

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Diagnóstico, análisis y propuesta de mejora del programa de capacitación virtual dirigido al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de una empresa del sector telecomunicaciones. Caso: Operadora ABC**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

ARBILDO TORRES, Patrick

MENDOZA VIDAL, Renzo Andre

Asesorados por: Mgtr. Paloma Martinez-Hague Chonati

Lima, mayo de 2021

La tesis

**Diagnóstico, análisis y propuesta de mejora del programa de capacitación virtual dirigido al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de una empresa del sector telecomunicaciones. Caso: Operadora ABC**

ha sido aprobada por:

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera  
[Presidente del Jurado]

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Paloma Martinez-Hague Chonati  
[Asesor Jurado]

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Irene Maria Vera Arica  
[Tercer Jurado]



Dedicado a todas las personas que me apoyaron directa e indirectamente en este proceso: a mis padres, por su apoyo incondicional y brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente; a mis hermanos, por creer en mí; a Miguel, Nancy y en especial a Pedro, quienes me apoyaron en difíciles momentos. A Karen, por el apoyo brindado a lo largo de este tiempo. A Renzo, por su esfuerzo y dedicación durante este trabajo.

**Patrick Arbildo**

A Rocío y Jesús, por su amor, apoyo y comprensión incondicional. A Andrea, por su compañía fiel. Mi familia, por creer siempre en mí. A Mónica, por enseñarme tanto en tan poco tiempo. Y, finalmente, me dedico esto a mí, porque a pesar de todo, esto es un gran logro y es prueba de que nada es imposible en la vida.

**Renzo Mendoza**

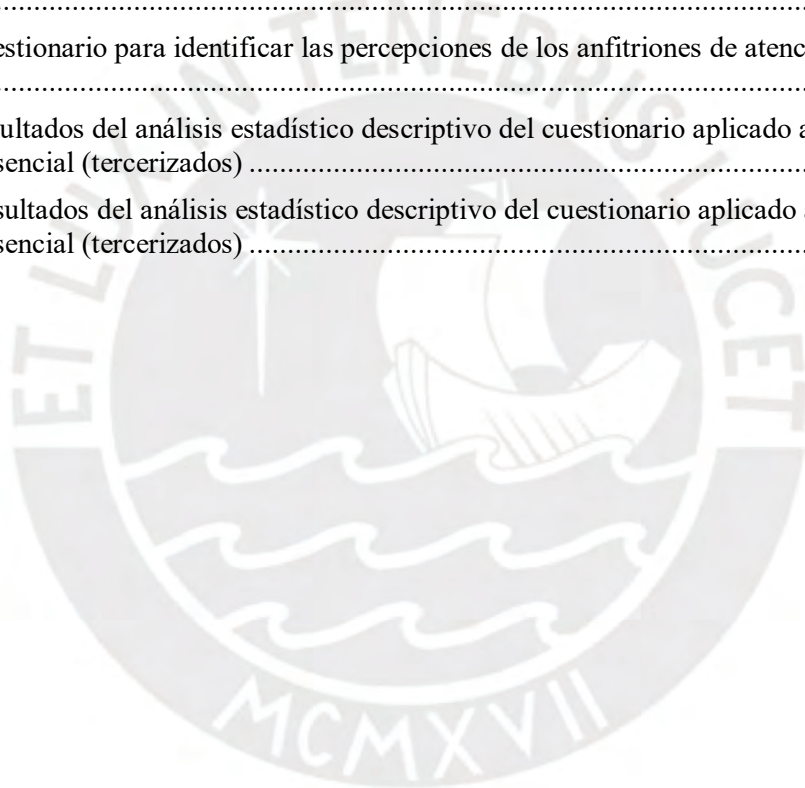


# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento de la problemática .....	2
2. Preguntas de investigación .....	4
2.1. Pregunta General .....	4
2.2. Preguntas Específicas .....	4
3. Objetivos de la investigación.....	5
3.1. Objetivo Principal .....	5
3.2. Objetivos Específicos .....	5
4. Justificación.....	5
5. Marco Teórico .....	6
5.1. Emociones, Actitudes y Comportamientos.....	6
5.2. Definición del <i>e-learning</i> .....	7
5.3. Factores Críticos de Éxito del <i>e-learning</i> .....	8
5.4. Diseño instruccional.....	15
6. Marco contextual .....	21
6.1. Situación actual del sector .....	21
6.2. Situación de la Operadora ABC.....	24
6.3. Situación actual del Programa de Entrenamiento de la Operadora ABC.....	28
7. Estado del arte .....	30
7.1. A Mixed Method Study for Investigating Critical Success Factors (CSFs) of E-Learning in Saudi Arabian Universities (Naveed, Muhammad, Sanobe, & Shah, 2017) .....	30
7.2. Critical success factors in e-learning ecosystems: a qualitative study (Sridharan, Deng & Corbitt, 2010).....	31
7.3. Análisis y propuesta de un proceso de capacitación unificado en base a la experiencia de tres pequeñas empresas consultoras que brindan servicios de <i>outsourcing</i> en formación: PRO MANAGEMENT, VALUE HUNTER Y CONSULTORA X (Mattos & Yaya, 2019).....	31
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
1. Secuencia metodológica .....	33
2. Alcance de la investigación .....	34
3. Enfoque de la investigación.....	35
4. Marco muestral .....	35

4.1. Expertos en capacitación virtual .....	36
4.2. Responsables de la capacitación virtual .....	36
4.3. Personal tercerizado presencial de los centros de atención al cliente (CACs) .....	36
5. Técnicas de recolección de información .....	37
6. Herramientas de análisis de información .....	37
6.1. Codificación y análisis cualitativo .....	38
6.2. Análisis Estadístico Descriptivo.....	38
7. Ética de la investigación.....	38
8. Limitaciones .....	39
CÁPITULO III: HALLAZGOS .....	40
1. Perfil demográfico .....	40
2. Subsistema de aprendizaje.....	42
2.1. Estudiante.....	42
2.2. Docente .....	43
2.3. Contenido.....	43
2.4. Acceso a tecnología.....	44
3. Subsistema de Gestión .....	45
3.1. Currículum .....	45
3.2. Concepción y gerencia de proyecto.....	46
3.3. Visión estratégica y compromiso institucional.....	47
3.4. Formación en recursos humanos.....	47
3.5. Infraestructura tecnológica .....	48
3.6. Financiamiento .....	49
3.7. Nuevos factores encontrados.....	49
4. Modelo ADDIE .....	50
4.1. Análisis .....	50
4.2. Diseño .....	52
4.3. Desarrollo .....	53
4.4. Implementación.....	54
4.5. Evaluación .....	55
5. Análisis de brechas .....	56
6. Recomendaciones .....	58
6.1. Recomendaciones sobre Factores Críticos de Éxito.....	58

6.2. Recomendaciones ADDIE .....	60
CONCLUSIONES .....	62
1. Conclusiones .....	62
2. Futuras investigaciones .....	66
REFERENCIAS .....	68
ANEXO A: Guía de entrevista a expertos en temas de capacitación virtual.....	72
ANEXO B: Guía a responsables de la capacitación virtual en los centros de atención al cliente ....	74
ANEXO C: Guía al responsable de la Capacitación Virtual en los Centros de Atención al Cliente (asesores tercerizados) .....	76
ANEXO D: Cuestionario para identificar las percepciones de los asesores de atención presencial (tercerizados) .....	78
ANEXO E: Cuestionario para identificar las percepciones de los anfitriones de atención presencial (tercerizados) .....	84
ANEXO F: Resultados del análisis estadístico descriptivo del cuestionario aplicado a los asesores de atención presencial (tercerizados) .....	89
ANEXO G: Resultados del análisis estadístico descriptivo del cuestionario aplicado a los anfitriones de atención presencial (tercerizados) .....	101



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: FCE de Luarn, Chen y Kai Yang Lo .....	8
Tabla 2: FCE de Sun et al.....	9
Tabla 3: Resumen de variables y factores críticos del diseño e implantación del <i>e-learning</i> .....	10
Tabla 4: Empresas del sector Telecomunicaciones en Perú .....	22
Tabla 5: Posiciones dentro de un CAC según su pertenencia antes y después del COVID-19 .....	27
Tabla 6: Relación de responsables de la capacitación virtual de servicio al cliente presencial.....	36
Tabla 7: Frecuencia de las características personales de asesores tercerizados.....	40
Tabla 8: Frecuencia de las características laborales de asesores tercerizados .....	41
Tabla 9: Frecuencia de las características personales de anfitriones .....	41
Tabla 10: Frecuencia de las características laborales de anfitriones .....	42
Tabla 11: Resumen de brechas encontradas respecto a FCE.....	56
Tabla 12: Resumen de brechas encontradas respecto a ADDIE .....	57



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Emociones, Actitudes y Comportamientos .....	6
Figura 2: Subsistema de gestión y de aprendizaje en <i>e-learning</i> .....	11
Figura 3: Modelo de Gagné y Briggs.....	16
Figura 4: Participación en líneas móvil Trimestre 2018-III al 2020-III.....	23
Figura 5: Participación en líneas fijas Trimestre 2018-IV al 2020-IV.....	23
Figura 6: Participación en internet fijo Trimestre 2018-IV al Trimestre 2020-IV.....	24
Figura 7: Organigrama de la Operadora ABC.....	25
Figura 8: Diseño Metodológico.....	34





## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general efectuar el diagnóstico y propuesta de mejora al programa de capacitación virtual dirigido al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la operadora ABC para el periodo 2021-2022 en base al modelo de Factores Críticos de Éxito.

De esta manera, para la definición de las variables se utilizó los factores presentados en el modelo teórico de Factores Críticos de Éxito de Ruiz (2009) y las fases del Modelo de Diseño Instruccional ADDIE. A partir de estos modelos, mediante el análisis de triangulación de la información de las entrevistas realizadas a los responsables del programa, el cuestionario aplicado al personal tercerizado y la teoría desarrollada, se puedan identificar puntos en común y brechas de información. Así, en esta investigación se encontraron 6 brechas para los factores de Estudiante, Acceso a Tecnología, Currículum, Concepción y Gerencia de proyecto, Formación en recursos humanos e Infraestructura tecnológica; y 5 brechas para las fases del modelo ADDIE. Finalmente, se plantearon recomendaciones para cada una de las brechas basadas en lo mencionado por las teorías respectivas; para luego presentar las conclusiones para cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

Palabras clave: E-learning, Capacitación virtual, Personal tercerizado

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca efectuar el diagnóstico y propuesta de mejora al programa de capacitación virtual dirigido al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la operadora ABC para el periodo 2021-2022 en base al modelo de Factores Críticos de Éxito de Ruiz (2009) con la finalidad de suplir las brechas encontradas en dicho programa de capacitación virtual y la teoría elegida.

Esta investigación está conformada por cuatro capítulos. El primer capítulo presenta el planteamiento de la investigación, en el cual se definen los objetivos y preguntas que guiarán la presente tesis, luego, se explican las limitaciones que se presentaron a lo largo del desarrollo de la investigación. Seguido de esto, se presenta el marco teórico, en el cual se desarrollan los conceptos clave relacionados con el *e-learning* para que, en subcapítulos siguientes, se profundice en el modelo de Factores Críticos de Éxito del *e-learning* y el modelo ADDIE. También, se presenta el marco contextual, el cual describe la situación actual del sector de telecomunicaciones peruano, y posteriormente, se describe tanto la situación actual de la operadora ABC y la organización XYZ.

Por otro lado, en el segundo capítulo, se presenta el diseño metodológico, el cual tiene un alcance descriptivo- exploratorio con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), primando el primer enfoque. Para el diseño metodológico se utilizaron herramientas como entrevistas semiestructuradas tanto a expertos en capacitación virtual como al personal encargado del programa de capacitación virtual de la operadora ABC. Además, se aplicó un cuestionario al personal tercerizado, el cual abarco al total de la muestra, es decir, se realizó un censo.

En el tercer capítulo, después de analizar la información obtenida a través de la triangulación entre las entrevistas de los responsables, el cuestionario realizado y la teoría revisada, se presentan las brechas identificadas para, posteriormente, brindar recomendaciones adecuadas. Por último, se exponen las conclusiones alineadas a los objetivos presentados en el primer capítulo y se brindan recomendaciones para futuras investigaciones.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el planteamiento de la problemática y las preguntas de investigación que, posteriormente, se alinearán con los objetivos del presente trabajo académico. Asimismo, se expone la justificación de la presente investigación y se desarrollan los principales elementos teóricos que guiarán a la presente tesis. Por último, se describe el marco contextual, en donde se detalla la situación del sector de telecomunicaciones en Perú, la situación actual del sujeto de estudio y la situación de su programa de entrenamiento virtual.

## 1. Planteamiento de la problemática

La presente investigación abarca como tema principal el diagnóstico, análisis y propuesta de mejora del programa de capacitación virtual dirigido al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la operadora ABC, en base al modelo de Factores Críticos de Éxito del *e-learning*.

En los últimos años, el enfoque de las organizaciones respecto al servicio al cliente ha evolucionado. Ahora, no solo es importante entregar el bien o servicio que solicitó el cliente, sino brindarle una experiencia de cliente completa. De acuerdo con Alcaide (2016) la experiencia del cliente se define como “la percepción que un cliente tiene de su relación con nuestra marca a partir de todas las vivencias que ha tenido o le han transmitido otros” (p.59). Estas percepciones positivas o negativas que el cliente obtiene de nuestra marca se dan en los puntos de contacto, los cuales son “instancias de contacto directo con el producto o servicio en sí, o con representaciones del mismo entregadas por la empresa o por un tercero” (Meyer & Schwager, 2007, p.5). Por ello, es relevante que las organizaciones identifiquen los puntos de contacto con el cliente y aseguren que estos entreguen una experiencia positiva en los distintos medios de atención.

La atención al cliente puede realizarse a través de distintos medios tales como el presencial, telefónico, on-line, entre otros, con el fin de adaptarse a los requerimientos del cliente (García, 2014). Además, según Najul (2011), existen diversos elementos que permiten el éxito en la atención al cliente como el liderazgo, eficiencia en los procesos, cultura organizacional y recursos humanos. Esto último resulta relevante debido a que los colaboradores realizan actividades que pueden repercutir tanto positivamente como negativamente en la atención al cliente. De esta manera, podemos mencionar que el servicio presencial de atención al cliente es un punto de contacto importante para las organizaciones, ya que impacta en la experiencia del cliente con la marca.

Asimismo, como se mencionó anteriormente, las organizaciones pueden generar experiencia de cliente a través de terceros. En los últimos años, el *outsourcing* o tercerización de servicios ha

tenido un crecimiento importante. De acuerdo con el estudio de Global Research Marketing, cerca del 90% de las empresas terceriza sus operaciones, abarcando los servicios de proceso de reclutamiento (33.5%), administración de comedores (29.5%), administración de planilla o payroll (28.9%), operación y administración de almacenes (20.2%), servicios de trademarketing o BTL (15%), entre otros (citado en Diario Gestión, 27 de abril de 2018). Además, en el estudio se menciona también que, entre los principales motivos para la tercerización, del total de empresas encuestadas, “54.9% terceriza para optimizar la productividad, 21.4% para automatizar servicios para agilizar procesos, 8.1% para reducir costos y 4% lo ve como una oportunidad de actualización” (Global Research Marketing, citado en Diario Gestión, 27 de abril de 2018).

Así, podemos evidenciar que la tercerización, en todos sus ámbitos, es cada vez más adoptada por las organizaciones debido a sus diversos beneficios. Sin embargo, cuando hablamos de tercerizar personal para la atención al cliente de manera presencial, una variable importante es la capacitación. De acuerdo con Najul (2011), los colaboradores que se encuentran en contacto directo con el cliente deben contar con la capacitación adecuada para el manejo correcto y el aseguramiento de la satisfacción de las necesidades del cliente. Además, la capacitación de los colaboradores entrega diversos beneficios para las organizaciones. Como mencionan Garza, Abreu y Garza (2009), entre los principales beneficios se encuentra el evitar errores operativos, mejorar la calidad de atención al cliente, mantener a la organización en un nivel competitivo e incrementar las ganancias.

No obstante, el año 2020 tuvo como acontecimiento la llegada de la pandemia por el virus del COVID-19, el cual ha presentado diversos retos para la sociedad, gobiernos y organizaciones. Para estas últimas, la pandemia causó que se replanteen sus modelos operativos y sus distintas formas de trabajo (KPMG, 2020). De esta manera, este nuevo escenario presentado a reconfigurado el rol que deben adoptar las organizaciones de cara a la atención al cliente que se brindaba, mayormente, de manera presencial con la finalidad de adaptarse a los diferentes desafíos tales como la implementación del teletrabajo, implementación de nuevas plataformas tecnológicas, nuevos conceptos manejados por la fuerza de ventas, protocolos de sanidad, entre otros.

Precisamente, es en este contexto de pandemia que se eligió a la organización ABC, la cual en el año 2019 comenzó a desarrollar un programa de capacitación para sus colaboradores de servicio al cliente. Este programa buscaba capacitar de manera presencial y virtual a sus colaboradores en contenidos operativos y de habilidades blandas (Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencial de Cliente, 2019a). Sin embargo, el nuevo contexto presentado originó que muchos de

los centros de atención al cliente atendieran a un aforo reducido y que parte de sus colaboradores migrarán a una modalidad de trabajo remoto.

Lo mencionado anteriormente trajo consigo dos nuevos desafíos para la organización ABC. El primer desafío encontrado fue contratar a la organización XYZ para la provisión de personal tercerizado con el fin de suplir una necesidad de colaboradores. Y, el segundo, adaptar su programa de entrenamiento a un contexto de pandemia y una metodología virtual. De esta manera, a partir de lo señalado, se hace importante estudiar el caso de la organización ABC, específicamente en lo que respecta a su personal tercerizado, desde un análisis a su actual programa de entrenamiento virtual y proponer maneras de mejorar su proceso desde un enfoque en los Factores Críticos de Éxito. Esto se sustenta en los pocos estudios sobre programas de *e-learning* de organizaciones con un enfoque en la mejora del servicio al cliente.

## **2. Preguntas de investigación**

En el presente apartado se exponen la pregunta general y las preguntas específicas que originaron la presente investigación.

### **2.1. Pregunta General**

¿Cuál es el diagnóstico y la propuesta de mejora al programa de capacitación virtual dirigido al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la operadora ABC para el periodo 2021-2022 en base al modelo de Factores Críticos de Éxito?

### **2.2. Preguntas Específicas**

PE1: ¿Cuál es la situación actual del proceso de capacitación al personal del servicio al cliente presencial de la organización ABC?

PE2: ¿Cómo es el funcionamiento del subsistema de aprendizaje en el actual proceso de capacitación al personal del servicio al cliente presencial de la organización ABC?

PE3: ¿Cómo es el funcionamiento del subsistema de gestión en el actual proceso de capacitación al personal del servicio al cliente presencial de la organización ABC?

PE4: ¿Cómo es el funcionamiento de las cinco fases del Modelo ADDIE en el actual proceso de capacitación al personal del servicio al cliente presencial de la organización ABC?

PE5: ¿Cuáles son las oportunidades de mejora a nivel de los subsistemas de aprendizaje y gestión, y de las fases del Modelo ADDIE en el actual proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC?



### **3. Objetivos de la investigación**

En este acápite se presentan el objetivo general y los objetivos específicos para la presente tesis.

#### **3.1. Objetivo Principal**

Efectuar el diagnóstico y propuesta de mejora al programa de capacitación virtual dirigido al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la operadora ABC para el periodo 2021-2022 en base al modelo de Factores Críticos.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- **Objetivo Específico 1:** Describir la situación actual del proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC
- **Objetivo Específico 2:** Describir cómo funciona el subsistema de aprendizaje en el actual proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC
- **Objetivo Específico 3:** Describir cómo funciona el subsistema de gestión en el actual proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC
- **Objetivo Específico 4:** Describir cómo funcionan las cinco fases del Modelo ADDIE en el actual proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC
- **Objetivo Específico 5:** Señalar las oportunidades de mejora a nivel de los subsistemas de aprendizaje y gestión, y de las fases del Modelo ADDIE en el actual proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC

### **4. Justificación**

Esta investigación académica tiene importancia teórica y práctica. Por un lado, tiene relevancia teórica debido a que los resultados que se obtendrán en la investigación permitirán profundizar en conceptos clave como el desarrollo de las personas y la capacitación de estas. Asimismo, esta investigación aporta conocimiento teórico al poder disminuir las brechas de conocimiento sobre las capacitaciones en la modalidad virtual a través de un análisis del modelo de los Factores Críticos de Éxito aplicado a la organización ABC.

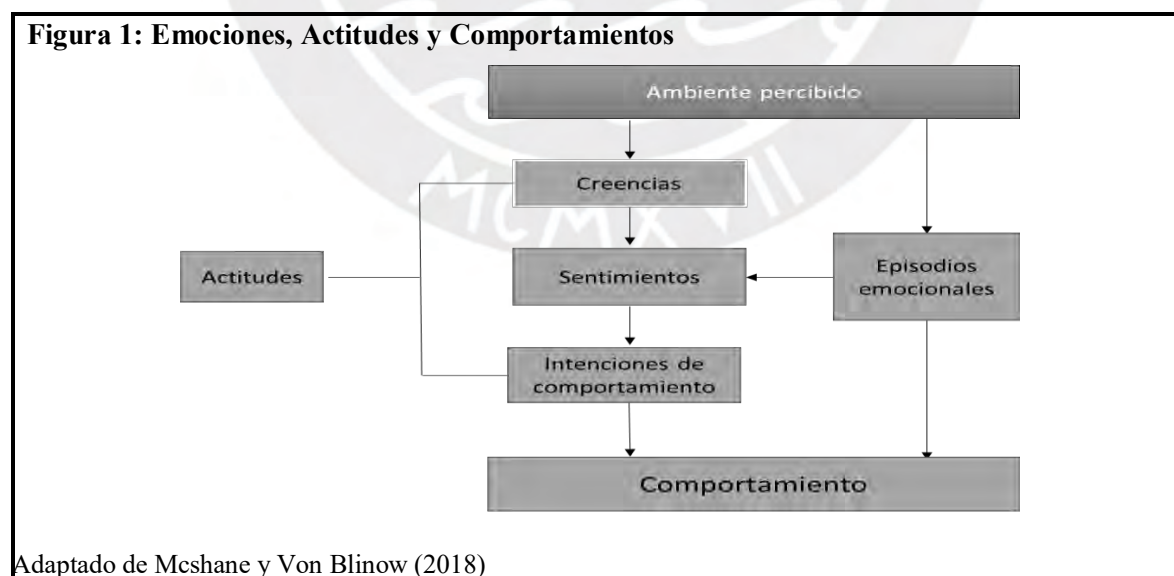
Por otro lado, la investigación presenta relevancia práctica debido a que permitirá conocer las necesidades de capacitación por parte de los personal tercerizado de la empresa ABC. En otras palabras, la información recogida busca ser un implemento que sirva a la organización para poder modificar su actual modelo de capacitación virtual. Además, esta investigación busca que los diferentes gerentes/administradores del área de recursos humanos generen planes de capacitación virtual teniendo como base sus distintas necesidades contextuales, sus objetivos estratégicos y sus propósitos.

## 5. Marco Teórico

El presente subcapítulo tiene la finalidad de desarrollar los elementos teóricos que serán empleados a lo largo de la presente investigación. Por un lado, se define que son las actitudes, emociones y comportamientos. Por otro lado, se define al *e-learning* y sus Factores Críticos de Éxito para su implementación. Finalmente, se describe al modelo ADDIE.

### 5.1. Emociones, Actitudes y Comportamientos

El comportamiento de las personas en el ambiente de trabajo puede explicarse mediante dos conceptos relevantes. Por un lado, las emociones, según McShane y Von Blinow (2018), son experiencias fisiológicas, conductuales y psicologías causados por un evento, objeto o persona. Por otro lado, las actitudes representan un conjunto de creencias, sentimientos e intenciones de comportamiento hacia personas, objetos y eventos. Para poder tener un mejor entendimiento de lo postulado por los autores McShane y Von Blinow (2018) está el siguiente gráfico (ver Figura 1).



En la figura anterior se puede observar que tanto las emociones como las actitudes frente a una situación pueden influir en el comportamiento del individuo. Ahora bien, si existiera una

percepción por parte de los colaboradores de que la organización los apoya, dicha percepción puede influir positivamente en comportamientos de trabajo, en especial, resultados positivos de un entrenamiento (Madera, Steele y Beier, 2011).

Según Tannenbaum y Yuki (1992), las características de un ambiente de trabajo pueden animar o desanimar a los estudiantes a adoptar los métodos recién aprendidos en sus trabajos. En otras palabras, la percepción de lo que brinda o no una organización, en cuanto a su ambiente de entrenamiento, puede generar actitudes y emociones negativas que influenciarán en el comportamiento del estudiante, impactando directamente en los objetivos de capacitación.

Asimismo, las organizaciones tienen que decidir cuál será el ambiente de capacitación que les brindarán a sus colaboradores y cuáles serán las técnicas utilizadas para satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas. Actualmente, una de estas técnicas es el *e-learning*, el cual será abordado con mayor detalle en el siguiente apartado.

## **5.2. Definición del *e-learning***

En la actualidad, se puede encontrar una amplia variedad de definiciones relacionadas a este concepto. Sun, Tasai, Finger, Chen y Yeh (2006) definen que el *e-learning* es el uso de tecnologías de telecomunicación para entregar información educativa y de entrenamiento. Asimismo, estos autores mencionan que el desarrollo de tecnologías implica el surgimiento de un nuevo paradigma para la educación moderna.

Por otro lado, Rosenberg (2001), alude al *e-learning* como la utilización de una gama de tecnologías para aumentar el conocimiento y el desempeño de los usuarios. Esto es complementado con los autores Ong y Lai (2006) y Honey (2001), los cuales definen que el *e-learning* involucra el uso de redes de computadora, principalmente el internet, para la entrega de información e instrucciones a los individuos como empleados o estudiantes. Asimismo, Bhuasiri, Xaymoungkhoun, zo, Rho & Ciganek (2011) indican, desde una perspectiva más amplia, que tanto los factores internos (características individuales) como factores externos (sociales, ambientales) son cruciales para que el *e-learning* sea implementado.

Resumiendo, el *e-learning*, según los autores, está impulsando el cambio de paradigma educativo existente en la actualidad e implica la utilización de una serie de tecnologías que permiten transmitir información educativa y de entrenamiento a un grupo de personas. Sin embargo, la literatura sugiere que la implementación del *e-learning* debe de contar con ciertos factores específicos



para que se efectúe de forma adecuada por alguna organización. El siguiente subcapítulo detalla cuáles deben ser estos factores.

### 5.3. Factores Críticos de Éxito del *e-learning*

Las primeras apariciones del término Factores Críticos de Éxito (FCE) se desarrollaron con el fin de identificar los componentes de éxito de algunas empresas que les permitían sobresalir sobre otras. Según Ingram, Biermann, Cannon, Neil & Waddle (2000), los factores deben ser pocos, medibles, controlables y sobre todo deben desarrollarse en determinadas etapas del proyecto o empresa con el apoyo de las personas adecuadas. En este sentido, diversos autores y expertos en el tema buscan generar un marco de referencia en busca de conocer qué factores son críticos para la generación de una modalidad virtual de calidad que cumpla con los objetivos propuestos de desarrollo y de aprendizaje de la organización. En el siguiente apartado, se desarrollan los Factores Críticos de Éxito (FCE) para la modalidad *e-learning*.

