



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE MEJORA EN LA  
GESTIÓN DE CAPACITACIÓN VIRTUAL  
A FIN DE INCREMENTAR EL NIVEL DE  
SATISFACCIÓN EN TRABAJADORES DE  
UNA FINANCIERA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN PSICOLOGÍA

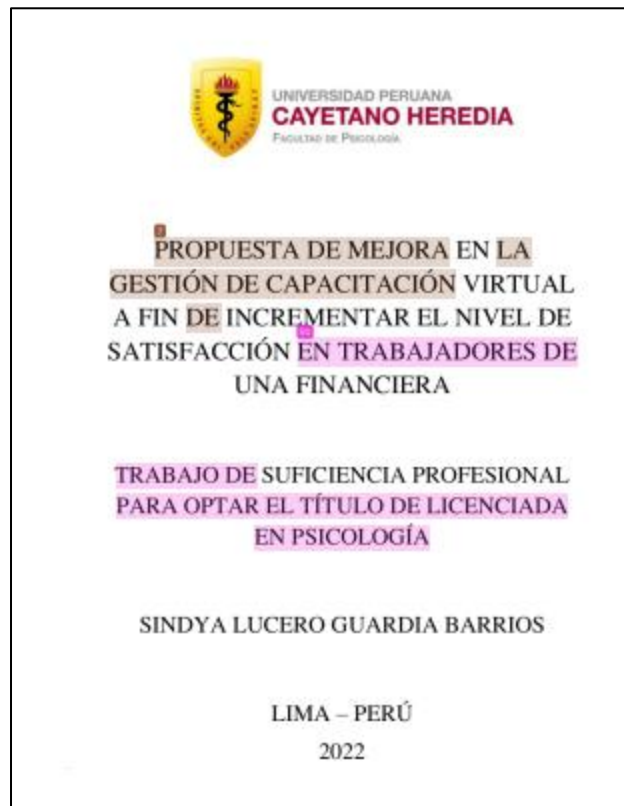
SINDYA LUCERO GUARDIA BARRIOS

LIMA – PERÚ

2022



Captura de pantalla de resultado del informe de similitud o declaración de originalidad (turnitin) consignado los datos del tesista y asesor



PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN VIRTUAL A FIN DE INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN TRABAJADORES DE UNA FINANCIERA	
INFORME DE ORIGINALIDAD	
<b>21%</b>	<b>18%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET
<b>2%</b>	<b>7%</b>
PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
	
FUENTES PRIMARIAS	
<b>1</b>	<b>4%</b>
<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a>	Fuente de Internet
<b>2</b>	<b>2%</b>
<a href="https://repositorio.upch.edu.pe">repositorio.upch.edu.pe</a>	Fuente de Internet
<b>3</b>	<b>1%</b>
<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a>	Fuente de Internet
<b>4</b>	<b>1%</b>
<a href="https://repositorio.uasb.edu.ec">repositorio.uasb.edu.ec</a>	Fuente de Internet
<b>5</b>	<b>1%</b>
<a href="https://coodes.upr.edu.cu">coodes.upr.edu.cu</a>	Fuente de Internet

**MIEMBROS DEL JURADO**

MG. MARIO ALBERTO GALLARDO VELA  
**Presidente**

LIC. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ  
**Vocal**

LIC. ELISA BEATRIZ JEFFERSON MORALES  
**Secretaria**

**ASESOR DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**MG. BRITTA SABINE BAETHGE TALLEDO**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, José Guardia y Aquila Barrios, por su motivación constante, gracias  
por cada esfuerzo y sacrificio para que no me faltara nada.

A mis hermanos, por ser mi motivación para seguir adelante.

A mi hija, Idara, mi motor y motivo.

A Dios, por acompañarme en cada paso y brindarme las fuerzas cuando no las tenía.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres y hermanos por el apoyo emocional y las palabras de motivación para seguir adelante en este camino.

A mi asesora, Britta Baethge, por la guía y el acompañamiento en desarrollar este presente trabajo.

A los docentes de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, especialmente, a la Facultad de Psicología, por la formación académica brindada.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO .....	3
1.1. Descripción de la institución .....	3
1.1.1. Visión .....	4
1.1.2. Misión.....	5
1.1.3. Objetivos.....	5
1.1.4. Valores.....	6
1.1.5. Matriz Foda.....	7
1.2. Descripción del Puesto desempeñado .....	8
1.2.1. Jefe Inmediato.....	10
1.2.2. Organigrama de la empresa y del área de trabajo .....	10
1.2.3. Descripción - área de trabajo .....	12
1.3. Línea de Investigación .....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Capacitación .....	14
2.1.1. Características de una capacitación.....	16
2.1.2. La capacitación laboral.....	16
2.1.2.1. Beneficios de la capacitación laboral .....	17



2.1.3.	Capacitación basada en competencias .....	18
2.1.3.1.	Ventajas y limitaciones de la capacitación por competencias.	
	19	
2.1.4.	Tipos de capacitación en las empresas .....	20
2.1.5.	Modalidades de Capacitación .....	21
2.1.5.1.	Capacitación presencial .....	21
2.1.5.2.	Capacitación a distancia.....	22
2.2.	Entornos virtuales .....	23
2.2.1.	Ventajas de los entornos virtuales.....	24
2.2.2.	Los E - learning.....	25
2.2.2.1.	Tipos de E-learning.....	25
2.2.3.	Plataformas de soporte para capacitaciones virtuales .....	26
2.3.	Gestión de la capacitación.....	27
2.3.1.	Etapas de gestión de la capacitación .....	27
2.4.	Sistema Financiero.....	31
2.4.1.	Como está compuesto nuestro Sistema Financiero.....	32
2.4.2.	Comportamiento financiero de las empresas de microfinanzas .	33
2.4.3.	Tipos de instituciones microfinancieras .....	34
2.4.4.	Programas de capacitación más frecuentes en el sector financiero	
	35	
2.5.	Investigaciones en torno al problema .....	36

2.5.1. Antecedentes Nacionales.....	37
2.5.2. Antecedentes Internacionales .....	38
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	41
3.1. Contextualización del problema (diagnóstico).....	41
3.1.1. Problema de estudio .....	41
3.1.2. Estrategias de evaluación y medición de la problemática.....	43
3.1.3. Procedimientos de evaluación .....	44
3.1.3.1. Diagnóstico del problema .....	45
3.1.3.2. Encuesta de satisfacción .....	45
3.1.3.3. Diagnóstico de evaluación final de conocimientos, asistencia y participación	54
3.2. Intervención.....	55
3.2.1. Problema delimitado .....	55
3.2.2. Objetivos de la Intervención.....	56
3.2.3. Técnicas empleadas.....	56
3.2.4. Ejecución: Descripción del plan de mejora .....	60
3.2.5. Indicadores de logro.....	61
3.2.6. Monitoreo y Evaluación de la intervención.....	62
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	65
4.1. Encuesta de satisfacción.....	65

4.2. Resultados de la evaluación final de conocimientos, asistencia y participación	73
4.3. Comparación de resultados nivel de participación y personal aprobado – Antes y después de la intervención.....	74
4.4. Comparación de resultados Encuesta de satisfacción – Antes y después de la intervención.....	75
4.5. Reflexión de la experiencia .....	80
4.5.1. Limitaciones encontradas .....	80
4.5.2. Impacto en la institución con los resultados hallados .....	82
4.5.3. Aporte en el área de la psicología y en el contexto y demandas profesionales requeridas .....	82
4.5.4. Autoevaluación y autocrítica personal e institucional .....	84
RECOMENDACIONES.....	86
CONCLUSIONES.....	89
REFERENCIAS .....	91
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.....	7
Tabla 2. Sociedades activas .....	35
Tabla 3. Cantidad de personas evaluadas y asistentes a los cursos.....	54
Tabla 4. Plan de mejora .....	60
Tabla 5. Cantidad de matriculados y evaluados.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea de tiempo - historia de la empresa.....	4
Figura 2. Organigrama general de la empresa.....	11
Figura 3. Organigrama Departamento de Desarrollo y Desempeño.....	12
Figura 4. Proceso de capacitación 2020.....	42
Figura 5. ¿El programa realizado cumplió sus expectativas y necesidades? .....	45
Figura 6. ¿Te sentiste satisfecho después de completar el curso? .....	46
Figura 7. Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios que pueden ser utilizados en las funciones diarias .....	46
Figura 8. Evalúe el grado de enseñanza del docente .....	47
Figura 9. El docente atendió adecuadamente las preguntas de los participantes .....	48
Figura 10. ¿Te gustaría volver a seguir el curso con el mismo docente? .....	48
Figura 11. ¿Consideras que la plataforma usada fue eficiente para el desarrollo del curso? .....	49
Figura 12. Sobre la facilidad de navegación en la Plataforma. ....	49
Figura 13. ¿Consideras que el desarrollo del curso en modalidad virtual fue el más adecuado? .....	50
Figura 14. ¿Me siento preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo? .....	50
Figura 15. ¿El curso ha aumentado mis conocimientos en el tema? .....	51
Figura 16. ¿Considera que los conocimientos adquiridos en el curso contribuyen a mejorar su desempeño laboral? .....	52

Figura 17. ¿El temario desarrollado en el curso es aplicable a mis funciones y fue ejecutado como tal? .....	52
Figura 18. ¿Qué aspectos agregarías o cambiarías para mejorar o hacer más efectivos los resultados de la capacitación? .....	53
Figura 19. Proceso de Gestión de capacitación mejorado.....	63
Figura 20. ¿El programa realizado cumplió con tus expectativas y necesidades? ....	65
Figura 21. ¿Te sentiste satisfecho después de completar el curso? .....	66
Figura 22. ¿Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios que pueden ser utilizados en las funciones diarias? .....	66
Figura 23. Evalúe el grado de enseñanza de tus Docentes.....	67
Figura 24. Los docentes atendieron adecuadamente las preguntas de los participantes .....	68
Figura 25. Los docentes fueron didácticos con el desarrollo de cada sesión .....	68
Figura 26. ¿Te gustaría seguir otro curso con el mismo docente?.....	69
Figura 27. ¿Consideras que la plataforma usada fue eficiente para el desarrollo del programa?.....	69
Figura 28. ¿Consideras que el desarrollo del programa en modalidad virtual fue el más adecuado?.....	70
Figura 29. Me siento preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo .....	70
Figura 30. El curso ha aumentado mis conocimientos en el tema.....	71
Figura 31. ¿Considera que los conocimientos adquiridos en el programa contribuyen a mejorar su desempeño laboral?.....	71

Figura 32. ¿Qué aspectos agregarías o cambiarías para mejorar o hacer más efectivos los resultados de la capacitación? .....	72
Figura 33. Porcentaje de participación de colaboradores que asistieron en capacitaciones virtuales en el periodo 2020 y 2021. ....	74
Figura 34. Porcentaje de colaboradores aprobados en capacitaciones virtuales durante el periodo 2020 y 2021.....	74
Figura 35. ¿El programa realizado cumplió tus expectativas?.....	75
Figura 36. ¿Te sentiste satisfecho después de completar el curso? .....	76
Figura 37. ¿Consideras que los conocimientos adquiridos en el programa contribuyen a mejorar su desempeño laboral?.....	76
Figura 38. ¿Consideras que la plataforma usada fue eficiente para el desarrollo del programa?.....	77
Figura 39. ¿El docente fue didáctico con el desarrollo de cada sesión? .....	77

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como finalidad proponer mejoras en el proceso de gestión de capacitación en entornos virtuales de una financiera, con el fin de garantizar la satisfacción de los participantes con sus capacitaciones virtuales. En el diagnóstico, inicialmente, se encuentran bajos niveles de participación y nivel de insatisfacción, los que están asociados con variables como: horarios no adecuados para su ejecución, plataforma virtual usada, contratación de proveedores externos que carecen del empleo y administración de recursos tecnológicos, y capacidad para crear una experiencia agradable de aprendizaje. Posteriormente, con el problema delimitado, en la etapa de intervención se establecen mejoras respecto con el proceso de capacitación que se ejecutaba; con la implementación de la mejora, se tiene mayor control de esas variables, con un cambio favorable en los niveles de satisfacción, los niveles de participación y el nivel de conocimientos adquiridos por los participantes. Se concluye lo importante de realizar una buena gestión de capacitación que responda a las necesidades identificadas: qué capacitar, cómo capacitar, dónde y a quién, asimismo, gracias a esta mejora, se garantiza un 90 % de satisfacción de los colaboradores con sus capacitaciones virtuales.

**PALABRAS CLAVE:** gestión de capacitación, entorno virtual y recursos.



## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to propose improvements in the management processes of training in virtual environments of a financial institution to guarantee the satisfaction of the participants with their virtual training. In the diagnosis, low levels of participation and level of satisfaction were initially found, which were associated with variables such as: inappropriate schedules for its execution, virtual platform used, hiring of external providers that lack employment and administration of information technologies and capacity. to create a pleasant learning experience. Subsequently, with the problem delimited, in the intervention stage improvements were established with respect to the training process that was previously executed. Later, with the implementation of the improvement, there was greater control of these variables, notably seeing a favorable change in the level of satisfaction, level of participation and level of knowledge acquired by the participants. It is concluded that it is important to conduct a good training management that responds to the identified needs: what to train, how to train, where and to whom, likewise thanks to this improvement we have guaranteed a 90% satisfaction of the collaborators with their virtual training.

**KEY WORDS:** Training management, virtual environment, and resources.

## INTRODUCCIÓN

Con el coronavirus declarado como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS), se emitió una emergencia a nivel internacional, por ende, se dispuso el confinamiento y cierre del sector educativo, comercial, cultural, social, entre otros; ante este contexto y la responsabilidad de alcanzar los objetivos microfinancieros, la formación virtual se hizo notable debido a la capacidad para proporcionar acceso flexible a contenidos e instrucciones por medio de los recursos tecnológicos que permitieron una comunicación sincrónica y asincrónica, facilitado una nueva modalidad para gestionar el conocimiento y aplicar, con éxito, los procesos de gestión de capacitación (Quintanilla y Castillo, 2020).

Los desafíos que ha dejado la crisis producida por esta pandemia están adherentes a una mayor dependencia tecnológica y digitalización de procesos, pues las modificaciones en el entorno económico y social serán producto de retos que deberán ser resueltos de manera ágil y flexible, además, se pronostica que, a mediano plazo, se refuercen las estrategias digitales de las empresas del sistema financiero, por ello, frente a esta situación, se realizan implementaciones de productos digitales y autoservicios, como la automatización de procesos, lo que implica una mayor dependencia tecnológica. Así, es importante elaborar un plan de capacitación dirigido a responder las competencias digitales de cómo diseñar, construir e interactuar para gestionar esta realidad virtual actual (SBS, 2021).

Por lo anterior, las capacitaciones en todos sus sentidos constituyen una de las excelentes inversiones en recursos humanos y una fuente primordial de beneficios para

empleados y empresas. La gestión de capacitación en el sector microfinanciero debe ser considerada como un modelo educativo, pues es necesario crear una cultura de identidad corporativa asentada en valores sociales de calidad, en realización de tareas laborales y en productividad, lo que permitirá alcanzar los objetivos institucionales (Mendoza, 2020).

De este modo, el presente trabajo ha sido dividido en cuatro capítulos, estos se describen a continuación: en el capítulo I, se expone la experiencia profesional y el contexto de desarrollo del proceso de gestión de capacitación, así como la delimitación de la línea de investigación; en el capítulo II, se abordan las variables de estudio, y se describen investigaciones a nivel nacional e internacional; en el capítulo III, se contextualiza la problemática y las estrategias de intervención, finalmente, en el capítulo IV, se detallan los resultados obtenidos, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias.

## **CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO**

### **1.1. Descripción de la institución**

Por temas de confidencialidad, el nombre de la empresa se mantiene en reserva, así, es denominada como “la entidad financiera”; la empresa es una organización dedicada a las microfinanzas con 24 años en el mercado laboral, asimismo, la sede principal está ubicada en Lima. En 1986, se dieron sus inicios bajo el nombre de Asociación de Instituto de Desarrollo del Sector Informal (IDESI), conocida, en ese entonces, como instituciones pioneras que brindaban créditos a muchos emprendedores.

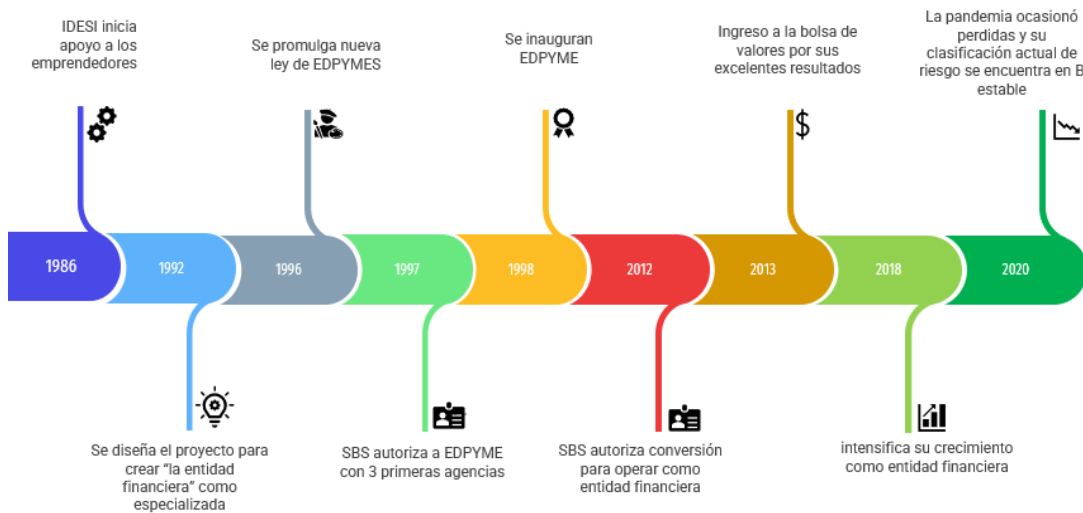
En 1992 se inició el proyecto de creación como entidad financiera especialista, así, en noviembre de 1997, después de ser inscrita en registros públicos, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) concedió a la entidad financiera el manejo como Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME), con el funcionamiento de tres agencias en Lima, Arequipa y Ayacucho; posteriormente, se logró intensificar su crecimiento abarcando más agencias de Lima y provincias y, en 2012, logró su autorización para empezar a operar como entidad financiera.

En la actualidad, la empresa cuenta con un total de 29 agencias de Lima y provincias, seis locales compartidos y 13 oficinas especiales, asimismo, posee un aproximado de 885 trabajadores activos, entre ellos, la mayor parte está conformada por el personal de agencias (negocios). Frente a estos tiempos de pandemia, la empresa se encuentra en clasificación de riesgo B como perspectiva estable; la clasificación está sustentada bajo la estrategia de colocaciones enfocadas, principalmente, en el sector

micro y pequeña empresa, cuyo objetivo es hacer crecer, especialmente, las zonas periurbanas y rurales, igualmente, se destaca el compromiso de los accionistas y los indicadores de rentabilidad. La empresa cuenta con accionistas comprometidos con su desarrollo y crecimiento de las zonas o regiones con pequeños recursos.

**Figura 1.**

*Línea de tiempo - historia de la empresa*



Nota. Elaboración propia

**1.1.1. Visión**

“Ser el Banco ético elegido por los emprendedores de la micro y pequeña empresa y de sus familias y colaboradores” (Portal de la Empresa, 2021, párr. 1).

### ***1.1.2. Misión***

“Ofrecer servicios financieros, comprometidos con la inclusión, el crecimiento de los emprendedores y sus familias, aumentando el valor de nuestra empresa y sobre todo el bienestar de nuestros colaboradores” (Portal de la Empresa, 2021, párr. 2).

### ***1.1.3. Objetivos***

- **01: incrementar la rentabilidad financiera de manera sostenible:** ser aquella entidad autosostenible financiera y operativa, mejorando las medidas de rentabilidad, eficiencia, liquidez, solvencia y calidad de cartera, con el fin de maximizar el desempeño social y financiero.
- **02: reducir el riesgo del portafolio y gestionar la cobranza:** fortalecimiento del proceso de admisión y cobranza apoyado en herramientas de inteligencia de datos y scoring para mejorar la calidad crediticia.
- **03: incrementar la participación de mercado con propuesta de valor diferenciada:** alcanzar un crecimiento sostenible en el número de clientes, patrimonio y en cartera de créditos, y mejorar los niveles de ingresos mediante la diversificación de la cartera de productos, para satisfacer las necesidades de los clientes en las áreas de seguridad, transacción, inversión y financiación.
- **04: eficacia de recursos e innovación tecnológica:** implementación de las actividades que intervienen como insumo y proceso para obtener mejores resultados. La aplicación integral de la Tecnología de Información (TI) en el

almacenamiento, el procesamiento, la protección y la transmisión de información.

- **05: instaurar una cultura de éxito para los talentos:** crear programas para desarrollar al personal, mejorar las habilidades de los empleados y brindarles el ambiente organizacional óptimo que ayude a la estabilidad laboral y familiar.

#### *1.1.4. Valores*

- **Orientación al cliente:** direccionar los esfuerzos a brindar una experiencia de servicio positiva para los clientes, por medio de los productos y los servicios, así como en todos los procesos de atención, lo que asegura su desarrollo.
- **Innovación:** trabajar, constantemente, por incentivar el espíritu innovador de los colaboradores, quienes, a través de soluciones novedosas, ayudarán al éxito de la empresa y al desarrollo de los emprendedores.
- **Trabajo en equipo:** fomentar el trabajo conjunto de los colaboradores y la complementariedad de sus talentos para alcanzar los objetivos institucionales, dado que el éxito de la institución es el éxito de todos.
- **Transparencia:** actuar de manera transparente, abierta y honesta con los clientes, con la finalidad de brindarles información confiable para fortalecer las relaciones con ellos.
- **Orientación a la persona:** preocuparse por el bienestar de los colaboradores, pieza fundamental de la institución, razón por la que se

destinan los esfuerzos en brindarles las mejores condiciones de trabajo y un adecuado clima laboral, con la finalidad de lograr sinergia en los equipos.

