia	Factor	Responsable	Indicadores	Métrica
Evaluación del impacto económico de la capacitación en los resultados de la organización		Validación de cumplimiento de la evaluación de N5			
	NO	Cuantificar Costo de la capacitación	Área de RH	% presupuesto asignado a capacitación vs presupuesto total	Presupuesto asignado a Capacitación / Presupuesto total asignado al área de RH
	NO		Área de RH	% presupuesto asignado a capacitación vs presupuesto de RH	Presupuesto asignado a Capacitación / Presupuesto total de la empresa
	NO	Cuantificar Beneficios (Objetivos estratégicos alcanzados por cada sub área gracias a procesos de Capacitación)	Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Clima y Cultura vs presupuesto de Clima y Cultura	Presupuesto asignado a Capacitación que me permite alcanzar algún objetivo estratégico de Clima y Cultura / Presupuesto total de Clima y Cultura
	NO		Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Desarrollo y Capacitación vs presupuesto de Desarrollo y Capacitación	Presupuesto asignado a programas de Capacitación que fortalecen Desarrollo y Capacitación / Presupuesto total de Desarrollo y Capacitación
	NO		Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Liderazgo vs presupuesto de Liderazgo	Presupuesto asignado a programas de Capacitación que fortalecen Liderazgo / Presupuesto total de Liderazgo
	NO		Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Motivación y Retención vs presupuesto de Motivación y Retención	Presupuesto asignado a programas de Capacitación que fortalecen Motivación y Retención/ Presupuesto total de Motivación y Retención
	NO		Área de RH	% Presupuesto asignado a Capacitación en Marco Operacional vs presupuesto de Marco Operacional	Presupuesto asignado a programas de Capacitación que fortalecen Marco Operacional/ Presupuesto total de Marco Operacional
NO					