Ingram et al. (2000), en un estudio realizado, alegan que se debe tener en cuenta los siguientes cuatro factores: interfaz de la compañía, la administración, comunicación y recursos. El primero de ellos está relacionado a que el programa *e-learning* está apoyado en programas de mentoría para los usuarios. El segundo se enfoca en que aquellas personas que se encargan de los procesos clave deban satisfacer la logística necesaria para maximizar la oportunidad de aprendizaje. El tercero corresponde a la realización de una comunicación para mejorar el aprendizaje y asegurar una administración efectiva. Finalmente, los recursos implican el soporte de aquellas fuentes en materia financiera, humana y soporte técnico.

Por otro lado, Luarn, Chen y Kai Yang Lo (2007) mencionan que deben existir 9 FCE al momento de implementar una iniciativa de este tipo (ver Tabla 1).

**Tabla 1: FCE de Luarn, Chen y Kai Yang Lo**

Factor	Definición
Mejora del rendimiento del aprendizaje	Asistencia para desarrollar habilidades y fortalezas.
Prestación de servicios luego de clases	Canal adecuado donde los estudiantes puedan interactuar con el docente.
Mantenimiento de calidad ambiental	Está relacionado con el hardware, espacio de aprendizaje y ausencia de interferencias en clase.
Mecanismo interactivo	Exista un canal interactivo para el usuario (soporte).

Adaptado de Luan, Chen y Kai Yang Lo (2007)

**Tabla 1: FCE de Luarn, Chen y Kai Yang Lo (Continuación)**

Factores	Definición
Interfaz personalizada	La interfaz debe satisfacer las necesidades de los usuarios y que sea personalizada.
Tiempo real e información completa	Cursos nuevos y tiempo de respuesta rápida.
Interfaz amigable	Se relaciona con el contenido del curso y brindar un canal donde interactuar.
Funciones interactivas	Provisionar funciones dinámicas
Provisión de aprendizaje flexible	Incluye clases flexibles para que el usuario pueda aprender a su ritmo.

Adaptado de Luan, Chen y Kai Yang Lo (2007)

Asimismo, Sun et al. (2008) proponen las siguientes 6 dimensiones: aprendiz, instructor, curso, tecnología, diseño y ambiental (ver Tabla 2).

**Tabla 2: FCE de Sun et al.**

Dimensión	Factor
Dimensión del aprendiz	Actitud del aprendiz frente a las computadoras Ansiedad informática del aprendiz Auto-eficacia del alumno en internet
Dimensión del instructor	Puntualidad de respuesta Actitud hacia el <i>e-learning</i>
Dimensión del curso	Flexibilidad del curso de aprendizaje electrónico Calidad del curso
Dimensión de la tecnología	Calidad de tecnología Calidad del internet
Dimensión del diseño	Utilidad percibida Percepción de fácil uso
Dimensión ambiental	Diversidad en la evaluación

Adaptado de Sun et al. (2008)

Finalmente, Ruiz (2009) realiza una revisión extensa de diversos autores y realiza una crítica debido a que la literatura atomiza las variables o factores que comprenden un diseño e implementación de una iniciativa *e-learning*. En la Tabla 3, se puede observar que el autor Ruiz (2009) realiza una agrupación de los diversos factores o variables y los clasifica en las siguientes cuatro categorías: estudiante, docente, tecnología y organización.

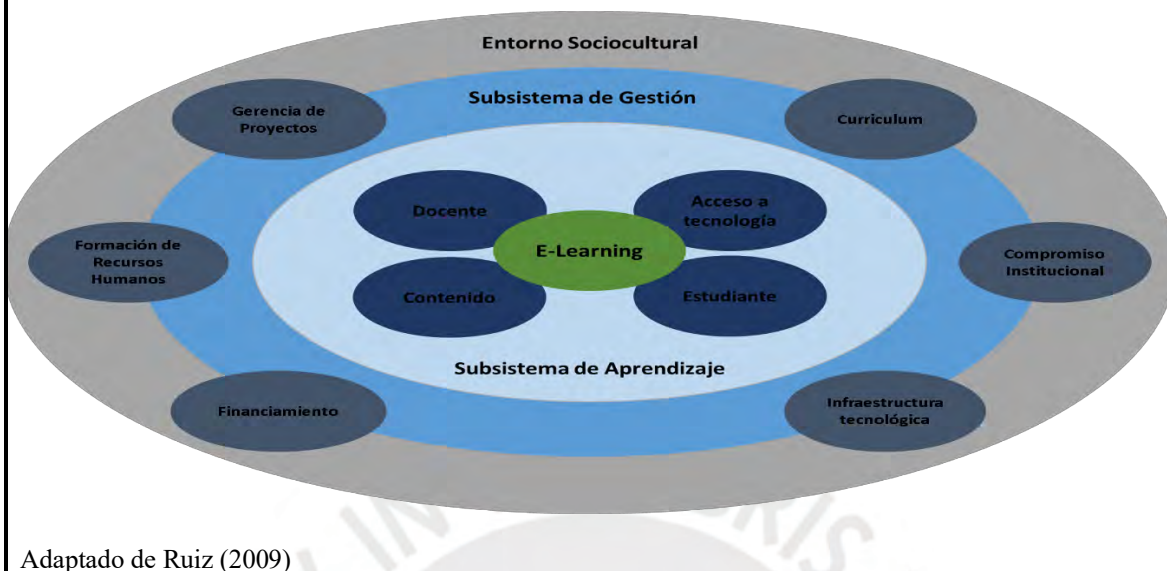
**Tabla 3: Resumen de variables y factores críticos del diseño e implantación del *e-learning***

FREC	Estudiante	Docente	Tecnología	Organización
	8 (23%)	11 (31%)	9 (26%)	7 (20%)
V A R I A B L E S	Motivación	Rol del tutor	Disponibilidad y accesibilidad al entorno de aprendizaje	Cultura organizacional
	Necesidades de información	Actitud positiva hacia las TIC	Diseño gráfico y multimedia	Incentivos al personal
	Intereses	Actitud positiva hacia la modalidad	Plataforma tecnológica	Soporto a los alumnos
	Perfil demográfico	Estilo de enseñanza interactivo	Eficiencia del navegador	Disponibilidad del soporte técnico
	Nivel socioeconómico	Método de enseñanza	Navegabilidad del sitio web	Compromiso de la gerencia
	Perfil educativo	Diseño pedagógico	Confiabilidad de la red de computación	Estrategias de marketing interno
	Tiempo de aprendizaje	Desarrollo de los cursos	Utilidad y facilidad de uso de las herramientas del <i>e-learning</i>	Implantación participativa
	Estrategias de aprendizaje	Contenido bajo estándares	Interface personalizada	Necesidades de la organización
		Seguimiento de los cursos	Amigabilidad de la interface	
		Promoción de aprendizaje activo		
		Evaluación		

Adaptado de Ruiz (2009)

Este autor propone, desde una perspectiva de sistemas complejos, que el *e-learning* sea “un sistema abierto que interacciona hacia afuera con el entorno sociocultural, económico y político, y hacia adentro, los factores componentes organizados en dos subsistemas –de gestión y de aprendizaje- interaccionan intra e inter-subsistemas” (Ruiz, 2009, p. 11). En la siguiente imagen se puede observar el planteamiento de este autor (ver Figura 2).

**Figura 2: Subsistema de gestión y de aprendizaje en *e-learning***



Como se puede observar en la imagen, Ruiz (2009) explica que para poder diseñar e implementar una iniciativa *e-learning* se deben tener en cuenta los factores exógenos del entorno sociocultural y político. Además, como menciona Ruiz (2009), al ser un sistema abierto los componentes interactúan entre sí de una manera no lineal, convirtiéndolo en la propuesta más completa y la que mejor integra todas las variables y factores necesarios para el éxito de una iniciativa *e-learning*.

Así, a partir de las distintas propuestas de Ingram et al. (2000), Luarn, Chen y Kai Yang Lo (2007), Sun et al. (2008), y Ruiz (2009), se puede mencionar que los factores son atomizados y no son agrupados de una manera más objetiva en el caso de Ingram et al. (2000) y Luarn et al. (2007). Asimismo, Sun et al. (2008) no toma en cuenta factores relacionados a cómo gestionar una iniciativa *e-learning* a largo plazo en comparación de Ruiz que sí los considera. Asimismo, Ruiz (2009) posee una visión más integral e interdependiente de que todos los factores se relacionan entre sí, incluyendo factores externos como el sociocultural, confirmando lo que mencionaba Bhuasiri et al. (2011), por este motivo, se ha elegido el modelo de Ruiz (2009). En el siguiente apartado se detalla a profundidad dicho modelo teórico.

### **5.3.1. Subsistema de Gestión**

Dentro del modelo propuesto por Ruiz (2009), uno de los subsistemas es el de gestión, el cual involucra los siguientes factores: (a) currículum, (b) concepción y gerencia de proyecto, (c) visión estratégica y compromiso institucional, (d) formación de recursos humanos, (e) infraestructura tecnológica y (f) financiamiento.

El primer factor es el currículum, el cual, para Ruiz (2009), es considerado como competencias generales y específicas que juntas conforman el perfil profesional de una carrera. Además, estas competencias impulsan a que los estudiantes adquieran aprendizajes de tipos teóricos conceptuales, procedimentales, personales y socio-comunitarios.

Asimismo, el currículum que incluya tecnologías de información y comunicación (TIC) debe desarrollar una visión que implique los fundamentos y principios de la administración de dicho currículum. Es decir, si se desea implementar una gama de competencias a través de TIC's, estas deben estar enfocadas para aplicarse con los criterios de administración que siga la organización. Por otro lado, según Ruiz (2009), el alcance del currículum es relevante debido a que influye en los roles que tendrán los alumnos y el docente; este alcance, se refleja en el plan didáctico y en los objetivos de aprendizaje.

El siguiente factor es la concepción y gerencia de proyecto, para el que Ruiz (2009) menciona que cualquier iniciativa *e-learning* debe ser implantada y desarrollada con el método del proyecto. Esto, debido a que, a través de este método, se identifican las necesidades para entender la situación organizacional, poder plantear objetivos, destinar recursos necesarios y establecer el método de evaluación. Además, el proyecto *e-learning* debe estar dentro de la estructura administrativa, así como tener un grupo de responsables que pueda supervisar el desarrollo del proyecto.

El tercer factor es la visión estratégica y compromiso institucional, para Ruiz (2009) el éxito de un proyecto o iniciativa *e-learning* se deriva del compromiso que tengan las personas que recibirán el programa y de los encargados. Al implementar una iniciativa de este tipo, se tiene que contar con una visión clara, fundamentada y coherente con la misión de la organización. Además, el cambio que esta visión estratégica genere debe enfocarse en modificar los valores, actitudes, creencias y las prácticas académicas tradicionales. Esto se complementa con el autor Hernández (s/f), el cual menciona que los programas de capacitación fracasan por no ser articulados con los objetivos estratégicos de la organización y que esta capacitación solo es implementada para imitar lo que otras organizaciones realizan (citado en Henríquez, Vercoechea, Papale y Berrios, 2015).

El factor de formación de recursos humanos debe ser un programa de capacitación permanente con diferentes niveles para el personal docente y administrativo de la organización. Según Ruiz (2009), dichos niveles involucran las siguientes áreas:

- Educación a distancia: debe poder definirse y establecer sus componentes.
- Tutoría virtual: funciones y competencias.



- Diseño táctico: planificación, gestión y manejo del aprendizaje
- Tecnología instruccional para *e-learning*: administración del curso, manejo de herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica.

Asimismo, según los autores Cabero y Romero (2007), la actualización de los docentes debe contemplarse dentro de los planes y metas de la organización, es decir, esta formación del personal debe ser una política constante que incorpore el rol mediador de los recursos tecnológicos (citado en Henríquez, Vercoechea, Papale y Berrios, 2015).

Otro factor es el de infraestructura tecnológica, en el cual acorde a Ruiz (2009), en una iniciativa *e-learning*, el factor de infraestructura tecnológica es relevante porque es el recurso que permite operacionalizar la iniciativa y concretar los objetivos formulados. Sin embargo, un error muy frecuente es enfocarse demasiado en este factor, pensando que si se identifica la tecnología generará el éxito del proyecto (Ghisaura, 2008, citado en Ruiz, 2009). Según Ruiz (2009), la organización debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Características del servidor web: ¿Será propio?, ¿será tercerizado?, ¿qué capacidad tendrá?
- Sistema de gestión de aprendizaje (plataforma): ¿utilizará un software de licencia pública?, ¿se utilizará un software comercial?, ¿se desarrollará una plataforma propia?
- Aplicaciones: ¿qué sistema operativo utilizará?, ¿cuáles serán los navegadores disponibles?, ¿Qué buscadores serán asociados?
- Otros servicios: diferentes hardware, software, el acceso a internet, entre otros elementos que requiera el proyecto

El último factor, financiamiento, consiste en precisar de dónde provendrá el financiamiento sea de la propia organización o de fuentes externas. Según Ruiz (2009), se debe elaborar un presupuesto anual que incluya la inversión requerida para las diversas necesidades que el proyecto requiera, además, este presupuesto permite controlar la ejecución de la iniciativa *e-learning*.

### **5.3.2. Subsistema de aprendizaje**

Ahora bien, el segundo subsistema de este modelo es el de aprendizaje, y este involucra los siguientes cuatro factores: (a) el estudiante, (b) el docente, (c) el contenido y (d) el acceso a la tecnología.

En primer lugar, se encuentra el factor estudiante, el cual presenta características cognitivas, afectivas y tecnológicas que deben ser adecuadas al diseño instruccional del programa *e-learning*

(Ruiz, 2009). Hernández, Fernández y Bossom (2007) identificaron las siguientes características de los estudiantes que participan en las iniciativas *e-learning*. El primero es que los estudiantes presentan un rol activo en el proceso y con actitudes proactivas. La segunda característica está relacionada a presentar conocimientos básicos de informática que les servirá para un adecuado desempeño. La tercera característica es tomar el control del proceso de aprendizaje organizando su tiempo y empleando estrategias que le permitan ser efectivo en el programa. Por otro lado, la cuarta característica es estar fuertemente motivado, debido a que la carga de un curso online es alta. Para la quinta característica, se menciona que consiste en ser disciplinado para estudiar los materiales que son proporcionados por los docentes. La sexta característica se basa en ser participativo para poder construir conocimiento de forma dinámica tanto con sus compañeros como con el docente. Por último, el estudiante debe poseer tolerancia a la frustración porque los cursos virtuales, por lo general, traen consigo componentes novedosos que muchas veces los estudiantes no conocen (citados en Ruiz, 2009).

El factor docente es crucial para garantizar la calidad de la enseñanza y el proceso de aprendizaje. El docente debe dominar los contenidos, las teorías de aprendizaje y debe poseer una actitud positiva para enseñar en la modalidad virtual. Según Ruiz (2009), el docente presenta las siguientes tres fases: inicial, desarrollo y final.

Respecto a la primera fase, el docente debe diseñar el curso, elaborar un plan didáctico, familiarizar a los estudiantes con el entorno virtual y las herramientas, y fomentar un ambiente adecuado entre los alumnos para la formación. Es aquí donde se debe analizar la situación de los participantes. En segundo lugar, la fase de desarrollo está directamente relacionada con las competencias del tutor en línea. Según Seonane y García (2006), existen tres modalidades de tutor: el tutor como gestor de conocimientos, el tutor como solucionador de problemas de aprendizaje y el tutor como mentor. Por último, en la fase final, el docente realiza un cierre formal del curso en donde se exponen las conclusiones alcanzadas con los participantes. Asimismo, se obtiene *feedback* del proceso de aprendizaje-enseñanza y se evalúa el contenido del curso.

Según Ruiz (2009), el factor contenido involucra un conjunto de materiales que son previamente seleccionados y diseñados por los responsables del programa o por el docente para que los estudiantes puedan alcanzar los objetivos de aprendizaje. Una de las principales ventajas es que los materiales se pueden reutilizar en el cualquier momento y ser recuperados en caso de pérdida. Asimismo, se debe escoger una metodología a utilizar, según Sigüenza (1999), existen tres metodologías de formación:

- Discursivas: Presentan influencia de soportes como libros. Suelen ser sencillos en su diseño.
- Exploratorias: Ofrecen al usuario la capacidad de indagar los contenidos sin una estructura fija.
- Simulaciones de entorno: Generan entornos virtuales que simulan el proceso formativo.

Finalmente, está el factor de acceso a tecnología. La plataforma tecnológica está relacionada, principalmente, a la accesibilidad y la funcionalidad para que los alumnos participantes puedan conectarse en cualquier lugar y en cualquier momento. Asimismo, esta plataforma debe permitir la gestión administrativa (asignación de roles entre alumnos y docente), gestión del aprendizaje (diseño de curso, actividades de aprendizaje y modelo de evaluación en línea), gestión de la comunicación (foros de aprendizaje, chat, videoconferencia y correos), gestión de la cooperación (formación de grupos, estudios de caso grupales) y gestión de la persona social (foro de presentación, foro de socialización, tipo cafetería) (Ruiz, 2009).

#### **5.4. Diseño instruccional**

Existen diversas definiciones para el concepto de Diseño Instruccional (DI). Por un lado, se define al DI como la ciencia encargada de generar ambientes instruccionales y materiales educativos, los cuales sean claros y efectivos, con el fin de ayudar al estudiante para que pueda alcanzar la capacidad de lograr ciertas tareas (Broderick, 2001, citado en Belloch ,2017). Asimismo, Richey, Fields y Foson (2001) mencionan que el diseño instruccional supone una planificación instruccional sistemática que considera las necesidades, el desarrollo, la implementación, la evaluación y el mantenimiento de materiales y programas. Es así como se puede mencionar que el DI es la planificación estructurada de un sistema que permita al estudiante poder alcanzar ciertas capacidades y conocimientos en base al análisis de sus necesidades, las cuales han sido traducidas en materiales de conocimiento, y de la evaluación de los conceptos aprendidos.

Ahora bien, el diseño instruccional es necesario en cualquier modalidad, pero en la educación a distancia aún más. Esto debido a que esta incorpora nuevas modalidades educativas, las cuales a veces son poco conocidas por los estudiantes y profesores, además que en este tipo de educación se requiere un cambio de conducta por parte de los actores implicados (Martínez, 2009).

Como menciona Esteller y Medina (2009) “para el desarrollo de un DI es necesaria la utilización de modelos que faciliten la elaboración y desarrollo de la instrucción” (p.59). Esto es demostrado por la importante cantidad de modelos instruccionales desarrollados. En la presente



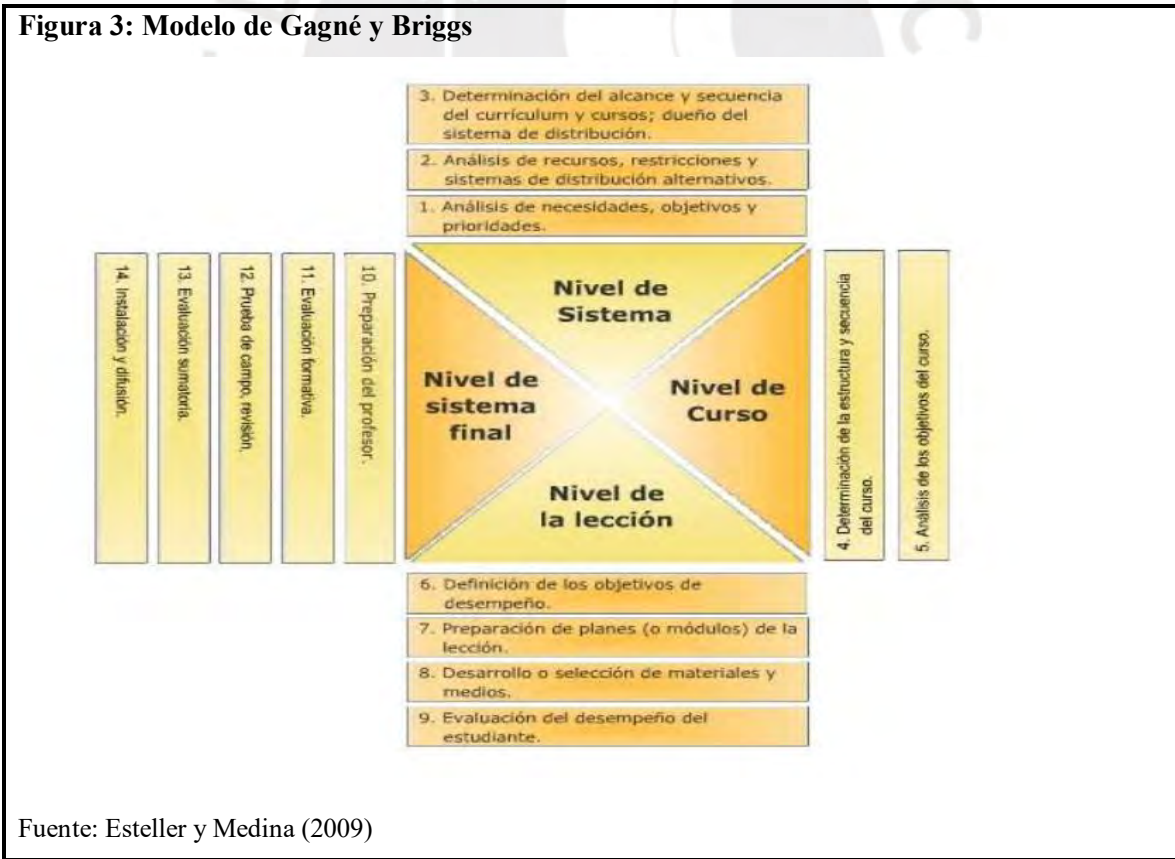
investigación se detallarán algunos de estos, pero se ahondará en el Modelo ADDIE, puesto que es el que mejor se acomoda al caso de estudio.

#### 5.4.1. Modelos de diseño instruccional

Existen diversos modelos de diseño instruccional enfocados a distintos contextos de aprendizaje. Entre los más resaltantes se encuentran el Modelo de Diseño Instruccional de Gagné y Briggs, el Modelo ASSURE y el Modelo ADDIE.

El Modelo de Gagné y Briggs (referenciado por Esteller y Medina, 2009) está basado en el enfoque de sistemas y consta de 14 pasos agrupados en 4 niveles (ver Figura 3). En el nivel del sistema se analizan las necesidades, objetivos, recursos y limitaciones del programa instruccional. En el nivel de curso se analizan los objetivos del curso o cursos que se impartirán, así como su estructura y secuencia. Dentro del nivel de lección se definen los objetivos de desempeño, el desarrollo de los materiales y la evaluación del desempeño del estudiante. Finalmente, en el nivel de sistema final se ve la preparación del profesor, la forma de evaluación formativa y la instalación y difusión del programa instruccional.

**Figura 3: Modelo de Gagné y Briggs**



Fuente: Esteller y Medina (2009)

Por otro lado, se tiene al modelo ASSURE el cual:

Se ofrece como guía para diseñar y conducir la instrucción incorporando medios y las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el aprendizaje; con ello se busca la interacción de los estudiantes con el ambiente de manera activa y, así, evitar la pasividad al sólo recibir información. La enseñanza a estudiantes con diferentes estilos de aprendizaje es una significativa ventaja que ofrece este modelo. (Martínez, 2009, p.103)

Este modelo resalta el uso de los medios tecnológicos como uno de los métodos relevantes para la enseñanza en un ambiente de aprendizaje apto y con diversas ventajas para los estudiantes y maestros. Esto debido al nuevo contexto que requiere un uso más activo de plataformas virtuales, el cual se encuentra evolucionando constantemente y resulta necesario la adaptación de las diversas metodologías de enseñanza.

Por otro lado, el presente modelo propone mediante sus siglas, las cuales son una combinación de la primera letra de las palabras en inglés, los seis pasos de este modelo didáctico: *Analyse* (analizar), *State Objectives* (definir objetivos), *Select, modify or design materials* (elegir, modificar o diseñar materiales), *Require learner response* (estimular la respuesta de los estudiantes) y *Evaluate* (evaluar para asegurar el uso adecuado de los medios de instrucción) (Martínez, 2009).

Estos pasos son los siguientes: en primer lugar, analizar las características de los estudiantes con la finalidad de poder realizar una adecuada planeación. Por otro lado, es necesario realizar un establecimiento de objetivos de aprendizaje para garantizar y asegurar que este sea de calidad para los estudiantes. La selección de estrategias, tecnologías, medios y materiales corresponde al tercer paso. En cuarto lugar, la utilización de los medios y materiales representa la cuarta etapa del modelo y destacan que este punto es el momento de implementar la lección o el curso y utilizar los medios y materiales seleccionados en el paso anterior. La penúltima etapa es la Participación de los estudiantes y, finalmente, la Evaluación y revisión de la implementación y resultados del aprendizaje representa la última etapa del modelo en mención mediante el cual se evalúa el logro de los objetivos planteados para el aprendizaje de los estudiantes (Smaldino et al., 2007, como se citó en Benítez, 2010).

En la actualidad, son diversos los autores a los que se puedan adjudicar la autoría del modelo ADDIE, el cual es un término coloquial para describir un sistema de desarrollo instruccional (Molenda, 2003). Debido a su carácter de diseño instruccional, tiene un enfoque sistémico el cual permite generar espacios para el prototipado de los programas de *e-learning* que se puedan realizar bajo este modelo. Finalmente, el modelo ADDIE es incorporado por varias organizaciones para competir en sus mercados y es usado también en programas de *e-learning* (Maribe, 2009).

El modelo ADDIE sirve como guía de referencia para el desarrollo de productos educativos centrados en el estudiante, puesto que las actividades que se planean a través de este modelo están enfocadas en acompañar al estudiante en la construcción de aprendizaje (Maribe, 2009). De esta manera, el modelo se divide en 5 fases: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación.

La primera fase, **Análisis**, tiene como objetivo identificar las causas posibles de brechas en el desempeño del estudiante para así determinar si un modelo instruccional es el adecuado para concluir estas brechas (Carrillo & Roa, 2018). Esta fase consta de 5 pasos que parten de identificar y determinar las necesidades para las cuales la instrucción va a ser la solución. El primer paso es *validar la brecha de desempeño*, para “validar que esta sea a causa de falta de conocimiento y no por falta de recursos o motivación, pues el modelo ADDIE no aplica para estas dos últimas” (Carrillo & Roa, 2018, p.12).

En el segundo paso, se debe *determinar los objetivos instruccionales*, los cuales deben apuntar a cerrar las brechas de desempeño por falta de conocimientos y habilidades (Maribe, 2009). Estas deben representar las expectativas de lo que se busca que los estudiantes alcancen a aprender (Carrillo & Roa, 2018).

El tercer paso es *analizar a los estudiantes o la población objetivo*. En este paso se realiza un levantamiento de información para identificar las características generales como específicas, con el fin de poder diseñar y organizar el mejor ambiente de aprendizaje (Carrillo & Roa, 2018).

Como cuarto punto es *identificar los recursos necesarios* que permitan completar todas las fases del modelo ADDIE. Para esto, Maribe (2009) propone 4 recursos que se deben tener en consideración: los recursos de contenido, los recursos tecnológicos, los recursos humanos y las instalaciones instruccionales.

Por último, se debe *determinar el sistema de distribución*. Esto se realiza a través de la revisión de varias alternativas de acuerdo con la modalidad presencial o virtual y evaluar los costos para cada una de las fases (Carrillo & Roa, 2018). Con esto se define cuál es la mejor opción para el desarrollo de un programa instruccional.

La segunda fase, **Diseño**, busca aterrizar los objetivos instruccionales en resultados de desempeño, determinar las unidades instruccionales que se cubrirán, el tiempo que se va a requerir para cada una de ellas y el método de evaluación del desempeño de los estudiantes (Carrillo & Roa, 2018). Esta fase consta de cuatro procedimientos.