### 1.1.5. *Matriz Foda*

A continuación, en la Tabla 1 se describen las áreas de fortaleza, debilidad, oportunidades y amenazas.

**Tabla 1.**

*Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plana directiva y gerencial con experiencia en las microfinanzas.</li> <li>• Conocimiento del mercado financiero.</li> <li>• Modelo de negocio orientado en atención de clientes de microempresa.</li> <li>• Desarrollo de tecnología digital para la atención de los procesos.</li> <li>• Sistema de información propio que permite independencia en la actuación normativa y operativa gracias a las fuentes y el equipo especializado que se posee.</li> <li>• Presupuesto destinado para la ejecución de las capacitaciones</li> <li>• Apoyo de directorio y de accionistas</li> <li>• Formación de ejecutivos de negocios por medio de escuelas que potencian el crecimiento de EDN's en el mediano plazo.</li> <li>• Plan de capacitación anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia de estrategias de marketing de la empresa no definida.</li> <li>• Análisis más reactivo que preventivo del riesgo crediticio.</li> <li>• Cultura organizacional de la Financiera no consolidada.</li> <li>• Existencia de elevado número de oficinas no rentables y oficinas que han reducido su portafolio.</li> <li>• Falta de segmentación por sector económico y perfil de cliente.</li> <li>• Escasos recursos tecnológicos en agencias.</li> <li>• Falta de apoyo en las inducciones de un nuevo colaborador por parte de los jefes.</li> <li>• La expansión de la red de agencias: puntos físicos y virtuales no están definidos en los planes para futuro.</li> <li>• Falta de evaluación objetiva de desempeño del personal.</li> </ul>



### Oportunidades

- *Big data* y minería de datos para modelamiento de perfil de clientes para la admisión y el seguimiento.
- Zonas periurbanas no atendidas de manera satisfactoria.
- Capacitaciones externas para los colaboradores que trabajan en la empresa.
- Posibilidad de alianzas para generar mayores ingresos no financieros.
- Aprovechar nuevas tecnologías para mejorar los procesos clave.
- Aprovechar la cooperación técnica brindada por diferentes organismos orientados a microfinanzas.

### Amenazas

- Campañas publicitarias agresivas de las entidades microfinancieras.
- Desaceleración del crecimiento de la economía peruana.
- Cambios repentinos e impactos como el Covid-19.
- Costos altos de capacitaciones (precios no presupuestados).
- Alta competencia en el sistema financiero por el talento humano.
- Introducción de nuevos competidores al sistema financiero
- Cambios tecnológicos y culturales acelerados en la industria financiera.

---

*Nota.* Elaboración propia basado en la información de la Empresa

## 1.2. Descripción del Puesto desempeñado

El puesto desempeñado fue de auxiliar de desarrollo y capacitación en el Departamento de Desarrollo y Desempeño. El Departamento de Desarrollo y Desempeño estaba a cargo de los procesos de capacitaciones, clima y cultura, selección de personal y bienestar social; dicha área está liderada por un especialista de desarrollo y desempeño con dependencia directa de Gerencia General.

Principales funciones:

- Diseñar y ejecutar el plan de inducción para el personal que se incorpore a la Financiera.
- Programar capacitaciones internas y externas.
- Ejecutar las actividades del plan anual de formación de la empresa.

- Ejecutar y programar capacitaciones y evaluaciones de marco normativo y regulatorio.
- Controlar y hacer seguimiento de las capacitaciones realizadas dentro de la Financiera.
- Administrar y gestionar las capacitaciones realizadas en el Aula Virtual institucional.
- Desarrollar evaluaciones de desempeño y competencias de los colaboradores.
- Apoyar en las acciones administrativas y coordinaciones con el Departamento de Logística necesarias para el cumplimiento con los eventos de entrenamiento - capacitación.
- Realizar seguimiento y control de los Planes Individuales de Desarrollo de los colaboradores.
- Apoyar en la emisión y la entrega de los certificados de capacitación a los colaboradores, según corresponda.
- Cumplir con gestionar documentos regulatorios de los nuevos colaboradores.
- Presentar informes mensuales de las inducciones y las capacitaciones (calificaciones y cumplimiento de exámenes).
- Elaborar las mallas de escuela para el proceso de capacitación, y seguimiento de los practicantes de negocios Lima y Provincia.

- Presentar información y dar seguimiento a las observaciones de auditoría y cumplimiento normativo.

#### ***1.2.1. Jefe Inmediato***

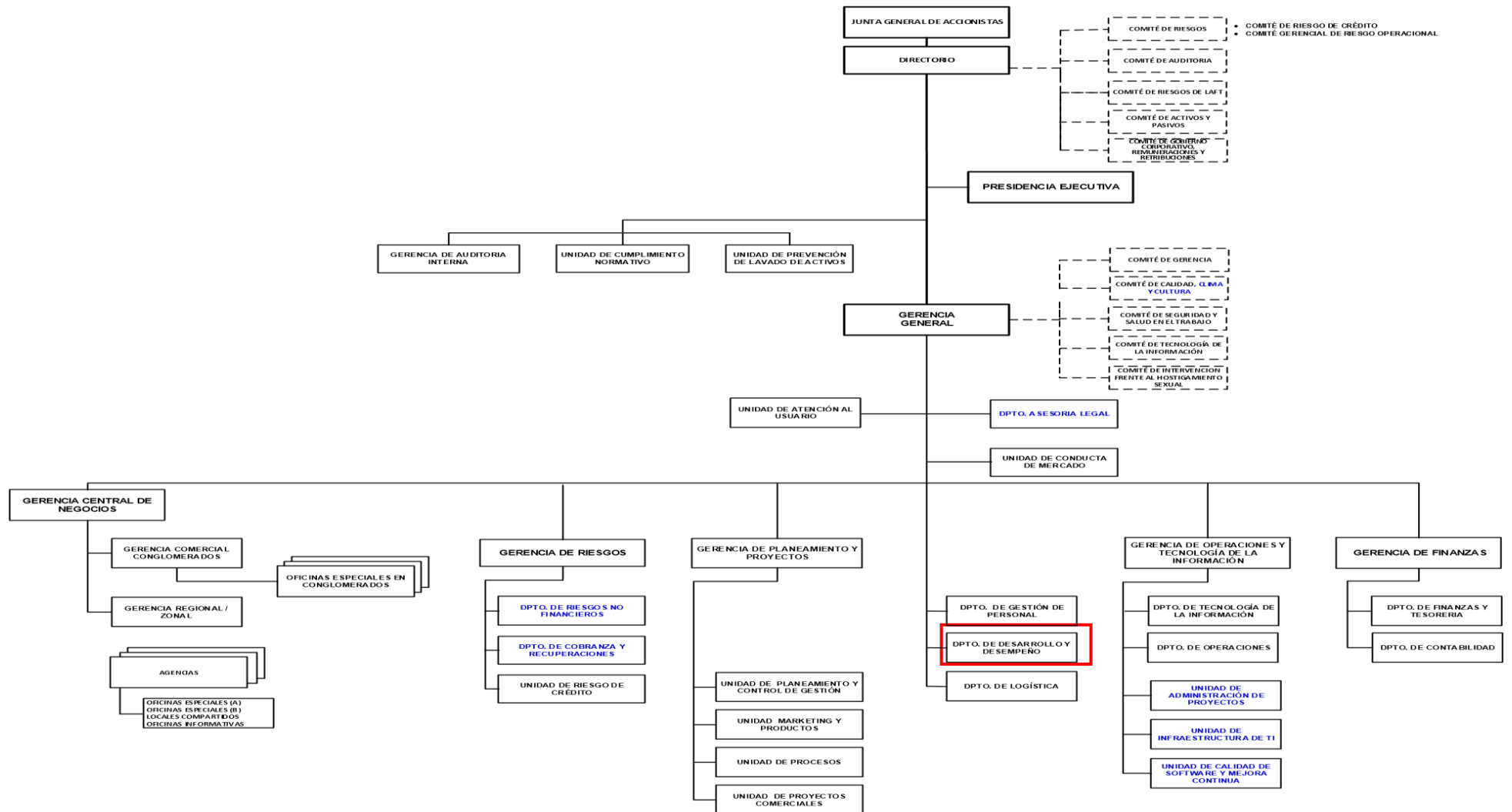
- Especialista de desarrollo y desempeño.
- Asistente de desarrollo y desempeño.

#### ***1.2.2. Organigrama de la empresa y del área de trabajo***

Se muestra, a continuación, el organigrama general de la empresa y el organigrama del departamento.

**Figura 2.**

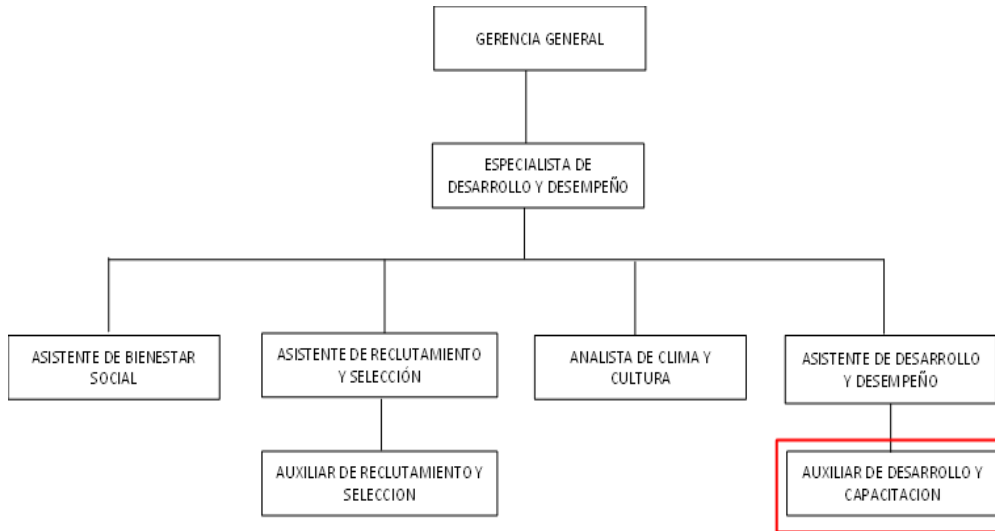
*Organigrama general de la empresa*



Fuente: Portal de la empresa, 2021

**Figura 3.**

*Organigrama Departamento de Desarrollo y Desempeño*



Fuente: Portal de la empresa, 2021

**1.2.3. Descripción - área de trabajo**

La zona de trabajo es en la Oficina Principal, donde se encuentra ubicado todo el personal administrativo; es una oficina moderna y cómoda, ocupa seis pisos en los que se distribuyen todas las áreas y gerencias de la empresa, así, el piso uno corresponde con una oficina en la que se da atención a los clientes, y los pisos dos y tres han sido diseñados y convertidos en oficinas modernas que permiten mayor contacto e interacción entre las distintas áreas. El área de Desarrollo y Desempeño se encuentra ubicada en el segundo piso, cuenta con recursos de trabajo como una *laptop* moderna, un *cooler*, *mouse* inalámbrico, monitor, teclado, impresora, materiales de escritorio y útiles en general, entre otros. Dentro del área de trabajo se maneja un buen

clima laboral que se refleja en los resultados y en la comunicación constante entre el equipo de trabajo.

El área de Desarrollo y Desempeño está conformada por un especialista de desarrollo y desempeño, un analista de clima y cultura, un asistente de bienestar social, dos asistentes de reclutamiento y selección, un asistente de desarrollo y desempeño, y un auxiliar de desarrollo y capacitación. Actualmente, se ha realizado trabajo presencial y virtual, pero, en gran mayoría, es presencial debido a las funciones y las actividades que demanda la empresa concerniente con reclutamiento, incorporación del nuevo personal, inducciones y capacitaciones.

### **1.3. Línea de Investigación**

El presente trabajo se desarrolló bajo la línea de investigación del comportamiento organizacional, debido a que se buscó estudiar el efecto que tienen los programas de capacitación laboral y en qué medida estos satisfacen a individuos, grupos y estructuras en el comportamiento dentro de la organización, para aplicar estos conocimientos para mejorar la satisfacción laboral en la organización.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Capacitación**

La capacitación tuvo un gran cambio a principios de la Revolución industrial, pues fue producto del progreso tecnológico que creó la necesidad del surgimiento de la mano de obra especializada. En el pasado, una persona con experiencia transmitía la información necesaria para el desarrollo de un oficio, posteriormente, se estableció la obligación de las empresas de contar con aprendices para asegurar la demanda del personal calificado, pero este sistema de aprendices no había logrado satisfacer el personal con el conocimiento y las habilidades requeridas que demandaba el progreso tecnológico y la industrialización (Infante y Breijo, 2017).

En el Perú, el reglamento Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, incluye la obligación para las empresas de brindar capacitación dirigida a proveer conocimientos e instrucciones al trabajador, para que pueda realizar su trabajo de manera segura, eficiente y correcta, por consiguiente, la capacitación se convirtió, para el trabajador, en un derecho que reglamenta la forma en la que esta debe impartirse (MTPE, 2016).

La definición de capacitación no solo obedece a un tema de actualización, sino que plantea el éxito de una organización o un área, por lo tanto, la capacitación se define como una actividad planeada que se basa en las necesidades de una institución y se encamina hacia el cambio, pues busca mejorar y aumentar los conocimientos, las actitudes, las habilidades de las personas y su fin último es asegurar que se cumpla la misión de la empresa (Jamiaca, 2015).

Asimismo, es el proceso de impartir los conocimientos que una persona necesita para desarrollar sus habilidades, prestando atención a las áreas de conocimientos y habilidades cuando sea necesario, lo que provoca cambios de comportamiento, de forma planificada, para lograr altos niveles de motivación, productividad, integración y compromiso en los trabajadores de una organización (Siliceo, 2010).

Para Quiñonez (2010), la capacitación son acciones encaminadas a poner a una persona en condiciones de realizar, satisfactoriamente, una tarea, es decir, es una fuente de beneficio que permite que todos contribuyan, efectivamente, a los resultados de la formación de la empresa.

En consecuencia, la capacitación es un instrumento que permite a los colaboradores desempeñar sus funciones de acuerdo con lo esperado por la empresa, lo que la convierte en un instrumento de adaptación a los cambios, las nuevas tendencias y políticas, para poseer empleados cualificados y en constante actualización, con el fin de incrementar la calidad y la productividad de una organización. Según Chiavenato (2011), la capacitación es un proceso cíclico que atraviesa por cuatro fases:

- El diagnóstico que implica la identificación de necesidades o los vacíos de capacitación para ser atendidas.
- Diseñar, desarrollar y preparar programas o proyectos de capacitación para dar atención a las carencias diagnosticadas.
- Implementación y ejecución de un programa de capacitación
- Evaluación y control, verificación de los resultados logrados del programa de capacitación.



### ***2.1.1. Características de una capacitación***

Según Palomino (2017), la capacitación es abordada desde dos aspectos:

1. Mejorar el desempeño actual de un trabajador, lo que incluye potenciar y actualizar conocimientos, así como desarrollar habilidades.
2. Para la formación y el desarrollo integral de un trabajador, es decir, fortalecer los talentos humanos a través de disciplinas orientadas a las carreras, las que posibiliten el desarrollo integral del ser humano.

### ***2.1.2. La capacitación laboral***

La formación aplicada en las organizaciones debe ser considerada como un modelo educativo, pues es necesario constituir una cultura de identidad corporativa fundada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Según Gore como se citó en Montes (2012), el aprendizaje no es un método, sino una actitud y una cultura, es predisposición crítica que alimenta la reflexión; el aprendizaje es aumentar la capacidad de un individuo para lograr los resultados que tanto se desea.

Son muchas las razones por las que una organización debe formar a sus empleados, pero una de las más destacadas es el contexto actual de un mundo cambiante; en este contexto, el comportamiento se modifica constantemente y se ve obligado a adaptarse a estas situaciones o condiciones cambiantes, por lo que requiere seguir el ritmo de la evolución. Por lo tanto, muchas organizaciones se ven obligadas a encontrar e implementar mecanismos que aseguren resultados exitosos frente en este mundo cambiante (Montes, 2012).

De acuerdo con Mohamed (2017), la capacitación laboral es una intervención planificada orientada a mejorar los determinantes del desempeño individual. La capacitación tiene que ver con las habilidades que un colaborador debe adquirir para el logro de las metas y los objetivos académicos y comerciales de la organización.

Así, la capacitación laboral, según Licombe (2018), es definida como una actividad de aprendizaje encaminada a la adquisición de conocimientos y habilidades para el propósito de una ocupación o tarea.

#### **2.1.2.1. Beneficios de la capacitación laboral**

Nassazi (2013) como se citó en Alvarado y Moscoso (2020), destacó algunos beneficios a corto y largo plazo de las capacitaciones laborales a nivel personal y empresarial:

a) Alta moral: los colaboradores que reciben una capacitación tienen mayor confianza y motivación.

b) Menor costo de producción: las capacitaciones eliminan los riesgos, debido que generan que el personal capacitado haga un uso mejor y más económico del material y el equipo, reduciendo y evitando el desperdicio.

c) Menor rotación: las capacitaciones aportan sensación de seguridad en el lugar de trabajo, lo que genera la reducción de la rotación laboral y evita el absentismo.

d) Gestión del cambio: ayuda a gestionar el cambio aumentando la comprensión y participación de los colaboradores en el proceso de cambio, asimismo, proporciona habilidades necesarias para adaptarse ante nuevas situaciones.

e) Proporciona reconocimiento, responsabilidad y la posibilidad de aumento de salario y promoción.

f) Ayudar a mejorar la calidad del personal.

### **2.1.3. *Capacitación basada en competencias***

Este tipo de capacitación es uno de los enfoques integradores de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitudes y saberes, su estructura parte o se basa en identificar las habilidades que se practican en las diferentes áreas de producción y establecer estándares de calidad o mejoras, igualmente, garantiza, con mayor certeza, la importancia y la calidad de formación de los colaboradores (Torres y Torres, 2010).

Por su parte, Alles (2000) estableció una serie de beneficios que se crean en una organización al momento de implementar la capacitación por competencias:

- Incrementar la producción.
- Reducir errores.
- Baja rotación.
- Requiere menor supervisión.
- Cambia las actitudes de los asistentes.
- Enriquecimiento del trabajo.

La capacitación por competencias contribuye a que los individuos adquieran o se ajusten a las características necesarias para cada puesto, además, permite a los individuos identificar fortalezas y debilidades de la organización, es decir, conocer en qué aspectos se está fallando y cómo estos podrían mejorarse (Parra y Rodríguez, 2016).

### **2.1.3.1. Ventajas y limitaciones de la capacitación por competencias.**

De acuerdo con Parra y Rodríguez (2016), las ventajas primordiales de una capacitación por competencias son: se pone énfasis en la implementación exitosa de una actividad que agrega valor a procesos de la empresa y se toma base de un diseño instruccional. A continuación, se exponen algunas ventajas:

- Los participantes adquieren las habilidades necesarias para su desempeño.
- Los participantes ganan confianza a medida que tienen éxito en el dominio de las competencias.
- Los participantes conocen, exactamente, las competencias que deben desarrollar.
- La capacitación es más eficiente y efectiva, pues el instructor es un facilitador del aprendizaje y no un simple proveedor de información.
- La mayor parte del tiempo el instructor lo destina a trabajar individualmente con los participantes o en grupos pequeños.
- La capacitación tiene por objetivo evaluar la capacidad de cada aprendiz para desempeñar las habilidades básicas en su trabajo.

Existen algunas desventajas con anterioridad a la ejecución del programa de capacitación basado en competencias:

- Capacitar y brindar apoyo a los instructores para que estos adquieran las competencias que un modelo de capacitación basado en competencias requiere, así, siempre habrá una tendencia de “enseñar como nos enseñaron a nosotros”, lo que se convierte en un capacitador tradicional.

- Si no se realiza un análisis cuidadoso de las competencias, como resultado se obtendrá un programa de capacitación ineficaz.
- Un programa puede ser considerado como una capacitación basada en competencias siempre y cuando los materiales y el enfoque instruccional sean diseñados para ser usados como parte del programa.

#### ***2.1.4. Tipos de capacitación en las empresas***

##### **a. Inducción**

Su objetivo es facilitar la integración de los nuevos empleados en la nueva organización. Los programas se implementarán, periódicamente, con la participación de representantes de áreas, para dirigir e integrar a los nuevos colaboradores en el entorno nuevo de trabajo (Palomino, 2017).

##### **b. Capacitación preventiva**

Se anticipa a los cambios, prevé los cambios en los colaboradores, pues su desempeño puede variar a lo largo del tiempo, lo que ocasiona que sus habilidades se deterioren y la tecnología pueda volver obsoletos sus conocimientos. Su finalidad es preparar a los empleados para afrontar, con éxito, la adopción de nuevos métodos de trabajo, nuevas tecnologías o el uso de nuevos equipos (Palomino, 2017).

##### **c. Capacitación correctiva**

Su objetivo es resolver "problemas de rendimiento". La principal fuente de información es la evaluación de desempeño y los estudios de diagnóstico de necesidades para la identificación de problemas que puedan ser abordados a través de procedimientos de capacitación (Palomino, 2017).