El primero de ellos es la realización de un *inventario de tareas*, el cual es una lista con los ítems que necesitan ser aprendidos por los estudiantes para lograr el desempeño deseado. El segundo paso es *componer los objetivos de rendimiento*. Estos objetivos, a diferencia de los instruccionales, “sirven como guía para desarrollar un episodio instruccional y fijar el desempeño deseado de los estudiantes durante el mismo” (Carrillo & Roa, 2018, p.14). El tercer paso es *generar métodos de prueba o testeo*, es decir, “crear actividades o tareas para medir y evaluar el desempeño de los estudiantes” (Carrillo & Roa, 2018, p.14). Finalmente, se debe *calcular el retorno de la inversión*. En este paso se considera la estimación del costo de los recursos que se emplearán en cada fase del modelo ADDIE y los beneficios esperados (Carrillo & Roa, 2018).

En la tercera fase, **Desarrollo**, se tiene como objetivo “generar y validar los recursos de aprendizaje” (Carrillo & Roa, 2018, p.14). Es en esta fase en la cual se produce los materiales y actividades de aprendizaje que se implementarán en el programa instruccional. Esta fase consta de 6 pasos.

El primer paso es *generar el contenido* o plan de aprendizaje, el cual se da a través de estrategias instruccionales que permitan la construcción de conocimientos durante los episodios de aprendizaje (Carrillo & Roa, 2018). El siguiente paso es la *selección o desarrollo de herramientas multimedia*. Esto está relacionado directamente a las “necesidades de cada estilo de aprendizaje de los estudiantes: auditivo, visual o kinestésico” (Carrillo & Roa, 2018, p.15). El tercer paso es *desarrollar una guía para el estudiante*, en el cual este tenga la información sobre el contenido del programa instruccional y así pueda identificar el rendimiento que se espera de él (Carrillo & Roa, 2018). Como cuarto paso se tiene el *desarrollar una guía para el profesor*, el cual debe contener los elementos necesarios para permitir que el profesor pueda acompañar y guiar al estudiante en la construcción de conocimientos y habilidades (Carrillo & Roa, 2018). El quinto paso es *realizar una revisión formativa* de los productos y procesos, esto con el fin de identificar si alguno necesita ser revisado o mejorado. Por último, se debe *realizar una prueba piloto* (Carrillo & Roa, 2018).

En la cuarta fase tenemos la **Implementación**. Esta tiene como objetivo “preparar el ambiente de aprendizaje e incentivar a los estudiantes y está compuesto por dos pasos: preparar al profesor y al estudiante” (Carrillo & Roa, 2018, p.15).

El primer paso busca *preparar al profesor* a través de un plan que desarrolle en él habilidades para aplicar estrategias instruccionales y lo “familiarice con los recursos de aprendizaje del programa que va a implementar” (Carrillo & Roa, 2018, p.15). El segundo paso es *preparar al estudiante* para



que “tenga una participación activa en el programa instruccional y pueda interactuar fácilmente con los recursos de aprendizaje desarrollados” (Carrillo & Roa, 2018, p.16).

Por último, se tiene a la quinta fase, **Evaluación**. Esta fase tiene como propósito “evaluar la calidad de los productos y los procesos instruccionales” (Carrillo & Roa, 2018, p. 15) y consta de 3 pasos asociados.

El primer paso es *determinar los criterios de evaluación* para la evaluación del diseño del programa instruccional. Estos criterios se dividen en tres niveles:

El nivel de percepción, el cual busca medir la percepción del estudiante frente a los contenidos, recursos, ambiente del del curso y frente al estilo del profesor. El nivel de aprendizaje mide la habilidad del estudiante para realizar acertadamente las tareas indicadas para cada uno de los objetivos de desempeño. Por último, el nivel de desempeño mide si el estudiante puede poner en práctica lo aprendido. (Carrillo & Roa, 2018, p.16)

El segundo paso es *seleccionar las herramientas de evaluación*, las cuales pueden ser “encuestas, cuestionarios, entrevistas, escalas de likert, preguntas abiertas, juego de roles, observación, simulación, entre otras” (Carrillo & Roa, 2018, p.16). El último paso es *realizar las evaluaciones* en los tres niveles mencionados anteriormente para que así se pueda determinar la efectividad del programa instruccional en su totalidad (Carrillo & Roa, 2018).

Además, de acuerdo con lo desarrollado por Kirpatrick (2016), se debe considerar 4 etapas para medir una correcta capacitación a los colaboradores: 1. Reacción a la capacitación, 2. Aprendizaje de lo impartido, 3. Comportamientos obtenidos en base a la capacitación y 4. Resultados en indicadores relacionados a lo enseñado. En la misma línea, Mattos y Yaya (2019), agregan a este modelo una quinta etapa, el cual es la evaluación del retorno de inversión (ROI) para medir la rentabilidad del programa de capacitación.

De los 3 modelos detallados, se eligió al Modelo ADDIE debido a su diseño estructurado, sistemático y sistémico que, como se mencionó anteriormente, es aplicado por diversas organizaciones debido a su aplicabilidad. Asimismo, el actual Programa de Experiencia y Entrenamiento Comercial se desarrolló en base a este modelo, por la cual es relevante para la investigación el poder contrastar lo mencionado por la teoría y lo desarrollado por el caso de estudio. Finalmente, ya que el Modelo ADDIE puede ser aplicado en contextos de aprendizaje virtual o *e-learning*, permite que sea más accesible poder relacionarlo con el modelo de Factores Críticos de Éxito elegido anteriormente.

## **6. Marco contextual**

En el presente subcapítulo se detallará el sector de telecomunicaciones en el Perú a nivel general. En este punto se describe la situación actual del sector, en el cual se incluye la participación de las principales organizaciones que conforman dicho sector. Luego, se realiza una descripción del sujeto de estudio: Operadora ABC, así como especificaciones concretas acerca de la Organización tercerizada XYZ. Por último, se explica el funcionamiento del programa de entrenamiento de la operadora ABC.

### **6.1. Situación actual del sector**

En el Perú, el sector de las telecomunicaciones ha presentado un importante crecimiento en el último año, ya que, como menciona el boletín del Comportamiento de la Economía Peruana en el cuarto Trimestre del 2020, este fue de un 6.8%, el cual fue basado en una mayor demanda por servicios de internet fijo y telefonía móvil (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020). Estos resultados demuestran lo importante del sector para el país y aún más en un contexto de pandemia, pues los servicios de telecomunicaciones cumplen un rol fundamental en realizar actividades como el teletrabajo, educación virtual, servicios de salud virtual y algunas actividades sociales.

La cantidad de usuarios de estos servicios se encuentra en constante crecimiento en el Perú. Acorde a la última Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones al cierre del 2019, 7 millones 481 mil 538 hogares peruanos cuentan con internet fijo o móvil y más del 95% de familias poseen al menos un servicio de telecomunicaciones (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL], 2020a). Este importante número de usuarios trae consigo que la satisfacción y retención de estos sea un aspecto fundamental para las organizaciones del sector, puesto que cuando la satisfacción del cliente mejora, aumenta la intención de adquirir nuevos productos, las relaciones con los clientes mejoran a largo plazo, así como su rentabilidad y una mejora de la lealtad (Liébana y Muñoz, 2013).

Esto último se hace evidente en la portabilidad numérica, la cual es el derecho de mantener el número telefónico ya sea del servicio móvil o fijo cuando se el usuario se decide cambiar de empresa operadora (OSIPTTEL, 2020b). En el periodo de enero a diciembre del 2020, se han realizado 3 millones 652 mil 054 portabilidades numéricas con un promedio 332 mil 005 portabilidades mensuales (OSIPTTEL, 2020c). Esto demuestra que el cliente tiene un gran poder para migrar de operador ante el cual le ofrezca mayor valor agregado y a su vez menores inconvenientes con el servicio. De esta manera, el valor diferencial que pueda ofrecer una empresa operadora ya sea en

tarifas más bajas, dispositivos móviles actuales o buenos canales de atención, son aspectos claves para el usuario del servicio y aseguran que este no opte por la competencia.

El sector de las telecomunicaciones está compuesto por doce (12) empresas, las cuales se distribuyen en operadoras móviles y operadoras fijas, siendo algunas empresas pertenecientes a los dos campos (ver Tabla 4).

**Tabla 4: Empresas del sector Telecomunicaciones en Perú**

Operadoras Fijas	Operadoras Móviles
Telefónica del Perú S.A.A.	Telefónica del Perú S.A.A.
Claro (América Móvil S.A.C.)	Claro (América Móvil S.A.C.)
Entel Perú	Entel Perú
Americatel Perú S.A.	Bitel (Viettel)
Optical Technologies S.A.C.	
Infoductos y Telecomunicaciones del Perú S.A.	
Gilat to Home	
IDT Perú	
Rural Telecom	
Media Commerce Perú S.A.C	

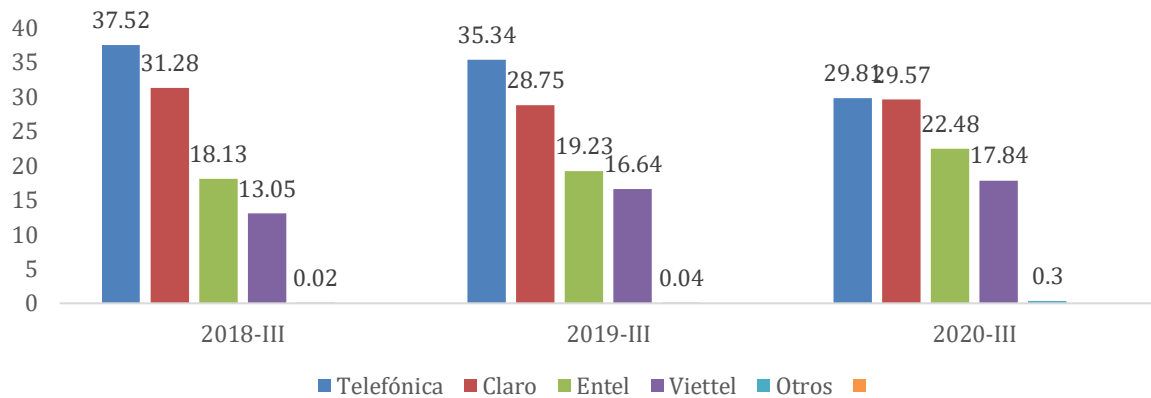
Adaptado de Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTTEL, 2020)

En los últimos 10 años, el mercado de las telecomunicaciones ha mantenido un crecimiento sustancial en materia de ingresos operativos, sin embargo, a partir del 2014 la tasa de crecimiento que se encontraba en un 9.28% bajó a un 1.24 % en el 2018, comenzando con un leve incremento en el 2019 con 2.99% (OSIPTTEL, 2020a). Esta disminución se debe a la alta competencia en precios debido al ingreso de las operadoras Entel y Bitel en el año 2014 que tuvo importantes repercusiones en los gastos operativos del sector.

#### **6.1.1. Participación de mercado**

Para el análisis de la participación de mercado en el sector de las telecomunicaciones se tomará como principal fuente la división realizada por OSIPTTEL, el cual divide la participación en tres grandes campos: Participación en líneas móvil (Figura 4), Participación en líneas fijas (Figura 5) y Participación en internet fijo (Figura 6).

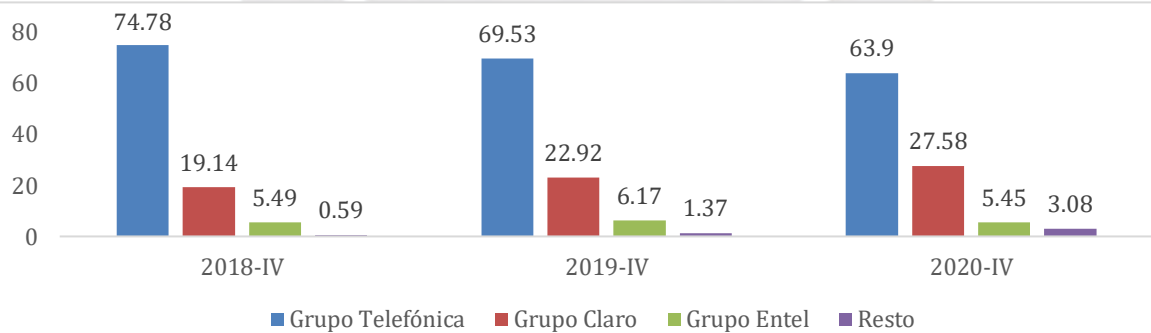
**Figura 4: Participación en líneas móvil Trimestre 2018-III al 2020-III**



Adaptado de OSIPTEL (2020d)

A partir de la figura presentada se puede apreciar que, a nivel de participación móvil, la empresa Telefónica se ubica como la primera en porcentaje, mientras que América Móvil en segundo lugar, seguido por Entel y Viettel. Sin embargo, se puede apreciar que Telefónica se encuentra en una reducción de participación de un 5.5 % aproximadamente del tercer Trimestre del 2019 al tercer Trimestre del 2020. Mientras que América Móvil solo ha tenido un aumento ligero en su participación de aproximadamente 0.82%. Esto es explicado por el incremento sostenido en participación por parte de las empresas Entel y Viettel.

**Figura 5: Participación en líneas fijas Trimestre 2018-IV al 2020-IV**

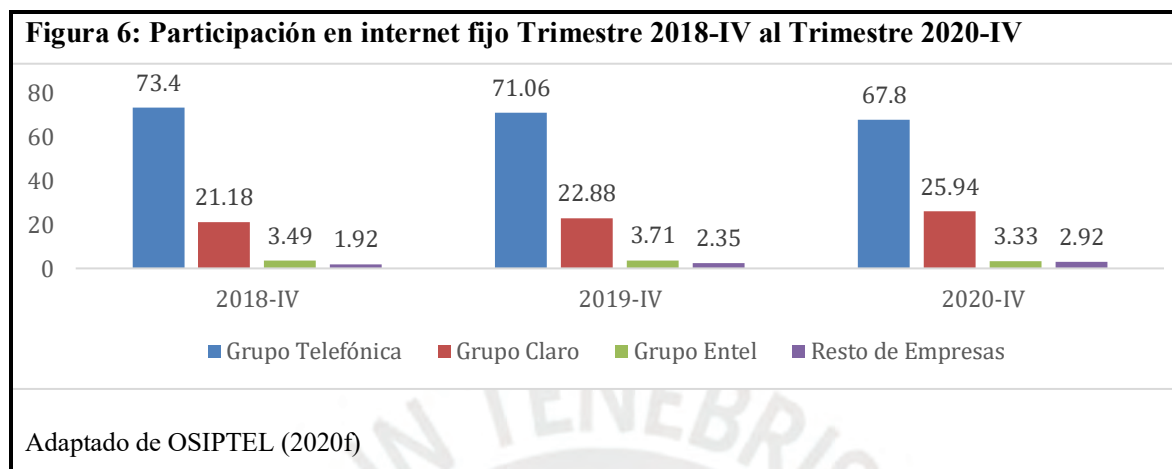


Adaptado de OSIPTEL (2020e)

En cuanto a la participación del mercado de servicios fijos, se evidencia la importante participación de Telefónica tanto en líneas como internet fijos, con porcentajes mayores a 60%. En



cuanto a América Móvil, se muestra una menor concentración porcentual, pero con un crecimiento sostenido.



En la figura 6, se puede observar que la empresa Telefónica ha disminuido gradualmente su participación desde el periodo 2018- IV hasta el 2020-IV, mientras que América Móvil ha presentado un aumento constante a durante dichos periodos. A pesar de que en las anteriores Figuras 4 y 5, las organizaciones como Entel y Viettel han influido en las participaciones de mercado, en este campo en específico, no han penetrado de la misma forma.

De esta manera, se puede mencionar que la empresa Telefónica es la empresa líder del sector, pero se encuentra en una decaída en su porcentaje de participación trimestre a trimestre, mientras que América Móvil es la segunda empresa del sector, la cual sí viene mostrando un crecimiento pequeño pero continuo. Ambas empresas se enfrentan a fuertes competidores como lo son Entel y Viettel, los cuales vienen creciendo en su participación.

Ahora bien, para la elección del sujeto de estudio se ha tomado en cuenta, como principal decisor, el acceso a la información tanto interna como externa. Asimismo, por temas de confidencialidad, el seudónimo que se ha denominado a una de estas 12 empresas es Operadora ABC. En el siguiente acápite se desarrollará a profundidad su situación, su estructura, canales de atención y su programa de entrenamiento.

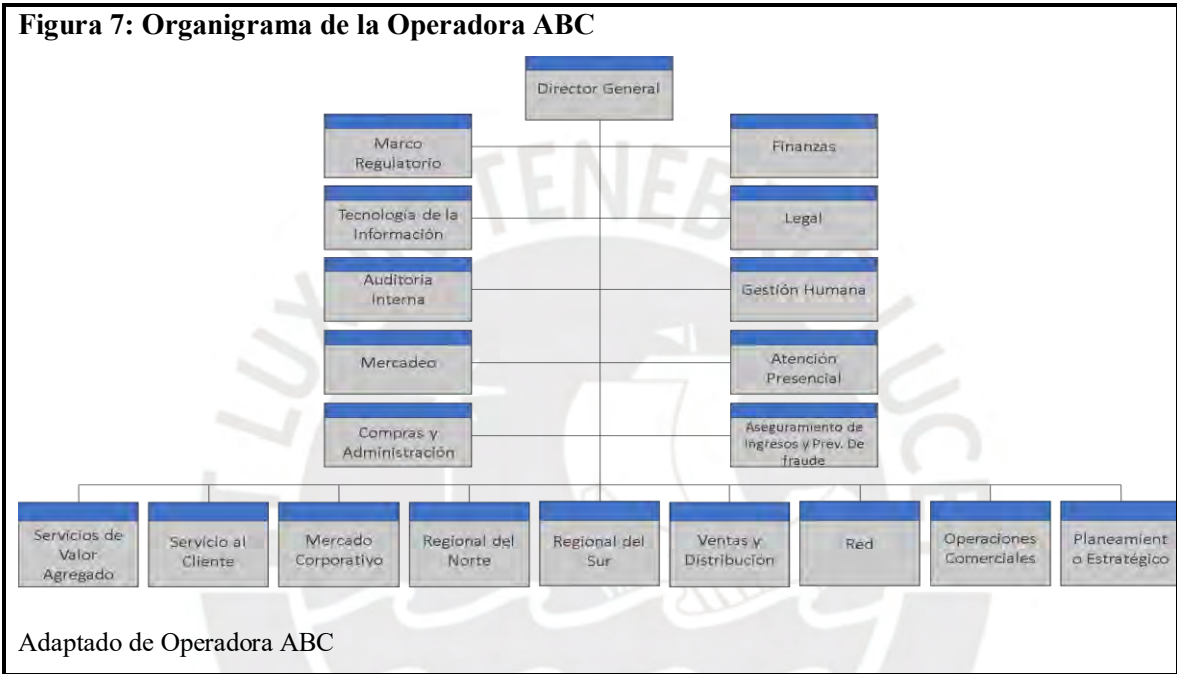
## 6.2. Situación de la Operadora ABC

La organización ABC comenzó sus operaciones manteniendo un crecimiento y desarrollo sostenible bajo su visión de convertirse en la empresa líder del sector de telecomunicaciones en el Perú (Operadora ABC, 2021). De esta manera, desde su fundación tienen como misión el lograr la

satisfacción con todos los grupos de interés con los que interactúa, a través de una base en la innovación y la gestión eficiente de recursos.

**6.2.1. Estructura Organizacional**

Para poder comprender mejor como está estructurada la Operadora ABC ver la Figura 7, en donde dicha operadora está conformada por 19 áreas que permiten formar sinergias y complementarse para lograr objetivos estratégicos.



La Operadora al ser una subsidiaria en el país, y debido a su gran tamaño, genera que su estructura organizacional tiene un rol importante para la asignación de funciones a sus colaboradores y para poder enfocarse en todas las aristas del negocio. Asimismo, las direcciones de Atención Presencial, Servicio al Cliente y la subdirección de Gestión Humana son las más relevantes para la investigación. La primera dirección tiene como objetivo la gestión eficiente y eficaz de los clientes que tienen contacto con ABC ya sea a través de sus tiendas propias (Centros de Atención al Cliente) como de socios comerciales (Operadora ABC, 2021). La segunda dirección se encarga de asegurar que los canales de atención virtuales tales como atención telefónica o call centers, redes sociales y herramientas de auto-atención agilicen los procesos de atención y generen satisfacción al cliente (Operadora ABC, 2021). Por último, la subdirección de Gestión Humana se encarga de los macroprocesos de reclutamiento y selección, compensaciones, desarrollo y formación, y bienestar de los colaboradores (Operadora ABC, 2021).

En adición a lo mencionado, documentos internos de la organización ABC indican que al cierre del 2019 contaban con 4059 colaboradores, los cuales se dividen en un 90% de personal administrativo quienes tienen funciones de soporte, servicios de red u otros temas corporativos. Mientras que el otro 10% abarca a los colaboradores que trabajan en los centros de atención al cliente (CACs). Estos últimos son aquellos que realizan funciones de venta de servicios, recepción de quejas, entre otras atenciones a los clientes que se acercan a este canal de atención.

En tanto a resultados de indicadores, al cierre del 2019, la organización ABC reportó utilidades netas por más de 450 millones de soles (un 13% más que el 2018), lo que demuestra un importante crecimiento en ventas y manejo eficiente de los gastos operacionales. Mientras que, para los resultados de la experiencia y satisfacción del cliente, la organización utiliza el indicador de recomendación *Net Promoter Score*. Este indicador permite conocer y medir la lealtad de los clientes a través de la agrupación de los clientes en 3 grupos: Promotores, Pasivos y Detractores (Reichheld, 2003). De esta forma, al cierre del 2019, la organización reportó un NPS en servicio móvil de 19.1% (un 16% más que el 2018), pero en servicio fijo de un 1.5% (un 88% menos que el 2018) (Organización ABC, 2019).

### **6.2.2. Canales de atención**

Respecto a los canales de atención al cliente, la organización ABC los divide en dos. El canal tradicional (6%) y el canal de autoatención (94%), las cuales en conjunto alcanzaron un total de 387,005,451 transacciones (Operadora ABC, 2019). Dentro del canal tradicional se encuentran los Centros de Atención al Cliente, quienes al cierre del 2019 alcanzaron un total de 5,052,768 transacciones. Los cuales, si bien no representan un porcentaje significativo en términos de transacciones, cumplen un rol importante de cara al servicio de venta, post venta y reclamos, y que además son un canal exigido por el órgano regulador OSIPTEL (Ruiz, 2018).

Tal es la importancia de los Centros de Atención al Cliente (CACs) y sus colaboradores que para el cierre del 2019, se implementaron herramientas de auto-atención como cajeros automáticos en el 91% de los CACs. Mientras que en temas de capacitación se implementó el programa de Formación Continua bajo la modalidad virtual, el cual impactó en 1,471 colaboradores con un nivel de satisfacción del 93% y un total de 230 materiales educativos (Operadora ABC, 2019).

Es justamente este programa de capacitación el que sienta las bases del Programa de Experiencia y Entrenamiento Comercial. Puesto que las direcciones de Atención Presencial y Servicio al Cliente, y la subdirección de Gestión Humana identificaron la necesidad de homologar los

contenidos de capacitación de los colaboradores de los Centros de Atención al Cliente propios y tercerizados; así como de los colaboradores de las centrales de atención telefónica tercerizadas.

Respecto al Programa mencionado, en el siguiente subcapítulo se detallará todas sus implicancias. Sin embargo, es relevante mencionar que en el 2020 la pandemia ocasionó que los centros de atención cerrarán en su totalidad el 15 de marzo de ese año, comenzando su reapertura progresiva a partir del 18 de mayo (OSIPTEL, 19 de mayo de 2020). Dentro de las nuevas regulaciones se encontraba la reducción del aforo en los CACs y la necesidad de derivar a cierto grupo de colaboradores, considerados personal de riesgo por enfermedades, a trabajo remoto. Es así como se generó la necesidad de nuevos colaboradores que puedan suplir los puestos de atención al cliente faltantes, así como un nuevo puesto de “anfitrión” que se encargaría de derivar a los clientes a los canales de autoatención (R.Y., comunicación personal, 2020).

Para esto, la organización ABC consideró contratar los servicios de la organización XYZ a través de la modalidad *staffing* o provisión de personal temporal para los puestos de asesores de servicio al cliente y anfitriones (R.Y., comunicación personal, 2020). En el siguiente cuadro se puede observar cómo estaba estructurado el personal dentro de un CAC, en relación a su pertenencia a la organización antes y después de la pandemia por COVID-19 (ver Tabla 5).

**Tabla 5: Posiciones dentro de un CAC según su pertenencia antes y después del COVID-19**

Posición	Tipo de personal (Antes del COVID-19)	Tipo de personal (Luego del COVID-19)
Jefe de CAC	PROPIO	PROPIO
Supervisor de CAC	PROPIO	PROPIO
Asesor de servicio	PROPIO	PROPIO Y TERCERIZADO
Cajero	PROPIO	PROPIO
Anfitrión	-	TERCERIZADO

A continuación, se detallará de manera más concreta la situación de esta organización tercerizada a la cual, se le ha denominado con el seudónimo XYZ por temas de confidencialidad.

### **6.2.3. Situación de la Organización tercerizada XYZ**

La organización XYZ inició sus operaciones en el Perú en el año 1988 brindando principalmente los servicios de provisión de colaboradores a sus clientes en posiciones permanentes

y temporales (Organización XYZ, 2021). En la actualidad, su visión y misión están alineadas en ser la empresa líder en servicios profesionales de Recursos Humanos, Tercerización y Marketing a través de estrechas relaciones con sus clientes (Organización XYZ, 2021).

La organización XYZ cuenta con más de 350 clientes, 13 mil colaboradores y más de 10 oficinas en el Perú (Organización XYZ, 2021). Debido a este respaldo, esta organización brinda servicios de personal tercerizado a la organización ABC en esta pandemia para los puestos de anfitrión y asesor de servicios. Ambos puestos forman parte del Programa de Experiencia y Entrenamiento Comercial que será detallado a continuación.

### **6.3. Situación actual del Programa de Entrenamiento de la Operadora ABC**

El Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencia de Cliente, en adelante referido como “Programa EXC”, nace bajo la premisa de satisfacer la necesidad de capacitar a los colaboradores de los Centros de Atención al Cliente (CACs), Centros de Atención al Cliente Externos (CACEs) y Call Centers en los diversos temas operativos del sector de una manera homologada. La visión del programa es la de “Construir un Modelo de Entrenamiento a través de nuestros socios de atención, orientado a la aplicación del aprendizaje para construir experiencias de cliente” (Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencial de Cliente, 2019a, p.3). Ahora bien, cuando en la visión se refieren a Modelo de Entrenamiento, el programa lo define como “la sistematización y homologación de los procesos de: análisis de necesidades, diseño, desarrollo e implementación de experiencias de aprendizaje, así como la medición y aseguramiento de su impacto en el negocio.” (Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencial de Cliente, 2019a, p.3). De esta manera, se evidencia que uno de los objetivos principales del Programa EXC es el de mejorar la experiencia del cliente a través de un desarrollo efectivo del proceso de capacitación de los colaboradores en CACs, CACEs y Call Centers.

#### **6.3.1. Diseño del Programa EXC**

Como punto previo al inicio del Programa EXC, se identificó el perfil de aprendizaje de los colaboradores con el propósito de “establecer cómo aprenden, qué perfil de aprendices tienen, cómo aprovechar las diferentes modalidades y qué estrategias didácticas son más provechosas a fin de garantizar el aprendizaje necesario para la aplicación y posterior impacto en los indicadores de negocio.” (Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencial de Cliente, 2019b, p.3). Para esto, se realizó una prueba de estilo de aprendizaje basado en la teoría de los Estilos de Aprendizajes de Kolb en donde se concluyó que los colaboradores no presentan inconvenientes para relacionarse con otras personas, tienen facilidad para la toma de decisiones, además, de que aprenden de la



interrelación con otras personas y de la experiencia directa: actuando y haciendo (Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencial de Cliente, 2019b).

Esta identificación de los perfiles de los colaboradores permite el desarrollo de las etapas del Programa EXC, el cual utiliza la metodología del Modelo ADDIE. De acuerdo con el Manual de Diseño Instruccional (Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencial de Cliente, 2019b), para la fase de Análisis, se establecen restricciones activas, se definieron características del público objetivo y se especificaron modalidades y métodos potenciales. Para la fase de Diseño, se definieron los objetivos y secuencia de contenidos, se precisó el macro diseño y se establecieron las estrategias de evaluación. En cuanto a la fase de Desarrollo, se genera el contenido, el desarrollo de las actividades y materiales, así también se seleccionaron las actividades y medios de soporte. Asimismo, en la fase de Implementación se coordina los participantes, materiales y los medios de visualización de los cursos para asegurar la mejor experiencia para el participante. Finalmente, en la fase de la Evaluación, se establecen los criterios de evaluación y las herramientas de medición.

En cuanto a los responsables del Programa EXC se tiene al área de Experiencia al Colaborador y a un consultor externo. Por parte de la primera área se asignaron 3 Coordinadores de Entrenamiento: R.M.R., M.F. y R.Y, los cuales fueron liderados por el consultor externo A.J.

### ***6.3.2. Público objetivo del Programa de Entrenamiento***

Actualmente, el Programa EXC tiene como público objetivo a los asesores de servicio al cliente, anfitriones y líderes (Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencial de Cliente, 2020, p.5). No obstante, es importante mencionar que, actualmente, en los CACs, existen 2 grupos de colaboradores divididos de acuerdo a la empresa a la que pertenecen. Por un lado, el 100% de líderes y la gran mayoría de asesores de servicio al cliente pertenecen a la planilla de la organización ABC, mientras que el 100% de anfitriones (66) y el restante de asesores (71) de servicio al cliente pertenecen a la planilla de la organización XYZ.

Esta división de los colaboradores respecto a la planilla a la cual pertenecen fue causada por la pandemia del COVID-19. Con las nuevas restricciones de aforo en los CACs, nació la necesidad del puesto de anfitrión, el cual es una persona que se encuentra afuera del centro de atención y que permite orientar al cliente en temas operativos o atenciones que realmente deban ser atendidos dentro del CAC, sino sería derivado a otros canales de atención (R.Y., conversación personal, 2020). Del mismo modo, por la necesidad de asesores en los centros de atención, se contrataron asesores de servicio que pertenecían a la planilla de la organización XYZ, pero como menciona R.Y., coordinador

de entrenamiento, “el asesor trabaja tal cual, solamente es planilla XYZ, las funciones son las mismas” (comunicación personal, 2020).

Asimismo, el contexto de pandemia no solo afectó el público objetivo del Programa EXC, sino también la manera en la que se implementarían los entrenamientos a los colaboradores. En un primer momento, antes de este contexto, se pensó que la aplicación de los cursos se realizaría de manera mixta, presencial y virtual para las etapas de Inducción y Entrenamiento Continuo. Esto bajo una metodología “asincrónica-sincrónica-blended” (Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencial de Cliente, 2019c). Sin embargo, debido a la coyuntura, en la actualidad la implementación de los cursos a los colaboradores se realiza únicamente virtual a través de las plataformas *Success Factors* y en una fase de prueba con Litmos (R.M.R., comunicación personal, 2020).

## **7. Estado del arte**

Durante el proceso de revisión del estado del arte se pudo evidenciar la escasez de investigaciones enfocadas en los factores críticos de éxito del *e-learning* en contextos organizacionales, más sí se encontraron diversidad de estudios que analizaban algunos de estos factores a nivel de educación universitaria. Además, se pudo encontrar investigaciones que analizaban el proceso de capacitación en organizaciones y planteaban mejoras en base a brechas identificadas entre las referencias teóricas y prácticas. De las búsquedas realizadas, se seleccionaron 3 fuentes bibliográficas: 2 relacionadas a factores críticos de éxito del *e-learning* y 1 relacionado al proceso de capacitación en organizaciones. Se detallan a continuación:

### **7.1. A Mixed Method Study for Investigating Critical Success Factors (CSFs) of E-Learning in Saudi Arabian Universities (Naveed et. al, 2017)**

Este estudio se enfocó en identificar y validar los Factores Críticos de Éxito (FCEs) en una correcta implementación del *e-learning* en universidades de Arabia Saudita. Para esto, la investigación revisó diversos FCEs desarrollados en la literatura e identificó los más relevantes, los cuales son agrupados en 5 dimensiones: Estudiante, Docente, Diseño y Contenidos, Sistema y Tecnología, y Gestión de Servicios Institucionales.

El estudio desarrolló una encuesta, la cual sirvió de instrumento para ser aplicado a una muestra de 257 participantes que comprendía estudiantes, docentes, y colaboradores de universidades encargados del *e-learning* en universidades reconocidas de Arabia Saudita. De esta manera, 36 FCEs, los cuales estaban agrupados en estas 5 dimensiones, fueron validados según su importancia

cuantitativa. Con esto, se encontró que la dimensión de Sistema y Tecnología era el más significativo para los encuestados.

Este estudio fue importante para la presente investigación desde el punto de vista metodológico, ya que brindó mayor claridad sobre el orden en el cual se debían realizar las actividades para el levantamiento de información cuantitativa. Asimismo, validó el subsistema de Aprendizaje presentado por Ruiz (2009) que contempla los factores de Estudiante, Docente, Contenido (de los cursos) y Acceso a Tecnología.

### **7.2. Critical success factors in e-learning ecosystems: a qualitative study (Sridharan, Deng & Corbitt, 2010)**

En este estudio se buscó evaluar los Factores Críticos de Éxito que aseguren un aprendizaje virtual sostenible. En primer lugar, los autores parten de la revisión teórica para enfocarse en 3 grandes dimensiones: La enseñanza, la tecnología y la gestión del *e-learning*. En base a estas dimensiones es que se buscó desarrollar un modelo que describa las relaciones entre los FCEs.

En segundo lugar, a través de un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas a 29 participantes de universidades de Australia que tenían experiencia en recursos de aprendizaje, enseñanza virtual y gestión de tecnología, con el fin de validar los factores y encontrar nuevos hallazgos. A partir de la triangulación entre la información recolectada, se desarrolló el modelo de éxito del *e-learning*, el cual contempla las 3 dimensiones iniciales y 2 dimensiones de impacto para el *e-learning* y la gestión de esta.

Para la presente investigación, el estudio de Sridharan et al. (2010) brinda un enfoque cualitativo a través de la aplicación de la triangulación en los hallazgos. Esto permitió que nuestra investigación se pueda guiar de los pasos realizados para el contraste entre la teoría de Ruiz (2009), las entrevistas a expertos en capacitación virtual y las entrevistas realizadas a los trabajadores tercerizados. Finalmente, evidencia también la importancia de la gestión del *e-learning* y el impacto que este tiene para la sostenibilidad de su implementación.

### **7.3. 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 (Mattos & Yaya, 2019).**

En esta investigación se propone un modelo de capacitación aplicable a los procesos de empresas consultoras pequeñas y medianas. Si bien los contextos organizacionales son distintos, ya que la presente investigación se centra en el sector telecomunicaciones, la tesis de Mattos & Yaya



(2019) desarrolla a nivel profundo cada etapa a tener en consideración al momento ejecutar un proceso de capacitación en una organización.

Las autoras realizan una revisión exhaustiva de literatura y la contrastan con la experiencia de especialistas en capacitación virtual, así como la de los responsables de las consultoras que brindan los servicios de *outsourcing* en formación. De esta manera, se plantea el Modelo de Gestión de Capacitación YM, que contempla 5 etapas: (1) Factores de influencia, (2) Diagnóstico de Necesidad de Capacitación, (3) Planificación, (4) Ejecución y (5) Evaluación.

Esta investigación fue valiosa puesto que dio un alcance mayor en cuanto a las etapas que debe seguir un proceso de capacitación. Además, incluyó la percepción de los responsables de la ejecución del proceso de capacitación, lo cual permitió que esta práctica sea usada en la investigación al momento de levantar información y validar los modelos teóricos de Ruiz (2009) y ADDIE.



## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado, se describe el alcance de la investigación, el enfoque, la secuencia metodológica de investigación, técnicas de recolección, los criterios para determinar la muestra a investigar y qué herramientas se utilizaron para analizar dicha información. Asimismo, se indica la ética de la investigación y las limitaciones con las que se contaron.

### 1. Secuencia metodológica

En esta investigación se plantearon diferentes etapas para establecer un orden que pueda responder la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos establecidos en el capítulo anterior (ver Figura 8).

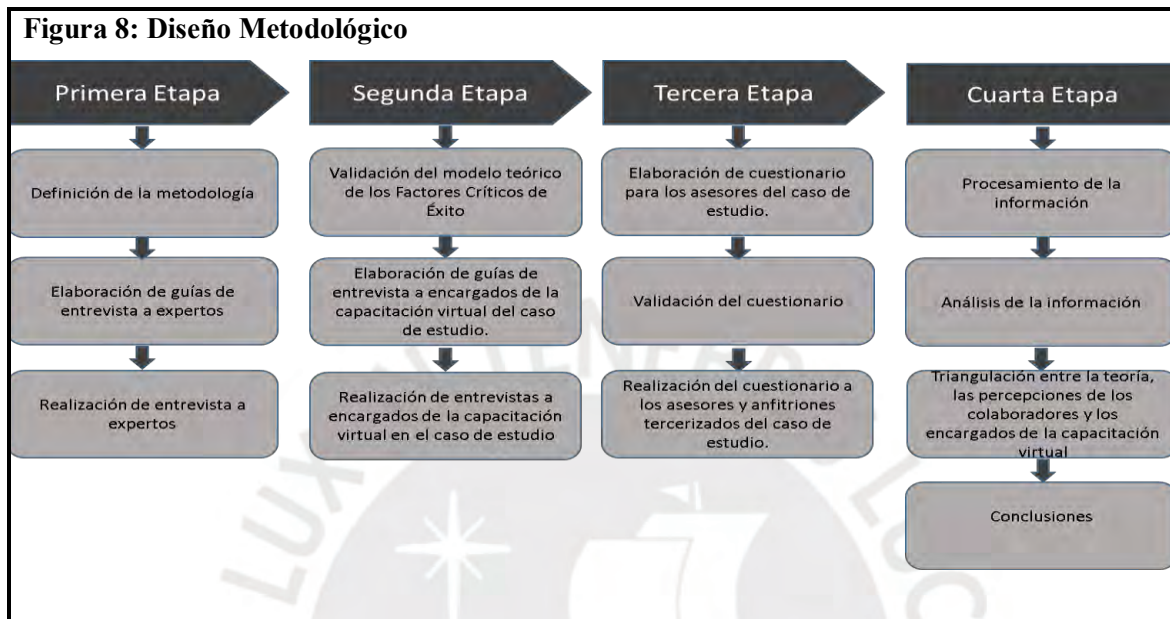
En la primera etapa, se desarrolló la definición de la metodología de investigación, luego, se elaboraron las guías de entrevistas para los expertos en capacitación virtual (ver Anexo A). Esta guía de entrevista se realizó con el objetivo de validar el modelo teórico escogido. Posterior a ello, se realizaron las entrevistas a los expertos.

En la segunda etapa, con las entrevistas realizadas se validó el modelo teórico escogido de los Factores Críticos de Éxito del *e-learning*. Luego, se elaboraron las guías de entrevista para los responsables de la capacitación virtual en el sujeto de estudio (ver Anexo B y C), estas fueron construidas con la base teórica y con la validación tanto por los expertos como de la asesora Paloma Martínez-Hague. Estas entrevistas se realizaron con el objetivo de poder conocer la situación actual de la capacitación virtual y sus respectivas percepciones. Inmediatamente, se realizaron las entrevistas con dichos encargados de la capacitación virtual.

En la tercera etapa, se elaboró el cuestionario para los trabajadores tercerizados pertenecientes a la Operadora ABC basado en la propuesta teórica para conocer sus percepciones en el Programa EXC (ver Anexo D). Luego, se validó el cuestionario una experta en temas de recursos humanos. Finalmente, en esta etapa, se aplicó el cuestionario al total de asesores y anfitriones tercerizados de la Operadora XYZ.

Por último, en la cuarta etapa, se transcribieron y codificaron las entrevistas realizadas a los responsables del programa de entrenamiento y a los expertos en capacitación virtual. Mientras que, para el cuestionario aplicado a los asesores y anfitriones, se realizó un análisis estadístico descriptivo de los resultados obtenidos. Luego, se analizó la información con una triangulación entre la teoría, las percepciones de los responsables de la capacitación virtual y las percepciones de los trabajadores tercerizados del caso de estudio. En consecuencia, se encontraron diversos hallazgos relacionados

con el programa de capacitación virtual. Finalmente, se construyeron las conclusiones en base al análisis de los datos recopilados y los hallazgos encontrados a lo largo de este trabajo de investigación.



## 2. Alcance de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que existen los siguientes cuatro tipos de alcances: exploratorios, descriptivos, de correlación y explicativos. Asimismo, estos autores alegan que el alcance de una investigación proviene de la perspectiva del estudio y de la revisión bibliográfica, la combinación de estos elementos permitirá que los objetivos sean más acotados o más extensos. Bajo este marco de referencia, en donde, el alcance se deriva de la estrategia de investigación a realizar, esta investigación es de tipo descriptivo-exploratorio.

En primer lugar, las investigaciones de alcance descriptivo

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Hernández et al., 2010, p. 80)

Esto quiere decir, que el investigador tiene como objetivo poder detallar las variables que están involucradas en su sujeto de estudio, sin necesidad de ver cómo se relacionan estas. Este estudio

es de este tipo debido a que busca identificar cuáles son los Factores Críticos de Éxito de un programa de capacitación, así como el proceso y sus diferentes características.

En segundo lugar, Hernández et al. (2010) mencionan que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 79). En este sentido, el estudio es de tipo exploratorio porque en la literatura consultada no se ha podido encontrar un modelo de capacitación virtual adaptado al sector de las telecomunicaciones, en donde se encuentra el sujeto de estudio de esta investigación. Por ende, cabe la posibilidad de poder encontrar variables y conceptos nuevos durante el contraste empírico y teórico.

### **3. Enfoque de la investigación**

Existen dos enfoques para poder recolectar información del sujeto de estudio: el cualitativo y cuantitativo. El primero de ellos, utiliza recolección de datos sin necesidad de utilizar métricas numéricas para el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010). Mientras que el segundo, “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4).

Esta investigación utilizó los dos enfoques, prevaleciendo el enfoque cualitativo. La combinación de estos enfoques permite analizar la información para poder tener un mejor entendimiento de la situación actual de la organización. Además, ayuda al análisis de la información con mayor profundidad de la empresa.

De la manera mencionada, con este enfoque tanto cualitativo y cuantitativo, se busca efectuar el diagnóstico y propuesta de mejora al programa de capacitación virtual dirigido al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la operadora ABC para el periodo 2021-2022 en base al modelo de Factores Críticos de Éxito del *e-learning*.

### **4. Marco muestral**

Para la presente investigación se utilizará tres segmentos. En primer lugar, se consideró a expertos en temas de Capacitación Virtual para la obtención de información teórica y práctica para la validación del proceso de capacitación que busca plantear los Factores Críticos de Éxito elegidos.

El segundo segmento, comprende a los responsables del Proyecto de Experiencia y Entrenamiento comercial, quienes cuentan con información sobre los antecedentes al proyecto, la situación actual y su opinión sobre el proceso de capacitación a plantear por parte de la investigación.

En el último segmento, se encuentran los asesores de atención presencial (tercerizados) y los anfitriones (tercerizados) para la recopilación de información sobre su percepción del actual programa de capacitación y las propuestas de mejora.

#### **4.1. Expertos en capacitación virtual**

El presente acápite alude al segmento de los expertos en capacitación virtual. Estos expertos fueron elegidos debido a sus conocimientos y su trayectoria como profesionales.

En primer lugar, se eligió a María Elena Mifflin, magíster en Gestión Educativa en la Universidad Marcelino Champagnat y magíster en Educación a distancia y aprendizajes abiertos en la UNED. Posee 20 años en cargos de coordinación y jefaturas de proyectos, además, ha sido gestora por más de 13 años de cursos *in house*. En segundo lugar, se escogió a una experta la cual se ha denominado con el siguiente seudónimo: Experta 1 que, por temas de confidencialidad, ha decidido participar en la investigación sin revelar su identidad. La experta 1 es Doctora en Ciencias de la Educación por la PUCP y posee experiencia en el diseño, desarrollo y seguimiento de programas formativos en la modalidad de educación a distancia.

A este grupo de expertos se les pidió validar el modelo teórico escogido de los Factores Críticos de Éxito del *e-learning*; por este motivo, se les realizaron las entrevistas correspondientes con la guía de entrevista enfocada a ellos (ver Anexo A).

#### **4.2. Responsables de la capacitación virtual**

En el segundo segmento, corresponde a los responsables de la capacitación virtual en la organización. Las personas fueron escogidas para trasladar la información del programa a través de entrevistas de forma virtual debido a que sus puestos están relacionados con capacitación virtual (ver Tabla 6).

**Tabla 6: Relación de responsables de la capacitación virtual de servicio al cliente presencial**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
A.J.	Consultor y líder del proyecto
M.F	Coordinadora de Atención Presencial: Inducción
R.M.R.	Coordinadora de Atención Presencial: Entrenamiento Continuo
R.Y.	Coordinador de entrenamiento atención presencial

#### **4.3. Personal tercerizado presencial de los centros de atención al cliente (CACs)**

En la Operadora ABC el personal tercerizado de servicio al cliente presencial se encuentra en los CACs en los puestos de anfitrión y asesor, el número de personas en dichos puestos es de 66 y 71 correspondientemente. Para la presente investigación se realizó un censo de dichas poblaciones



para conocer sus perspectivas acerca del programa de Entrenamiento Virtual implementado por la Operadora ABC, para dicho objetivo, se empleó un cuestionario (ver Anexo D).

## **5. Técnicas de recolección de información**

Para la recolección de información se utilizaron herramientas cualitativas en base a la revisión teórica. Estas herramientas serán realizadas a los tres segmentos mencionados anteriormente.

En el primer segmento, se realizaron entrevistas semiestructuradas, ya que con este segmento se busca orientar el apartado teórico de la investigación, así como la validación del modelo teórico escogido (ver Anexo A).

Para el segundo segmento, se realizaron entrevistas semiestructuradas, debido a que se busca conseguir una comunicación fluida y flexible, basado en una guía desarrollada por los investigadores del presente trabajo académico (Hernández et al., 2010) (ver Anexo B y C).

Cabe resaltar que tanto para las entrevistas a expertos y a responsables, se ha utilizado el criterio de confirmación, el cual está relacionado a disminuir los sesgos que podría tener el investigador (Hernández et al., 2014). Este criterio se ha cumplido debido a que en las entrevistas realizadas se les informó virtualmente cuales eran los objetivos de la investigación y su confirmación voluntaria acerca de ser parte de la presente investigación. Es necesario señalar que los consentimientos informados se proveerán si son requeridos.

En el tercer segmento, se realizó un cuestionario de forma virtual a los anfitriones y a los asesores tercerizados con el fin de poder conocer sus opiniones e ideas de mejora para el actual programa (ver Anexo D y E). Asimismo, este cuestionario, ha sido validado por Paloma Martínez-Hague, quien es consultora experta en el desarrollo y gestión de sistemas y procesos de gestión del talento con amplia experiencia en diseño y facilitación de sistemas de entrenamiento organizacional.

## **6. Herramientas de análisis de información**

En esta investigación se han utilizado el enfoque cualitativo y el cuantitativo, prevaleciendo el cualitativo, además, los instrumentos utilizados fueron las entrevistas y el cuestionario. Para las entrevistas semiestructuradas, se utilizó la herramienta de análisis estructurado en base a los constructos de los modelos teóricos de Factores Críticos de Éxito del *e-learning* y ADDIE; mientras que para el cuestionario, se empleó el análisis estadístico descriptivo.

A continuación, se presentan las herramientas de análisis empleadas en la presente tesis.

### **6.1. Codificación y análisis cualitativo**

Para el análisis de la información de las entrevistas a los expertos y los responsables del Programa de Entrenamiento se procedió, en primer lugar, a transcribir cada entrevista realizada. Luego se procedió a agrupar los datos para realizar un análisis estructurado del lenguaje. Ya que el análisis cualitativo se caracteriza por presentar datos no estructurados y para el inicio del proceso de análisis se debe estructurarlos y posteriormente interpretarlos (Hernández et al., 2010). De esta manera, una vez realizadas las transcripciones, se segmentó la información en categorías, las cuales en este caso fueron las variables de los Factores Críticos de Éxito de Ruiz y las fases del Modelo ADDIE. Como paso siguiente se identificaron las conexiones para los Factores Críticos de Éxito y fases, de tal forma que se pudo identificar información en común con el cuestionario realizado a los asesores y anfitriones. Finalmente, se interpretaron los resultados y se contrastó con la literatura revisada.

### **6.2. Análisis Estadístico Descriptivo**

El análisis de datos correspondiente al cuestionario realizado a los anfitriones y asesores tercerizados fue a través del *software* SPSS, el cual permitió realizar una descripción enfocada en las variables como edad, sexo, a que CAC pertenecían, entre otras variables. Por último, el *software* también permitió mostrar la moda, media y desviación estándar de las respuestas brindadas por los encuestados.

## **7. Ética de la investigación**

La presente investigación ha recogido información de personas, lo que implica que se deben seguir ciertas prácticas que velen por la integridad y bienestar de los sujetos (Pasco y Ponce, 2015). Por este motivo, la investigación académica está alineada con los requisitos que han sido establecidos para recoger la información.

Por un lado, para las entrevistas virtuales, a las personas que fueron entrevistadas se les entregó un consentimiento informado, el cual firmaron siempre y cuando estaban de acuerdo. Este consentimiento informa que la información brindada será empleada con fines netamente académicos. Por otro lado, el cuestionario fue realizado con una presentación inicial, la cual informaba acerca de la confidencialidad del instrumento. Además, cabe resaltar que el cuestionario fue anónimo, por ende, no se manejó información personal de ninguno de los asesores y anfitriones tercerizados.

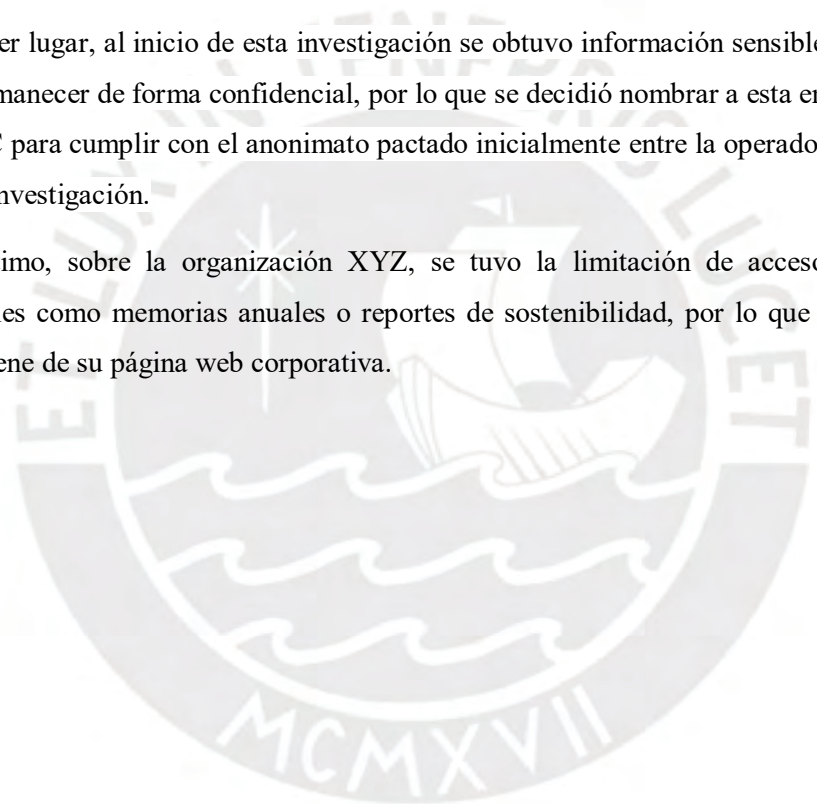
## **8. Limitaciones**

A lo largo de la presente investigación, se han encontrado una serie de limitaciones. En primer lugar, existe una carencia de investigaciones relacionadas a los Factores Críticos de Éxito del *e-learning* en el contexto de Perú.

En segundo lugar, durante el desarrollo de esta investigación el gobierno peruano estableció medidas sanitarias para el resguardo del COVID-19, lo cual impidió que tanto las entrevistas y el cuestionario puedan realizarse de manera presencial generando que el flujo de información sea más lento; sin embargo, se optó por realizar estos instrumentos de recolección de información con una modalidad virtual.

En tercer lugar, al inicio de esta investigación se obtuvo información sensible de la empresa que deberá permanecer de forma confidencial, por lo que se decidió nombrar a esta empresa como la operadora ABC para cumplir con el anonimato pactado inicialmente entre la operadora y los autores de la presente investigación.

Por último, sobre la organización XYZ, se tuvo la limitación de acceso a fuentes de información tales como memorias anuales o reportes de sostenibilidad, por lo que la información detallada proviene de su página web corporativa.



## CÁPITULO III: HALLAZGOS

En el presente capítulo se detallan los hallazgos obtenidos a través de la recopilación de la información mediante las distintas técnicas de recolección y la aplicación de las herramientas de análisis descritas en el capítulo anterior. En primer lugar, se describe el perfil demográfico de los colaboradores a los que se realizó el cuestionario. En segundo lugar, se presentan los hallazgos a través de la triangulación entre las entrevistas, encuestas y la teoría de los Factores Críticos de Éxito del *e-learning*, y las fases del Modelo ADDIE. Cabe resaltar que las respuestas de los asesores y los anfitriones se pueden observar en los Anexos F y G. Como punto final, se presentan las recomendaciones para mejorar las brechas identificadas.

### 1. Perfil demográfico

En este apartado se detalla la información demográfica de los dos grupos de colaboradores tercerizados encuestados. Las encuestas fueron realizadas al 100% de la población de los asesores de servicios y anfitriones, es decir, al universo total de ambos grupos.

Respecto al cuestionario realizado a los asesores de servicios, se efectuó un censo a la muestra completa de 71 asesores de servicios pertenecientes a la organización XYZ. En el caso de las variables sociodemográficas y los datos generales, estos fueron divididos en 2 grupos: características personales y laborales. Respecto al primer grupo, la mayoría de las características personales están representadas por el sexo masculino (54%) y jóvenes 18 – 29 (61%). Estos datos se muestran de manera más detallada en la siguiente tabla.

**Tabla 7: Frecuencia de las características personales de asesores tercerizados**

Características personales			
Sexo		Edad	
Indicador	Porcentaje	Indicador	Porcentaje
Masculino	54%	Jóvenes (18-29)	61%
Femenino	46%	Adultos (30-59)	39%
Total	100%	Total	100%

Sobre el segundo grupo, más del 95% de los asesores encuestados tienen una antigüedad menor a 6 meses, siendo el porcentaje de mayor consideración los trabajadores con una antigüedad de 2 meses a menos (55%) (ver Tabla 8).