#### d. Capacitación para el desarrollo de carrera

Estas actividades son similares a la capacitación preventiva, solo que están destinadas a facilitar que los empleados asuman una variedad de puestos nuevos o diferentes dentro de la empresa, y requieran de más exigencias y responsabilidades (Palomino, 2017).

#### **2.1.5. Modalidades de Capacitación**

De acuerdo con Montes (2012), la capacitación es una inversión, por lo que cada taller o programa de capacitación debe contribuir a los resultados de cada área y de toda la empresa, por ello, debe ser medible, evaluable y sujeta a mejorías.

En esta línea de ideas, se deben desarrollar diferentes modalidades de capacitación bajo un enfoque sistémico, puesto que no existe un método o modelo único que demuestre ser el mejor, lo que depende de las distintas condiciones por las que atraviesa una organización:

- Efectividad en relación con el costo.
- Contenido requerido del programa de capacitación.
- Medios disponibles.
- Los intereses y la capacidad de personas.
- Los intereses y capacidad del entrenador.

##### **2.1.5.1. Capacitación presencial**

Esta modalidad de capacitación debe considerar una infraestructura idónea, por ejemplo, computadoras, proyectores, pizarras y todos los materiales didácticos

necesarios, así como un instructor certificado y preparado para transmitir los conocimientos. El proceso didáctico en esta modalidad de capacitación consiste en la asistencia de los participantes, donde el capacitador trasfiere los conocimientos, soluciona las dudas, resuelve estudios de casos y se emplea la evaluación (Montes, 2012).

Algunas ventajas de la capacitación presencial son que permite mayor interacción entre el capacitador y los capacitados, igualmente, al estar en presencia de otras personas, posibilita el intercambio de ideas o puntos de vista, no se invierte tiempo en aspectos tales como las fallas técnicas. Entre las desventajas de esta modalidad, se dedica más tiempo al desplazamiento hacia el centro y esto genera el uso de más recursos económicos; la carga de trabajo lo soportan más los profesores, lo que hace que los alumnos solo sean receptores y no haya mayor reflexión en los temas, los horarios son más estrictos y las personas que se encuentren lejos o les cueste salir de casa no podrán participar en este tipo de capacitación, debido que esta modalidad no ofrece una flexibilidad de horarios (Montes, 2012).

#### **2.1.5.2. Capacitación a distancia**

Son guiadas y controladas, directamente, por el capacitador, es un sistema de educación en el que los integrantes y el instructor no se encuentran en un mismo lugar, es decir, están separados en tiempo y espacio, y realizan actividades de enseñanza – aprendizaje apoyadas por medios de telecomunicación; hoy en día, la educación a distancia es una opción de educación presencial y está basada en la aplicación de recursos tecnológicos de amplio uso y bajo costo de acceso (Montes, 2012).

La clave en educación no es la cantidad de conocimiento adquirido, sino la capacidad de utilizar ese “conocimiento” para "saber- hacer cómo" y la capacidad de encontrar el conocimiento necesario en el proceso de recopilación de la información existente, para aplicarla en un contexto diferente, por ello, este método de enseñanza y aprendizaje concierne con la flexibilidad o la disponibilidad, es decir, el acceso es en cualquier momento y lugar, con uso de la tecnología y la integración con las tres metodologías: asincrónica, sincrónica y autoformación (Montes, 2012).

Por otro lado, la capacitación a distancia, según Muñoz (2017), es definida como un proceso de encuentro entre el educador y el educando, este no es de forma física, sino a través de recursos como computadoras o textos impresos. El educando posee mayor flexibilidad, puesto que no se encuentra sujeto a horarios específicos, en tanto el educador tiene un papel de tutor que ayuda con el control y absolver las dudas, así como en el control sobre el proceso de aprendizaje.

## **2.2. Entornos virtuales**

En la actualidad, los entornos virtuales de aprendizaje en diferentes ámbitos han crecido notablemente, estos han sido adoptados por instituciones educativas y diversas empresas, porque resulta ser un medio favorable frente a esta situación cambiante.

Así, Quintanilla y Castillo (2020) citaron a Huang et al. (2010), quienes mencionaron que un entorno virtual permite un aprendizaje colaborativo que se fundamenta en la edificación del conocimiento por medio de la interacción sociocultural, por lo tanto, no se restringen a absorber la información, sino que enlazan el conocimiento obtenido, con el fin de poder construir el suyo; como consecuencia, el



docente o capacitador y los contenidos que se imparten ya no forman lo más esencial, sino el alumno con su desarrollo.

El entorno virtual es un conjunto de métodos interactivos sincrónicos y asincrónicos presentes en el sistema de enseñanza y aprendizaje, así, el uso de estos modelos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han sido beneficiosos para reducir costos y llevar una educación a distancia. De acuerdo con los estudios realizados por Expósito y Marsollier (2020), los entornos de aprendizaje en la actualidad se han convertido en el soporte de la educación y han llegado por la gran demanda del uso de las plataformas virtuales, un recurso fundamental en estos tiempos de pandemia, ocasionando que las TIC sean imprescindibles en los procesos de aprendizaje. En relación con ello, consideraron importante seguir investigando el aporte e impacto que contraerán los posibles efectos en el sistema educativo y las experiencias de los recursos tecnológicos.

### ***2.2.1. Ventajas de los entornos virtuales***

- Amplio repertorio de información a disposición de los alumnos.
- Información y contenidos actualizados.
- Información flexible, independiente del espacio o el tiempo en el que se encuentra el docente y el estudiante.
- El estudiante es más autónomo.
- Accesos a recursos de comunicaciones sincrónicas y asincrónicas.
- Formación multimedia, grupal o colaborativa, entre otros.

### 2.2.2. *Los E - learning*

Es un método de enseñanza y aprendizaje a través de redes informáticas, puede definirse como una educación dirigida a audiencias geográficamente dispersas o personas que interactúan en diferentes momentos utilizando recursos TIC. Los *e-learning* son un proceso de aprendizaje a distancia que se facilita por medio del uso de la TIC; una de las características de los *e-learning* es el proceso de formación que se desarrolla con una especie de aula o entorno virtual en el que se produce la interacción entre el profesor y el alumno (Gros, 2018).

#### 2.2.2.1. Tipos de E-learning

Según Orellano (2018), la clasificación de los *e-learning* depende del grado del procedimiento formativo, es decir, la presencialidad o virtualidad:

- **Aprendizaje 100 % virtual (*e-learning* puro):** el sistema de enseñanza aprendizaje se lleva a cabo 100 % en línea, es decir, por internet, desde el proceso de matrícula hasta la evaluación o seguimiento; se usan *email*, chat, etc., para las comunicaciones.
- **Mixto o *blended-learning*:** sistema de enseñanza-aprendizaje semipresencial, en este tipo sistema, generalmente, la parte práctica o de evaluación se realiza en modalidad presencial.
- **De apoyo:** solo es utilizado para situaciones tales como informes sobre los programas de la asignatura o actividades de gestión; en esta modalidad, el proceso de aprendizaje y evaluación se realiza en forma presencial.

### **2.2.3. Plataformas de soporte para capacitaciones virtuales**

Existen muchas herramientas de apoyo para la educación virtual y cada día aparecen más plataformas nuevas, algunas de ellas son de código propietario, es decir, no hay libre acceso al código fuente sobre el que están desarrolladas, por lo tanto, no se pueden adaptar a necesidades particulares, y otras que son de código abierto a las que sí se puede hacer adaptaciones. En muchas de estas plataformas, se debe pagar las licencias por su uso, lo que se relaciona con la cantidad de estudiantes matriculados, cursos realizados, entre otros (Díaz y Svetlichich, 2013).

Es preciso realizar una evaluación de los pro y contras de la plataforma a contratar, por ello, existen cuatro áreas que deben analizarse al incorporar una plataforma: la administración, los alumnos, el docente y la gestión e inversión económica (Díaz y Svetlichich, 2013).

**Los alumnos:** se deben considerar los siguientes aspectos.

- Fácil acceso a la plataforma, este debe ser sencillo, para motivarlos a mantenerse comprometidos.
- Fácil acceso a las tareas a realizar y materiales o documentos con pocos *clics*.
- Posibilidad para interactuar con sus compañeros.
- Facilidad de acceso al docente para consulta de dudas.

**Los docentes:** deben permitir los siguientes aspectos.

- Insertar los materiales, las clases y la programación de actividades en forma sencilla.

- Realizar actividades de importación y exportación.
- Permite la comunicación y/o contacto individual y grupal con los estudiantes.
- Supervisar las actividades de cada estudiante para las evaluaciones y calificaciones de sus trabajos.

**La administración y gestión:** se debe considerar lo siguiente.

- Posibilidades de expansión, es decir, aumentar el número de estudiantes y cursos.
- Capacidad para administrar el registro de estudiantes, el retiro y las restricciones de acceso.
- Capacidad para resolver problemas tecnológicos y administrativos.

**Inversión económica:** se debe considerar que la inversión económica sea en las plataformas e infraestructuras informáticas, pues estas deben de ser de fácil instalación y utilización en cualquier equipo, computadora, *laptop*, etc.

### **2.3. Gestión de la capacitación**

Según Chiavenato (2011), existen algunas herramientas utilizadas en la gestión y desarrollo de los empleados en las organizaciones, estas son herramientas de gestión de la capacitación (formación).

#### **2.3.1. Etapas de gestión de la capacitación**

- **Diagnóstico de necesidades:** se trata de identificar los problemas de desempeño humano bajo dos enfoques: enfoque correctivo y el enfoque

prospectivo. En cuanto al correctivo, está orientado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas manifiestos, asimismo, el prospectivo es para pronosticar las necesidades de capacitación, lo que conducirá a los cambios esperados en contenido y requisitos del trabajo, innovación tecnológica y en el cambio organizacional.

Esta etapa está dirigida a determinar las necesidades de capacitación (formación) existente en la empresa y el tipo de capacitación ideal: formación teórica, práctica, técnica, etc. La determinación de necesidades comienza con un análisis real de cada empresa, delimitando las prioridades para establecer las acciones que se proyecten, lo que garantiza el desarrollo de los procesos de gestión. En ese marco, se suelen usar como técnicas de recolección de información la investigación acción participativa, la lluvia de ideas, el *focus group*, entrevistas y encuestas (Labrador et al., 2019).

- **Establecimiento del plan de la capacitación o diseño de programas de capacitaciones:** esta etapa consiste en seleccionar actividades de capacitación en respuesta a las necesidades, evaluar las propuestas formativas, y elaborar los planes y presupuestos de capacitación. Atendiendo a las necesidades específicas detectadas, se elaboran los programas con el contenido que permita adquirir los conocimientos y habilidades necesarias, igualmente, se determina la forma de organización del proceso de capacitación, es decir, establecer un taller, curso, entrenamientos, seminarios, entre otros, así como recursos humanos, financieros y materiales que garanticen la efectividad de los procesos, para

cumplir con los objetivos previstos y analizar los impactos económicos, sociales, culturales y ambientales derivados del proceso de capacitación (Labrador et al., 2019).

- **Ejecución y administración de capacitación:** dichas tareas o actividades incluyen, en esta etapa, evaluar y contratar a los capacitadores externos, brindar información a los participantes de la capacitación, monitorear y supervisar la capacitación y presentar el informe de las actividades de la capacitación. Es la fase que integra los aspectos de diagnóstico identificados que se detectaron en el diagnóstico y que son planificados del diseño e implementación del programa de capacitación.
- **Evaluación del impacto de la capacitación:** Es un sistema de retroalimentación que dirige las acciones de acuerdo con el proceso de formación continua, además, debe estar respaldado por un sistema de indicadores que evalúan el efecto de la capacitación; esta etapa implica hacer una comparación de los costos totales de la capacitación y los beneficios, así, funciona para que la empresa pueda identificar si vale la pena invertir, o no, en los procesos de capacitación (Labrador et al., 2019).

De este modo, Kirkpatrick (1999) postuló cuatro niveles de evaluación de capacitación, estos son importantes y tienen un impacto sobre el siguiente nivel; a continuación, se describe cada nivel:

- **Nivel 1 o nivel de satisfacción o reacción:** en esta fase se mide la respuesta o reacción de los participantes ante el curso o programa de capacitación

ejecutado. Se miden las reacciones respecto con el docente, el curso y el ambiente de aprendizaje, esto con cuestionarios después de haber ejecutado el programa de capacitación.

- **Nivel 2 o de aprendizaje:** nivel que evalúa el grado en el que los participantes cambian de actitudes, adquieren y amplían su repertorio de conocimientos, habilidades y destrezas. Se mide *a posteriori* y se evalúa con test.
- **Nivel 3 o de comportamiento:** nivel que evalúa el cambio de conducta en los participantes como consecuencia de la asistencia en el curso o programa de capacitación, así, se trata de transferir el aprendizaje al puesto de trabajo o en su vida cotidiana.
- **Nivel 4 o de resultados:** es el nivel que mide los resultados finales de los participantes al curso o programa de capacitación, es decir, se espera un resultado palpable en la empresa, por ejemplo, el incremento en la producción, la reducción de costos, la mejora en la calidad, el incremento de ventas, la reducción de rotación, entre otros.

En este estudio, para la evaluación de la capacitación, solo se consideraron los dos primeros niveles de Kirkpatrick (nivel de satisfacción y nivel de aprendizaje), debido que el alcance de este trabajo identificar cambios favorables en el nivel de satisfacción de los colaboradores que participan en las capacitaciones virtuales que les ofrece la empresa, además la empresa no cuenta con un sistema de indicadores que le permita evaluar y realizar el seguimiento a esas 2 últimas etapas. Con este nuevo

proceso de gestión de capacitación y la evaluación del programa de capacitación, el estudio se ha centrado en la motivación y en el nivel de aprendizaje (Guzmán, 2020). Por lo tanto, el proceso de educación y capacitación debe centrarse más en un análisis desde el campo de la psicología.

Por otro lado, debemos precisar que no todos los efectos producidos de una capacitación son cuantificables, se tienen enfoques cualitativos que se centran más en analizar el comportamiento de los participantes, Se deduce con ello que, entre la situación actual y el resultado deseado, se considera un periodo de tiempo de evaluación más amplio, lo que aplica para las evaluaciones de los niveles 3 y 4 mucho mayor presupuesto económico y humano (Yaya, Matto, 2019).

#### **2.4. Sistema Financiero**

Las finanzas son un sector económico conformado por un conjunto de entidades que ofrecen servicios financieros, quienes son responsables de hacer captación de ahorros y excedentes de dinero para el establecimiento de préstamos de créditos o inversiones. Dichas organizaciones se dividen en: intermediaciones directas y en mercados primarios y secundarios, intermediación indirecta, bancario y no bancarios, por lo tanto, las organizaciones encargadas de otorgar créditos serán empresas bancarias, financieras, cajas rurales y municipales (Figuroa, San Martín y Soto, 2018).

De acuerdo con los estudios de la SBS en el 2021, si bien en el contexto macroeconómico se evidencian señales de recuperación, a nivel general, persiste la incertidumbre sobre el impacto final de la pandemia sobre el rubro financiero. El sistema financiero en su conjunto se ha mantenido fuerte ante el choque de la pandemia,



pues las estrategias desplegadas por las empresas han permitido absorber los impactos generados por la crisis del Covid-19 (SBS 2021).

El sistema de seguros y la solvencia de las entidades han sido fortalecidos por la capacitación de las utilidades y, en algunos casos, por los aportes de capital de algunas empresas. El rubro financiero peruano ha jugado un papel importante en el mercado laboral, pues es una de las áreas de gran demanda de profesionales, además, esta industria está a la par con otras industrias, porque brindan servicios a otras áreas y ocupan más cantidad de empleados (El Comercio, 2019).

#### ***2.4.1. Como está compuesto nuestro Sistema Financiero***

El sistema financiero está compuesto por un conjunto de instituciones, cuya misión es velar por la transparencia de los fondos de los ahorristas; el sistema financiero peruano está regulado por SBS, un organismo autónomo que regula a las sociedades involucradas en la intermediación financiera indirecta, es decir, 16 bancas múltiples, 12 cajas de ahorros municipales, 11 sociedades financieras, seis cajas rurales, nueve EDPYMES, una empresa de arrendamiento financiero, así como el Banco de la Nación y Agrobanco estas 57 entidades son organismos que se encuentran regulados por la SBS (2021).

Según la SBS (2021), la distribución del sistema financiero está representado en miles de soles, así, la mayoría están representados por muchos bancos y el resto lo componen las demás unidades que conforman el sistema financiero, de este modo, se verifica que los bancos son quienes colocan mayores créditos en Perú; respecto con la estructura por créditos, la mayor parte se encuentra en la Banca Múltiple, así, las

entidades bancarias son las que más participan en actividades de intermediación financiera indirecta en todo el sistema financiero.

#### ***2.4.2. Comportamiento financiero de las empresas de microfinanzas***

Las empresas, hoy en día, buscan las ventajas competitivas que sean sostenibles y les permitan mayor extensión. La globalización y las constantes competencias han traído consigo nuevas dinámicas y transformaciones estructurales que permiten lograr el privilegio de muchas empresas en el mercado laboral. Por lo tanto, los bancos se han centrado, actualmente, en mejorar sus tecnologías de prestaciones de servicios, en consideración con la reducción del tiempo y la distancia entre sus clientes; esto se puede ver en una red más grande de cajeros automáticos, la creación de agentes bancarios, bancas en línea y la “omnicanalidad”, donde los clientes están presentes sin tener que visitar una sucursal, un ejemplo claro es una aplicación móvil que se enfoca en el continuo contacto con los clientes (Fernández, 2017).

Los productos que se desarrollan son confusos y, constantemente, deben mejorarse para responder a las condiciones del mercado, quienes requieren que las empresas posean altos niveles de conocimientos y habilidades para innovar. Por ello, es preciso que las empresas tengan como necesidad aprender a gestionar sus procesos de una manera diferente, con procesos de innovación, lo que les ayudará a tener una respuesta predecible a los mercados y a las oportunidades del mundo cambiante (Murcia et al., 2017). De este modo, los procesos de innovación con el capital humano son un factor importante, puesto que comprueban las ventajas competitivas de las economías industriales desarrolladas; la única ventaja que hace competencia a estos

procesos es la innovación continua, por lo que es importante centrarse en cómo su organización gestiona el proceso de innovación, lo que esto trae consigo las capacitaciones constantes, es decir, el aprendizaje continuo (Murcia et al., 2017).

### ***2.4.3. Tipos de instituciones microfinancieras***

Según Lacalle (2008), como se citó en Fernández (2017), las instituciones microfinancieras están categorizadas en dos sectores: organización no gubernamental (ONG) e institución financiera, estas se encuentran categorizadas en otros grupos según sus características operativas y de comportamiento (los bancos, los bancos rurales, las cooperativas de crédito e instituciones financieras no bancarizadas).

- Bancos: institución financiera regulada por la autoridad bancaria estatal; puede proporcionar una variedad de servicios financieros, como depósitos, préstamos, servicios de pago y transferencias de dinero.
- Banco rural: instituciones para clientes que viven y trabajan en áreas suburbanas y clientes que operan en el sector agrícola.
- Cooperativa de crédito: institución que brinda variedad de servicios financieros, incluidos los depósitos y los préstamos para sus participantes. Este tipo de instituciones no necesariamente puede estar regulada por un ente regulador nacional.
- Instituciones financieras no bancarias (IFNB): son organizaciones que brindan servicios similares a los bancos, pero de diferente tipo. Las diferencias son los requisitos de capital bajos, las restricciones en la

prestación de servicios financieros o en la supervisión de instituciones de microfinanzas en diferentes países.

- ONG: una organización registrada sin fines lucrativos. Los servicios financieros que brindan son más limitados, pues estas instituciones no se encuentran reguladas por una agencia supervisora bancaria.

En este sentido, el sistema financiero está constituido por lo siguiente:

**Tabla 2.**

*Sociedades activas*

Empresas de Operaciones Múltiples	Activos a Setiembre 2021		
	Número de Empresas	Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	532 272	90.64
Empresas financieras	10	14 667	2.50
Cajas municipales (CM)	12	34 508	5.88
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	2 682	0.46
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	8	3 130	0.53
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>587 259</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de *Informe de estabilidad del sistema financiero*, por Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2021.

**2.4.4. Programas de capacitación más frecuentes en el sector financiero**

Según la consultora *Business Consulting Group and Management* (2016), la capacitación es un proceso social, juega un papel importante en la consecución de los objetivos organizacionales y en la transformación de los recursos humanos, asimismo, una capacitación que cumpla con los requisitos, como ser bien organizada e impartida, genera un proceso que ayuda a las personas a adquirir conocimientos y habilidades, lo que suscita crecimiento a nivel personal e institucional. Se muestran, a continuación,

algunos cursos y talleres que son impartidos, con frecuencia, a las instituciones microfinancieras:

- Servicio al cliente.
- Venta de servicios financieros.
- Mercadeo de económico.
- Mercadeo de Microcréditos y Créditos PYME.
- Gestión de Recuperación y Cobranzas.
- Calificación de Solicitantes de Créditos.
- Desarrollar Nuevos Productos de Ahorros.
- Desarrollar Nuevos Productos de Crédito.
- Mercadeo de Remesas Internacionales.
- Formación de Analistas de Créditos.
- Gestión de Riesgo de Crédito.
- Análisis de Estados Financieros para Otorgamiento de Créditos.
- Tecnología Crediticia.

## **2.5. Investigaciones en torno al problema**

A continuación, se muestra la recopilación de investigaciones en torno al estudio de las variables, estas brindan una clara metodología de cómo gestionar, implementar y evaluar los programas de capacitación bajo las teorías señaladas por Kirkpatrick y Chiavenato, quienes fueron modelos para este estudio; estas justifican la

realización de este trabajo con los distintos hallazgos que se han tenido en estos estudios previos.

### ***2.5.1. Antecedentes Nacionales***

Yaya y Matto, (2019) desarrollaron una investigación, con el objetivo de diseñar un modelo de gestión del proceso de capacitación en empresas consultoras del área de recursos humanos, las que buscan impartir en sus clientes programas formativos que refuercen habilidades blandas y duras; las herramientas usadas en la recolección de datos fueron las entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos, consultoras y empresas clientes, así como la revisión de material bibliográfico. Como resultado del diagnóstico de este estudio, se identifica que las 3 empresas (muestra de este estudio) cuentan con un modelo de gestión de capacitación en el que omiten muchos aspectos relevantes que son de mucho valor para las empresas clientes, por tal motivo como parte de la propuesta de gestión de capacitación Yaya y Matto elaboraron un modelo de gestión denominado Modelo de Gestión de Capacitación YM, el que partió del planteamiento de Chiavenato, quien señaló cuatro etapas de evaluación: diagnóstico de necesidad de capacitación, planificación, ejecución y evaluación (esta última etapa se basa en la nueva metodología propuesta por Kirkpatrick - 4 niveles) y adicionalmente, propusieron un tablero de indicadores de control facilitando a las empresas monitorear el desarrollo de sus procesos de capacitación.

Por su parte, Elías (2011) tuvo como objetivo diagnosticar y proponer acciones de mejora al proceso de capacitación que se realizaba al personal de la empresa de servicios petroleros ubicada en la ciudad de Lima. Se encontraron los siguientes

resultados: la empresa posee tres sedes en Perú, donde se realizan las capacitaciones, pero existe un único responsable en gestionar las capacitaciones en temas de operaciones, y en temas de QHSE (seguridad, medioambiente, salud y calidad), así como varias personas que gestionan dichas capacitaciones. La diferencia del personal genera en otras áreas que no exista personal suficiente, lo que repercute en cada una de las etapas del proceso de capacitación, por otro lado, al existir varios encargados, hay inconvenientes con quienes coordinan, igualmente, se da la falta de comunicación entre las diferentes áreas, es decir, el actual proceso no se está realizando de la manera más eficiente ni bajo los lineamientos básicos o ideales que permitan valorar a la capacitación como es debido. por ello, se establecieron mejoras al proceso de capacitación considerando tres aspectos: nivel organizacional, herramientas y flujo de proceso, empoderando también, al área de capacitación donde distribuyan adecuadamente responsabilidades y se apliquen las herramientas propuestas como mejoras en cada etapa del proceso de acuerdo al modelo de Chiavenato.

### ***2.5.2. Antecedentes Internacionales***

González (2017), en su estudio sobre propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados, planteó como objetivo generar una propuesta de gestión de capacitación para una empresa que produce productos prefabricados en la ciudad de Chile; en el estudio, se aplicaron metodologías mixtas, y herramientas cuantitativas (diagnóstico de recursos humanos, método de auditoría) y cualitativas como las entrevistas semiestructuradas. Los resultados indican que en la empresa no existe un sistema de gestión de capacitación ni un responsable del proceso, es decir no

existen procedimientos, políticas o estrategias de capacitación en la organización, identificando que las actividades de capacitación que habían sido desarrolladas hasta la fecha, no han sido realizadas bajo una planificación adecuada, y tampoco habían sido evaluadas en cuanto a su impacto o resultados en la organización. Por tal motivo, se hizo posible realizar la propuesta de gestión de capacitación bajo los modelos propuestos de Snell y Bohlander, y Chiavenato, los que contemplan cuatro fases: evaluación de necesidades, diseño del programa de capacitación, implementación del programa y evaluación del programa, para la evaluación, se implementa el modelo de Donald Kirkpatrick a fin de lograr mejorar todo el proceso de gestión de capacitación.

Por su parte Rodas (2019) en su tesis titulada diseño de una metodología de evaluación para eventos de capacitación en el desempeño personal de una institución financiera, tuvo como finalidad analizar los diversos modelos de evaluación de capacitación y diseñar una metodología de evaluación para eventos de capacitación laboral para una institución financiera, cuya metodología permitirá a la empresa tome decisiones y mejore continuamente los eventos de capacitación. El modelo utilizado para la evaluación en este estudio fue el planteado por Kirkpatrick, finalmente se espera que se ejecute la metodología planteada y sobre todo establecer mejoras continuas.

Igualmente, Correa (2013) planteó como propósito evaluar el programa de capacitación para la instrucción en línea de una institución, utilizando como base de evaluación el modelo de Kirkpatrick; se tomó el nivel de reacción y comportamiento, así, la investigación estuvo constituida con una muestra de 49 participantes. Los resultados a nivel de reacción señalan que el 81 % de los participantes estuvieron satisfechos con la capacitación recibida, en cuanto a la evaluación del comportamiento,



el 75 % aplicó las destrezas adquiridas en las capacitaciones y el 77 % experimentó cambios en la conducta; los resultados evidencian que sí se cumplió con las dos etapas de Kirkpatrick.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Contextualización del problema (diagnóstico)

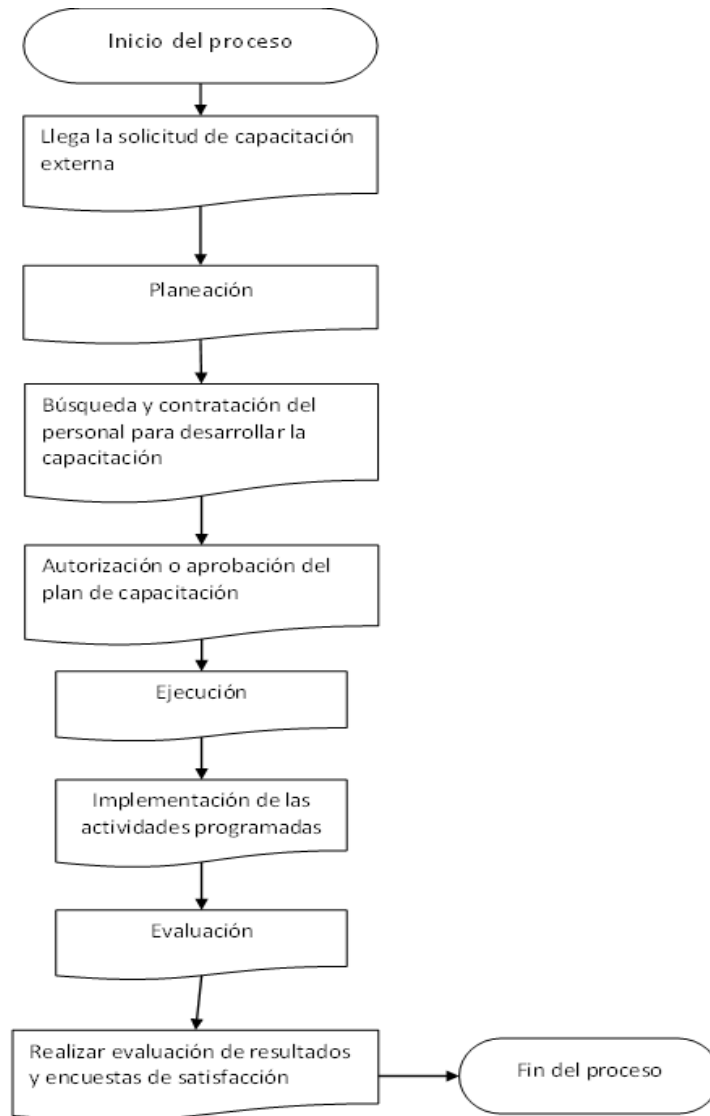
#### 3.1.1. Problema de estudio

El mayor reto en estos dos últimos años en la empresa ha sido mantener la virtualidad y promover el desarrollo de aprendizajes, por este motivo, se establecieron los modelos de capacitación virtual que se ampliaron, exponencialmente, por la pandemia. Frente a estos cambios y avances tecnológicos, para dar cumplimiento al plan anual de capacitación de la empresa sin ser afectada por la pandemia, se ejecutaron las capacitaciones con base en el diagnóstico de necesidades: desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores para mejorar el desempeño en el trabajo, mejora de la calidad de los servicios, desarrollo personal, actualización y manejo de herramientas informáticas, entre otros.

En los últimos años, en la empresa se ha observado, como precedentes en las capacitaciones virtuales ejecutadas a través de encuestas y evaluaciones, un bajo nivel de participación y asistencia, resultados de evaluaciones *a posteriori* con calificaciones desaprobatorias y bajos niveles de satisfacción en los programas de capacitación. Por ello, es importante desarrollar estrategias para mejorar el proceso de gestión de capacitación en los entornos virtuales, lo que genera mayor compromiso, niveles altos de satisfacción y resultados favorables de las evaluaciones de conocimiento. A continuación, se muestra el proceso de capacitación del periodo 2020.

**Figura 4.**

*Proceso de capacitación 2020*



Fuente. Elaboración propia.

En la Figura 4 se describe el proceso de gestión de capacitación del periodo 2020, en el que se puede evidenciar que no existía un mayor control y seguimiento sobre las etapas de gestión de capacitación en entornos virtuales.

### ***3.1.2. Estrategias de evaluación y medición de la problemática***

Debido a la pandemia, la empresa necesitaba dar continuidad a sus procesos de desarrollo personal y organizacional para mantenerse vigente en esta globalización, así, las principales estrategias para la evaluación de la problemática fueron las siguientes:

- Evaluaciones de conocimiento a posteriori

Aplicación de cuestionarios de evaluación como parte del proceso de culminación del programa o curso de capacitación diseñados por medio de formularios Google. Estos formularios constaron de 10 preguntas, todas con opción múltiple, el tiempo de aplicación fue de 20 minutos aproximados en la última sesión del programa de capacitación; la aplicación de estos exámenes era para verificar si los participantes aprendieron algo respecto con nuevos conocimientos, actitudes y habilidades.

- Encuestas para medir nivel de satisfacción

Las encuestas de satisfacción de capacitación fueron creadas por el Departamento de Desarrollo de Desempeño, con la finalidad de sustentar las problemáticas planteadas en este trabajo y conocer la opinión de las personas y las propuestas de mejoras.

Las encuestas estaban constituidas por 14 preguntas con una escala Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) y por respuestas dicotómicas (sí, no) orientadas a evaluar categorías como: evaluación del curso, evaluación al docente, ambiente de trabajo, autosuficiencia y aplicabilidad de lo aprendido, así como dos preguntas abiertas orientadas a aspectos relacionados de mejora y una categoría en la que el participante detallaba el próximo

curso que le gustaría seguir, horarios y fechas propuestas por los colaboradores, así como algunas experiencias vividas en el proceso. Las encuestas fueron aplicadas en grupos masivos de capacitación, el tiempo de aplicación fue alrededor de tres a cinco minutos aproximados e inmediatamente después de culminado el programa de capacitación.

### ***3.1.3. Procedimientos de evaluación***

Para la evaluación de la problemática se consideraron dos elementos: resultados obtenidos de encuestas de satisfacción y los resultados de las evaluaciones de conocimiento de los colaboradores que habían participado en capacitaciones virtuales en el periodo 2020.

Del análisis de las evaluaciones rendidas, se observó que había un gran número de colaboradores desaprobados con calificaciones que iban desde 05 a 12, pues, según el reglamento interno de la empresa, la nota mínima aprobatoria es de 16 puntos, sumado con el bajo nivel de participación de los colaboradores y un gran número de ausentismo en las capacitaciones. Los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción oscilaban a un nivel regular de satisfacción general y los comentarios o sugerencias de mejora estaban orientados a aspectos relacionados con los instructores, las plataformas virtuales usadas, los horarios de clase y la duración de la capacitación.

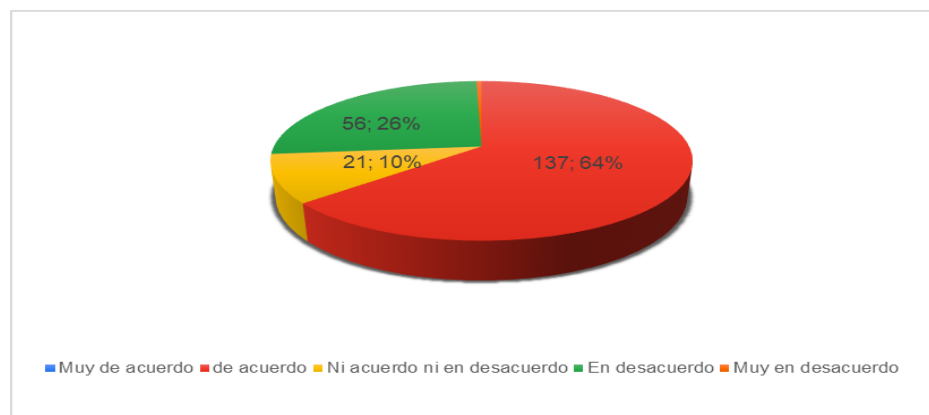
### 3.1.3.1. Diagnóstico del problema

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción aplicadas a 215 personas que participaron en capacitaciones entre los meses de marzo y diciembre del 2020.

### 3.1.3.2. Encuesta de satisfacción

**Figura 5.**

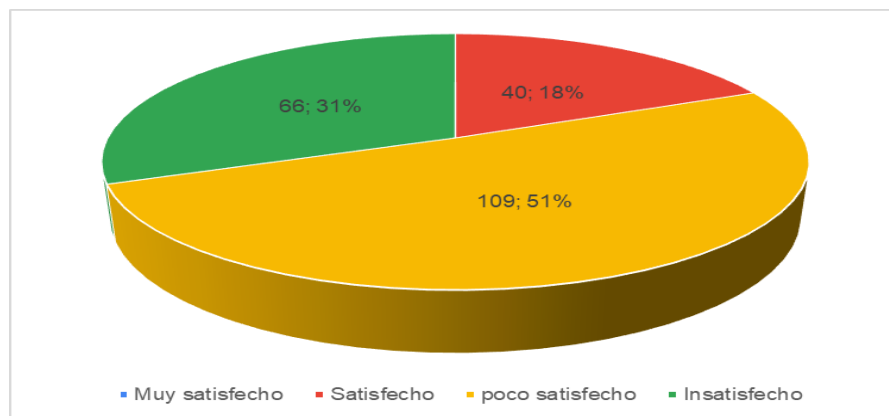
*¿El programa realizado cumplió sus expectativas y necesidades?*



En la Figura 5, se muestran los resultados de si el curso realizado cumplió con las expectativas y las necesidades; un 64 % refirió que el curso sí cumplió con sus expectativas y necesidades de capacitación, el 26 % estuvo en desacuerdo debido a que sus expectativas y necesidades no fueron cubiertas, y el 10% señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

**Figura 6.**

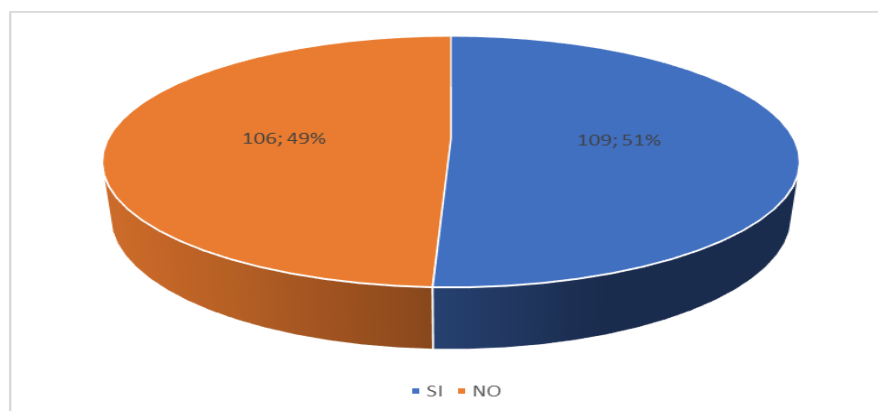
*¿Te sentiste satisfecho después de completar el curso?*



Respecto con el enunciado sobre el nivel de satisfacción después de haber completado el curso o programa de capacitación, el 51 % y el 31 % de los encuestados indicaron estar poco satisfechos e insatisfechos respectivamente, solo con un 18 % que señaló estar satisfecho.

**Figura 7.**

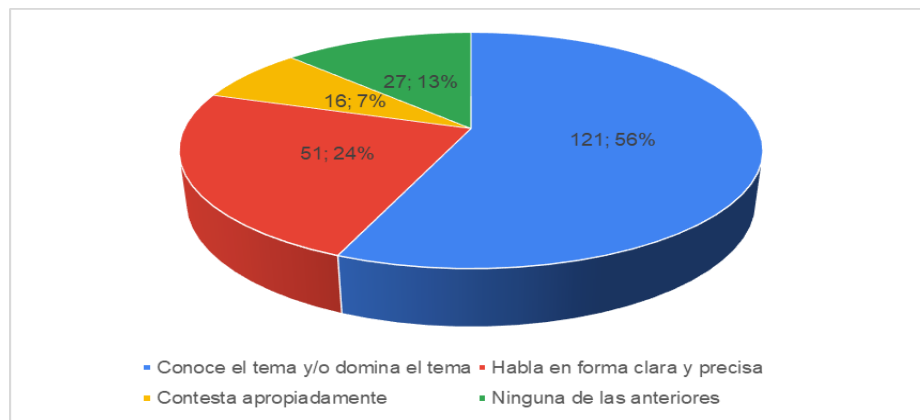
*Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios que pueden ser utilizados en las funciones diarias*



Los resultados de la Figura 7 muestran que, en general, el 51 % refirió que sí realizó ejemplos prácticos o ejercicios que pueden ser utilizados en sus funciones diarias y el 49 % que no se realizaron ejemplos o ejercicios que son aplicados a sus funciones diarias.

**Figura 8.**

*Evalúe el grado de enseñanza del docente*

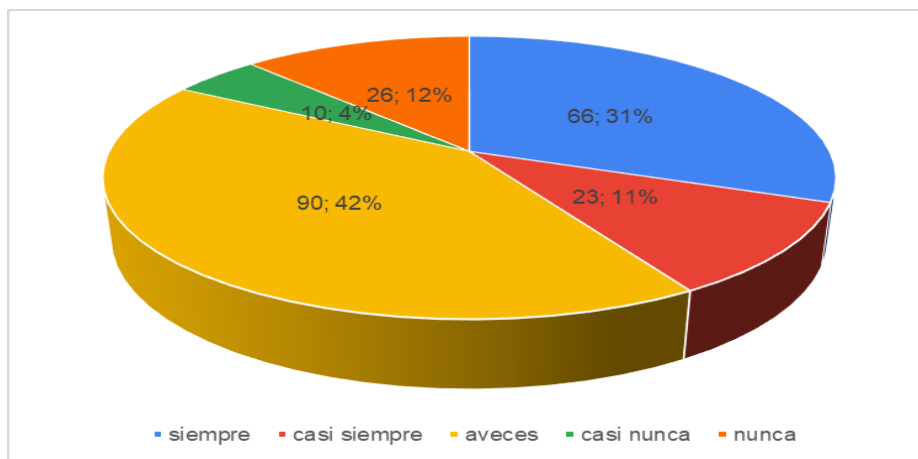


Respecto con la pregunta que evalúa el grado de enseñanza del docente, la Figura 8 muestra los resultados en el que el 56 % de los colaboradores indicó que el docente conoce del tema y/o domina el tema, el 24 % señaló que el docente habla en forma clara y precisa, el 13 % indicó que ninguna de las anteriores y un 7 % que el docente contesta apropiadamente.



**Figura 9.**

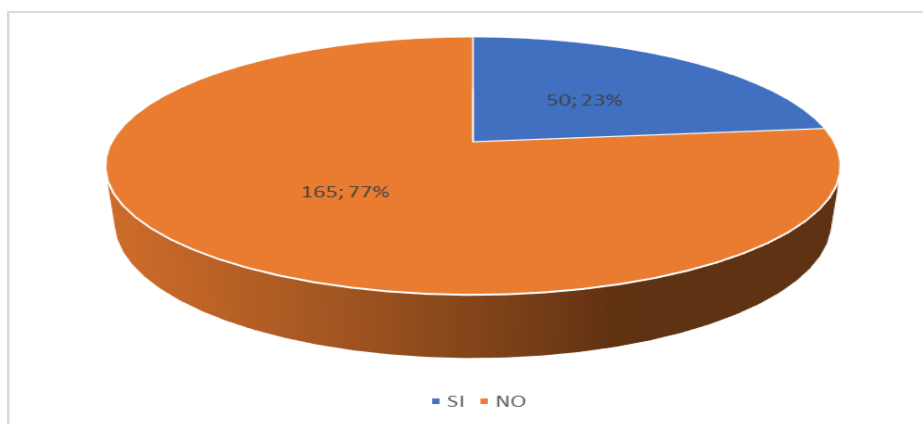
*El docente atendió adecuadamente las preguntas de los participantes*



El 42 % indicó que el docente a veces respondía a sus preguntas, seguido del 31 % que mencionó que siempre, el 12 % que nunca y solo un 11 % que casi siempre.