**Tabla 8: Frecuencia de las características laborales de asesores tercerizados**

<b>Características laborales</b>			
<b>Región</b>		<b>Antigüedad en el puesto</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Lima	10%	Hasta 2 meses	55%
Centro	7%	De 3 a 5 meses	42%
Norte	27%	6 meses a más	3%
Sur	56%		
Total	100%	Total	100%

En cuanto al cuestionario realizado a los anfitriones, estas se ejecutaron también como censo sobre la muestra total de 66 anfitriones pertenecientes a la organización XYZ. De manera similar al manejo de la información de los asesores de servicios, las variables sociodemográficas y los datos generales fueron divididos en 2 grupos: características personales y laborales. Respecto al primer grupo, la mayoría de las características personales están representadas por el sexo femenino (73%) y jóvenes 18 – 29 (91%). Estos datos se muestran de manera más detallada la Tabla 9.

**Tabla 9: Frecuencia de las características personales de anfitriones**

<b>Características personales</b>			
<b>Sexo</b>		<b>Edad</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	27%	Jóvenes (18-29)	91%
Femenino	73%	Adultos (30-59)	9%
Total	100%	Total	100%

Para el segundo grupo, en las características laborales se evidencia que la gran mayoría de anfitriones se encuentran en la región Lima (41%) seguido de la región Norte y Sur (23%). Finalmente, más del 90% de los anfitriones encuestados tienen una antigüedad menor a 6 meses, siendo el porcentaje de mayor consideración los trabajadores con una antigüedad de 3 a 5 meses (61%) (ver Tabla 10).



**Tabla 10: Frecuencia de las características laborales de anfitriones**

<b>Características laborales</b>			
<b>Región</b>		<b>Antigüedad en el puesto</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Lima	41%	Hasta 2 meses	32%
Centro	13%	De 3 a 5 meses	61%
Norte	23%	6 meses a más	7%
Sur	23%		
Total	100%	Total	100%

A partir de la información recolectada se puede evidenciar que los grupos demográficos de los asesores de servicios y anfitriones presentan similitudes en la característica personal de “Edad”, ya que en ambos casos más de la mitad de los colaboradores pertenecen al grupo etario de jóvenes (18-29). Sin embargo, para la característica personal de “Sexo”, en el caso de asesores de servicios se ve una concentración levemente superior en trabajadores de sexo masculino, mientras que los anfitriones sí se evidencia una concentración mayor de trabajadoras de sexo femenino. Además, para la característica laboral “Región”, la mayor cantidad de asesores de servicios se concentra en la Región Norte, mientras que la mayor cantidad de anfitriones se concentra en la Región Lima. Finalmente, para la característica laboral de “Antigüedad en el puesto” se ve una divergencia, puesto que, para los asesores de servicios, la mayor cantidad de colaboradores muestra una antigüedad de 0 a 2 meses, mientras que los anfitriones presentan una antigüedad de 3 a 5 meses.

## **2. Subsistema de aprendizaje**

A continuación, se presenta la triangulación de los hallazgos del subsistema de aprendizaje basado en el modelo teórico de Ruiz (2009), las perspectivas de los responsables de la capacitación virtual y las perspectivas de los asesores y anfitriones tercerizados.

### **2.1. Estudiante**

Dentro de los hallazgos encontrados para este factor, A.J., consultor líder del proyecto, menciona que ya que el Programa EXC está dirigido a adultos es importante generar una conexión con ellos con el fin de convencerlos que los contenidos que se le enseñarán son relevantes, aplicables y beneficiosos en su proceso de aprendizaje (comunicación personal, 2020). En contraste con ello, A.J. también menciona que los asesores presentan problemas de organización para el cumplimiento de sus cursos y cuentan con obstáculos en temas de recursos y apoyo de los líderes.

Respecto al perfil del asesor, este es del tipo práctico, pues aprende en base a experiencias o situaciones. Además, este trabajador aprende bajo sesiones cortas de aprendizaje, las cuales deben ser activas y que fomenten la participación del asesor (R.M.R., comunicación personal, 2020). Este *insight* es relevante para el posterior diseño de las mallas y los cursos acorde a la forma de aprendizaje del asesor.

En la misma línea, al realizar las encuestas a los asesores y anfitriones de la organización XYZ, se identificó que el 51% de los asesores y el 70% de los anfitriones indicaron que les motiva aprender de manera virtual. Con esto, la identificación de las características del estudiante y su motivación por aprender de manera virtual son importantes hallazgos respecto a esta variable.

Asimismo, Ruiz (2009) menciona que las características cognitivas, afectivas y tecnológicas deben ser adecuadas y deben estar ligadas al diseño instruccional del programa *e-learning*. Ello, es evidenciado por lo mencionado por los responsables del programa, los cuales han recopilado las características, perfiles y la manera en la que aprenden los estudiantes del programa. Además, estos últimos indican una importante predisposición al aprendizaje virtual.

## **2.2. Docente**

Respecto a la variable docente, es importante resaltar que a la fecha del levantamiento de información los asesores de servicio y los anfitriones recibían capacitaciones virtuales a través de contenidos como videos, *pdfs* o presentaciones interactivas. Esto quiere decir que no tienen capacitaciones sincrónicas con algún tutor o especialista sobre los contenidos.

Debido a lo mencionado, la presente investigación no recopiló información sobre esta variable en las encuestas a los asesores y encuestados. Sin embargo, el Programa EXC sí contempla a este factor en su desarrollo a futuro. Para esto, dentro de lo planificado en el programa existe una iniciativa de profesionalización de los jefes y supervisores de los centros de atención a través de la denominación de “facilitadores” (R.M.R., conversación personal, 2020). Las características que deberán cumplir estos facilitadores que cumplen un rol docente es de acompañamiento al estudiante en el aprendizaje y dudas que pueda tener, más no de protagonismo en las sesiones (A.J., conversación personal, 2020). Esto va acorde a lo señalado por Seonane y García (2006), que mencionan que el docente o tutor es un solucionador de problemas y el que expone el aprendizaje alcanzado por el estudiante.

## **2.3. Contenido**

Para la variable de Contenido, se evidencia que para el caso del Programa EXC los contenidos de los cursos se realizan con el fin que sean dinámicos, participativos, concisos y no repetitivos

(R.M.R., comunicación personal, 2020). Asimismo, A.J. menciona que los contenidos entregados a los estudiantes deben darse de manera dosificada, buscando que estos sean los más concisos posibles y que aseguren cambios en los comportamientos (comunicación personal, 2020). Esto afirma lo que menciona Ruiz (2009) respecto a que los contenidos son seleccionados a fin de que puedan alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos en una iniciativa *e-learning*

Esto se alinea con la información recolectada en las encuestas a los asesores. En primer lugar, el 73% de los asesores considera que los contenidos del programa son interactivos. Además, el 81,7% de los asesores considera que la locución de los cursos virtuales maneja un lenguaje claro y comprensible. En la misma línea, el 87% de los asesores considera que los cursos son útiles para el desarrollo de sus funciones. Asimismo, el 88,7% de los asesores considera que los materiales como texto y video permiten un aprendizaje adecuado. Finalmente, el 62% de los asesores considera que el diseño de los cursos (vídeos, infografías, etc.) son los adecuados.

En los resultados de la encuesta a los anfitriones, se obtuvo que el 84.8% de los anfitriones indicó que los contenidos del Programa son interactivos. Además, el 97% de los anfitriones menciona que la locución de los cursos virtuales maneja un lenguaje claro y comprensible. Sobre si los cursos son útiles para el desarrollo de sus funciones en el CAC, el 81.8% de los anfitriones opina que sí lo son. Asimismo, el 95.5% de los encuestados opinó que los materiales como texto y video permiten alcanzar un aprendizaje adecuado. Finalmente, el 75.8% de los anfitriones considera que el diseño de los cursos (vídeos, infografías, etc.) son los adecuados.

A partir de esto, se puede evidenciar que respecto a la variable Contenido existe una sincronización entre lo desarrollado por los responsables del Programa EXC, la opinión de los asesores y anfitriones que reciben los cursos, y lo propuesto por Ruiz (2009) en su modelo de FCE.

#### **2.4. Acceso a tecnología**

En la última variable de este subsistema, se identificó que el Programa EXC utiliza 2 plataformas para la revisión de los cursos. El primero es la plataforma *Success Factors* y en una versión de prueba, la plataforma Litmos. Respecto a las características de la plataforma Litmos, la cual es usada por los asesores y anfitriones tercerizados de la organización ABC, se obtuvo los siguientes hallazgos. En primer lugar, de acuerdo con los cuestionarios realizados, la gran mayoría de los asesores considera que la plataforma Litmos es sencilla y amigable de usar, mientras que el 89,4% de los anfitriones afirma lo mencionado por los asesores; sin embargo, el 62% de asesores y el 68,2% de los anfitriones indican que no es posible acceder a la plataforma sin conexión a internet. Esto implica una limitación para esta variable en el Programa EXC.

En segundo lugar, sobre la gestión de los cursos en la plataforma, el 87% de asesores opina que la plataforma permite una correcta gestión de estos. Ahora bien, se identificó también que los asesores ingresan a la plataforma desde un *smartphone* en un 97%, mientras que el 3% ingresa a la plataforma desde Laptops o Pcs. Por el lado de los anfitriones, el 90.9% accede a través de un *smartphone* y el 9.1% restante desde Laptops o Pcs. Con esto se hace importante recalcar que la plataforma debe buscar adaptarse a los medios de acceso de los colaboradores para la revisión del curso.

Por último, respecto a la opinión de las funcionalidades de la plataforma, el 87.9% de los anfitriones opina que la plataforma permite una gestión adecuada de los cursos. Además, los anfitriones indican una percepción positiva sobre la plataforma con un 66.7% de estos que indica que se encuentra satisfecho con la plataforma y un 89.4% de anfitriones que considera que la plataforma es la adecuada para revisar los cursos.

Como menciona Ruiz (2009), el factor de acceso a tecnología debe cumplir las siguientes dos características principales: la accesibilidad y funcionalidad. Esto con la finalidad de que los participantes puedan conectarse en cualquier lugar y momento. Sin embargo, en base a las entrevistas y los cuestionarios realizados, se puede evidenciar que la plataforma carece de accesibilidad, ya que tanto los asesores como los anfitriones indican que dicha plataforma no permite el acceso sin poseer internet. Por otro lado, los anfitriones y los asesores indican que la plataforma posee diversos puntos a favor como la gestión adecuada de los cursos, permite adaptarse a diferentes recursos tecnológicos como pcs y *Smartphones*.

### **3. Subsistema de Gestión**

En este subcapítulo se detalla la triangulación de los hallazgos del subsistema de gestión basado en el modelo teórico de Ruiz (2009), las perspectivas de los responsables de la capacitación virtual y de las perspectivas de los asesores y anfitriones tercerizados.

#### **3.1. Currículum**

Respecto a este factor, Ruiz (2009) menciona que el currículum debe impulsar a que los participantes puedan adquirir aprendizajes de tipos teórico, conceptual, procedimental, entre otros; dependiendo de los requerimientos de la organización. En el caso de la operadora ABC, A.J. menciona que la operadora posee personas con distintos niveles cuando ingresan, o sea, desde el nivel más bajo con un currículum base formado (comunicación personal, 04 de diciembre, 2020). De este modo, la operadora posee definido su plan de entrenamiento en donde resaltan las competencias generales y específicas de todo trabajador. Esto se evidencia en el cuestionario realizado, el 77,5%

de los asesores y el 86,4% de los anfitriones consideran que los cursos brindados por la organización satisfacen las necesidades de los colaboradores en el puesto.

Asimismo, A.J. menciona la importancia de que toda empresa debe considerar el desarrollo de las competencias en tres etapas 3 etapas fundamentales del trabajador: cuando ingresa, mientras se va desarrollando dentro de la organización y cuando se retira de ella (Comunicación personal, 04 de diciembre, 2020). Asimismo, R.Y. habla sobre la importancia del perfil correcto que debe seguir la organización al requerir de un nuevo trabajador. En donde, se enfocan en personas competentes frente a sus currículums enviados las cuales son capaces de poder ser entrenadas debidamente por la organización (Comunicación personal, 04 de enero, 2021). Esto se ve reflejado en el 81.7% de los asesores y el 92,4% de los anfitriones, los cuales consideran que se logra un desarrollo de competencias técnicas necesarias para la organización.

De esta manera, lo mencionado por los coordinadores y el líder del proyecto está alineado con lo propuesto por Ruiz (2009) respecto a que la organización debe diseñar un currículum para implementar cursos que refuercen las competencias necesarias, sin embargo, un aspecto que los coordinadores no han mencionado es incluir, en dicho currículum, competencias relacionadas a tecnologías de información y comunicación (TIC).

### **3.2. Concepción y gerencia de proyecto**

En cuanto a este factor, uno de los responsables menciona la importancia del alineamiento y organización que debe presentar la alta dirección junto con el programa a llevar a cabo, logrando que se cumplan los objetivos de este (M.F., comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Esto se ve reflejado en un 63,4% de aceptación por parte de los asesores, quienes consideran que el programa de Entrenamiento Virtual es organizado y se toma en cuenta que es lo que se desea conseguir con la ejecución del programa.

Por otro lado, se ha logrado analizar el seguimiento que realizan al ejecutar el programa de Entrenamiento Virtual, en donde A.J. menciona que se logró una implementación ágil gracias a las metodologías empleadas, entre las cuales se encuentra *SCRUM* (Comunicación personal, 04 de diciembre, 2020). Esto nos lleva a una aceptación del 67,7% de los asesores y del 71,2% de los anfitriones, los cuales consideran bueno el seguimiento del programa con el apoyo de las entregas semanales y los líderes de los equipos. Sin embargo, es necesaria la continuidad de distintas formas de seguimiento debido a que aún se presenta un porcentaje de los asesores y anfitriones quienes creen que se debe mejorar el seguimiento.



Ruiz (2009) menciona que la iniciativa *e-learning* debe seguir el método del proyecto para poder identificar necesidades, plantear objetivos y destinar recursos, para luego, establecer el método de evaluación. En el caso de la organización ABC, se cumple lo indicado por el autor debido a que los coordinadores y el líder del proyecto han implementado, a través de la metodología *SCRUM*, un mecanismo donde se pueda realizar modificaciones dependiendo del cliente interno. Asimismo, el programa cuenta con diversos objetivos dependiendo de las distintas problemáticas. Y a pesar de que goza con unos porcentajes superiores al 60%, tanto en los asesores como en los anfitriones, en cuanto a seguimiento del programa, este debe ir modificándose para brindar un mejor seguimiento en los resultados y en el aprendizaje.

### **3.3. Visión estratégica y compromiso institucional**

En este factor, se logra analizar la importancia de la visión estratégica y del compromiso institucional bajo el planteamiento y aplicación en una organización. Es así como R.M.R. menciona que la cultura presente en la empresa se basa en la continuidad de su misión, visión, entre otros, con la participación de la alta dirección para lograr una alineación de cultura y visión organizacional (Comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

Por otro lado, A.J. afirma que la participación de los *product owners* en la organización ayuda en el entendimiento y apoyo en la atención al cliente, debido a que son las personas que brindan soporte en el proyecto. Asimismo, la actividad presente de la alta dirección en las reuniones y validación en las modificaciones del proyecto, son de importancia para el programa (Comunicación personal, 04 de diciembre, 2020).

Como se evidencia en los testimonios de los coordinadores, existe un compromiso institucional que inicia desde la alta dirección para que el programa de entrenamiento pueda alinearse con la visión que poseen para la organización. Es por ello, que en base al cuestionario realizado a los asesores se observa una aceptación del 83.1% de ellos y a su vez una aceptación del 93.9% por parte de los anfitriones, los cuales consideran que la organización se encuentra comprometida con el Programa de Entrenamiento. Asimismo, Ruiz (2009) menciona que esta visión debe estar alineada con los valores, actitudes y creencias que promueve la organización, R.M.R. y A.J. confirman esto último.

### **3.4. Formación en recursos humanos**

En este factor, Ruiz (2009) menciona que al implementar una iniciativa *e-learning*, esta debe incluir formas de capacitar tanto a los docentes como al personal encargado del programa. Dichas

capacitaciones a los docentes y a los encargados deben estar enfocadas en las siguientes cuatro áreas: educación a distancia, tutoría virtual, diseño didáctico y tecnología instruccional para *e-learning*.

A.J. menciona que la operadora tiene en cuenta las competencias generales que deben tener los docentes y personal administrativo (comunicación personal, 04 de diciembre, 2020); sin embargo, no menciona nada específico acerca de una preparación en alguna de las cuatro áreas mencionadas por Ruiz (2009). Además, al preguntar a los responsables del programa de la operadora ABC, sus respuestas no fueron tan concretas o se enfocaron en la capacitación que se brindaba a los colaboradores y al personal tercerizado. Asimismo, este factor no se pudo incluir en el cuestionario realizado a los asesores y anfitriones debido a que, dicho factor aplica a los casos de personal administrativo o personas con dichas responsabilidades y funciones, y docentes.

### **3.5. Infraestructura tecnológica**

En cuanto a este factor se detalla la importancia de la infraestructura tecnológica dentro de una organización. R.M.R. alude que las facilidades que ha brindado la organización en la actualidad ayudan a que cada área pueda brindar los recursos necesarios a su personal y, estos a su vez, puedan continuar con sus actividades (Comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). Asimismo, M.F. nombra las diferentes plataformas *e-learning* que se han logrado establecer en la organización. Entre ellas, se encuentran las que tienen mayor aporte en el lado auditivo y otras en el lado visual (Comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

En este factor se logra evidenciar, en la encuesta realizada a los asesores, que el 80,3% opina que la organización brinda los recursos necesarios para que estos puedan acceder a los contenidos del programa de la mejor manera. No obstante, el resto de asesores indican que la organización debe brindar más recursos como, por ejemplo, computadoras o laptops. Mientras que, para los anfitriones, un 90.9% consideran que la organización si brinda los recursos necesarios. Sin embargo, el porcentaje de anfitriones que dijo que no lo hacía, mencionaron que se necesitaba más tiempo para rendir los cursos del programa de entrenamiento.

Respecto a este factor, Ruiz (2009) alude que es el recurso que permite operacionalizar la iniciativa y concretar los objetivos formulados. En este caso se puede contrastar con lo mencionado por los coordinadores, ya que la operadora ABC brinda los recursos necesarios para que las plataformas *Success Factors* y Litmos puedan integrar mejor los recursos y cumplir los objetivos propuestos. Sin embargo, respecto a los elementos que menciona Ruiz como las características del servidor web, qué tipo de *software* se utilizará, cuáles serán las aplicaciones y otros servicios; no son temas que los mismos coordinadores gestionen, ya que esos temas lo ven otras áreas.

### **3.6. Financiamiento**

En este último factor se ha logrado identificar que los asesores de la organización no son los adecuados en brindar información sobre el financiamiento que se realiza en la organización, debido a que depende de otra área y es información sensible. Es por ello, que este factor no ha podido ser incluido en las preguntas de encuestas (ver Anexos D y E). A pesar de esto, R.M.R. informa que tiene el conocimiento que la empresa continúa invirtiendo para que se logre una homologación en la parte del entrenamiento (Comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

Respecto a este factor, la teoría menciona que debe precisarse qué tipo de financiamiento será el que reciba la iniciativa *e-learning* y que debe existir un presupuesto anual que pueda controlar cómo se va desarrollando dicha iniciativa. Sin embargo, como ya se ha mencionado los responsables del programa de entrenamiento continuo no conocen la materia financiera del programa. Por lo tanto, este factor no ha podido comprobarse en la presente investigación.

### **3.7. Nuevos factores encontrados**

A raíz de las entrevistas realizadas a los responsables del programa de entrenamiento virtual de la operadora ABC, se ha podido identificar nuevos elementos que el modelo teórico de Ruiz (2009) no ha tomado en cuenta. A continuación, se detallará estos nuevos factores.

#### **3.7.1. Comportamiento**

El factor comportamiento involucra lo que se espera que el estudiante alcance en temas de aprendizaje y aplicación de conceptos (A.J., comunicación personal, 04 de diciembre, 2020). Esta variable está altamente relacionada con las necesidades del negocio y se distingue cuatro niveles de comportamiento: el comportamiento extraordinario, el comportamiento suficiente, el comportamiento insuficiente y el comportamiento nulo (A.J., comunicación personal, 04 de diciembre, 2020).

Es importante identificar en qué nivel se encuentra el estudiante, por ejemplo, en un nivel de comportamiento nulo ¿qué se necesita?, ¿aprender de cero o generar de cero el comportamiento? En un nivel insuficiente se identifica las malas prácticas y cuáles deben ser corregidas. Para un nivel suficiente, la pregunta sería si ya cumple con el comportamiento, por ejemplo, ¿cuál es la necesidad de entrenar?; y, para el caso de un nivel extraordinario, se debe analizarlo y proyectarlo a otros colaboradores con comportamientos insuficientes (A.J., comunicación personal, 04 de diciembre, 2020).

También, este factor es mencionado por la coordinadora R.M.R. quien menciona que es importante la coordinación con los clientes internos que solicitan las capacitaciones, pues es con ellos

que se debe identificar los comportamientos esperados en los colaboradores con la capacitación (Comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). De esta manera, el factor Comportamiento se muestra interesante de considerar al momento de desarrollar alguna iniciativa de capacitación virtual, con el fin de elaborar los contenidos que satisfagan las necesidades de capacitación.

### **3.7.2. Necesidades de negocio**

Al realizar un programa de capacitación virtual para una organización es importante conocer también las necesidades del negocio, es decir, cuál es el fin del programa para la operación. En un ambiente como el de la atención al cliente, se puede identificar problemas en la percepción del cliente medidos por el NPS, problemas con la realización de tareas por parte del colaborador, problemas de calidad, entre otros (A.J., comunicación personal, 04 de diciembre, 2020).

Este factor es relevante puesto que, para toda organización que busca la creación de valor privado, el aseguramiento de su operatividad es crucial en términos de competitividad y rentabilidad. Para la coordinadora R.M.R., estas necesidades del negocio son trasladadas al Programa a través de los clientes internos, los cuales manejan reportes en los cuales miden indicadores importantes para la organización y, es en base a ellos, que identifican la necesidad de alguna capacitación en particular (Comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). Este factor se relaciona con el anterior factor de comportamiento, ya que sin la identificación correcta de las necesidades del negocio no se podrá identificar cuáles son los comportamientos esperados en los colaboradores que recibirán la capacitación virtual.

## **4. Modelo ADDIE**

En esta sección se brindará a detalle los hallazgos encontrados en el proceso de entrenamiento Virtual de la organización con relación al modelo teórico ADDIE.

### **4.1. Análisis**

Respecto a la primera fase del modelo teórico, todos los responsables del Programa EXC concuerdan que como punto de partida se coordina con las diversas áreas de la organización que solicitan algún refuerzo o capacitación de temas operativos, comerciales o regulatorios. De esta manera, se busca conocer la problemática, cuáles serían las oportunidades económicas y qué comportamientos son los que se desean cambiar o mejorar. Además, se tienen acercamientos con estos clientes internos para precisar si la mejor herramienta es el entrenamiento virtual u otro tipo de refuerzo tales como imágenes, infografías por correo o chat, entre otros. Muestra de ello, es lo mencionado por la siguiente cita:

Nosotros levantamos todo lo que tiene que ver con la descripción del problema, con la descripción de las oportunidades económicas asociadas al problema, con los indicadores que nos van a permitir saber si el problema o la oportunidad está atendida debidamente, con los comportamientos que se esperan en los colaboradores [...] también analiza cómo es el, las características propias de los participantes, que tiempos disponibles tienen, cuántos participantes son, cómo es su jornada laboral. (A.J., comunicación personal, 04 de diciembre, 2020)

Esto implica que cualquier necesidad no será suplida necesariamente con el Entrenamiento Virtual, ya que este tipo de capacitación involucra mayor duración y en ocasiones, al levantar la información, los responsables del Programa y los clientes internos identifican otras alternativas para reforzar la información requerida.

Asimismo, los coordinadores afirman que en esta fase es relevante poder identificar los tipos de aprendizaje que presenta el público objetivo del Entrenamiento debido a que de esta manera se podrá tener un *input* del diseño de la capacitación. Así esto es respaldado por la siguiente declaración del entrevistado:

[...] Si hablamos de metodología estamos usando primero el análisis de la situación, análisis del tipo de participante que vamos a tener. Analizamos también los factores de comportamiento que tenemos. Primero encuestamos a todo el grupo objetivo para saber, por ejemplo, qué metodologías de aprendizaje, cómo aprenden, enviamos una encuesta de niveles de aprendizaje y en base a los resultados identificamos como deberíamos trabajar para poder desarrollar material de diseño instruccional. (M.F., comunicación personal, 27 de noviembre, 2020)

Lo mencionado por los coordinadores responsables del Programa líneas arriba se evidencia con las encuestas realizadas a los asesores y anfitriones, en las cuales el 97,2% de los asesores y el 98.5% de los anfitriones mencionan que aplican lo aprendido en los cursos del programa.

Al contrastar los resultados de las entrevistas y las encuestas con la teoría del modelo ADDIE, se identificó que existe un cumplimiento parcial de lo mencionado en la teoría para esta fase. Esto debido a que se cumple 4 de los 5 pasos en la etapa de Análisis. El Programa EXC sí validó la brecha de conocimiento en los estudiantes y determinó los objetivos del programa. Además, que analizó las características de sus estudiantes y el sistema de distribución bajo la modalidad de educación mixta. Sin embargo, en el paso de identificar los recursos necesarios: se tomó en consideración los recursos



de contenido, los recursos humanos y de cierta manera las instalaciones instruccionales, pero no se tomó en consideración los recursos tecnológicos que deberían tener los estudiantes para revisar los cursos, así como horarios adecuados para que puedan revisar los cursos.

#### **4.2. Diseño**

En esta segunda fase, se recoge la información levantada en la etapa anterior para poder realizar un macroproceso, en el cual se propone la estrategia más adecuada a seguir para que los asesores puedan captar los conocimientos y ponerlos en práctica en el menor tiempo posible. Es en esta fase, según M.F., donde se realiza una malla instructiva estableciendo temas, módulos, tipo de sesión (asincrónico o sincrónico) y actividades que puedan resolver la problemática levantada (Comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Por otro lado, un detalle que es importante resaltar es que la organización decidió que la jornada laboral del asesor que es de 48 horas se divida en dos partes. La primera parte de 45 horas, dedicada únicamente al desempeño de sus funciones en el CAC como atención al cliente, ventas, entre otros, y las 3 horas restantes, al cumplimiento de los cursos asignados del programa de entrenamiento virtual. Cabe resaltar que estas 3 horas deben ser empleadas fuera del ambiente laboral, es decir, en su casa o en un ambiente cómodo. Así lo confirman los siguientes fragmentos de entrevista:

Ya se ha establecido para nuestro canal un horario para que los colaboradores puedan tener un horario de entrenamiento, esto es importante porque involucramos el entrenamiento como parte del trabajo que tiene que tener, es decir, la capacitación constante tiene que estar, y ahora está dentro de su horario. (M.F., comunicación personal, 27 de noviembre, 2020)

“[...] el canal de atención presencial existe 3 horas semanales dentro de la jornada en donde el colaborador tiene pues un tiempo enfocado en poderse actualizar, pero muchas veces esto no es suficiente” (R.M.R., comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

Sin embargo, en la encuesta realizada a los asesores se puede observar que el 83,1% de los asesores realiza sus cursos dentro del horario laboral en el CAC. Esto quiere decir que los asesores no están empleando las 3 horas que se les está otorgando para las capacitaciones virtuales. Asimismo, de los 71 asesores que indicaron que realizaban sus cursos dentro del horario laboral del CAC, 45,8% de estos, indicó como motivo la falta de tiempo, 38,9% indicó la falta de acceso a tecnología tales como problemas de conexión y falta de dispositivos; y el 15,3% restante indicó como motivo la omisión del curso, es decir, no lo completaron por descuido. Finalmente, respecto a la cantidad de

horas destinadas al Programa de Entrenamiento, el 73.2% de asesores y el 90.9% de anfitriones indican que son las adecuadas.

En contraste con la teoría del modelo ADDIE, los elementos de esta etapa que sí se cumplen son la realización de un inventario de tareas como el tipo de malla, los módulos y otras actividades. También, se planteó métodos de prueba o testeo que se detallan en las fases posteriores. Sin embargo, no se contempla a detalle el desarrollo de los objetivos de rendimiento del estudiante, ni una planificación correcta del horario destinado para la revisión de los cursos. Tampoco se mencionó que en esta etapa se calcule el retorno de la inversión, a través de la estimación de los costos de los recursos que se emplearán en cada fase del programa.

### **4.3. Desarrollo**

En esta fase con la malla instruccional ya creada, se produce la elaboración de los materiales y los recursos necesarios. Para realizar esto, la organización maneja metodologías ágiles, en concreto *SCRUM*, para gestionar las diversas actividades que se deben desarrollar para realizar el entrenamiento. Esto se ve reflejado en lo que menciona R.M.R., quien indica que utilizan reuniones de avance cada dos semanas para establecerse actividades concretas, poder ser eficientes y cumplir con los plazos establecidos (Comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). Es en estos periodos de tiempo que se desarrolla la producción de diversos instrumentos como los documentos, presentaciones, videos, audios, entre otros. No obstante, en esta parte del proceso, por la reciente transición de una modalidad presencial o *blended* a una modalidad netamente virtual, es donde se presentan mayores dificultades para crear contenido que sea más dinámico, más interactivo y participativo (R.M.R., comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

En la actualidad, como se mencionó en párrafos anteriores, la organización está realizando un piloto acerca del programa Litmos para lanzarlo a nivel nacional en el momento adecuado. Según R.Y., está siendo configurado para que los asesores puedan poseer una mejor plataforma que, a su vez, esté alineada a los objetivos de aprendizaje que se han identificado anteriormente (comunicación personal, 04 de enero, 2021). Además, el Programa EXC considera también el desarrollo de manuales instructivos para los futuros docentes o facilitadores contemplados (R.M.R., comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

Lo mencionado líneas arriba se refleja en que el 62% de los asesores y el 74% de los anfitriones considera que el desarrollo del Programa de Entrenamiento Virtual es el adecuado. Esto indica que los colaboradores que reciben las capacitaciones consideran que los recursos brindados tales como los contenidos en videos, infografía, entre otros son los adecuados para su aprendizaje.

Al triangular la información con la teoría, se evidencia que el Programa EXC en esta etapa cumple con identificar los recursos de aprendizaje que serán utilizados como videos, infografías entre otros y la realización de manuales para el docente. Finalmente, cumple también con realizar fases de prueba piloto con el fin de obtener resultados del programa y realizar mejoras. No obstante, de acuerdo con Carrillo & Roa (2018), no se identificó que se desarrolle un manual instructivo para el estudiante.

#### **4.4. Implementación**

Respecto a la implementación en el proceso, los coordinadores concuerdan en que se debe mantener un orden establecido en cómo se va a realizar dicho proceso. En primer lugar, es de carácter obligatorio organizar con anticipación las actividades que se van a realizar para que los colaboradores y participantes logren obtener los recursos necesarios. En segundo lugar, los coordinadores mencionan que es importante haber identificado la plataforma en la que se realizarán las actividades y asegurarse que los participantes tengan un manejo avanzado de ella, de esta manera, podrán completar los contenidos de los cursos asignados (R.M.R., comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

En tercer lugar, se tiene que identificar la metodología que se usará para los colaboradores tercerizados, en donde se prioriza la efectividad de enseñanza. Uno de ellos es el aprendizaje colaborativo, el cual ayuda a incrementar la participación del colaborador en las clases; o, por otro lado, se utiliza el *role playing* para que el alumno pueda participar en las sesiones (A.J., comunicación personal, 04 de diciembre, 2020). Asimismo, existe una metodología la cual es denominada como sombras asincrónicas, en donde, el colaborador evalúa atenciones al cliente que realizan otros colaboradores para contrastarlo con el procedimiento estándar ya establecido (A.J., comunicación personal, 04 de diciembre, 2020). Por otro lado, en paralelo el Programa busca formar a los docentes o facilitadores en su rol de acompañamiento del estudiante para la construcción de aprendizaje y desarrollo de nuevas competencias. Esto, obviamente, todavía no se ha puesto en acción ya que por el momento el aprendizaje de los estudiantes es a través de cursos virtuales sin presencia de docentes o especialistas.

Respecto a los resultados del cuestionario, el 59,2% de asesores y el 80,3% de anfitriones considera que su desempeño en los CAC ha mejorado con los cursos. Cabe la posibilidad de que las metodologías empleadas en los entrenamientos virtuales no son las adecuadas para cierto perfil de aprendizaje de los asesores.

Al contrastar lo mencionado por los responsables y la teoría, se evidencia que el Programa sí pone énfasis en el desarrollo en un ambiente de aprendizaje a través de estrategias de enseñanza aplicadas a los estudiantes y docentes. El cual, se traduce en un porcentaje alto de aprobación por parte de asesores y anfitriones que indican que los contenidos impartidos han permitido una mejora en su desempeño en el puesto. No obstante, como el aprendizaje de los estudiantes es solo a través de cursos virtuales, estos tienen un rol pasivo y sin acompañamiento de algún docente o especialista.

#### **4.5. Evaluación**

Para poder llevar a cabo un buen proceso de evaluación de las actividades realizadas en una organización, es necesario tomar en cuenta una continuidad de pasos que fueron detallados por parte de los coordinadores. Asimismo, es necesario medir las reacciones de los participantes frente al curso y/o capacitación brindada, mediante encuestas o preguntas a los colaboradores entre las primeras semanas de haber culminado las actividades (A.J., comunicación personal, 04 de diciembre, 2020).

Por un lado, es importante tomar en cuenta que lo aprendido se logra retener en el colaborador, tanto en el ámbito teórico como en el práctico para que lo apliquen cuando surjan complicaciones o problemas. Asimismo, es necesario que el líder del equipo tenga participación en este proceso debido a que, él será quien analice y evalúe las mejoras dentro de cada área frente a las clases brindadas (M.F., comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Por otra parte, se menciona el impacto que se logra a través de la capacitación como la incorporación de nuevos comportamientos, la fidelización del cliente y, en última instancia, el retorno a la inversión (por sus siglas en inglés es ROI). Este último no es un criterio que se utilice en todas las capacitaciones; sin embargo, como menciona R.M.R., “el costo del entrenamiento, el costo de tiempo pues justifique y realmente, este sea rentable respecto al movimiento o la variabilidad en el tema de reportes o indicadores” (Comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). Por ende, las capacitaciones que se brindan o que serán incorporadas deben tener como objetivo la resolución de la problemática basándose en reportes y en indicadores de negocio pertinentes.

Finalmente, la evaluación que la organización realiza no es suficiente para poder evaluar y medir los comportamientos de los asesores luego de haber sido capacitados. Según, A.J., la organización no presenta en la actualidad un esquema de evaluación del impacto del aprendizaje de los asesores capacitados (Comunicación personal, 04 de diciembre, 2020). Esto significa, que las diversas problemáticas existentes, las cuales buscan ser resueltas por capacitaciones a los asesores, no están siendo medidas de la mejor manera y, por tanto, aún no se evalúa el impacto que tendría los

aprendizajes empleados en la práctica. De esta manera, la organización necesitaría implementar un esquema o una política de medición de comportamientos.

En cuanto al cuestionario realizado, el 60,6% de los asesores y el 72.7% de los anfitriones considera que la manera en cómo los evalúan en el programa es el adecuado. Sin embargo, el resultado del cuestionario indica que más del 40% de los asesores no recibe una retroalimentación acerca de lo aprendido. Esto evidencia que el programa de capacitación virtual carece de un esquema de evaluación en donde se pueda brindar retroalimentación pertinente de acuerdo con el desempeño de cada asesor. Para el caso del anfitrión, no se obtuvo información sobre si se realiza una retroalimentación del desempeño de estos en los cursos que revisan.

Lo principal en cuanto al contraste con la teoría presentada por Kirpatrick (2016) y Mattos y Yaya (2019) para esta fase, es que se identifica que el asesor y anfitrión no se le consulta sobre los contenidos de los cursos. Asimismo, no se ha planificado la medición de los cambios en los comportamientos de los colaboradores tercerizados después de las capacitaciones. Finalmente, si bien existen reportes de cumplimiento de los cursos, no existen otros indicadores que permitan medir la aplicación de lo aprendido ni tampoco el retorno de inversión de las capacitaciones virtuales.

### 5. Análisis de brechas

A continuación, se identifican las principales brechas encontradas respecto del modelo FCE de Ruiz (2009), así como del modelo ADDIE y la información levantada.

**Tabla 11: Resumen de brechas encontradas respecto a FCE**

FACTOR	BRECHA
Estudiante	Los estudiantes presentan dificultades tecnológicas y de tiempo para el cumplimiento de los cursos.
Docente	No se identificaron brechas pues los cursos no cuentan con docentes ni tutores.
Contenido	No se identificaron brechas entre las entrevistas, encuestas y teoría
Acceso a tecnología	No se ha puesto énfasis en la accesibilidad de la plataforma, que no permite el acceso sin internet.
Currículum	No se ha tomado en cuenta dentro del currículum competencias relacionadas a tecnologías de la información y comunicación (TIC)



**Tabla 11: Resumen de brechas encontradas respecto a FCE (Continuación)**

FACTOR	BRECHA
Concepción y gerencia de proyectos	El seguimiento del programa no es el adecuado en cuanto al aprendizaje de los participantes y de los resultados que se deben obtener.
Visión estratégica y compromiso institucional	No se identificaron brechas entre las entrevistas, encuestas y teoría.
Formación en recursos humanos	No existe una alineación de capacitación al personal administrativo y docente de la operadora. Sin embargo, las competencias de personas en dichos puestos si son consideradas.
Infraestructura tecnológica	Los elementos que deben estar incorporados en la infraestructura tecnológica no son gestionados por los responsables.
Financiamiento	No se identificaron brechas entre las entrevistas, encuestas y teoría.

Como se puede observar en la tabla 11, se pudo identificar brechas en solo 6 Factores Críticos, ya que en los cuatro restantes no han podido ser abstraídos por falta de información, algunos factores no aplicaban al programa o, por último, algunos factores estaban aplicándose de la manera correcta según los encuestados y según la teoría.

**Tabla 12: Resumen de brechas encontradas respecto a ADDIE**

FASE (ADDIE)	BRECHA
Análisis	No se pone énfasis en los recursos que necesitan los estudiantes ni tampoco el tiempo que disponen para poder rendir los cursos



**Tabla 12: Resumen de brechas encontradas respecto a ADDIE (Continuación)**

FASE (ADDIE)	BRECHA
Diseño	Las horas asignadas para los cursos, no tiene en consideración las jornadas laborales de los estudiantes, lo que ocasiona el incumplimiento de horarios de revisión de los cursos. Tampoco se evidencia un planteamiento de objetivos de desempeño ni la consideración del retorno de la inversión
Desarrollo	No se evidencia el desarrollo de un manual instructivo para el estudiante que sirva de guía en su proceso de aprendizaje durante el Programa
Implementación	El estudiante no tiene interacción con algún especialista sobre los contenidos que recibe. Cumple un rol pasivo al momento de revisar los cursos
Evaluación	Los estudiantes no evalúan los contenidos. No se ha planificado medir el impacto de los contenidos de los cursos impartidos en el conocimiento. Solo se evalúa el cumplimiento de los cursos, más no su aplicabilidad ni retorno de inversión

Como se puede visualizar la Tabla 12, se identificaron brechas en las cinco fases del Modelo ADDIE. Estas se dan principalmente porque el Programa EXC no incluye ciertos pasos comprendidos por las fases.

## **6. Recomendaciones**

En base a los hallazgos realizados, la presente sección plantea recomendaciones dirigidas al actual Programa de Experiencia y Entrenamiento Comercial con énfasis en el personal tercerizado de servicio al cliente presencial de la operadora ABC.

### **6.1. Recomendaciones sobre Factores Críticos de Éxito**

Respecto del factor estudiante, se puede evidenciar que se toman en cuenta diversos elementos de los estudiantes como sus características, su perfil, qué los motiva, entre otras cosas. Sin embargo, se recomienda también que, como menciona Ruiz (2009), el estudiante participe del diseño

de los contenidos para que así se levanten de mejor manera necesidades en cuanto a qué se debería capacitar en el programa de entrenamiento.

El factor acceso a tecnología evidencia tener una debilidad, la cual es no permitir el acceso a la plataforma cuando no haya internet o datos móviles. Ruiz (2009) menciona que la plataforma debe permitir que los alumnos puedan conectarse en cualquier momento y en cualquier lugar. Por consiguiente, la operadora ABC debería invertir en que la plataforma sea una aplicación que funcione sin datos. Esto debido a que si existe, por algún motivo, una desconexión de internet o de señal se pueda acceder a los cursos sin afectar el cumplimiento y el aprendizaje. Asimismo, otro punto a tomar en cuenta es que la plataforma no permite en gran medida la gestión de la comunicación y la gestión de la cooperación, ya que como menciona Ruiz (2009) estos puntos permitirían aplicar diseños de cursos con un enfoque más grupal.

En cuanto al factor currículum, a pesar de que las acciones concretas relacionadas a este factor estén alineadas a lo que menciona Ruiz (2009), se ha identificado que las competencias necesarias en cuanto a las TIC no se toman en cuenta en el diseño y dictado del programa. Por este motivo, se recomienda que la organización pueda incluir dichas competencias para que el aprendizaje del personal tercerizado sea más homogéneo, como Ruiz (2009) menciona que todos posean la base tecnológica necesaria para poder aprender los cursos diseñados.

Respecto al factor de concepción y gerencia de proyecto, se sigue la propuesta de Ruiz (2009) bajo metodologías ágiles como *SCRUM* para poder modificar el proyecto según las necesidades de los clientes internos. Sin embargo, el seguimiento en los resultados y el aprendizaje de los participantes no es el adecuado. Para poder cambiar esto, se recomienda a la organización poder modificar el seguimiento del aprendizaje involucrando a jefes y líderes de los CACs, brindando retroalimentación oportuna y cuando terminen los cursos del programa realizar un seguimiento en base a los impactos que va teniendo en el desempeño, de esta forma, se podrá modificar el diseño o el contenido de los cursos de ser necesario.

En cuanto a formación de recursos humanos, si bien la organización toma en cuenta las diversas competencias necesarias para los responsables, estos no son capacitados constantemente para que puedan ejercer un mejor desempeño. Por ello, se recomienda que el programa de capacitación también contemple estos casos y puedan capacitarlos, por un lado, en diseño táctico como la planificación y gestión del aprendizaje, y, por otro lado, en tecnología instruccional para *e-learning* como la administración de los cursos que menciona el autor Ruiz (2009).

Por último, la infraestructura tecnológica, si bien la empresa brinda los recursos necesarios en materia de una plataforma adecuada y sólida, los responsables del programa no cuentan con los accesos para gestionarla como errores al cargar el curso, errores al completar los cursos, entre otras cosas. Por ello, se recomienda que la organización brinde los accesos necesarios para solucionar incidencias menores. Y así, dar soporte a los estudiantes ante cualquier incidencia y poder garantizar la operatividad de la iniciativa para concretar los objetivos ya propuestos. Por otro lado, la organización debería poder contemplar que los responsables del programa puedan involucrarse más en la gestión de los diversos elementos que Ruiz (2009) menciona como las características del servidor web y el sistema de gestión de aprendizaje.

## **6.2. Recomendaciones ADDIE**

En primer lugar, para la etapa Análisis, se observa una buena coordinación al momento de levantar información sobre las necesidades de capacitación del personal de los CACs. Sin embargo, de acuerdo con Carrillo & Roa (2018) no se contempla en su totalidad los recursos que necesitan los estudiantes para revisar los contenidos del programa, ni tampoco el tiempo que tienen para revisarlo. Por ello, se sugiere que se evalúen a detalle con los estudiantes los recursos que puedan necesitar, tales como dispositivos electrónicos que soporten la plataforma, conexión a internet u otros. Además, se recomienda que se realice un mapeo de la rutina del asesor desde que comienza el día hasta su fin, para que así se pueda identificar qué horarios son los más adecuados para la revisión de los cursos.

En segundo lugar, con relación a la etapa Diseño, como se mencionó, se asignan 3 horas de la jornada laboral de 48 horas para la realización de los cursos por parte del personal tercerizado. Estos opinan que la cantidad de horas es la correcta, pero no realizan los cursos en ese horario, sino en el horario de atención al cliente en los CACs, cosa que no debería ser. Por ello se sugiere que se indague con mayor detalle si esas 3 horas para la revisión de los cursos debe ser en un horario en el que se encuentren fuera del CAC o dentro de su jornada laboral dentro del CAC, en horarios con menor afluencia de clientes, tales como una hora antes de la apertura o después del cierre del local, ya que podría permitir que así se logre un mayor cumplimiento de los cursos. Adicional a ello, de acuerdo con lo mencionado por Carrillo & Roa (2018), se recomienda el desarrollo de objetivos de rendimiento, puesto que estos son distintos a los objetivos del programa y sirven como guía para el desarrollo de las capacitaciones y permiten evaluar el desempeño de los estudiantes. Por último, es importante que, en la fase de Diseño, se contemple el cálculo del retorno de inversión, ya que como menciona la teoría, es en este apartado en donde se estima el costo de los recursos que se utilizarán en cada fase del programa.

Para la tercera fase de Desarrollo, si bien existe un manual instructivo para el docente o facilitador del programa, se recomienda la elaboración de un manual instructivo para el estudiante. Esto debido, a como menciona Carrillo & Roa (2018), es necesario una guía para el estudiante que permita aterrizarlo dentro del programa en el que participa y que conozca el desempeño que se espera de él. Esto además es sumamente importante, ya que el Programa EXC, no cuenta por el momento con facilitadores, entonces el estudiante no tiene un guía en su proceso de aprendizaje.

En cuarto lugar, con relación a la etapa Implementación, se recomienda que los responsables del Programa no se enfoquen tanto en el diseño de los cursos, tales como la locución, formato del texto, entre otros. Esto debido a que los asesores y anfitriones muestran una importante satisfacción sobre este apartado. En cambio, sí se debería enfocar en mejorar la interacción del estudiante con los contenidos con el fin de que la capacitación sea más interactiva, pues, Carrillo & Roa (2018) mencionan que en la fase de Implementación se debe buscar que el estudiante tenga una participación activa y pueda interactuar fácilmente con los recursos de aprendizaje. Además, se recomienda proporcionar al estudiante un soporte directo de algún docente o especialista sobre los temas que se capaciten para la resolución de dudas. Ya que como menciona la teoría, el docente/ tutor o facilitador tiene un rol importante en el aprendizaje del estudiante.

Respecto a la última etapa de Evaluación, si bien los asesores y anfitriones expresan su conformidad con la manera en cómo se les evalúa, esto es porque el Programa solo mide el porcentaje de cumplimiento de los cursos, mas no el aprendizaje. Por tanto, basándose en el modelo presentado por Kirpatrick (2016) y por Mattos y Yaya (2019) se recomienda, que, en primer lugar, se tomen pequeñas pruebas de selección múltiple o verdadero y falso sobre los conceptos revisados, esto como condición para considerar el curso como completado. Adicional a eso, los responsables del programa deben buscar realizar las mediciones del impacto de las capacitaciones en los indicadores relacionados a los contenidos de los cursos impartidos. Finalmente, a largo plazo, se recomienda analizar una evaluación en base a rendimiento sobre la inversión por capacitación solicitada y por el programa en general.

## CONCLUSIONES

A partir de los objetivos de la investigación y los hallazgos realizados, en el presente capítulo se desarrollan las conclusiones que responden a las preguntas de investigación; además, se proponen recomendaciones para futuras investigaciones relacionadas al tema.

### 1. Conclusiones

A partir de la presente investigación, se logró cumplir con el objetivo general, el cual consiste en efectuar el diagnóstico y propuesta de mejora al programa de capacitación virtual dirigido al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la operadora ABC para el periodo 2021-2022 en base al modelo de Factores Críticos de Éxito del *e-learning*; esto se consiguió a través del cumplimiento de los objetivos específicos.

El primer objetivo específico es describir la situación actual del proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC. Para esto, en primer lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas con los cuatro responsables del “Programa EXC” y se revisó fuentes secundarias tales como manuales instruccionales y descriptivos del programa. En esta recopilación de información se encontró que el Programa EXC se planteó bajo una modalidad de aprendizaje *blended*, es decir presencial y virtual, y que estaba dirigido a colaboradores de la misma organización. Sin embargo, por la pandemia del COVID-19, se tuvo que implementar virtualmente y el público objetivo se amplió también a personal tercerizado que entró a suplir cierta necesidad de personal en los CACs. Esto demuestra que los factores considerados al desarrollar el programa de capacitación, así como sus etapas de desarrollo, evolucionaron con el tiempo.

Además, en cuanto a la percepción que tienen los asesores y anfitriones respecto al actual Programa EXC, se obtuvo resultados de satisfacción del 66.2% y 79,8% respectivamente. Esto indica un balance positivo sobre el programa de capacitación, pero también muestra ciertos desafíos principalmente de cara a los asesores, ya que casi la tercera parte no está conforme con el proceso. Con ello, las acciones de mejora deberían tener un mayor enfoque en los asesores, más aún si estos son los que atienden a los clientes directamente.

Cabe mencionar que, al levantar información del perfil demográfico del personal tercerizado, se encontró que el grupo de asesores tercerizados se encuentra conformado en su mayoría de individuos del género masculino; mientras que el grupo de anfitriones presenta una mayoría del género femenino. Además, se observa una mayoría de individuos para ambos grupos que se encuentran en el rango de Edad de 18 a 29 años; así como una mayoría de trabajadores con una



antigüedad en el puesto menor a 6 meses. Esto evidencia el poco tiempo que el personal tercerizado se encuentra en el puesto y siendo participe del Programa EXC, por lo que también implicaría que su opinión respecto al programa no se basa en una experiencia completa como los colaboradores de la organización ABC.

A partir de esto, los objetivos restantes se encuentran relacionados, ya que en base a la situación actual del Programa se procedió a realizar una triangulación entre lo recolectado por las entrevistas a los responsables del programa, los datos de 137 trabajadores tercerizados (66 anfitriones y 71 asesores) de la organización XYZ y lo mencionado modelos teóricos elegidos: Factores Críticos de Éxito en el *e-learning* y Modelo ADDIE.

Así, en base al primer modelo teórico, el segundo objetivo es describir cómo funciona el subsistema de aprendizaje en el actual proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC; mientras que el tercer objetivo específico es describir cómo funciona el subsistema de gestión en el actual proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, se procedió con la triangulación de los 4 factores que componen al subsistema de aprendizaje. De esta manera, se evidencia que el Programa EXC sí considera los 4 factores de este subsistema con ciertas diferencias con la teoría. Para el factor Estudiante, las entrevistas arrojaron que los responsables del Programa no han profundizado en las dificultades tecnológicas y de tiempo para la rendición de los cursos. En el caso del factor Docente, en base a entrevista con la responsable del programa R.M.R. se indicó que el Programa EXC contempla la especialización de los líderes de los centros de atención bajo un enfoque de “facilitadores”, pero al momento del desarrollo de la investigación está iniciativa no había sido aplicada. En cuanto al factor Contenido, se evidencia una correcta implementación de acuerdo con la teoría de esta variable, la cual es altamente validada por la aprobación positiva de los asesores y anfitriones en las encuestas. Por último, con el factor Acceso a tecnología, se encontró que la plataforma de aprendizaje utilizada no permite el acceso sin internet, lo que es una limitante para varios trabajadores tercerizados.

De la misma forma, para el tercer objetivo específico, se procedió con la triangulación de los 6 factores que componen al subsistema de gestión. Así, se evidenció que el Programa EXC sí contempla los 6 factores comprendidos en este subsistema, pero con algunas brechas con la teoría. De ellos, en el factor Currículum, las entrevistas arrojaron que se evidencia que el Programa descuida



características importantes tales como el desarrollo de competencias relacionadas a tecnologías de la información y comunicación (TIC). En el caso del factor Concepción y gerencia de proyectos, la entrevista con A.J. mostró que en el Programa no hay un seguimiento eficaz del aprendizaje de los contenidos y de los resultados que se buscan obtener en las capacitaciones. Con relación al factor de Formación en recursos humanos, la triangulación arrojó que el Programa no contempla una capacitación de los futuros docentes ni de sus responsables (personal administrativo) en materia de educación a distancia, tutoría virtual, diseño didáctico y tecnología instruccional para *e-learning*.

Para el factor Infraestructura Tecnológica, en el Programa EXC no se tiene un soporte directo al estudiante cuando este pueda tener incidencias con la plataforma, por lo que sería una buena idea que los responsables del Programa pudieran contar con accesos para ello. Respecto a los factores de Visión estratégica y compromiso institucional y Financiamiento, se encontró en la triangulación que estos cumplen con lo mencionado por la teoría de Ruiz. En cuanto al factor Visión estratégica y compromiso, tanto los asesores y anfitriones expresaron un porcentaje superior a 80% de percibían un compromiso de la organización con el programa de capacitación.

Por otro lado, a partir del análisis de la triangulación se encontró otros dos factores que no son considerados por el modelo de Ruiz (2009), pero que fueron mencionados por los responsables para tener en consideración: Comportamiento y Necesidades de negocio. Sobre el primero, es un factor que tiene como objetivo identificar la situación actual del estudiante y lo que se espera que alcance en materia de aprendizaje y aplicación de conceptos. Para el último, contempla un factor importante al momento de desarrollar programas de capacitación corporativos, puesto que estos nacen para satisfacer la necesidad de la operación y deben ser considerados como parte vital en el desarrollo del programa.

El cuarto objetivo es describir cómo funcionan las cinco fases del Modelo ADDIE en el actual proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC. En tal sentido, de la misma forma que con los Factores Críticos de Éxito del *e-learning*, se realizó una triangulación de las fases del modelo por lo que se identificaron brechas las cinco fases del Modelo ADDIE. Para la primera fase de Análisis, se evidenció en las entrevistas a A.J. y R.M.R. que el Programa solo cumple con capacitar a los colaboradores tercerizados y no tercerizados, mas no profundiza en los recursos necesarios que necesita el personal tercerizado ni el tiempo que disponen para rendir los cursos. En la fase Diseño, el Programa EXC asigna 3 horas dentro de la jornada laboral para la revisión de los cursos, estos no son cumplidos y son utilizados incorrectamente

dentro del periodo que solo es exclusivo para la atención al cliente. Además, no se evidencia planteamiento de objetivos de desempeño ni la consideración del retorno de la inversión.

Sobre la fase de Desarrollo, en las entrevistas con A.J. y M.F. no se identificó que no se desarrolló un manual instructivo para el estudiante, que, de acuerdo con la teoría, es crucial más aún si no está presente un docente. En cuanto a la fase de Implementación, se observó que el estudiante cumple un rol pasivo al realizarse los contenidos de los cursos debido a la característica de estos de ser videos informativos y/o infografías. Además, no recibe *feedback* o acompañamiento de algún docente o especialista sobre los contenidos impartidos y, al ser contrastado con la opinión de los asesores, estos indican en un porcentaje mayor a 80% que sí consideran necesario recibir algún tipo de retroalimentación. Finalmente, sobre la fase Evaluación, no se está midiendo indicadores importantes tales como la adopción de los cursos en los asesores, la modificación de comportamientos a largo plazo o el rendimiento de la inversión de cada capacitación y el Programa en general. Junto a ello, está también que no se obtiene un *feedback* de los estudiantes sobre los contenidos asignados ni los docentes que capacitan si es que correspondiera.