**Figura 10.**

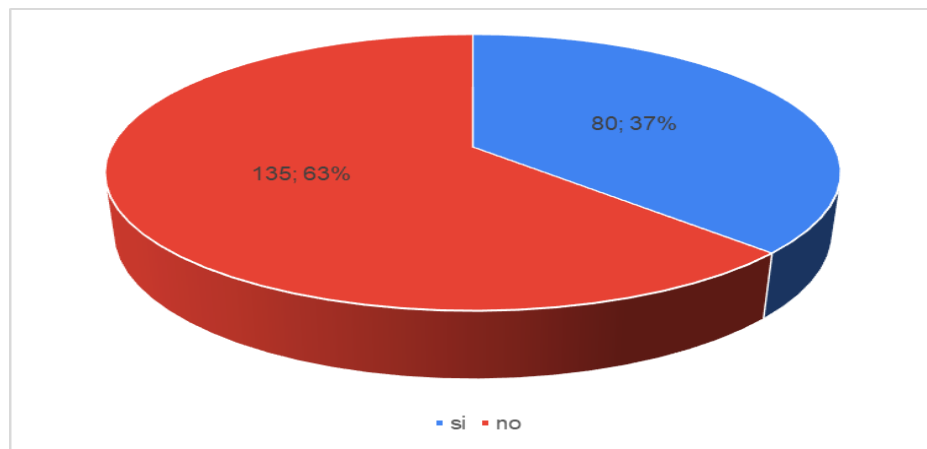
*¿Te gustaría volver a seguir el curso con el mismo docente?*



En la Figura 10, se puede apreciar que el 77 % de personas señaló que no volvería a seguir el curso con el mismo docente y solo un 23 % refirió que sí seguirían un curso con el mismo docente.

**Figura 11.**

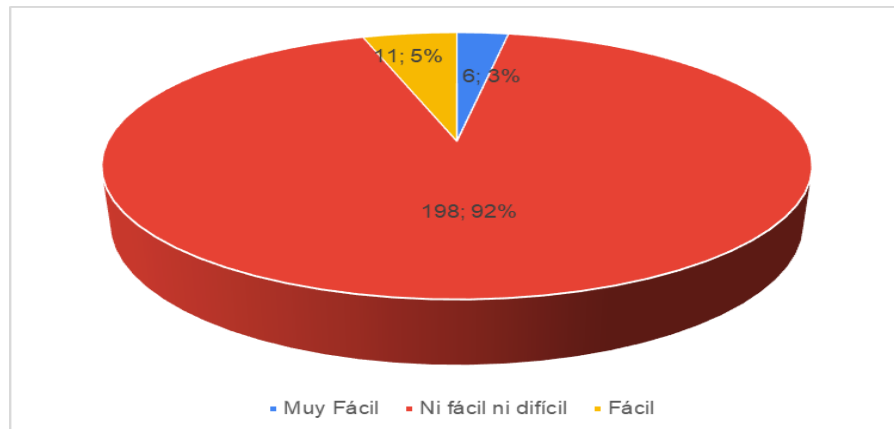
*¿Consideras que la plataforma usada fue eficiente para el desarrollo del curso?*



En cuanto a la Figura 11, el 63 % indicó que no fue eficiente y el 37 % que sí fue eficiente.

**Figura 12.**

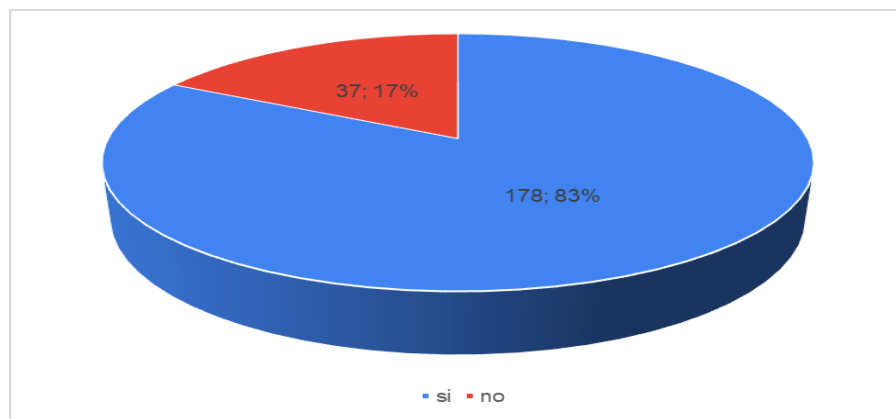
*Sobre la facilidad de navegación en la Plataforma.*



Respecto con el enunciado sobre la facilidad de navegación en la plataforma, el 92 % de los colaboradores indicó que no fue fácil ni difícil, el 5 % de fácil navegación y el 3 % muy fácil.

**Figura 13.**

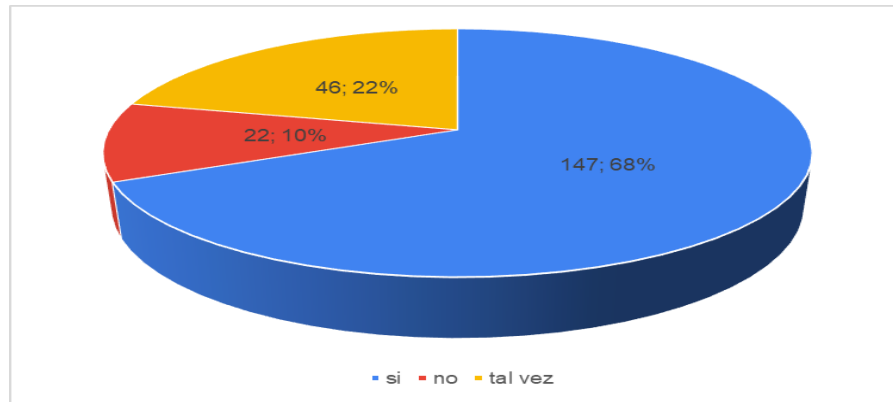
*¿Consideras que el desarrollo del curso en modalidad virtual fue el más adecuado?*



En la Figura 13, se puede evidenciar que el 83 % indicó que sí fue una opción adecuada y el 17 % que no fue adecuada, por ello, la mejor modalidad sería la presencial.

**Figura 14.**

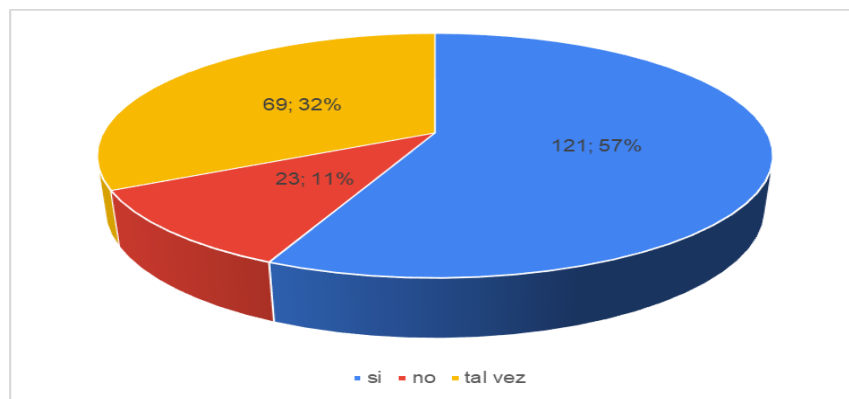
*¿Me siento preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo?*



En la Figura 14, se observan los resultados referentes con qué tan preparados se sienten los colaboradores de aplicar lo aprendido en el trabajo, así, el 68 % señaló que sí se siente preparado para aplicar lo aprendido en sus funciones diarias del trabajo, el 22 % siente que tal vez podría aplicar lo aprendido en sus funciones diarias y un 10 % indicó que no se siente preparado para aplicarlo

**Figura 15.**

*¿El curso ha aumentado mis conocimientos en el tema?*

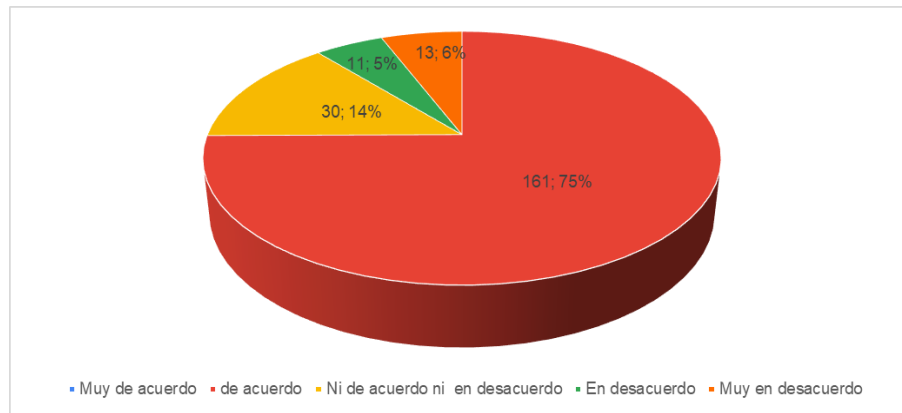


Respecto con si el curso aumentó, o no, sus conocimientos en el tema, el 57 % mencionó que sí aumentó sus conocimientos, el 32 % siente que tal vez aumentó sus

conocimientos y un 11% que no aumentó sus conocimientos en el tema tratado en los cursos o programa de capacitación.

**Figura 16.**

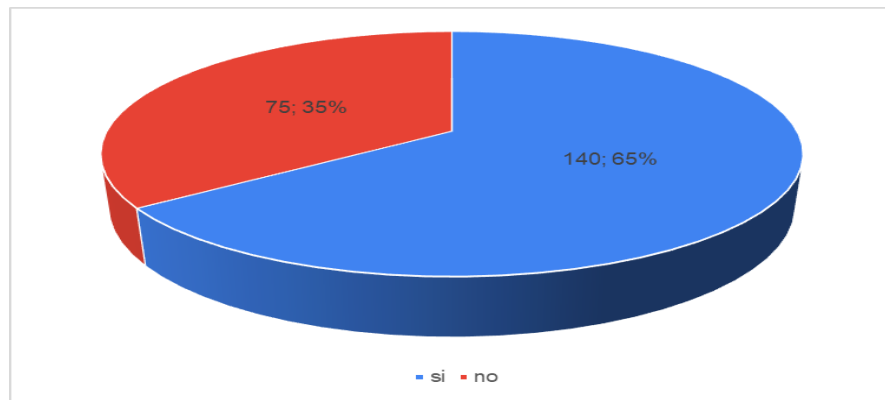
*¿Considera que los conocimientos adquiridos en el curso contribuyen a mejorar su desempeño laboral?*



En la Figura 18, se expone que el 75 % indicó estar de acuerdo en que los conocimientos adquiridos en el curso contribuyen a mejorar su desempeño laboral, el 14 % indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 5 % en desacuerdo y el 6 % muy en desacuerdo.

**Figura 17.**

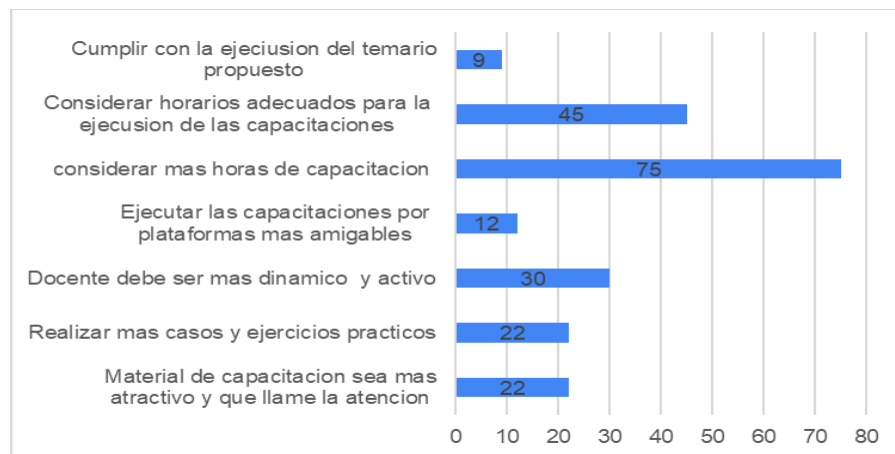
*¿El temario desarrollado en el curso es aplicable a mis funciones y fue ejecutado como tal?*



En la Figura 17, se muestran los resultados respecto con el temario del curso, 65 % de los encuestados indicaron que el temario sí es aplicable a sus funciones y fue ejecutado de acuerdo con la programación, y el 35% refirió que el temario no es aplicable a sus funciones y no fue desarrollado en su totalidad.

**Figura 18.**

*¿Qué aspectos agregarías o cambiarías para mejorar o hacer más efectivos los resultados de la capacitación?*



Finalmente, la Figura 18 muestra las sugerencias de mejora para los programas o cursos de capacitación, así, el 35 % señaló que debe considerar más horas de capacitación, el 21 % que se deben considerar horarios más adecuados para las

capacitaciones y estas podrían ser los sábados por la mañana, pues es el día más idóneo, el 14% que los docentes deben ser más dinámicos y generar mayor interactividad y participación en las sesiones de clase, y un 10 % mencionó que se deben realizar más ejercicios prácticos y análisis de casos, con el fin de poner en práctica lo aprendido; otra de las sugerencia fue contar con materiales más atractivos para las capacitaciones, por ello, el 6 % señaló que se debe de tener en cuenta lo importante de ejecutar las capacitaciones en plataformas de fácil navegación y un 4 % mencionó que se debe cumplir con la ejecución del temario propuesto.

### **3.1.3.3. Diagnóstico de evaluación final de conocimientos, asistencia y participación**

A continuación, se exponen los resultados obtenidos.

**Tabla 3.**

Cantidad de personas evaluadas y asistentes a los cursos

REGIONES	RANGO DE NOTAS				Total general
	05 –10	11 -- 15	16 - 20	INASISTENCIA	
LA LIBERTAD	4	1	2	1	8
LIMA NORTE	11	3	16	31	61
LIMA SUR	3	3	25	40	71
PROVINCIAS CENTRO	8	1	8	16	33
PROVINCIAS ORIENTE	5	3	7	14	21
PROVINCIAS SUR	7	3	12	6	21
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>70</b>	<b>108</b>	<b>215</b>

En las evaluaciones de las capacitaciones ejecutadas en el año 2020, de 215 participantes, 70 de ellos aprobaron sus evaluaciones con notas mayores de 16 a 20, seguido de 26 personas que desaprobaron con nota de 05 a 10 (la nota mínima aprobatoria en la empresa es de 16) y 11 personas desaprobaron con notas de 11 a 15. En cuanto a la asistencia, las personas que solo asistieron a una sola sesión fueron 108, así, solo el 32,5 % de los participantes aprobó, asimismo, la asistencia no se vio comprometida en los participantes.

A partir de este diagnóstico, se establece una necesidad de mejorar el proceso de gestión de capacitación en entornos virtuales de la financiera, pues, con la implementación, se espera obtener mejores resultados en los niveles de satisfacción, niveles de participación y en las evaluaciones de conocimiento a posteriori.

## **3.2. Intervención**

### **3.2.1. Problema delimitado**

En este estudio, la problemática configura la implementación de diversas estrategias o alternativas para mejorar el proceso de gestión de capacitación virtual. La capacitación y el desarrollo de los empleados son dos tópicos en los que se enfoca el sector de recursos humanos para lograr el mejor producto final o el más alto nivel de servicio, es decir, los empleados deben estar adecuadamente capacitados para satisfacer las necesidades de la empresa y las demandas del mercado. Conociendo los resultados señalados en el diagnóstico, es importante desarrollar estrategias para mejorar el proceso de gestión de capacitación en entornos virtuales.



### **3.2.2. *Objetivos de la Intervención***

Objetivo general:

Proponer mejoras al proceso de gestión de capacitación en entornos virtuales de la financiera.

Objetivos específicos:

- Generar mayor compromiso con la necesidad de capacitarse en los colaboradores de la financiera.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores que participan en los programas de capacitación virtual.
- Disminuir el porcentaje de desaprobados de los colaboradores que participan en los programas de capacitación virtual.

### **3.2.3. *Técnicas empleadas***

Las técnicas utilizadas para cada una de las etapas del proceso de gestión de capacitación, de acuerdo con el modelo de Chiavenato (2009), fueron las siguientes:

- a. Para la etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación, se desarrollaron cuestionarios, entrevistas, participación en reuniones de comités de gerencias, planes individuales y autorreportes.
- b. Para la etapa del diseño de los programas de capacitación, se tomaron en consideración los horarios y las fechas de capacitación propuestas por los colaboradores, igualmente, a nivel de la elección de formadores se tuvo en cuenta la elección con base en la trayectoria del capacitador, la propuesta

económica, la selección a través de una terna de propuesta y del formato de contratación de proveedores (ver Anexo 01), con el propósito de introducir datos estructurados relevantes a considerar para las contrataciones y realizar un adecuado filtro, con esto se busca la calidad y preparación de los instructores, pues el éxito de la ejecución dependerá del interés, esfuerzo y del entramiento de los instructores. Respecto con la plataforma virtual usada para cada programa de capacitación, se evaluó que fuera de fácil navegación, amigable y conectora por los participantes, ya que el entorno o el espacio en el cual se lleva a cabo la capacitación tiene una importante repercusión en la eficacia de la misma. Disposición y motivación para la capacitación, poniéndose especial atención en las barreras psicológicas que obstaculizan los procesos; el estado anímico, los intereses y las creencias de los participantes, impacta en un individuo esté dispuesto a hacer para aprender, por ello como estrategia se realiza el lanzamiento de la convocatoria del programa de capacitación; toda convocatoria del curso debía tener el objetivo, el contenido, los beneficios de seguir, los horarios, fechas de inicio y fin y los resultados esperados, con el fin de sensibilizar a los participantes (ver Anexo 02), es decir, motivarlos, generarles emoción y disposición de participación. Desde el punto de vista de la psicología, conocer los objetivos y saber qué se desea lograr, genera en las personas mayor compromiso y motivación, de esta manera, los participantes de cada curso comprenden el motivo por el que fueron seleccionados para asistir a

la capacitación; existe compromiso con la necesidad de capacitarse, prestar mayor atención, mayor nivel de participación y asistencia.

- c. Para la etapa de ejecución del programa de capacitación, el auxiliar de desarrollo y capacitación realizó un monitoreo y seguimiento constante de la capacitación, se validó si las capacitaciones eran desarrolladas de acuerdo con lo coordinado y que se ejecutara el temario propuesto (supervisión técnica), asimismo, realizó el control de asistencia y se envió el reporte semanal para la validación con los participantes, por otro lado, se supervisó (observación) si las sesiones eran dinámicas y generaban participación en los colaboradores. Se solicita y se fomenta que los capacitadores externos desarrollaran capacitaciones lúdicas y participativas, para mejorar el aprendizaje y posibilitar el intercambio de experiencias, En esta etapa se realiza la supervisión con el objetivo de garantizar las condiciones, disponibilidad, materiales y medios tecnológicos, es decir vigilar todos los aspectos que permiten la realización de los programas de capacitación.
- d. Evaluación de la capacitación, para la evaluación utilizamos el modelo de Kirkpatrick, enfocándonos en los 2 primeros niveles de evaluación, debido a nuestros objetivos establecidos y porque el alcance de este trabajo es mejorar el nivel de satisfacción y de conocimientos adquiridos por los participantes, Las actividades y estrategias realizadas fueron realizar el seguimiento y validar que todos los participantes rindieran su evaluación final de la capacitación, asimismo, se aplicaron las encuestas de satisfacción que midieron las siguientes categorías: evaluación del programa o curso,

evaluación docente, evaluación del ambiente de trabajo, autosuficiencia y la aplicabilidad de lo aprendido y, por último, la sección de sugerencias y comentarios, con el objetivo de conocer la opinión de los colaboradores (ver Anexo 04). Para lograr la satisfacción y el compromiso partimos de una analogía con enfoque psicológico, el cual establecimos que si un colaborador es feliz, tiene más probabilidad de enfocarse en los principios de la capacitación y de utilizar la información que reciben en su trabajo, la confianza, ser asertivo, contribuye además, en el manejo de conflictos y tensiones y elimina los temores a la incompetencia, por ello las estrategias trabajadas en la fase del diseño de la capacitación fueron de vital importancia porque logramos combatir las creencias, temores, incertidumbres de los participantes con respecto a los nuevos programas de capacitación. A consecuencia, el empleado por una parte percibe a la capacitación como una forma de aumentar sus conocimientos y habilidades y por otra parte, la empresa busca con la capacitación a largo plazo aumentar su productividad, innovar y poder adaptarse al entorno cambiante.

Con respecto a los 2 últimos niveles de evaluación de Kirkpatrick, no fueron abordados, ya que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para todos sus colaboradores que permita medir la transferencia de los conocimientos, además, no cuenta con un nivel de indicadores.

El plan de mejora en la gestión de la capacitación son propuestas de mejoramiento que se sustentan en la información obtenida de los colaboradores y los conocimientos adquiridos del marco teórico.

### 3.2.4. Ejecución: Descripción del plan de mejora

Con el mejoramiento de las técnicas mencionadas y las actividades de control, se diseñó el plan de mejora para la gestión de capacitación en entornos virtuales.