Finalmente, el último objetivo específico es señalar las oportunidades de mejora a nivel de los subsistemas de aprendizaje y gestión, y de las fases del Modelo ADDIE en el actual proceso de capacitación al personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la organización ABC. Para ello, se identificó las brechas obtenidas de la triangulación y se planteó recomendaciones en base a lo planteado por la teoría. En el caso del subsistema de aprendizaje, se planteó las recomendaciones de incluir al estudiante dentro del diseño de los contenidos para un mejor levantamiento de las necesidades; mientras que para el caso del factor de acceso a tecnología se recomendó el desarrollo de una aplicación que no requiera conexión internet para la revisión de los cursos, además de la necesidad incluir espacios de comunicación, ya que eso permite diseño de cursos con enfoque más grupal.

Las recomendaciones para el subsistema de gestión están asociadas principalmente a que se recomienda la inclusión de las competencias de tecnología de información y comunicación en el diseño y dictado del programa con el fin de un aprendizaje homogéneo entre los trabajadores tercerizados. Además, se recomienda también que, para un eficiente seguimiento del aprendizaje de los estudiantes del Programa, se involucre a los líderes de los centros de atención, ellos brindarían soporte a los estudiantes y podrían escalar alguna mejora en los diseños de los contenidos.

En el caso de la recomendación para las fases del Modelo ADDIE, para la fase de Análisis, se recomienda identificar a mayor detalle los recursos tecnológicos necesarios por los estudiantes y su rutina diaria. Para la fase Diseño, se recomienda que se evalúe el cambio de las 3 horas de cumplimiento de los cursos fuera del CAC a que pasen a ser dentro de CAC, pero en periodos de no atención al cliente, así como el establecimiento de objetivos de rendimiento y el considerar el cálculo del retorno de inversión. Ya que, en los resultados de las encuestas, más del 60% no cumplía el horario para revisar los cursos, debido a motivos de falta de tiempo o problemas de conexión. En el caso de la fase Desarrollo, se sugirió que se elaboré una guía para el estudiante que le permita situarse de mejor forma en el programa. En la fase Implementación, se sugiere que el plan del líder facilitador o docente sea puesto en práctica lo más pronto, ya que como sugiere la teoría, el docente tiene un rol importante en el aprendizaje del estudiante. Finalmente, en la fase de Evaluación, se recomienda que se siga una estructura de proceso de evaluación según los 5 aspectos a considerar por las teorías, las cuales involucran la medición de 1. Reacción a la capacitación, 2. Aprendizaje de lo impartido, 3. Comportamientos obtenidos en base a la capacitación y 4. Resultados en indicadores relacionados a lo enseñado y 5. Evaluación del retorno de inversión.

A partir del cumplimiento de los 5 objetivos específicos de la investigación, se alcanzó a efectuar el diagnóstico y propuesta de mejora al programa de capacitación virtual dirigido personal tercerizado del servicio al cliente presencial de la operadora ABC para el periodo 2021-2022 en base al modelo de Factores Críticos de Éxito del *e-learning*; logrando así identificar las características de las variables teóricas en el actual Programa EXC. De esta forma, sustentado en la teoría presentada, se plantearon recomendaciones para la mejora del Programa en 6 Factores Críticos y en las 5 fases del proceso de capacitación.

## **2. Futuras investigaciones**

La presente investigación planteó mejoras al actual Programa de Experiencia y Entrenamiento Comercial según la triangulación de lo expuesto por los responsables del Programa, la teoría y los trabajadores tercerizados; sin embargo, no se contrastó con la opinión de los colaboradores de los centros de atención de la operadora ABC. Por ello, se recomienda realizar una segunda investigación donde se realice la triangulación de estos últimos, los responsables y la teoría para determinar si lo mencionado por los responsables se cumple al igual que con el personal tercerizado.

Asimismo, se recomienda estudiar los Factores Críticos de Éxito para iniciativas *e-learning* desde el punto de vista de los estudiantes, con el fin de conocer si existen otros factores a tomar en

consideración al momento de diseñar e implementar un programa de capacitación virtual y si se deben tomar otras estrategias cuando se capacita personal de servicio al cliente presencial a parte de los mencionados en esta investigación.

Finalmente, es importante la realización de estudios sobre los procesos de capacitación virtual dirigida a los distintos segmentos de colaboradores que pueden existir en una organización. Puesto que una capacitación virtual dirigida a la alta dirección tiene matices distintos que una capacitación dirigida a mandos medios o personal operario. Además, que debido a la actual coyuntura por el virus del COVID-19, las organizaciones se ven en la necesidad de seguir capacitando a su personal de manera virtual y el hecho de realizar de una manera efectiva asegura su competitividad en el mercado.



## REFERENCIAS

- Alcaide, J. (2016). La transformación digital y la experiencia del cliente son los dos factores que van a cambiar la gestión empresarial. *MK - Marketing Más Ventas*, 30(304), 58–64.  
Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=112399308&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Benítez, M. (2010). El modelo de diseño instruccional ASSURE aplicado a la educación a distancia. *Tlatemoani: revista académica de investigación*, (1), 9.
- Belloch, C. (2017). *Diseño instruccional*. Unidad de Tecnología Educativa (UTE). Universidad de Valencia. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1321>
- Bhuasiri, W., Xaymoungkhoun, O., Zo, H., Rho, J. J., & Ciganek, A. P. (2012). Critical success factors for e-learning in developing countries: A comparative analysis between ICT experts and faculty. *Computers & Education*, 58(2), 843-855.
- Carrillo, M & Roa, L. (2018). *Diseñando el aprendizaje desde el Modelo ADDIE*. [Tesis de especialidad, Universidad de La Sabana]. <http://hdl.handle.net/10818/35378>
- Esteller, V., & Medina, E. (2009). Evaluación de cuatro modelos instruccionales para la aplicación de una estrategia didáctica en el contexto de la tecnología. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 3(1), 57-70.
- Operadora ABC (2020). Reporte de Sostenibilidad 2019.
- Garza, T. H., Abreu, J. L., & Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(1).
- García, M. (2014). Gestión de la atención al cliente/consumidor. Ic Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Henríquez G., Veracochea, B., Papale, J. F., & Berrios, A. T. (2015). Modelo de capacitación docente para entornos virtuales de aprendizaje: Caso Decanato Ciencias de la Salud de la UCLA. *RIED: Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*.
- Honey, P. (2001). E-learning: a performance appraisal and some suggestions for improvement. *The learning organization*.
- Ingram, H., Biermann, K., Cannon, J., Neil, J., & Waddle, C. (2000). Internalizing action learning: a company perspective. Establishing critical success factors for action learning courses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2019. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>



- 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?ver=2017-03-17-073922-513>
- KPMG (2020). 2020 Global CEO Outlook edición especial COVID-19.  
[https://www.delineandoestrategias.com.mx/2020-global-ceo-outlook-edicion-especial-covid-19?\\_\\_hstc=214917896.185e0767126f08f30a7e938ca03bbd28.1619760465366.1619760465366.1619760465366.1&\\_\\_hssc=214917896.10.1619760465367&\\_\\_hsfp=2473794175](https://www.delineandoestrategias.com.mx/2020-global-ceo-outlook-edicion-especial-covid-19?__hstc=214917896.185e0767126f08f30a7e938ca03bbd28.1619760465366.1619760465366.1619760465366.1&__hssc=214917896.10.1619760465367&__hsfp=2473794175)
- Liébana, F. & Muñoz, F. (2013). Determinación de los usuarios de la banca electrónica a partir de la satisfacción online: Una aplicación empírica. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época (2), 84-113.
- Luarn, P., Chen, M. & Lo, P. (2007). Critical success factors in introducing e-learning. *International journal of information technology and management*, 6(2-4), 209-231. Doi:  
<https://doi.org/10.1504/IJITM.2007.014001>
- MacShane, S. y Von Glinow, M (2018). *Organizational Behavior*. MacGraw-Hill Education.
- Madera, J., Steele, S. y Beier, M. (2011). The temporal effect of training utility perceptions on adopting a trained method: The role of perceived organizational support. *Human resource development quarterly*, 22, 69-86. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20059>.
- Maribe, R. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach* (Vol. 722). Springer Science & Business Media.
- Martínez, A. (2009). Investigación documental: El Diseño Instruccional en la Educación a Distancia Un Acercamiento a los Modelos. *Apertura: Revista de Innovación Educativa*, (10).
- Matto, A. & Yaya, M. (2019). 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 de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/14213>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 85(2), 89-99.
- Molenda, M. (2003). In search of the elusive ADDIE model. *Performance improvement*, 42(5), 34-37.
- Morales-González, B., Edel-Navarro, R., & Aguirre-Aguilar, G. (2014). Modelo ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación): Su aplicación en ambientes educativos. Los modelos tecno-educativos, revolucionando el aprendizaje del siglo XXI, 33-46. Recuperado de  
[https://www.uv.mx/personal/iesquivel/files/2015/03/los\\_modelos\\_tecno\\_educativos\\_revolucionando\\_el\\_aprendizaje\\_del\\_siglo\\_xxi-4.pdf#page=33](https://www.uv.mx/personal/iesquivel/files/2015/03/los_modelos_tecno_educativos_revolucionando_el_aprendizaje_del_siglo_xxi-4.pdf#page=33)



- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio laboral revista venezolana*, 4(8), 23-35
- Naveed, Q., Muhammad, A., Sanober, S., Qureshi, M. & Shah, A. (2017). A mixed method study for investigating critical success factors (CSFs) of e-learning in Saudi Arabian universities. *Methods*, 8(5), 171-178. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/19e8/f66075ed339990572c135e8c13a9a9df3af0.pdf>
- Ong, C. S., & Lai, J. Y. (2006). Gender differences in perceptions and relationships among dominants of e-learning acceptance. *Computers in human behavior*, 22(5), 816-829.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL] (2020a). Cada año más hogares conectados. Boletín [OSIPTTEL.COM.](https://repositorio.osiptel.gob.pe/handle/20.500.12630/736), 30 (7), 1-16. Recuperado de <https://repositorio.osiptel.gob.pe/handle/20.500.12630/736>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (20 de diciembre de 2020b). *Portabilidad numérica*. <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/preguntas-frecuentes/portabilidad-numerica>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL] (2020c). *Portabilidad móvil alcanzó más de 456 mil líneas en marzo, cifra más alta durante últimos 12 meses*. Punku. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/media/fced22jc/np-14042021-portabilidad-marzo.pdf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL] (2020d). Evolución de Líneas Móviles Portadas. Punku. Recuperado de <https://punku.osiptel.gob.pe/#>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL] (2020e). Evolución de líneas fijas. Punku. Recuperado de <https://punku.osiptel.gob.pe/#>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL] (2020f). Evolución de Internet fijo. Punku. Recuperado de <https://punku.osiptel.gob.pe/#>
- Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios. (27 de abril de 2018). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/outsourcing-86-empresas-peru-tercerizan-servicios-232422-noticia/?ref=gesr>
- Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencia al Cliente (2019a). Alineamiento de Equipo.
- Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencia al Cliente (2019b). Manual de Diseño Instruccional
- Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencia al Cliente (2019c). Manual del Facilitador – Proceso de Inducción Virtual
- Programa de Entrenamiento Comercial y Experiencia al Cliente (2020). Presentación ECX – entrenamiento comercial y experiencia
- Reichheld, F. (2003). One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.

- Richey, R. C., Fields, D. C. y Foxon, M. (2001). *Instructional design competencies: The standards* (3.ª ed.). Syracuse, NY: ERIC Clearinghouse.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009) Comportamiento organizacional. 13. 752. PEARSON EDUCACIÓN, México
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill
- Ruiz Bolívar, C. (2009). Factores críticos de éxitos en las iniciativas institucionales de e-learning. (Investigación y Postgrado, UPEL). Recuperado de <https://es.calameo.com/read/000261962859f9889ccb7>
- Seoane, A. & García, F. (2006). *Criterios de calidad en formación continua basada en eLearning. Una propuesta metodológica de tutoría on-line*. Actas del Virtual Campus 2006. V Encuentro de Universidades & eLearning (pp. 37-48). Salamanca: Clay Formación Internacional. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10366/123217>
- Sigüenza, J. A. (1999). Diseño de materiales docentes multimedia en entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje. Cuadernos de documentación multimedia, 8.
- Sridharan, B., Deng, H. and Corbitt, B. (2010). Critical success factors in e-learning ecosystems: a qualitative study. *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 12 No. 4, pp. 263-288. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13287261011095798>
- Sun, P. C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y. Y., & Yeh, D. (2008). What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & education*, 50(4), 1183-1202.
- Tannenbaum, S.I. and Yukl, G. (1992) Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>
- Williams, P., Lynne, S., Sangrá, A., & Guàrdia, L. (s.f.). Fundamentos del diseño técnicopedagógico en e-learning. Modelos de diseño instruccional. (UOC, Ed.). doi: P06/M1103/01179

## **ANEXO A: Guía de entrevista a expertos en temas de capacitación virtual**

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura, la cual tiene por objetivo proponer y validar un proceso de capacitación virtual que incluya los Factores Críticos de éxito para la mejora del servicio de atención al cliente presencial de la operadora ABC.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, y será utilizada exclusivamente para fines académicos. Agradecemos su colaboración.

A continuación, le haremos preguntas en donde deseamos se pueda explayar a profundidad según lo que usted desee.

Por favor coméntanos, ¿cuál es su nombre? ¿Qué puesto desempeña y cuáles son sus funciones?

1. ¿Qué es *e-learning*? ¿Cómo lo definiría?
2. ¿Considera que cualquier empresa podría implementar una iniciativa *e-learning*?
3. ¿Existe alguna guía de pasos que permita orientar el diseño y la implementación de una iniciativa *e-learning*? ¿Cuáles serían estos pasos?
4. ¿Cuáles son las principales limitaciones que se presentan en un programa *e-learning*?
5. ¿Cuáles son los componentes, dimensiones, factores o variables que deben ser considerados al diseñar e implementar una iniciativa *e-learning*?

### **Modelo de Factores Críticos Éxito del *e-learning***

En la literatura revisada hemos podido identificar un modelo que propone una serie de Factores Críticos a tomarse en cuenta al hablar de un diseño e implementación de una iniciativa *e-learning*. Procederemos a consultarle si estos factores deben ser considerados (o no) y de qué forma.

#### **1. Subsistema de aprendizaje**

##### **a. Estudiante**

- i. ¿Cómo podemos identificar las características de alumno del programa *e-learning*?
- ii. ¿Cuál es el rol de un alumno en un ambiente virtual?
- iii. ¿Cuáles serían los aspectos a considerar en cuanto a este factor?

##### **b. Docente**

- i. ¿Cuáles deben ser las características de un docente en una modalidad virtual?
- ii. Dentro de una iniciativa *e-learning*, ¿Cuál es el rol que el docente debe adquirir?
- iii. ¿Cómo debe ser el rol del docente antes, durante y posterior a un programa *e-learning*?
- iv. ¿Cómo debe ser la dinámica entre el docente y el alumno?

##### **c. Contenido**

- i. ¿Cómo se deben elegir los contenidos adecuados para este tipo de programa?
- ii. ¿Cómo se deben escoger los materiales a utilizar? Ej. Foros, página web, audios, videos entre otros materiales.

- d. **Acceso a tecnología**
  - i. ¿Cómo debe ser la plataforma más óptima para esta clase de programa?
  - ii. ¿Cuáles deben ser los criterios para escoger la tecnología?
  - iii. ¿Cómo el acceso a tecnología puede afectar en una iniciativa *e-learning*?
  
- 2. **Subsistema de gestión**
  - a. **Currículum**
    - i. ¿Cómo la formación del personal debe ser gestionada a través de un programa *e-learning*?
    - ii. ¿Cómo la gama de competencias, que el programa quiere formar, puede influir en el plan didáctico y los objetivos de aprendizaje?
  - b. **Concepción y gerencia de proyecto**
    - i. ¿Cómo la iniciativa de *e-learning* debe ser desarrollada e implantada?
    - ii. ¿Es recomendable que la iniciativa sea incorporada en la estructura de la organización?
    - iii. ¿Cómo identificar el número óptimo de responsables/coordinadores/supervisores a ser asignados en este tipo de programa?
  - c. **Visión estratégica y compromiso institucional**
    - i. ¿Cómo la visión estratégica influye en una iniciativa *e-learning*? ¿Cómo este programa debe relacionarse con la misión organizacional?
    - ii. ¿Cómo los responsables del programa pueden comprometerse? ¿Cómo los alumnos pueden comprometerse a recibir el programa?
  - d. **Formación de recursos humanos**
    - i. ¿Cómo se debe elegir los componentes de la educación a distancia?
    - ii. ¿Cuáles serían las funciones/competencias de una tutoría virtual?
    - iii. ¿Cómo se debe manejar la tecnología que se logre una correcta consecución de los objetivos planteados?
  - e. **Infraestructura tecnológica**
    - i. ¿Cuál debe ser las características de la plataforma?
    - ii. ¿Cuáles deben ser los elementos a tomar en cuenta para gestionar la infraestructura tecnológica del programa de una organización?
    - iii. ¿Cómo se puede asegurar que los elementos escogidos calzan con los objetivos propuestos por el programa?
  - f. **Financiamiento**
    - i. ¿Qué elementos deben ser incluidos en el presupuesto del proyecto?
    - ii. ¿Cómo el presupuesto puede ser utilizado para controlar la implementación de la iniciativa *e-learning*?

Ha sido una entrevista beneficiosa, la información compartida permitirá desarrollar la investigación académica.

Muchas gracias por su tiempo.

## **ANEXO B: Guía a responsables de la capacitación virtual en los centros de atención al cliente**

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura, la cual tiene por objetivo proponer y validar un proceso de capacitación virtual que incluya los Factores Críticos de Éxito para la mejora del servicio de atención al cliente presencial de la operadora ABC.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, y será utilizada exclusivamente para fines académicos. Agradecemos su colaboración.

A continuación, les haremos preguntas en donde deseamos se pueda explayar a profundidad según lo que usted desee.

Por favor coméntanos, ¿cuál es su nombre? ¿Qué puesto desempeña y cuáles son sus funciones?

### **Preguntas de segmentación del Estudio**

1. ¿Qué área o áreas se encargan de la Capacitación Virtual en los Centros de Atención al Cliente?
2. ¿Cómo ABC aborda la Capacitación Virtual en los Centros de Atención al Cliente? ¿Qué tipos de capacitaciones realizan?
3. ¿Existe alguna complicación en cuanto a lograr la satisfacción del cliente en los Centros de Atención? ¿Cómo se relaciona con la Capacitación Virtual que reciben los CACs?
4. ¿Existe alguna complicación en cuanto a la Capacitación Virtual en los Centros de Atención al Cliente?
5. ¿Cómo considera que la Capacitación Virtual en los CACs repercute en la mejora del servicio al cliente?

### **Proceso de Capacitación Virtual de ABC en los Centros de Atención al Cliente (CACs)**

6. En caso tuvieras que dividir el proceso de capacitación virtual en una serie etapas o pasos, ¿cuáles serían estos?
7. ¿De qué manera levantan las necesidades de capacitación en los CACs? ¿Qué información relevante solicitan al Cliente Interno y/o Externo?
8. ¿Cómo planifican la capacitación virtual? ¿Interviene de alguna manera el cliente interno o externo?
9. ¿Qué sistemas de aprendizaje utilizan? ¿Qué metodologías utilizan para el diseño de la capacitación? ¿Quién está a cargo del desarrollo del material de capacitación?
10. ¿Cómo se desarrolla el proceso de ejecución de la capacitación? ¿Qué recursos utilizan para llevar con éxito la capacitación, es decir que sean indispensables para el desarrollo de la capacitación?
11. Una vez implementado la capacitación se debe de evaluar el nivel de servicio y el nivel de aprendizaje ¿En qué consiste su proceso de evaluación? Desde tu perspectiva, ¿qué se podría mejorar en esta etapa?



12. ¿Qué información de salida proveen? (notas, asistencia, feedback personalizado) ¿Qué indicadores generan con la información procesada? (satisfacción, logística, evaluación del docente).
13. Una vez realizada la evaluación, ¿realizan algún seguimiento post? ¿En qué consiste?
14. ¿Qué aspectos del actual Proceso de Capacitación Virtual se podría mejorar?

### **Modelo de Factores Críticos de Éxito del *e-learning***

En la literatura revisada hemos podido identificar un modelo que propone una serie de Factores Críticos a tomarse en cuenta al hablar de un diseño e implementación de una iniciativa *e-learning*.

#### **1. Subsistema de aprendizaje**

Considerando que en este subsistema se encuentran los siguientes factores: Estudiante, Docente, Contenido y Acceso a tecnología por parte de los estudiantes

- i. ¿Cuáles de estos factores son considerados al momento de diseñar una capacitación virtual?
- ii. ¿Cómo son evaluados estos factores?
- iii. ¿Qué metodología utilizan? ¿Qué instrumentos se utilizan para levantar la información de cada uno de los factores que son tomados en cuenta en ABC?
- iv. En caso no haya considerado algún factor o factores ¿Por qué el/los factor(es) no han sido tomados en cuenta por la organización?
- v. ¿Cómo se podrían adaptar a la organización y al proceso de capacitación?

#### **2. Subsistema de Gestión**

Considerando que en este subsistema se encuentran los siguientes factores: Currículum, concepción y gerencia de proyecto, visión estratégica y compromiso institucional, formación de recursos humanos, infraestructura tecnológica y financiamiento

- i. ¿Cuáles de estos factores son considerados al momento de diseñar una capacitación virtual?
- ii. ¿Cómo son evaluados estos factores?
- iii. ¿Qué metodología utilizan? ¿Qué instrumentos se utilizan para levantar la información de cada uno de los factores que son tomados en cuenta en la organización?
- iv. En caso no haya considerado algún factor o factores ¿Por qué el/los factor/factor(es) no han sido tomados en cuenta por ABC?
- v. ¿Cómo se podrían adaptar a la organización y al proceso de capacitación?

Ha sido una entrevista enriquecedora, la información recolectada nos permitirá seguir desarrollando nuestra investigación. Muchas gracias por su tiempo.



## **ANEXO C: Guía al responsable de la Capacitación Virtual en los Centros de Atención al Cliente (asesores tercerizados)**

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura, la cual tiene por objetivo proponer y validar un proceso de capacitación virtual que incluya los Factores Críticos de Éxito para la mejora del servicio de atención al cliente presencial de la operadora ABC.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, y será utilizada exclusivamente para fines académicos. Agradecemos su colaboración.

A continuación, les haremos preguntas en donde deseamos se pueda explayar a profundidad según lo que usted desee.

Por favor coméntanos, ¿cuál es su nombre? ¿Qué puesto desempeña y cuáles son sus funciones?

### **Preguntas de segmentación del Estudio**

1. ¿Qué área o áreas se encargan de la Capacitación Virtual de los trabajadores de XYZ en los Centros de Atención al Cliente?
2. ¿Cómo la organización aborda la Capacitación Virtual a los trabajadores de XYZ? ¿Qué tipos de capacitaciones realizan?
3. ¿Existe alguna complicación en cuanto a la Capacitación Virtual para los trabajadores de XYZ en los Centros de Atención al Cliente?
4. ¿Por qué nace la necesidad de contratar personal de XYZ para los CACs?
5. ¿Qué puestos son los abarcados por los trabajadores de XYZ?
6. ¿Qué diferencias, en materia de funciones, tiene el trabajador de XYZ con el de ABC?

### **Proceso de Capacitación Virtual de ABC en los Centros de Atención al Cliente (CACs)**

7. ¿De qué manera levantan las necesidades de capacitación para los trabajadores de XYZ en los CACs?
8. ¿Cómo planifican la capacitación virtual para los trabajadores de XYZ?
9. ¿Qué sistemas de aprendizaje utilizan?
10. ¿Cómo se desarrolla el proceso de ejecución de la capacitación? ¿Qué recursos utilizan para llevar con éxito la capacitación, es decir que sean indispensables para el desarrollo de la capacitación?
11. Una vez implementado la capacitación se debe de evaluar el nivel de servicio y el nivel de aprendizaje ¿En qué consiste su proceso de evaluación y seguimiento?
12. ¿Qué información de salida proveen? (notas, asistencia, feedback personalizado) ¿Qué indicadores generan con la información procesada? (satisfacción, logística, evaluación del docente).
13. ¿Qué aspectos del actual Proceso de Capacitación Virtual se podría mejorar?
14. Según tu opinión, ¿cuál es la parte más importante del Proceso de Capacitación Virtual?

## **Modelo de Factores Críticos de Éxito del *e-learning***

En la literatura revisada hemos podido identificar un modelo que propone una serie de Factores Críticos a tomarse en cuenta al hablar de un diseño e implementación de una iniciativa *e-learning*.

### **1. Subsistema de aprendizaje**

Considerando que en este subsistema se encuentran los siguientes factores: Estudiante, Docente, Contenido y Acceso a tecnología por parte de los estudiantes

- i. ¿Cuáles de estos factores son considerados al momento de diseñar una capacitación virtual?
- ii. ¿Cómo son evaluados estos factores?
- iii. En caso no haya considerado algún factor o factores ¿Por qué el/los factor(es) no han sido tomados en cuenta?

### **2. Subsistema de Gestión**

Considerando que en este subsistema se encuentran los siguientes factores: Currículum, concepción y gerencia de proyecto, visión estratégica y compromiso institucional, formación de recursos humanos, infraestructura tecnológica y financiamiento

- i. ¿Cuáles de estos factores son considerados al momento de diseñar una capacitación virtual?
- ii. ¿Cómo son evaluados estos factores?
- iii. En caso no haya considerado algún factor o factores ¿Por qué el/los factor/factor(es) no han sido tomados en cuenta?

Ha sido una entrevista enriquecedora, la información recolectada nos permitirá seguir desarrollando nuestra investigación. Muchas gracias por su tiempo.

## ANEXO D: Cuestionario para identificar las percepciones de los asesores de atención presencial (tercerizados)

El Programa de Entrenamiento Virtual ECX y la PUCP estamos recopilando información sobre tu opinión respecto al actual programa de entrenamiento virtual que se da para los CACs tanto en la Inducción como en el Entrenamiento Continuo. Las respuestas serán confidenciales y utilizadas con fines netamente académicos. Te pedimos que contestes a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

Muchas gracias por tu apoyo.

1. Indica tu edad
2. Indica tu sexo

	Masculino
	Femenino

3. Indica la región a la cual perteneces

	Lima
	Centro
	Sur
	Norte

4. Indica el CAC al que perteneces
5. ¿Cuántos meses llevas en el puesto?

En este apartado queremos conocer tu percepción del Programa de Entrenamiento Virtual

6. ¿Qué tan satisfecho estás con el actual de Programa de Entrenamiento?

Nada satisfecho	No tan satisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho

7. ¿Consideras que el proceso de cómo se desarrolla el Entrenamiento Virtual es la adecuada?

Nada adecuada	No tan adecuada	Regular	Adecuada	Muy adecuada

8. ¿Consideras que la manera como te evalúan el aprendizaje de los cursos es la adecuada?

Nada adecuada	No tan adecuada	Regular	Adecuada	Muy adecuada

9. ¿Has aplicado lo aprendido en los cursos en tu día a día en el CAC?

	Sí
	No

10. ¿Consideras que la cantidad de horas para el Entrenamiento Continuo (cursos semanales) es el adecuado?

	Sí
	No

11. ¿Consideras que la cantidad de horas para la Inducción es el adecuado?