**Tabla 4.**

*Plan de mejora*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Materiales</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>
Fortalecer el proceso de detección de necesidades de capacitación.	Desarrollar técnicas de recolección de información.	Participación en reuniones de desarrollo de entrevistas.	Fichas, formularios, guías de entrevista, autorreportes, plan individual de desarrollo, reuniones de comités.	Número de colaboradores entrevistados sobre el total de colaboradores. Número de autorreportes revisados y planes de desarrollo.	Dos meses
Mejorar el nivel de satisfacción en los colaboradores.	Identificar las necesidades de capacitación, mejorar la plataforma, la calidad de los docentes, las convocatorias de capacitación y sensibilizar a los participantes sobre la importancia de las capacitaciones.	Elaborar y diseñar el comunicado sobre el programa de capacitación para una buena convocatoria, y el filtro adecuado de proveedores para contratar al proveedor más idóneo para la ejecución de la capacitación	Formato de contratación de proveedores, encuestas de satisfacción, comunicados difundidos.	Porcentaje de colaboradores satisfechos.	Tres semanas

Monitorear y supervisar a los colaboradores en sus evaluaciones de conocimiento y en sus asistencias	Disminuir el porcentaje de desaprobados e inasistencia.	el de e	Aplicar las evaluaciones de conocimiento para validar si aprendieron algo con respecto a nuevos conocimientos, actitudes y habilidades.	Formulario de Google (examen), reporte de asistencias.	Porcentaje de resultados favorables en las evaluaciones finales y de asistencia.	Una semana
Asegurar la correcta gestión en las cuatro etapas del proceso de capacitación.	Comunicar el estado y los resultados obtenidos como finalización del programa de capacitación.	el los como del de	Elaborar el informe de actividades de capacitación.	Un informe de gestión.	Número de personal con resultados satisfactorios de capacitación.	

---

*Nota:* Elaboración propia

### **3.2.5. Indicadores de logro**

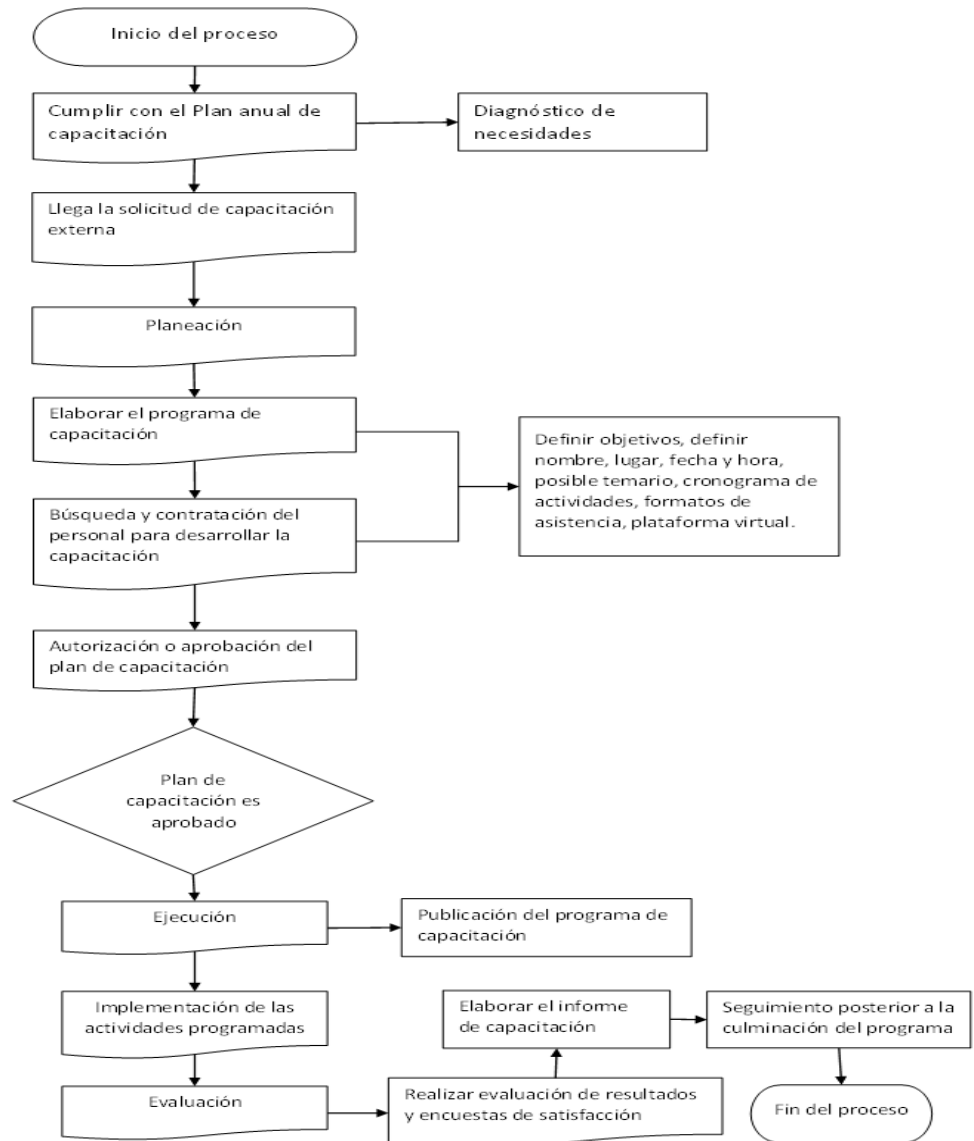
1. Asegurar que más del 70 % de los colaboradores se encuentren satisfechos con los programas de capacitación.
2. Garantizar que más del 70 % de los colaboradores se encuentren satisfechos con el docente y la plataforma usada.
3. Garantizar que un 80 % de colaboradores tenga mayor nivel de participación y asistencia en los programas de capacitación.
4. Asegurar que un 80 % de los colaboradores obtenga resultados favorables en las evaluaciones finales de capacitación.

### **3.2.6. Monitoreo y Evaluación de la intervención**

En el monitoreo y la evaluación del plan de mejora, se utilizaron formularios de difusión y registro de matrículas, para dar a conocer los objetivos de cada curso o programa de capacitación a ejecutarse, asimismo, las encuestas de satisfacción y los exámenes *a posteriori* (para medir el nivel de conocimientos, habilidades y competencias adquiridas) fueron otras de las técnicas usadas en esta fase, con la finalidad de adquirir información sobre sugerencias de los colaboradores, conocer el grado de satisfacción, entender cuáles son sus necesidades y detectar áreas de mejora para la toma de decisiones oportunas que garanticen resultados esperados.

**Figura 19.**

*Proceso de Gestión de capacitación mejorado*



Fuente. Elaboración propia.



En la Figura 19, se observa el proceso de gestión de capacitación mejorado, con cumplimiento a las actividades planificadas según el cronograma. El monitoreo y la evaluación de cada etapa del proceso permitieron identificar indicadores orientados a generar mayor compromiso con la necesidad de capacitarse, mejorar el nivel de satisfacción de los participantes y disminuir el porcentaje de desaprobados de las personas que participan en los programas de capacitación virtual.

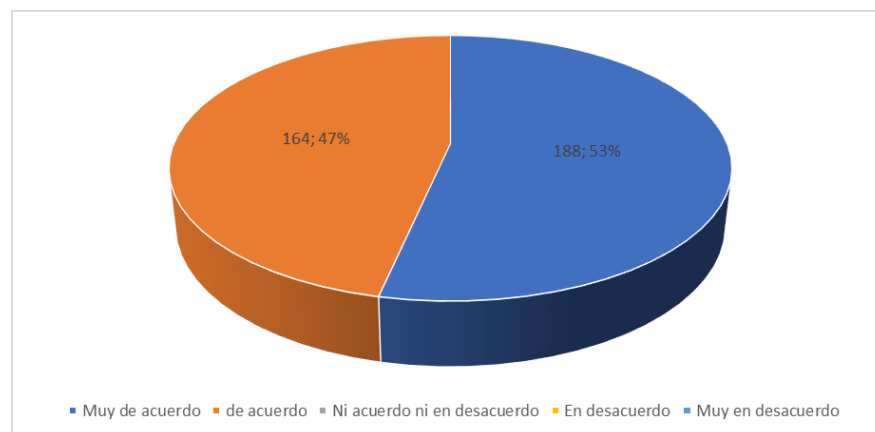
## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### 4.1. Encuesta de satisfacción

En el año 2021, luego de implementar el plan de mejora, se volvieron a realizar las encuestas para medir la satisfacción de los participantes. Las encuestas de satisfacción fueron aplicadas en los programas de capacitaciones masivas representativas, en las que participó una muestra de 353 colaboradores.

**Figura 20.**

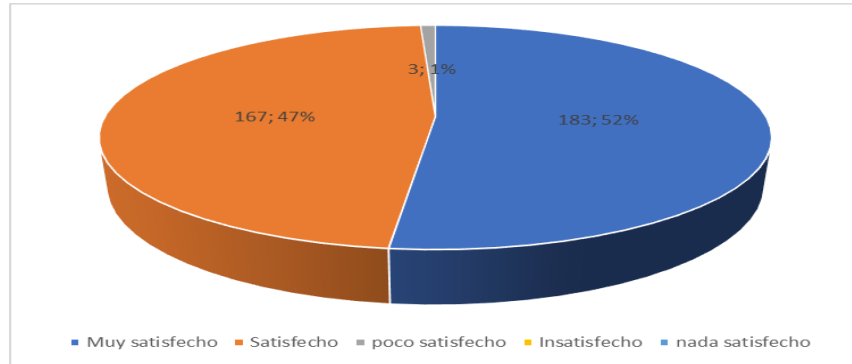
*¿El programa realizado cumplió con tus expectativas y necesidades?*



De acuerdo con los resultados de la Figura 20 de si el programa de capacitación realizado cumplió con sus expectativas y necesidades, el 53 % estuvo muy de acuerdo y el 47 % de acuerdo, sin niveles de desacuerdo

**Figura 21.**

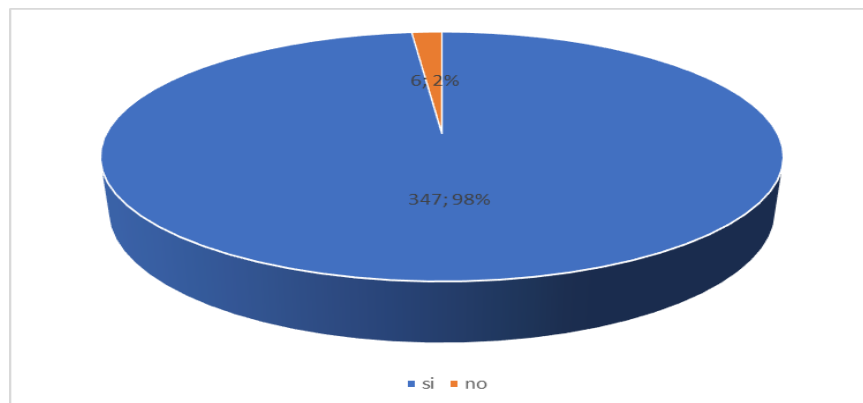
*¿Te sentiste satisfecho después de completar el curso?*



En la Figura 21, se observa el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto con la culminación del curso o programa de capacitación, así, el 52 % y el 47 % refirieron estar muy satisfechos y satisfechos con el programa de capacitación ejecutado, y solo el 1 % estar poco satisfecho, por lo que los niveles más predominantes son muy satisfecho y satisfecho.

**Figura 22.**

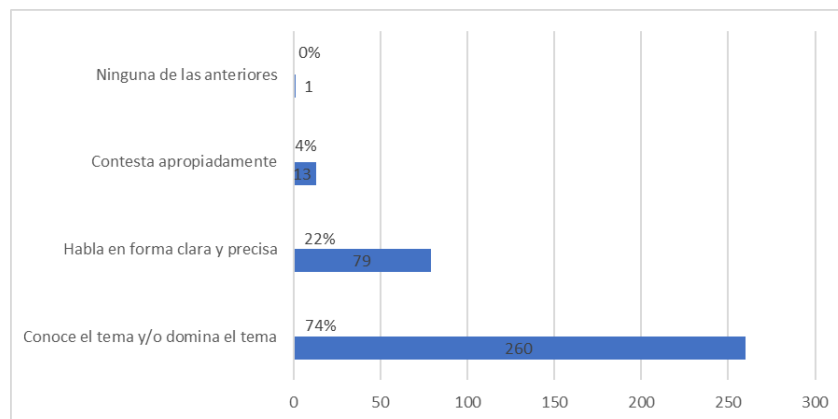
*¿Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios que pueden ser utilizados en las funciones diarias?*



En la Figura 22, se pueden apreciar los resultados de si en el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios que pueden ser utilizados en sus funciones diarias, donde el 98 % indicó que sí se realizaron ejemplos y ejercicios prácticos, y el 2 % consideró que no.

**Figura 23.**

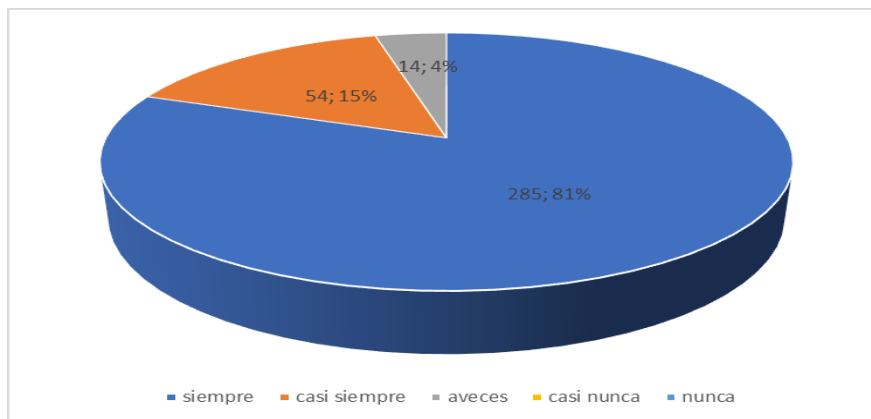
*Evalúe el grado de enseñanza de tus Docentes*



La Figura 23 expone la evaluación que le dieron los participantes al docente respecto con el grado de enseñanza, donde el 74 % indicó que el docente conoce el tema y/o domina el tema, el 22% que el docente habla de forma clara y precisa, y el 4 % que el docente contesta, apropiadamente, las interrogantes de los participantes.

**Figura 24.**

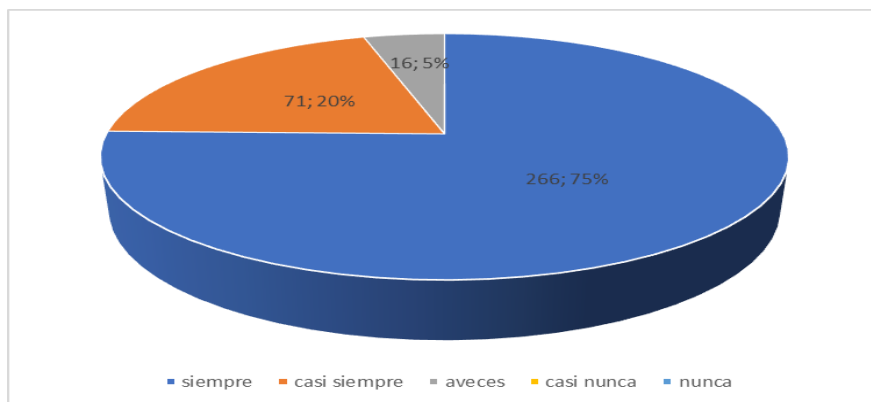
*Los docentes atendieron adecuadamente las preguntas de los participantes*



La Figura 24 expone los resultados de la valoración de los participantes hacia el docente y si este atendía, adecuadamente, las preguntas, así, el 81 % señaló que siempre se atendía a las interrogantes de los participantes, el 15 % que casi siempre y el 4 % que a veces.

**Figura 25.**

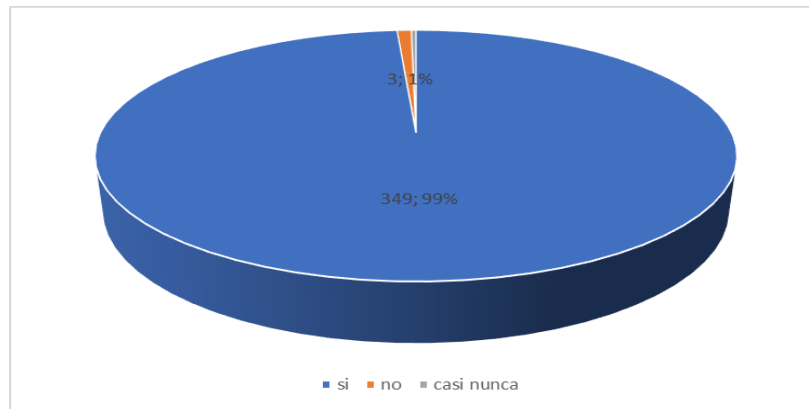
*Los docentes fueron didácticos con el desarrollo de cada sesión*



Conforme si el docente fue didáctico con el desarrollo de cada sesión, el 75 % y el 20 % indicaron que siempre y casi siempre fue didáctico, y solo el 5 % mencionó que a veces.

**Figura 26.**

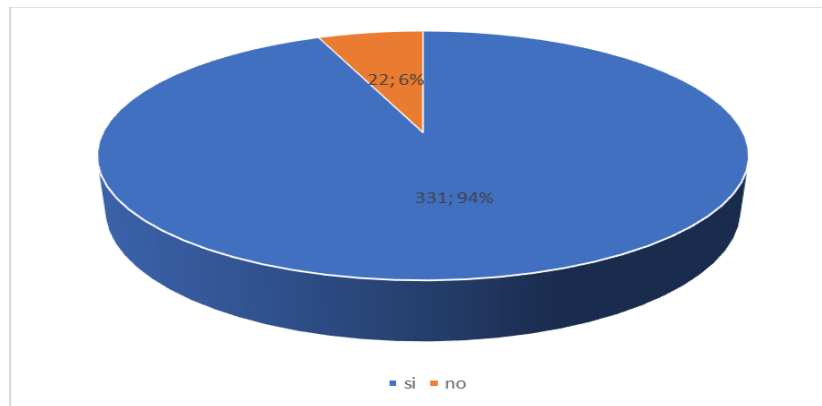
*¿Te gustaría seguir otro curso con el mismo docente?*



Respecto con si a los participantes les gustaría, o no, seguir otro curso con el mismo docente, tal como se muestra en la Figura 27, el 99 % señaló que si le gustaría continuar otro curso con el mismo docente.

**Figura 27.**

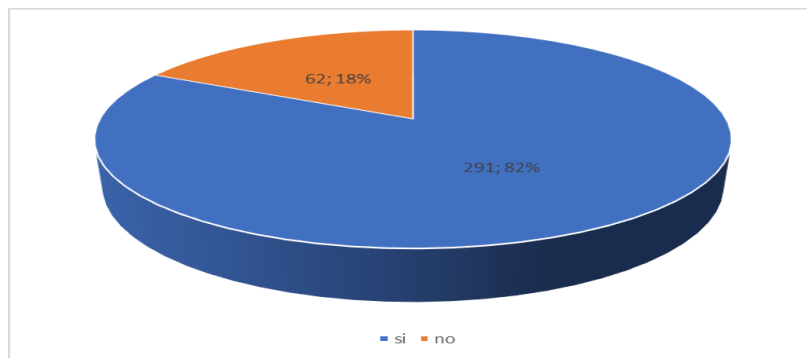
*¿Consideras que la plataforma usada fue eficiente para el desarrollo del programa?*



La Figura 27 corresponde con el enunciado de si la plataforma usada fue eficiente para el desarrollo del programa de capacitación, así, más de mitad de los participantes indicó que la plataforma sí fue eficiente y el 6 % que no fue eficiente.

**Figura 28.**

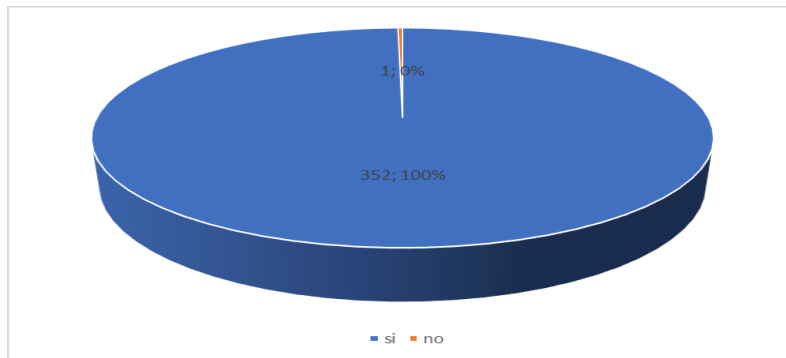
*¿Consideras que el desarrollo del programa en modalidad virtual fue el más adecuado?*



En el enunciado de si el programa desarrollado en modalidad virtual fue adecuado, el 82 % indicó que sí y el 18 % que no, este último porcentaje está asociado con aspectos como los inconvenientes o carencias que se presentan en agencias acerca de las computadoras y la conexión a internet.

**Figura 29.**

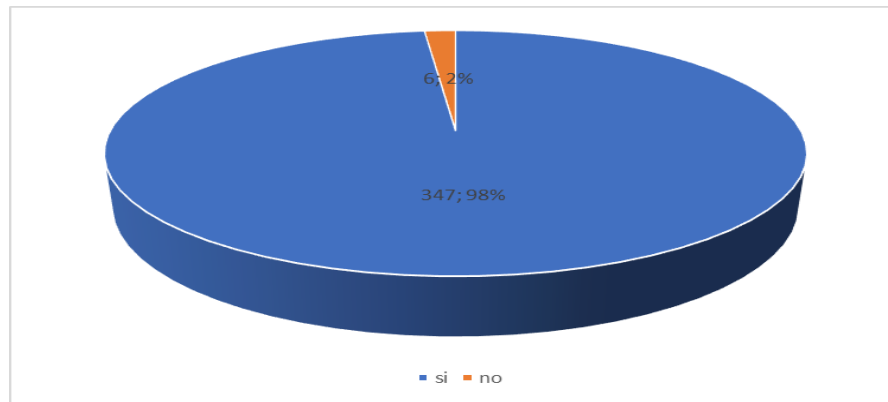
*Me siento preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo*



La Figura 29 corresponde con el enunciado de si los participantes se sienten preparados para aplicar lo aprendido en el trabajo, donde el 100 % mencionó sentirse preparado.