	Sí
	No

12. Desde que iniciaste el Entrenamiento Virtual, ¿cuánto ha mejorado tu desempeño en tus funciones en el CAC?

No ha mejorada nada	Mejóro solo un poco	Regular	Mejóro bastante	Mejóro considerablemente

13. ¿Revisas los contenidos de entrenamiento virtual semanal en tu horario laboral dentro del CAC?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

14. ¿Por qué no realizas los cursos semanales dentro de tu horario laboral en el CAC? Puedes marcar más de una respuesta.

	Falta de tiempo
	Omisión (lo olvide hacer)
	Problemas de conexión a internet fuera de los CACs
	Problemas con mis dispositivos
	Otro

15. ¿Revisas los contenidos de Entrenamiento Virtual semanal fuera de tu horario laboral en el CAC?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

--	--	--	--	--

16. ¿Consideras que los contenidos del Entrenamiento Virtual son interactivos?

	Sí
	No

17. ¿Consideras que la plataforma en donde revisas los cursos es fácil/sencilla/amigable?

	Sí
	No

18. ¿Qué tan frustrante es utilizar la plataforma virtual?

Nada frustrante	Poco frustrante	Regular	Frustrante	Muy frustrante

19. ¿Qué tanto te motiva aprender de manera virtual?

Nada motivado	Poco motivado	Regular	Motivado	Muy motivado

20. ¿Consideras que en la locución del curso virtual se maneja un lenguaje claro y comprensible?

	Sí
	No

21. ¿Consideras que es necesario que se brinde una retroalimentación (feedback) de lo aprendido en los cursos semanales?

	Sí
	No

22. ¿Recibes algún tipo de retroalimentación (feedback) de lo aprendido en los cursos semanales?

	Sí
	No

23. ¿Consideras que los cursos presentados en el Programa son útiles para el desarrollo de tus funciones en el CAC?

Nada útil	Poco útil	Regular	Útil	Muy útil

24. ¿Consideras que los distintos materiales como texto y video permiten alcanzar el aprendizaje de manera adecuada?



	Sí
	No

25. ¿Consideras que el diseño de los cursos (videos, infografías, etc) son los adecuados?

Nada adecuado	No tan adecuado	Regular	Adecuado	Muy adecuado

26. ¿Qué tan sencillo es poder acceder a los cursos del Programa de Entrenamiento Virtual?

Nada sencillo	Poco sencillo	Regular	Sencillo	Muy sencillo

27. ¿La plataforma virtual te permite conectarte en cualquier lugar sin internet?

	Sí
	No

28. ¿La plataforma virtual te permite una gestión adecuada de los cursos asignados?

	Sí
	No

29. ¿Cuál es la razón por la cual no permite una gestión adecuada?

	Falta de historial de cursos
	No permite volver a los cursos
	Errores en la plataforma
	Otros

30. ¿Considera que los cursos del entrenamiento virtual satisfacen las necesidades del personal?

	Sí
	No

31. ¿Consideras que los cursos del entrenamiento virtual permiten el desarrollo de tus competencias técnicas en el puesto?

	Sí
	No

32. ¿Cómo calificarías la organización del entrenamiento virtual de ABC?

Nada organizado	Poco organizado	Regular	Organizado	Muy organizado

33. ¿Cómo consideras el seguimiento del cumplimiento de los cursos del entrenamiento virtual?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena

34. ¿Consideras que el programa de entrenamiento virtual te capacita según las necesidades de tu función?

	Sí
	No

35. ¿Consideras que la organización está comprometida con el Programa de Entrenamiento Virtual?

	Sí
	No

36. ¿Qué tan satisfecho estás con la plataforma virtual donde revisas los cursos?

Nada satisfecho	No tan satisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho

37. ¿La plataforma virtual donde revisas los cursos te parece la adecuada?

	Sí
	No

38. ¿Cuáles son las razones por la que no es adecuada? Puedes marcar más de una respuesta

	Lentitud
	Complejidad en el uso
	Fallas tecnológicas
	Otros

39. ¿Desde qué dispositivo accedes a los cursos virtuales? Puedes marcar más de una respuesta

	Celular
	Pc/Laptop
	Tablet

40. ¿Consideras que la organización brinda los recursos necesarios para que todo el personal pueda acceder a los entrenamientos virtuales?

	Si
	No

41. Si tienes alguna sugerencia para la mejora del Programa de Entrenamiento coméntala en el cuadro inferior



## ANEXO E: Cuestionario para identificar las percepciones de los anfitriones de atención presencial (tercerizados)

El Programa de Entrenamiento Virtual ECX y la PUCP estamos recopilando información sobre tu opinión respecto al actual programa de entrenamiento virtual que se da para los CACs tanto en la Inducción como en el Entrenamiento Continuo. Las respuestas serán confidenciales y utilizadas con fines netamente académicos. Te pedimos que contestes a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

Muchas gracias por tu apoyo.

1. Indica tu edad
2. Indica tu sexo

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino

3. Indica la región a la cual perteneces

<input type="checkbox"/>	Lima
<input type="checkbox"/>	Centro
<input type="checkbox"/>	Sur
<input type="checkbox"/>	Norte

4. Indica el CAC al que perteneces
5. ¿Cuántos meses llevas en el puesto?

En este apartado queremos conocer tu percepción del Programa de Entrenamiento Virtual

6. ¿Qué tan satisfecho estás con el actual de Programa de Entrenamiento?

Nada satisfecho	No tan satisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Consideras que el proceso de cómo se desarrolla el Entrenamiento Virtual es la adecuada?

Nada adecuada	No tan adecuada	Regular	Adecuada	Muy adecuada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Consideras que la manera como te evalúan el aprendizaje de los cursos es la adecuada?

Nada adecuada	No tan adecuada	Regular	Adecuada	Muy adecuada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Has aplicado lo aprendido en los cursos en tu día a día en el CAC?

	Sí
	No

10. ¿Consideras que la cantidad de horas para la Inducción es el adecuado?

	Sí
	No

11. Desde que iniciaste el Entrenamiento Virtual, ¿cuánto ha mejorado tu desempeño en tus funciones en el CAC?

No ha mejorada nada	Mejóro solo un poco	Regular	Mejóro bastante	Mejóro considerablemente

12. ¿Consideras que los contenidos del Entrenamiento Virtual son interactivos?

	Sí
	No

13. ¿Consideras que la plataforma en donde revisas los cursos es fácil/sencilla/amigable?

	Sí
	No

14. ¿Qué tan frustrante es utilizar la plataforma virtual?

Nada frustrante	Poco frustrante	Regular	Frustrante	Muy frustrante

15. ¿Qué tanto te motiva aprender de manera virtual?

Nada motivado	Poco motivado	Regular	Motivado	Muy motivado

16. ¿Consideras que en la locución del curso virtual se maneja un lenguaje claro y comprensible?

	Sí
	No



17. ¿Consideras que los cursos presentados en el Programa son útiles para el desarrollo de tus funciones en el CAC?

Nada útil	Poco útil	Regular	Útil	Muy útil

18. ¿Consideras que los distintos materiales como texto y video permiten alcanzar el aprendizaje de manera adecuada?

	Sí
	No

19. ¿Consideras que el diseño de los cursos (videos, infografías, etc) son los adecuados?

Nada adecuado	No tan adecuado	Regular	Adecuado	Muy adecuado

20. ¿Qué tan sencillo es poder acceder a los cursos del Programa de Entrenamiento Virtual?

Nada sencillo	Poco sencillo	Regular	Sencillo	Muy sencillo

21. ¿La plataforma virtual te permite conectarte en cualquier lugar sin internet?

	Sí
	No

22. ¿La plataforma virtual te permite una gestión adecuada de los cursos asignados?

	Sí
	No

23. ¿Cuál es la razón por la cual no permite una gestión adecuada?

	Falta de historial de cursos
	No permite volver a los cursos
	Errores en la plataforma
	Otros

24. ¿Considera que los cursos del entrenamiento virtual satisfacen las necesidades de los trabajadores?

	Sí
	No

25. ¿Consideras que los cursos del entrenamiento virtual permiten el desarrollo de tus competencias técnicas en el puesto?

	Sí
	No

26. ¿Cómo calificarías la organización del entrenamiento virtual de ABC?

Nada organizado	Poco organizado	Regular	Organizado	Muy organizado

27. ¿Cómo consideras el seguimiento del cumplimiento de los cursos del entrenamiento virtual?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena

28. ¿Consideras que el programa de entrenamiento virtual te capacita según las necesidades de tu función?

	Sí
	No

29. ¿Consideras que la organización está comprometida con el Programa de Entrenamiento Virtual?

	Sí
	No

30. ¿Qué tan satisfecho estás con la plataforma virtual donde revisas los cursos?

Nada satisfecho	No tan satisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho

31. ¿La plataforma virtual donde revisas los cursos te parece la adecuada?

	Sí
	No

32. ¿Cuáles son las razones por la que no es adecuada? Puedes marcar más de una respuesta

	Lentitud
	Complejidad en el uso
	Fallas tecnológicas
	Otros

33. ¿Desde qué dispositivo accedes a los cursos virtuales? Puedes marcar más de una respuesta

	Celular
	Pc/Laptop
	Tablet

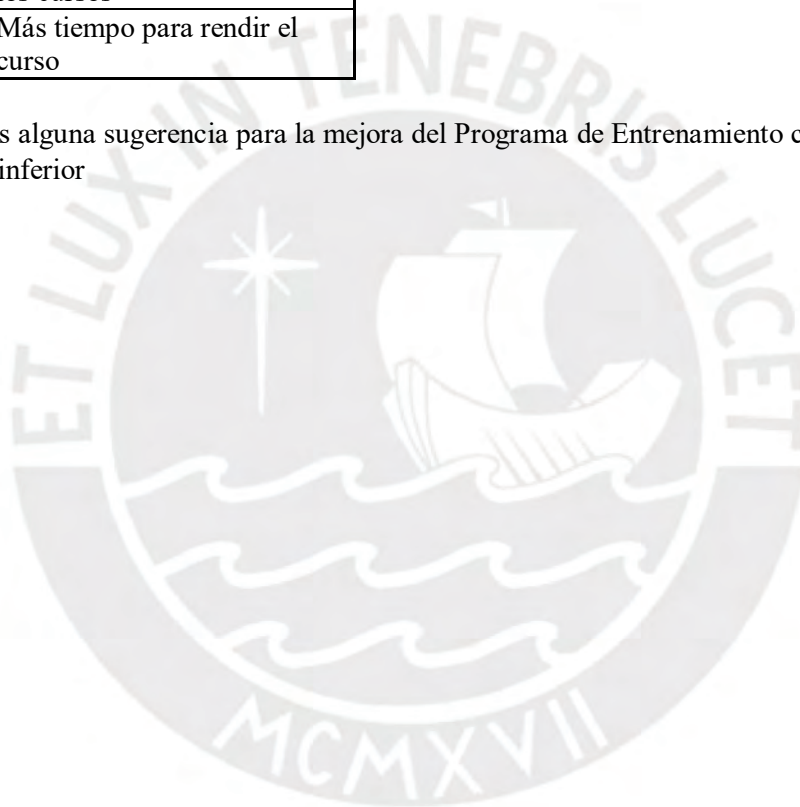
34. ¿Consideras que la organización brinda los recursos necesarios para que todos sus trabajadores puedan acceder a los entrenamientos virtuales?

	Sí
	No

35. ¿Qué recursos deben brindar? Puedes marcar más de una respuesta

	Laptop/PC
	Internet gratis para revisar los cursos
	Más tiempo para rendir el curso

36. Si tienes alguna sugerencia para la mejora del Programa de Entrenamiento coméntala en el cuadro inferior



**ANEXO F: Resultados del análisis estadístico descriptivo del cuestionario aplicado a los asesores de atención presencial (tercerizados)**

<b>Edad</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Jóvenes	43	60.6	60.6	60.6
	Adultos	28	39.4	39.4	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>Sexo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	38	53.5	53.5	53.5
	Femenino	33	46.5	46.5	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>Región</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Lima	7	9.9	9.9	9.9
	Centro	5	7.0	7.0	16.9
	Norte	19	26.8	26.8	43.7
	Sur	40	56.3	56.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>Antigüedad en el puesto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hasta 2 meses	39	54.9	54.9	54.9
	De 3 a 5 meses	30	42.3	42.3	97.2
	6 meses a más	2	2.8	2.8	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

<b>¿Qué tan satisfecho estás con el actual de Programa de Entrenamiento?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	1	1.4	1.4	1.4
	No tan satisfecho	1	1.4	1.4	2.8
	Regular	22	31.0	31.0	33.8
	Satisfecho	36	50.7	50.7	84.5
	Muy satisfecho	11	15.5	15.5	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que el proceso de cómo se desarrolla el Entrenamiento Virtual es la adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada adecuada	1	1.4	1.4	1.4
	No tan adecuada	1	1.4	1.4	2.8
	Regular	25	35.2	35.2	38.0
	Adecuada	32	45.1	45.1	83.1
	Muy adecuada	12	16.9	16.9	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la manera como te evalúan el aprendizaje de los cursos es la adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada adecuada	1	1.4	1.4	1.4
	No tan adecuada	6	8.5	8.5	9.9
	Regular	21	29.6	29.6	39.4
	Adecuada	33	46.5	46.5	85.9
	Muy adecuada	10	14.1	14.1	100.0
	Total	71	100.0	100.0	



<b>¿Has aplicado lo aprendido en los cursos en tu día a día en el CAC?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	2	2.8	2.8	2.8
	Sí	69	97.2	97.2	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la cantidad de horas para el Entrenamiento Continuo (cursos semanales) es el adecuado?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	26.8	26.8	26.8
	Sí	52	73.2	73.2	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la cantidad de horas para la Inducción es el adecuado?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	22	31.0	31.0	31.0
	Sí	49	69.0	69.0	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>Desde que iniciaste el Entrenamiento Virtual, ¿cuánto ha mejorado tu desempeño en tus funciones en el CAC?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mejóro solo un poco	3	4.2	4.2	4.2
	Regular	26	36.6	36.6	40.8
	Mejóro bastante	30	42.3	42.3	83.1
	Mejóro considerablemente	12	16.9	16.9	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

<b>¿Revisas los contenidos de entrenamiento virtual semanal en tu horario laboral dentro del CAC?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	16.9	16.9	16.9
	Casi nunca	6	8.5	8.5	25.4
	A veces	30	42.3	42.3	67.6
	Casi siempre	15	21.1	21.1	88.7
	Siempre	8	11.3	11.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Por qué realizas los cursos semanales dentro de tu horario laboral en el CAC?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	12	16.9	16.9	16.9
	Falta de tiempo	27	38.0	38.0	54.9
	Omisión (me olvidé hacer el curso durante la semana)	9	12.7	12.7	67.6
	Problemas de conexión a internet fuera de los CACs	12	16.9	16.9	84.5
	Problemas con mis dispositivos	11	15.5	15.5	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Revisas los contenidos de Entrenamiento Virtual semanal fuera de tu horario laboral en el CAC?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	5.6	5.6	5.6
	Casi nunca	6	8.5	8.5	14.1

	A veces	32	45.1	45.1	59.2
	Casi siempre	18	25.4	25.4	84.5
	Siempre	11	15.5	15.5	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que los contenidos del Entrenamiento Virtual son interactivos?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	26.8	26.8	26.8
	Sí	52	73.2	73.2	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la plataforma en donde revisas los cursos es fácil/sencilla/amigable?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	7	9.9	9.9	9.9
	Sí	64	90.1	90.1	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Qué tan frustrante es utilizar la plataforma virtual?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada frustrante	20	28.2	28.2	28.2
	Poco frustrante	20	28.2	28.2	56.3
	Regular	27	38.0	38.0	94.4
	Frustrante	3	4.2	4.2	98.6
	Muy frustrante	1	1.4	1.4	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Qué tanto te motiva aprender de manera virtual?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Poco motivado	7	9.9	9.9	9.9
	Regular	28	39.4	39.4	49.3
	Motivado	28	39.4	39.4	88.7
	Muy motivado	8	11.3	11.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que en la locución del curso virtual se maneja un lenguaje claro y comprensible?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	13	18.3	18.3	18.3
	Sí	58	81.7	81.7	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que es necesario que se dé una retroalimentación (feedback) de lo aprendido en los cursos semanales?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	13	18.3	18.3	18.3
	Sí	58	81.7	81.7	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Recibes algún tipo de retroalimentación (feedback) de lo aprendido en los cursos semanales?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	31	43.7	43.7	43.7
	Sí	40	56.3	56.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que los cursos presentados en el Programa son útiles para el desarrollo de tus funciones en el CAC?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco útil	2	2.8	2.8	2.8
	Regular	14	19.7	19.7	22.5
	Útil	36	50.7	50.7	73.2

	Muy útil	19	26.8	26.8	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que los distintos materiales como texto y video permiten alcanzar el aprendizaje de manera adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	11.3	11.3	11.3
	Sí	63	88.7	88.7	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que el diseño de los cursos (videos, infografías, etc) son los adecuados?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada adecuado	1	1.4	1.4	1.4
	Poco adecuado	2	2.8	2.8	4.2
	Regular	24	33.8	33.8	38.0
	Adecuado	36	50.7	50.7	88.7
	Muy adecuado	8	11.3	11.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Qué tan sencillo es poder acceder a los cursos del Programa de Entrenamiento Virtual?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	17	23.9	23.9	23.9
	Sencillo	39	54.9	54.9	78.9
	Muy sencillo	15	21.1	21.1	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿La plataforma virtual te permite conectarte en cualquier lugar sin internet?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	44	62.0	62.0	62.0

	Sí	27	38.0	38.0	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿La plataforma virtual te permite una gestión adecuada de los cursos asignados?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	9	12.7	12.7	12.7
	Sí	62	87.3	87.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Cuál es la razón por la cual no permite una gestión adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Asesores que si creen que la plataforma permite una gestión adecuada	62	87.3	87.3	87.3
	Falta de historial de cursos	1	1.4	1.4	88.7
	No permite volver a revisar los cursos	3	4.2	4.2	93.0
	Errores en la plataforma	5	7.0	7.0	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Considera que los cursos del entrenamiento virtual satisfacen las necesidades del personal?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	16	22.5	22.5	22.5
	Sí	55	77.5	77.5	100.0
	Total	71	100.0	100.0	



<b>¿Consideras que los cursos del entrenamiento virtual permiten el desarrollo de tus competencias técnicas en el puesto?</b>						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	No	13	18.3	18.3	18.3	
	Sí	58	81.7	81.7	100.0	
	Total	71	100.0	100.0		
<b>¿Cómo calificarías la organización del entrenamiento virtual de la organización?</b>						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Poco organizado	4	5.6	5.6	5.6	
	Regular	22	31.0	31.0	36.6	
	Organizado	34	47.9	47.9	84.5	
	Muy organizado	11	15.5	15.5	100.0	
	Total	71	100.0	100.0		
<b>¿Cómo consideras el seguimiento del cumplimiento de los cursos del entrenamiento virtual?</b>						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Muy mala	2	2.8	2.8	2.8	
	Mala	2	2.8	2.8	5.6	
	Regular	19	26.8	26.8	32.4	
	Buena	39	54.9	54.9	87.3	
	Muy buena	9	12.7	12.7	100.0	
	Total	71	100.0	100.0		
<b>¿Consideras que el programa de entrenamiento virtual te capacita según las necesidades de tu función?</b>						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	No	9	12.7	12.7	12.7	

	Sí	62	87.3	87.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la organización está comprometida con el Programa de Entrenamiento Virtual?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	12	16.9	16.9	16.9
	Sí	59	83.1	83.1	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Qué tan satisfecho estás con la plataforma virtual donde revisas los cursos?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	1	1.4	1.4	1.4
	No tan satisfecho	4	5.6	5.6	7.0
	Regular	26	36.6	36.6	43.7
	Satisfecho	31	43.7	43.7	87.3
	Muy satisfecho	9	12.7	12.7	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿La plataforma virtual donde revisas los cursos te parece la adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	9	12.7	12.7	12.7
	Sí	62	87.3	87.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Cuáles son las razones por la que no es adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Asesores que piensan que la plataforma	62	87.3	87.3	87.3

	es la adecuada				
	Lentitud	2	2.8	2.8	90.1
	Fallas tecnológicas	7	9.9	9.9	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Desde qué dispositivo accedes a los cursos virtuales?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Celular	69	97.2	97.2	97.2
	Laptop/Pc	2	2.8	2.8	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la organización brinda los recursos necesarios para que todos sus trabajadores puedan acceder a los entrenamientos virtuales?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	14	19.7	19.7	19.7
	Sí	57	80.3	80.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	
<b>¿Qué recursos deben brindar?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Asesores que creen que la organización si brinda los recursos necesarios	57	80.3	80.3	80.3
	Laptops/Pcs	3	4.2	4.2	84.5
	Smartphones	1	1.4	1.4	85.9
	Internet gratis para revisar los cursos	6	8.5	8.5	94.4

	Más tiempo para rendir los curso	4	5.6	5.6	100.0
	Total	71	100.0	100.0	



**ANEXO G: Resultados del análisis estadístico descriptivo del cuestionario aplicado a los anfitriones de atención presencial (tercerizados)**

<b>Edad</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Jóvenes	60	90.9	90.9	90.9
	Adultos	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>Sexo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	18	27.3	27.3	27.3
	Femenino	48	72.7	72.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>Región</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Lima	27	40.9	40.9	40.9
	Centro	9	13.6	13.6	54.5
	Norte	15	22.7	22.7	77.3
	Sur	15	22.7	22.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>Antigüedad en el puesto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hasta 2 meses	21	31.8	31.8	31.8
	De 3 a 5 meses	40	60.6	60.6	92.4
	6 meses a más	5	7.6	7.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

<b>¿Qué tan satisfecho estás con el actual de Programa de Entrenamiento?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	12	18.2	18.2	18.2
	Satisfecho	48	72.7	72.7	90.9
	Muy satisfecho	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que el proceso de cómo se desarrolla el Entrenamiento Virtual es la adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tan adecuada	1	1.5	1.5	1.5
	Regular	16	24.2	24.2	25.8
	Adecuada	41	62.1	62.1	87.9
	Muy adecuada	8	12.1	12.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la manera como te evalúa el aprendizaje de los cursos es la adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tan adecuada	2	3.0	3.0	3.0
	Regular	16	24.2	24.2	27.3
	Adecuada	40	60.6	60.6	87.9
	Muy adecuada	8	12.1	12.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Has aplicado lo aprendido en los cursos en tu día a día en el CAC?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	1	1.5	1.5	1.5
	Sí	65	98.5	98.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	



<b>¿Consideras que la cantidad de horas para la Inducción es el adecuado?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	6	9.1	9.1	9.1
	Sí	60	90.9	90.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>Desde que iniciaste el Entrenamiento Virtual, ¿cuánto ha mejorado tu desempeño en tus funciones en el CAC?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	13	19.7	19.7	19.7
	Mejoró bastante	36	54.5	54.5	74.2
	Mejoró considerablemente	17	25.8	25.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que los contenidos del Entrenamiento Virtual son interactivos?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	10	15.2	15.2	15.2
	Sí	56	84.8	84.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la plataforma en donde revisas los cursos es fácil/sencilla/amigable?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	7	10.6	10.6	10.6
	Sí	59	89.4	89.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Qué tan frustrante es utilizar la plataforma virtual?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Regular	17	25.8	25.8	25.8
	Poco frustrante	22	33.3	33.3	59.1
	Nada frustrante	27	40.9	40.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Qué tanto te motiva aprender de manera virtual?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco motivado	6	9.1	9.1	9.1
	Regular	13	19.7	19.7	28.8
	Motivado	36	54.5	54.5	83.3
	Muy motivado	11	16.7	16.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que en la locución del curso virtual se maneja un lenguaje claro y comprensible?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	2	3.0	3.0	3.0
	Sí	64	97.0	97.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que los cursos presentados en el Programa son útiles para el desarrollo de tus funciones en el CAC?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco útil	3	4.5	4.5	4.5
	Regular	9	13.6	13.6	18.2
	Útil	43	65.2	65.2	83.3
	Muy útil	11	16.7	16.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que los distintos materiales como texto y video permiten alcanzar el aprendizaje de manera adecuada?</b>					

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	3	4.5	4.5	4.5
	Sí	63	95.5	95.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que el diseño de los cursos (videos, infografías, etc) son los adecuados?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco adecuado	1	1.5	1.5	1.5
	Regular	15	22.7	22.7	24.2
	Adecuado	44	66.7	66.7	90.9
	Muy adecuado	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Qué tan sencillo es poder acceder a los cursos del Programa de Entrenamiento Virtual?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco sencillo	3	4.5	4.5	4.5
	Regular	14	21.2	21.2	25.8
	Sencillo	37	56.1	56.1	81.8
	Muy sencillo	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿La plataforma virtual te permite conectarte en cualquier lugar sin internet?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	45	68.2	68.2	68.2
	Sí	21	31.8	31.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿La plataforma virtual te permite una gestión adecuada de los cursos asignados?</b>					

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	12.1	12.1	12.1
	Sí	58	87.9	87.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Cuál es la razón por la cual no permite una gestión adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Anfitriones que si creen la plataforma permite una gestión adecuada	58	87.9	87.9	87.9
	Errores en la plataforma	3	4.5	4.5	92.4
	Falta de historial de cursos	4	6.1	6.1	98.5
	No permite volver a revisar los cursos	1	1.5	1.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Considera que los cursos del entrenamiento virtual satisfacen las necesidades del personal?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	9	13.6	13.6	13.6
	Sí	57	86.4	86.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que los cursos del entrenamiento virtual permiten el desarrollo de tus competencias técnicas en el puesto?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	7.6	7.6	7.6

	Sí	61	92.4	92.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Cómo calificarías la organización del entrenamiento virtual de la organización?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco organizado	1	1.5	1.5	1.5
	Regular	16	24.2	24.2	25.8
	Organizado	37	56.1	56.1	81.8
	Muy organizado	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Cómo consideras el seguimiento del cumplimiento de los cursos del entrenamiento virtual?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	1	1.5	1.5	1.5
	Regular	18	27.3	27.3	28.8
	Buena	40	60.6	60.6	89.4
	Muy buena	7	10.6	10.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que el programa de entrenamiento virtual te capacita según las necesidades de tu función?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	7.6	7.6	7.6
	Sí	61	92.4	92.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la organización está comprometida con el Programa de Entrenamiento Virtual?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	6.1	6.1	6.1
	Sí	62	93.9	93.9	100.0

	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Qué tan satisfecho estás con la plataforma virtual donde revisas los cursos?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco satisfecho	3	4.5	4.5	4.5
	Regular	19	28.8	28.8	33.3
	Satisfecho	39	59.1	59.1	92.4
	Muy satisfecho	5	7.6	7.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿La plataforma virtual donde revisas los cursos te parece la adecuada?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	7	10.6	10.6	10.6
	Sí	59	89.4	89.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Cuáles son las razones por la que no es adecuada? Puedes marcar más de una respuesta</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Anfitriones que si creen que es adecuada	59	89.4	89.4	89.4
	Lentitud	1	1.5	1.5	90.9
	Fallas tecnológicas	2	3.0	3.0	93.9
	Complejidad en el uso	4	6.1	6.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Desde qué dispositivo accedes a los cursos virtuales? Puedes marcar más de una respuesta</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado



Válido	Celular	60	90.9	90.9	90.9
	Laptop/Pc	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Consideras que la organización brinda los recursos necesarios para que todo el personal pueda acceder a los entrenamientos virtuales?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	6	9.1	9.1	9.1
	Sí	60	90.9	90.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
<b>¿Qué recursos deben brindar? Puedes marcar más de una respuesta</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Anfitriones que si creen que la organización brinda los recursos necesarios	60	90.9	90.9	90.9
	Laptops/Pcs	1	1.5	1.5	92.4
	Internet gratis para revisar los cursos	2	3.0	3.0	95.5
	Más tiempo para rendir los curso	3	4.5	4.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	