**Figura 30.**

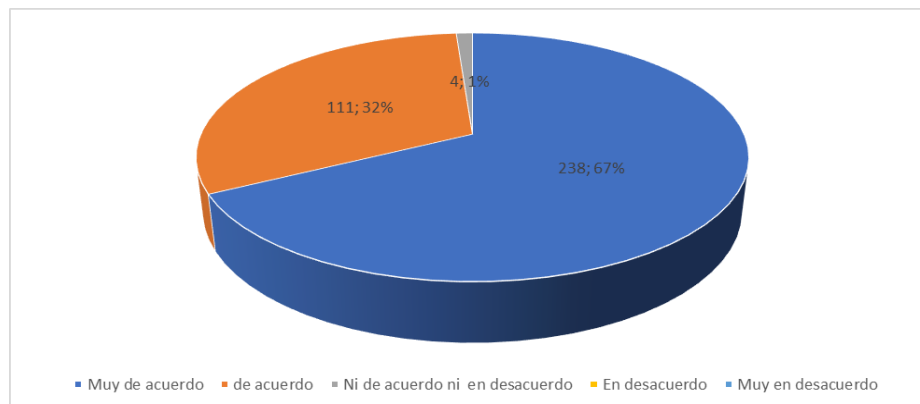
*El curso ha aumentado mis conocimientos en el tema*



La Figura 30 muestra los resultados del enunciado sobre si el curso aumentó, o no, sus conocimientos en el tema, donde el 98 % de los participantes indicó que sí aumentó sus conocimientos en los temas tratados y el 2 % que no.

**Figura 31.**

*¿Considera que los conocimientos adquiridos en el programa contribuyen a mejorar su desempeño laboral?*

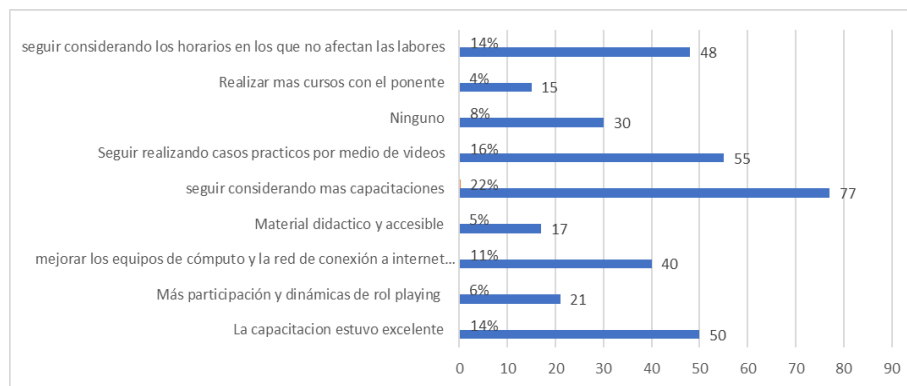




En cuanto a la Figura 31, se observan los resultados sobre si el programa contribuyó a mejorar su desempeño laboral en los colaboradores, donde el 67 % y 32 % refirieron que el programa contribuyó a mejorar su desempeño laboral.

**Figura 32.**

*¿Qué aspectos agregarías o cambiarías para mejorar o hacer más efectivos los resultados de la capacitación?*



Finalmente, en la Figura 32 se muestran los comentarios y las sugerencias de los participantes respecto con los programas de capacitación, así, mencionaron que la capacitación estuvo excelente y se debe seguir con los horarios en los que no se afectan las labores de los participantes, lo que hace referencia a los horarios de los sábados por la mañana, así como no dejar de capacitar al personal; resaltaron lo importante de realizar casos prácticos por medio de videos, generar más participación y dinámicas de rol playing, para suscitar un ambiente más activo y participativo. Conforme con los factores que no permiten ejecutar las capacitaciones de forma adecuada, el inconveniente se presenta en algunas agencias u oficinas donde no cuentan con material

de equipo de cómputo suficiente para todos los participantes y la red de conexión a internet es inestable, lo que dificulta las capacitaciones de algunos colaboradores.

#### **4.2. Resultados de la evaluación final de conocimientos, asistencia y participación**

De las evaluaciones de las capacitaciones a los 353 participantes en el año 2021, 98 de ellos aprobaron sus evaluaciones con notas mayores de 16 a 20 y 221 aprobaron con notas de 16 a 18; por otro lado, 16 desaprobaron con notas de 11 a 15 desaprobaron (la nota mínima aprobatoria en la empresa es de 16) y los que no asistieron fueron solo 18 personas. Se puede observar que los resultados de las evaluaciones finales y el nivel de participación han mejorado notablemente.

Tabla 5.

*Cantidad de matriculados y evaluados*

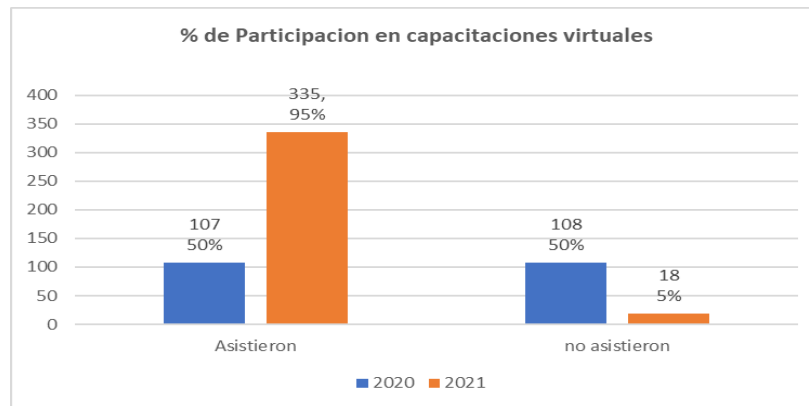
REGIONES	RANGO DE NOTAS				Total general
	11 - 15	16 -20	19 - 20	NO ASISTIÓ	
LA LIBERTAD	1	10	1	3	15
LIMA NORTE		45	30	5	80
LIMA SUR	8	63	16	1	88
ORIENTE		22			22
PROVINCIAS CENTRO	2	35	20	3	60
PROVINCIAS ORIENTE	5	20	11	2	38
PROVINCIAS SUR		18	18	3	39
VRAEM		8	2	1	11
<b>Total general</b>	<b>16</b>	<b>221</b>	<b>98</b>	<b>18</b>	<b>353</b>

### 4.3. Comparación de resultados nivel de participación y personal aprobado – Antes y después de la intervención

Posterior al diagnóstico y con la aplicación del proceso actual de gestión de capacitación, se muestra una comparación entre el antes y el después de la intervención.

#### Figura 33.

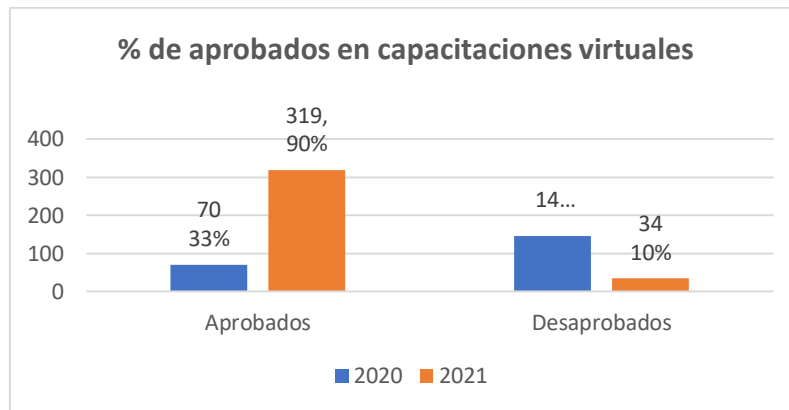
*Porcentaje de participación de colaboradores que asistieron en capacitaciones virtuales en el periodo 2020 y 2021.*



En la Figura 33, se puede evidenciar el porcentaje de asistencia de los colaboradores y un cambio favorable en el nivel de asistencia respecto con el periodo 2021.

#### Figura 34.

*Porcentaje de colaboradores aprobados en capacitaciones virtuales durante el periodo 2020 y 2021*

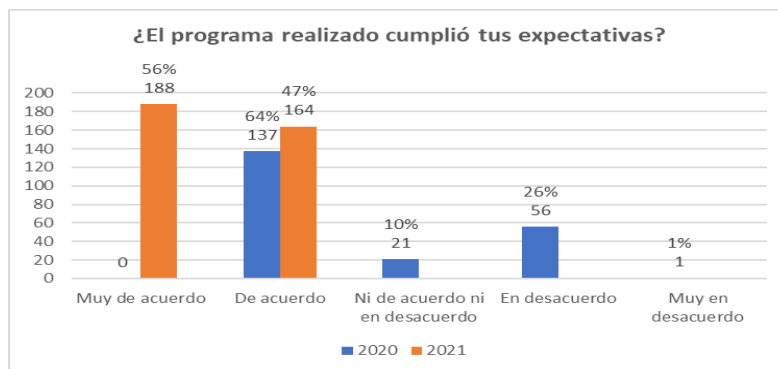


De la comparación de resultados del periodo 2020 y 2021, se comprobó que existe un cambio favorable en la cantidad de colaboradores aprobados en el 2021 como parte del proceso de intervención.

**4.4. Comparación de resultados Encuesta de satisfacción – Antes y después de la intervención**

**Figura 35.**

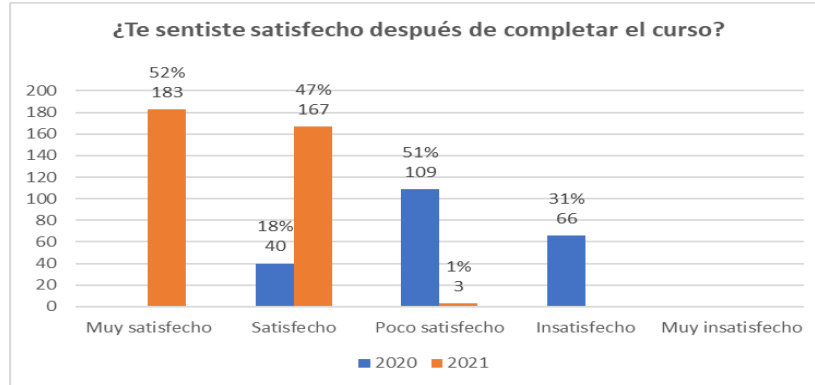
*¿El programa realizado cumplió tus expectativas?*



Se puede evidenciar que el programa realizado, en cuanto a la comparación del 2020 frente al 2021, tuvo una gran mejoraría respecto con el grado de satisfacción.

**Figura 36.**

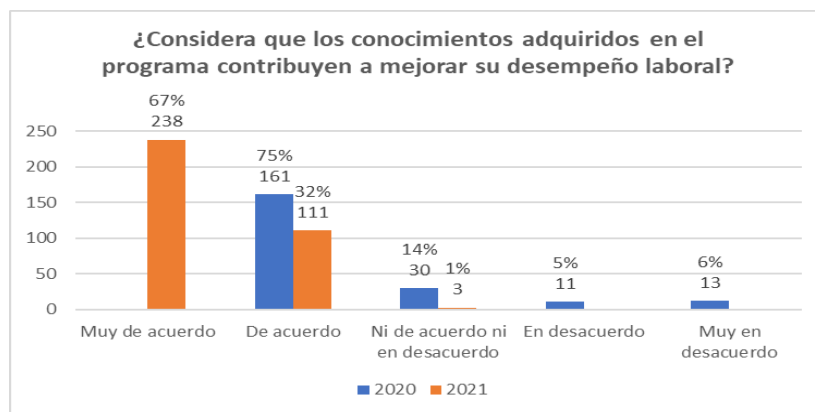
*¿Te sentiste satisfecho después de completar el curso?*



Se puede evidenciar que el nivel de satisfacción, en comparación del 2020 frente al 2021, tuvo la mejora del proceso de gestión de capacitación, lo que aumentó gradualmente.

**Figura 37.**

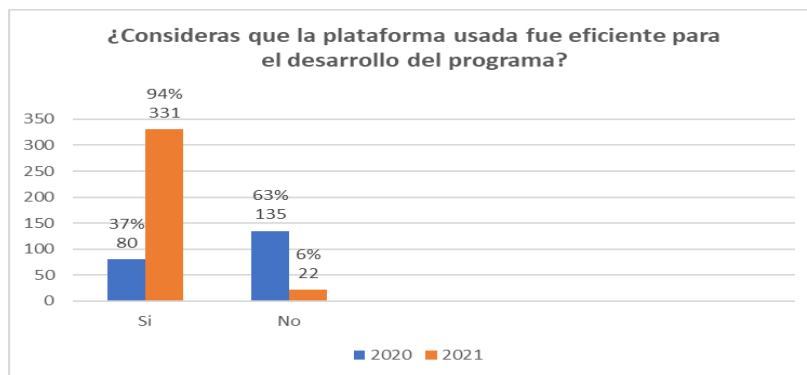
*¿Consideras que los conocimientos adquiridos en el programa contribuyen a mejorar su desempeño laboral?*



Se puede evidenciar una mejora significativa en cuanto a los resultados obtenidos sobre la percepción de adquisición de conocimientos en los colaboradores, en comparación del 2020 frente al 2021.

**Figura 38.**

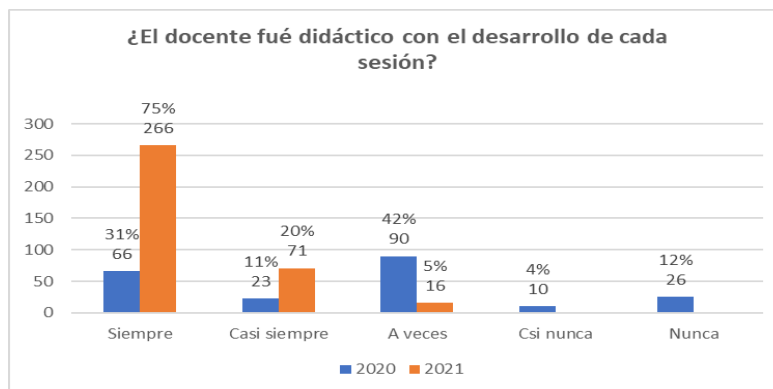
*¿Consideras que la plataforma usada fue eficiente para el desarrollo del programa?*



Respecto con el enunciado de si la plataforma virtual usada fue eficiente para el desarrollo del programa, en comparación de los resultados obtenidos del 2020 frente al 2021, los participantes indicaron que sí fue eficiente.

**Figura 39.**

*¿El docente fue didáctico con el desarrollo de cada sesión?*



En el enunciado sobre si el docente fue didáctico en el desarrollo de las sesiones, con la implementación de las estrategias se observó la comparativa de los resultados

obtenidos del 2020 frente al 2021, pues los participantes indicaron que siempre y casi siempre el docente fue didáctico.

Los hallazgos del presente estudio con respecto al mejoramiento del proceso de gestión de capacitación, partió del modelo de Chiavenato y para la evaluación del proceso de capacitación el modelo de Kirkpatrick, los cuales a lo largo del proceso de diagnóstico y análisis permitieron alcanzar los objetivos establecidos. Se logró establecer mejoras en las etapas de diagnóstico de capacitación, planificación, ejecución y evaluación, logrando identificar también errores presentes a lo largo de los procesos de capacitación ejecutadas en el periodo del 2020. Como resultados se mejoró el nivel de satisfacción en los colaboradores de la financiera, lo que impactó favorablemente, en el nivel de satisfacción de los colaboradores, de igual manera con los resultados de la encuesta de satisfacción y las evaluaciones, se concluye que el 90% de los participantes tuvo mayor nivel de participación y asistencia en los programas de capacitación, Estos resultados encontrados coinciden con el estudio de Yaya y Matto en el 2019, quienes desarrollaron una investigación, con el objetivo de diseñar un modelo de gestión del proceso de capacitación en empresas consultoras del área de recursos humanos en la ciudad de Lima y como resultado de este estudio, elaboraron un modelo de gestión denominado Modelo de Gestión de Capacitación YM, el que partió del planteamiento de Chiavenato, permitiendo identificar también algunas mejoras en las etapas de diagnóstico de capacitación, planificación, ejecución y evaluación.

De igual manera, en el estudio de Elías (2011), tuvo como objetivo diagnosticar y proponer acciones de mejora al proceso de capacitación que se realizaba al personal

de una empresa que brinda servicios petroleros en la ciudad de Lima, como resultado identificaron que el actual proceso de capacitación no se está realizando de la manera más eficiente ni bajo los lineamientos básicos o ideales que permitan valorar a la capacitación como es debido. Estas acciones son semejantes a lo realizado en este estudio, debido que con el modelo de Chiavenato en el diagnóstico identificamos problemas a los cuales se propusieron mejoras a nivel del diagnóstico de capacitación, planificación, ejecución y evaluación, logrando obtener resultados favorables en el proceso de gestión incrementando niveles de satisfacción, por su parte Gonzales (2017), en su estudio sobre propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados, planteó como objetivo también, generar una propuesta de gestión de capacitación, los resultados indican que en la empresa no existe un sistema de gestión de capacitación ni un responsable del proceso, por tal motivo, se hizo posible realizar la propuesta de gestión de capacitación bajo el modelo de Chiavenato que contempla las cuatro fases de evaluación a fin de establecer mejoras al proceso.

Respecto a la etapa de evaluación de capacitación, por su parte Rodas en el 2019, en la tesis titulada “Diseño de una metodología de evaluación para eventos de capacitación en el desempeño personal de una institución financiera”, tuvo como finalidad analizar los diversos modelos de evaluación de capacitación y diseñar una metodología de evaluación para eventos de capacitación laboral, como resultado, el modelo utilizado en la evaluación en su estudio fue el planteado por Kirkpatrick cuya metodología permitió a la empresa tome decisiones y mejore continuamente los eventos de capacitación, dichos resultados guardan relación con la presente investigación, puesto que para la evaluación de capacitación el modelo utilizado



también fue el de Donald Kirkpatrick logrando mejorar el nivel de satisfacción y de conocimiento en los colaboradores.

Igualmente, Correa en el 2013 evaluó el programa de capacitación para la instrucción en línea de una institución extranjera, utilizando como base de evaluación el modelo de Kirkpatrick, solo tomando el nivel de reacción y comportamiento. Los resultados a nivel de reacción señalan que el 81 % de los participantes estuvieron satisfechos con la capacitación recibida, en cuanto a la evaluación del comportamiento, el 75 % aplicó las destrezas adquiridas en las capacitaciones y el 77 % experimentó cambios en la conducta. Estos datos también guardan relación con lo encontrado en este estudio respecto al nivel de reacción, debido que con la intervención se logró mejorar en un 90% el nivel de satisfacción de los colaboradores que participaron en los programas de capacitación; en tanto, el nivel de comportamiento no fue abordado en este estudio debido que el alcance de esta investigación es mejorar el nivel de satisfacción y el nivel de conocimientos. Los últimos dos niveles planteados por Kirkpatrick (comportamiento y resultado) son recomendaciones establecidas para la empresa a fin de seguir evaluando y mejorando los procesos de capacitación.

#### **4.5. Reflexión de la experiencia**

##### ***4.5.1. Limitaciones encontradas***

Las limitaciones encontradas en el proceso de intervención al inicio fue el presupuesto establecido por capacitaciones que debían ser aprobadas, por gerencia general, asimismo, las solicitudes de capacitación que llegan al departamento vienen

establecidas con objetivos o tópicos a tratar. Se notaron los proveedores seleccionados por Gerencia Central de Negocios para su ejecución de capacitaciones solicitadas por la misma área, sin considerar otras propuestas como alternativas.

Otra limitación fue que, en algunos casos, programaban reuniones o actividades adicionales a las capacitaciones que estaban establecidas y programadas, estas reuniones surgían sin comunicación o aviso previo, generando incomodidad en los participantes, porque se cruzaban ambas actividades. Hubo cobertura de internet para el caso de provincias inestable, debido que se tuvieron deficiencias en ese aspecto en la intervención, así como contar con equipos de cómputo o una laptop para la participación de las capacitaciones y un espacio físico adecuado para la escucha.

Por otro lado, se evidenciaron equipos de cómputo con opciones de cámara y micrófono no configuradas para ser activadas o encendidas en las agencias u oficinas. Las capacitaciones no podían ser programadas en horario no laboral, debido que muchos de los participantes no poseen una computadora o laptop y conexión a internet desde sus casas, esto en el caso de provincias.

Finalmente, otra de las limitaciones fue el escaso apoyo por parte de los gerentes para que los involucrados participen en sus capacitaciones sin interrupciones, o cuando se realiza el lanzamiento o publicación del programa de capacitación y control de asistencia, los gerentes no se involucran en guiar a hacer seguimiento a los participantes.

#### ***4.5.2. Impacto en la institución con los resultados hallados***

La mejora del proceso de gestión de capacitación en entornos virtuales tuvo un impacto positivo en la empresa, la tecnología informática (TI) influyó, en gran medida, en los métodos de capacitación y disminuyó los costos de operación; otra mejora fue llegar a cumplir con el plan anual de capacitación sin que este sea perjudicado por la pandemia, asimismo, el nivel de satisfacción de los participantes al culminar sus programas o cursos de capacitación aumentó en comparación con los resultados obtenidos en el 2020. Así, se notó el cambio respecto con el compromiso de participación de los involucrados desde el inicio hasta el fin de la capacitación, sumado con los resultados satisfactorios de las evaluaciones de fin de capacitación.

Además, esta mejora en la gestión de capacitaciones tuvo relevancia en aspectos como: mejoras en la calidad de trabajo, mejor atención al cliente externo y en su desempeño, esto se evidenció en las nivelaciones que se realizan a los colaboradores que habían participado en las capacitaciones. Asimismo, este tipo de capacitaciones no deben dejar de darse a los colaboradores, pues así no se sentirán olvidados por parte de la empresa.

#### ***4.5.3. Aporte en el área de la psicología y en el contexto y demandas profesionales requeridas***

Desde la psicología, la capacitación es un proceso de contraste e intervención psicológica; se entiende por contraste la identificación y la comparación de distintos aspectos del comportamiento relevantes al ajuste en el ámbito laboral, y por

intervención al diseño e implementación de un programa de entrenamiento específico para modificar el comportamiento. En este sentido, la psicología en el ámbito organizacional participa y aporta al evaluar y proporcionar un diagnóstico, diseñar e implementar un plan, y estimar los resultados de la intervención a corto y largo plazo.

La mejora del proceso de gestión de capacitación en entornos virtuales de la financiera generó aportes tales como: la mejora en el proceso de gestión de capacitación, con resultados favorables de satisfacción en los participantes. Otro aporte es la implementación de recursos o herramientas que podrán ser utilizadas para llevar a cabo el proceso de gestión de capacitación para posteriores capacitaciones.

Las capacitaciones establecidas con la mejora en la gestión de capacitación lograron un impacto positivo, puesto que fueron de mucha ayuda para la mejora de los niveles de satisfacción del personal de la financiera, especialmente, en los ejecutivos de negocios, quienes son pieza fundamental, porque, son el punto de contacto con el cliente y la financiera, se convierten en piezas clave.

Respecto con las demandas profesionales requeridas para la mejora del proceso de gestión de capacitación en entornos virtuales, se colocaron en práctica los conocimientos obtenidos en la universidad a lo largo del proceso de formación, especialmente, en los procesos o asignaturas de diagnóstico de necesidades, el diseño de planes o programas de capacitación, planes de intervención, entre otros que permitieron trasladar los conocimientos obtenidos como profesional a la realidad, pues estos sirvieron como base para el desarrollo de este trabajo; en la experiencia profesional, se adquirieron conocimientos y habilidades que permitieron tener el control y la conducción de los procesos de capacitación, por ejemplo, la capacidad de

análisis para identificar la problemática, la toma de decisiones en lo relativo con la implementación de estrategias, la comunicación, entre otros.

El talento humano en el proceso de capacitación es imprescindible, pues es el área de recursos humanos de la empresa que debe ejercer de nexo entre la capacitación y el empleado, por ello, el psicólogo organizacional realiza una gama de actividades que permiten el logro de este proceso, es decir, ejecuta actividades que van desde la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, procesos administrativos y logísticos que requieren de actualización de conocimientos, por lo que fue importante actualizar los conocimientos en el área organizacional.

#### ***4.5.4. Autoevaluación y autocrítica personal e institucional***

Es pertinente que el psicólogo cuente con una gama de conocimientos y experiencias que le permitan tener el control de los planes de desarrollo y capacitación del talento humano. La actualización en conocimientos y herramientas tecnológicas es crucial debido a las tendencias en el mundo laboral; la globalización, la tecnología y los cambios demográficos son un desafío y oportunidad para estar actualizados y adaptarse, de manera eficiente, a las demandas de este mundo cambiante. Por tal motivo se complementó la experiencia con algunas actualizaciones con el compromiso de realizar y responder a sus necesidades.

El ascenso a cargo de auxiliar fue clave para conocer a profundidad y conducir, directamente estos procesos de forma autónoma, así, gracias al ascenso fue posible demostrar el desempeño reflejado en el proceso de gestión de capacitación a cargo. Sin

embargo, costó un poco adaptarse al cambio debido que tenía que asumir muchas más responsabilidades y conducir los procesos de forma autónoma.

Por otro lado, la empresa no solo debería invertir en capacitaciones externas, sino en recursos materiales a fin de proporcionar a las agencias medios necesarios y suficientes para que puedan desarrollar sus funciones o actividades diarias, sobre todo mejorar la experiencia del colaborador en sus capacitaciones virtuales.

## RECOMENDACIONES

- De acuerdo con el modelo de Kirkpatrick, los niveles de evaluación de un programa de capacitación comprenden cuatro fases, el nivel de reacción o satisfacción, el nivel de aprendizaje, el nivel de comportamiento y el nivel de resultados; este trabajo se centró solo en los dos primeros niveles (reacción o satisfacción y de aprendizaje), debido a los objetivos que pretendió alcanzar con la mejora en el proceso de gestión de capacitación, sin embargo, se recomienda complementar el proceso de gestión de capacitación con los siguientes niveles de evaluación de Kirkpatrick, los que permiten obtener mayor información respecto con el impacto que puede generar un programa de capacitación en el entorno personal, laboral y organizacional del colaborador.
- Llevar a cabo capacitaciones virtuales en consideración con el nivel de actualización del personal administrativo y de agencias en cuanto al manejo de TI, asimismo, considerar realizar una capacitación previa sobre el manejo y uso de plataformas virtuales antes de sus sesiones de capacitación.
- Mejorar la contratación de proveedores externos para la ejecución de los planes o programas de capacitación, considerado el formulario de contratación como una herramienta de filtro inicial para las evaluaciones de los proveedores.
- Se recomienda que, al elaborar el plan anual de capacitación, se establezcan herramientas para el diagnóstico de necesidades con base en evaluaciones más objetivas, es decir, incluir como técnicas de recolección de información entrevistas estructuras con los líderes y los jefes de grupos y focus group.

- Se sugiere que la empresa implemente y mejore los equipos de cómputo, la red de conexión a internet y el ambiente o espacio físico, especialmente, para las zonas de provincias, con la finalidad de mejorar la experiencia del colaborador en sus capacitaciones virtuales, debido que se han presentado algunos casos en los que los colaboradores reportan y manifiestan que no cuentan con una computadora, red de internet, espacios adecuados para la ejecución de sus capacitaciones. En el caso de la entidad financiera, aún falta cubrir estas demandas para incrementar el valor como empresa y el bienestar de sus colaboradores.
- Destinar los horarios, exclusivamente, para las capacitaciones y evitar asignar funciones o generar reuniones en horarios de capacitación establecidos.
- Realizar focus group con los participantes al finalizar el programa de capacitación, para recopilar información sobre las sugerencias y mejoras de los procesos de capacitación, así como dar atención a sus demandas o solitudes de los participantes y que estos se sientan escuchados.
- Es importante continuar mejorando este estudio e incluir las otras etapas de evaluación de Kirkpatrick. Los resultados de la evaluación de capacitación de acuerdo al modelo de Kirkpatrick, arrojan niveles de satisfacción, lo que debe alentar a la Gerencia a seguir procediendo bajo los estándares de este modelo e ir perfeccionándolo.



- Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño para todos los cargos (personal administrativo y de negocios) que incorpore los aprendizajes adquiridos y el logro de objetivos largo plazo.

## CONCLUSIONES

- Luego de la revisión y el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción y los resultados de las evaluaciones que fueron parte del diagnóstico, se identificaron los elementos que interferían en las capacitaciones en entornos virtuales, los que se regularon en el proceso de mejora.
- El mejoramiento del proceso de gestión de capacitación en entornos virtuales impactó, favorablemente, en el nivel de satisfacción de los colaboradores de la financiera, así como en el nivel de satisfacción con el docente y la plataforma usada.
- De acuerdo con los resultados de las encuestas y las evaluaciones, se concluye que el 90 % de los participantes tuvo mayor nivel de participación y asistencia en los programas de capacitación.
- Se han evidenciado cambios favorables gracias a la mejora y los análisis de las evaluaciones, las encuestas de satisfacción, los comentarios y las sugerencias de los participantes en comparación con los resultados obtenidos en el periodo del 2020, los que mostraban valores negativos; esto permitió concluir que el objetivo general de la intervención se cumplió.
- Es importante que el programa de capacitación planteado atienda las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo, con el fin de utilizar los recursos y la tecnología más adecuada para la instrucción.
- Las mega tendencias en el mundo laboral son un gran desafío para las organizaciones que se encuentran en proceso de transformación digital, por

ello, es preciso seguir capacitando al personal para la adquisición de habilidades y conocimientos actualizados que permite hacer frente a la competencia.

- Para la psicología, la capacitación como proceso organizacional tiene como objeto de estudio el comportamiento individual, pues implica hacer de los individuos personas capaces de actuar. Por ello, con la implementación del plan de mejora en la gestión de la capacitación, se generó un cambio conductual en los participantes, gracias a las estrategias y un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación; la sensibilización, por medio de difusión de comunicados de las capacitaciones programadas, entre otros; esto incentivó y motivó a los colaboradores a tener mayor compromiso con la necesidad de capacitarse.
- Tras la revisión del material bibliográfico, podemos concluir que la evaluación de los niveles de transferencia y resultados, la mayoría de las empresas no tienen interés en llegar a esos niveles de medición, ya que no cuentan con los recursos económicos y humanos requeridos. Para realizar la evaluación de las etapas 3 y 4, deben cuantificar los costos y beneficios, ya que se debe tener en cuenta un presupuesto adicional para cada programa ejecutado y poder medirlo (requiere de una inversión adicional).
- No todos los efectos producidos de una capacitación son cuantificables, se tienen enfoques cualitativos que se centran más en analizar el comportamiento de participantes, Se deduce con ello que, entre situación actual y resultado deseado, se considera un periodo de tiempo de evaluación más amplio.

## REFERENCIAS

- Alvarado, L., & Moscoso, A. (2020). *Relación entre la capacitación y la satisfacción laboral de teleoperadores de call centers en Lima Metropolitana*.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/73e8cd2e-e5f0-4b41-ac40-6cc35c081024/content>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana .
- Correa, L. (2013). *Evaluación de un programa de capacitación profesional de una institución de educación superior de Puerto Rico*.  
<https://ponce.inter.edu/cai/tesis/lmcorrea/index.pdf>
- Diaz, M., & Svetlichich, M. (2013). *Herramientas para la educación virtual*.  
<https://cpcecb.org.ar/media/img/paginas/Herramientas%20Para%20La%20Educaci%C3%B3n%20Virtual.pdf>
- El Comercio. (2019). *¿En qué sectores del mercado laboral peruano hay mayor demanda?* . <https://elcomercio.pe/economia/peru/sectores-mercadolaboral-peruano-hay-mayor-demanda-234241-noticia/?ref=ecr>
- Elías, V. (2011). *Diagnóstico y propuesta de mejora al proceso de capacitación en una empresa de servicios petroleros*. PUCP:  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1320>
- Fernández, I. (2017). *El comportamiento financiero de las entidades de Microfinanzas: Análisis empírico del crecimiento y de la crisis de morosidad*.

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/11540/Tesis%20ISF.pdf?sequence=1>

Figueroa, M., San Martín, A., & Soto, J. (2018). *Buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito de empresas del sector bancario.*

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12882/FIQUEROA\\_SAN%20MARTIN\\_PRACTICAS\\_BANC](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12882/FIQUEROA_SAN%20MARTIN_PRACTICAS_BANC)

Gros, B. (2018). La evolución del e-learning: del aula virtual a la red. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(2), 1-11.

Infante, V., & Breijo, T. (2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. *Revista Mèdica*, 15 (1), 54 – 61.

Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas.*

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas.* Editorial Epice.

Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., & Carvalhais, L. (2019). *Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano.*

<file:///C:/Users/Sindya/Downloads/DialnetGestionDeLaCapacitacionYCapitacionParaUnaMejorGe>

Mohamed, A. (2017). *Human resources Development in a company.*

[https://is.muni.cz/th/zdbu2/Masters\\_Thesis\\_HRMdevelopment\\_FINAL\\_Ame](https://is.muni.cz/th/zdbu2/Masters_Thesis_HRMdevelopment_FINAL_Ame)  
[en.pdf](https://is.muni.cz/th/zdbu2/Masters_Thesis_HRMdevelopment_FINAL_Ame)

- Montes, L. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño de empleados de una empresa de servicios telefónicos*.  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1475/Montes\\_gl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1475/Montes_gl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MTPE . (2016). *Ley de seguridad y Salud en el Trabajo, su reglamento y modificatorias*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349382/LEY\\_DE\\_SEGURIDAD\\_Y\\_SALUD\\_EN\\_EL\\_TRABAJO.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349382/LEY_DE_SEGURIDAD_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO.pdf)
- Muñoz, L. (2017). *Metodología para la implementación de soluciones de capacitación online corporativa*. Universidad de Piura:  
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2856>
- Murcia, S., Gutiérrez, E., & Borda, M. (2017). *Impacto de la capacitación en el desempeño del personal administrativo en un outsourcing en Bogotá*.  
<https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2017/5sim/25D.pdf>
- Orellano, C. (2018). Más allá del aprendizaje electrónico. *Revista Médica Herediana*, 29(2), 121. <https://revistas.upch.edu.pe/index.php/RMH/article/view/3354>.
- Palomino, J. (2017). *Características de la capacitación en la gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas del Perú*.  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2829/palomino\\_bjm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2829/palomino_bjm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones Training and its effect in quality management in*

*organizations*. file:///C:/Users/sguardia/Downloads/flaviofernandes,+ART-03-Rev\_RIDI\_Vol6-No-2%20(1).p

Portillo, G. (2021). *Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global*. Departamento de proyectos de ingeniería.

Quintanilla, J., & Castillo, M. (2020). *Implementación de un Modelo de Capacitación para Docentes de Bachillerato, por Medio de Entornos Virtuales de Aprendizaje, una Respuesta ante la Pandemia*. file:///C:/Users//Downloads/kvqj1s-182-191%20(1).pdf

Quiñonez, A. (2010). *La gestión de la capacitación con estrategia de desarrollo institucional*. [http://www.auraquinonesli.com/gestion\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://www.auraquinonesli.com/gestion_de_la_capacitacion.pdf)

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2021). *Informe de estabilidad del sistema financiero*. [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub\\_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera\\_2021-I.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera_2021-I.pdf)

Rodas, D. (2019). *Diseño de una metodología de evaluación para eventos de capacitación en el desempeño personal para una institución pública financiera*. Universidad Andina Simon Bolivar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7201/1/T3102-MDTH-Rodas-Dise%C3%B1o.pdf>

Torres, M., & Torres, C. (2021). *Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica – Colombia*. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9052/tesis383.pdf?sequence=1>

- Velásquez, E. (2022). Gestión del proceso de capacitación en las áreas de soporte de negocio en una empresa contratista de minería y construcción en Lima. *Revista Ciencia Latina*, 6(1), [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1491](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1491).
- Yaya, M., & Matto, Y. (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*. PUCP: <https://core.ac.uk/download/pdf/200274912.pdf>



## ANEXOS

### Anexo 1. Formulario contratación de proveedores de capacitación

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	COMPLETE LA INFORMACION		
1. Nombre de la empresa			
2. Dirección			
3. Teléfono			
4. Correo electrónico			
5. Página web			
6. Nombre y título del representante de la empresa			
7. Aliados estratégicos			
8. Referencias			
SECCIÓN 2: INFORMACIÓN SOBRE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN	VALORACIÓN		
	SÍ (1)	NO (0)	TOTAL
1. Costo de la propuesta (por persona o grupo)			
2. El costo está en el rango del presupuesto o excede el presupuesto			
3. Monto final negociado			
4. Metodología para emplear			
5. Duración del curso			
6. Temario acorde a la necesidad de capacitación			
7. Temario contiene información sobre las competencias a mejorar			
8. Se realizan actividades prácticas a lo largo del curso o programa			
9. Beneficios que ofrece			

10. Tipo de certificación			
11. Sistema de evaluación			
12. Entregables			
<b>SECCIÓN 3: INFORMACIÓN SOBRE EL DOCENTE</b>	<b>VALORACIÓN</b>		
	<b>SÍ (1)</b>	<b>NO (0)</b>	<b>TOTAL</b>
1. Docente o docentes propuestos			
2. Cuentan con información sobre la experiencia personal y laboral del docente			
3. Experiencia en el manejo de entornos virtuales y nuevas tics			
4. El docente es un experto en su área			
5. Maneja recursos tecnológicos para ejecutar capacitaciones			
6. Qué valoración del 1 al 10 le asignas al docente propuesto			
<b>TOTAL</b>			

- 0 – 05: Muy insatisfactorio
- 06- 10: Insatisfactorio
- 11 – 15: Aceptable
- 16 - 18: Satisfecho
- 18 a 20: Muy satisfecho

Anexo 2. Ejemplo de modelo de comunicados de invitación a los cursos de capacitación

**Progresamos JUNTOS**

**INICIO 18/09/21**

## PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN MICROFINANZAS

### TÉCNICAS EFECTIVAS DE VENTAS, COBRANZAS, NEGOCIACION Y ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Te invitamos a matricularte a nuestro programa de especialización en Microfinanzas que hemos preparado para ti.

**Objetivo**

En este curso aprenderás los diferentes técnicas, metodologías y herramientas para una adecuada gestión efectiva de ventas, cobranzas, negociación y administración de cartera en el negocio de las microfinanzas.

**Dirigido a**

Nuestros ejecutivos de Negocios Básicos y en Formación.

Ver lista en el archivo de excel adjunto.

**PROGRAMACIÓN**

MÓDULOS	TEMA	DÍAS	HORARIO
I	Técnicas Efectivas de Ventas	Sábado 18 Setiembre	De 8:30 a.m. a 1 p.m.
II	Técnica Efectivas de Cobranzas	Sábado 2 Octubre	De 8:30 a.m. a 1 p.m.
III	Técnicas de Negociación en Microfinanzas	Sábado 16 Octubre	De 8:30 a.m. a 1 p.m.
IV	Técnicas de Negociación en Microfinanzas	Sábado 16 Octubre	De 8:30 a.m. a 1 p.m.
<b>Total.</b>		<b>3 Días</b>	<b>13: 30 Hrs.</b>

**Modalidad Virtual - Plataforma Zoom**

**Descarga nuestro archivo adjunto con el temario del curso**

**Haz clic aquí para INSCRIBIRTE**

**Marcos Corrales Gonzales**  
(Magister, Economía y Administrador de Empresas con Especialización en Finanzas)

Empresa capacitadora: **IFM INSTITUTO DE FORMACIÓN EN MICROFINANZAS**

financiera **ProEmpresa**

Anexo 3. Formulario de matrícula

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA O CURSO DE CAPACITACIÓN</b>
<b>Ingrese sus apellidos y nombres:</b>
<b>OBLIGACIONES DEL BENEFICIARIO</b>
<p>Son obligaciones a cargo de EL BENEFICIARIO, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asistir puntualmente a todas las sesiones y a las actividades que formen parte del Curso de Capacitación.</li><li>• En caso de Interrumpir o no concluir el curso por motivos de inasistencia o tardanzas se realizará el proceso sancionador correspondiente, debiendo realizar su descargo por el incumplimiento.</li><li>• Seguir las indicaciones de los instructores que impartan la capacitación.</li><li>• Cumplir con todos los ejercicios, actividades o tareas del Curso de Capacitación.</li><li>• Obtener nota aprobatoria &gt; a 15.</li></ul>
Por medio del presente, declaro bajo juramento que conozco mis obligaciones, indicadas en las líneas anteriores; motivo por el cual en señal de conformidad respondo las siguientes preguntas.
a. Si acepto
b. No acepto
Si la respuesta es no, indique el motivo:
<b>DETALLE DEL INICIO DEL CURSO O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>
Fecha de inicio:
La programación de clases serán los siguientes días (elige la opción que mejor se acomode a tus tiempos):

Anexo 4. Encuesta de satisfacción

ENUNCIADOS	Marca la opción que consideres la más adecuada de acuerdo con tu percepción				
<b>EVALUEMOS NUESTRO CURSO</b>					
El programa realizado cumplió sus expectativas y necesidades	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Te sentiste satisfecho después de completar el programa?	Muy satisfecho	satisfecho	insatisfecho	Nada satisfecho	Muy insatisfecho
Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios que pueden ser utilizados en tus funciones diarias	Sí	No			
<b>EVALUA A TU DOCENTE</b>					
Evalúe el grado de enseñanza de tu Docente	Conoce y/0 domina el tema	Habla de forma clara y precisa	Contesta apropiadamente	Ninguna de las anteriores	No opina
El docente atendió adecuadamente las preguntas de los participantes	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
El docente fue didáctico con el desarrollo de cada sesión	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Te gustaría seguir otro curso con el mismo docente	Sí	No			
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>					
¿Consideras que la plataforma usada fue eficiente para el desarrollo del programa?	Sí	No			
¿Consideras que el desarrollo del programa en modalidad virtual fue la más adecuada?	Sí	No			
<b>AUTOSUFICIENCIA</b>					
Me siento preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	Sí	No			
El programa ha aumentado tus habilidades con respecto al desarrollo de tus funciones	Sí	No			
¿Considera que los conocimientos adquiridos en el programa contribuyen a mejorar su desempeño laboral?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

### RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

¿Qué aspectos agregarías o cambiarías para mejorar o hacer más efectivos los resultados de la capacitación? Déjanos tus comentarios.

### CURSO POR SEGUIR

Que curso te gustaría que sea parte de tu programa de formación (detállalo).

Déjanos algunas sugerencias con respecto a los horarios más factibles para programar una capacitación.

Coméntanos una situación agradable y desagradable en tus capacitaciones