



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de
fecha 29 de mayo de 1987

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DEL CASO

“EL EFECTO MULTIPLICADOR PARA CAPACITACIÓN INTERNA”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA:
Brayan Millán Guzmán

Asesor: Mtro. José Mata Domínguez

Ciudad de México

2023

Ciudad de México, a 15 de noviembre de 2023.

ESP. GABRIEL NUÑEZ GÓNZALEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Brayan Millán Guzmán

Pasante de la Escuela o Facultad: **FACULTAD DE NEGOCIOS**

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública

Según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: "El efecto multiplicador para capacitación interna".

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Mtro. José Mata Domínguez quien fungió como asesor tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

Dedicatoria.

Estimados,

Con gran emoción y profunda gratitud, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a quienes han sido pilares fundamentales en la culminación de este importante capítulo de mi vida académica.

A mi querido padre, Carlos. Un incansable motor de esfuerzo y disciplina, quien con su constante apoyo y sabios consejos me ha guiado en cada paso de este trayecto. Tus palabras de aliento y ejemplo inquebrantable de perseverancia han sido mi mayor inspiración.

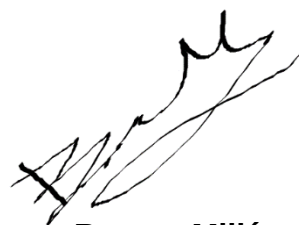
A mi amada madre, Iveth. Personificación del amor incondicional y el cariño infinito. Tu inagotable amor ha impulsado a perseverar incluso en los momentos más desafiantes. Tu luz ha iluminado cada paso en este camino.

A mis queridos hermanos, Joaquín y Camila. Fuentes inagotables de motivación e inspiración. Su confianza en mis capacidades y su propia dedicación en sus caminos me han mostrado la importancia del trabajo arduo y la determinación para alcanzar los sueños.

A mi estimada pareja, Carla. Compañera inseparable de esta travesía, agradezco profundamente por ser mi apoyo incondicional, por compartir los triunfos y las dificultades, por ser el pilar de estabilidad que ha enriquecido este viaje con amor y comprensión.

Cada uno de ustedes ha sido un cimiento en la construcción de este logro. Son el faro que ha iluminado mi sendero hacia la culminación de esta etapa.

Con infinito cariño y gratitud,



Brayan Millán.

Índice temático.

Introducción.....	7
Capítulo 1. Situación actual.....	12
1.1 Ideas y conceptos clave	15
1.2 Datos de impacto	20
1.3 Análisis de datos.....	21
1.4 Situación deseada.....	22
Capítulo 2. Planteamiento del problema.....	23
2.1 Justificación.....	24
2.2 Objetivos de estudio	28
2.3 Objetivo general	29
2.4 Objetivos específicos	29
2.5 Preguntas y respuesta clave.....	29
2.6 Alcance	33
2.7 Beneficios del proyecto.....	37
Capítulo 3. Marco teórico conceptual	39
3.1 Recursos necesarios	39
3.2 Ejemplos de éxito (fundamento de estudio)	40
3.3 Hechos.....	43
Capítulo 4. Metodología.....	44
4.1 Selección de formadores internos.....	44
4.2 Diseño del programa de capacitación para formadores	45
4.3 Transferencia efectiva de conocimientos	46
4.4 Evaluación de habilidades de formadores.....	46
4.5 Desarrollo de materiales de capacitación.....	47
4.6 Apoyo y seguimiento	47
4.7 Evaluación del impacto y ROI.....	47
4.8 Mejora continua.....	48
Capítulo 5. Cronograma de planificación estratégica.....	48

5.1 Diseño de investigación – estrategia.....	50
5.2 Variables.....	50
5.3 Discusión.....	51
Capítulo 6. Riesgos y enfoques	53
Capítulo 7. Recomendaciones.....	54
7.1 Proyectos futuros a desarrollar.....	56
Conclusiones	61
Fuentes de Consulta.....	64
Referencias Bibliográficas	64
Sitios Web	65
Artículos	66

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Dashboard de resultados de capacitación.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 2. Gráfico de micro credenciales en plataformas digitales</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración 3. Gráfico de resultados obtenidos por resultados del DNC 2022.</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 4. Resultados obtenida por el reporte de presupuestos de la compañía.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 5. Plataformas de aprendizaje digital.</i>	<i>57</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Resultados obtenidos por encuesta de situación actual de capacitación en Dicipa.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 2. Rango de edades de colaboradores en Dicipa.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 3. Costos comparativos.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 4. Cronograma de planificación de actividades estratégicas.</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 5. Caracterización de la metodología.</i>	<i>50</i>

Introducción

“Dicipa S.A. de C.V.” es una empresa con más de 40 años de historia, dedicada a la distribución de material y equipo médico, enfocada en satisfacer las necesidades médicas de un laboratorio o un hospital, basando su modelo de negocio en la asistencia personalizada de operar e interpretar los servicios de cada uno de los equipos, reactivos y materiales distribuidos a lo largo del país.

Sus clientes se dividen en públicos y privados. Los del primer rubro, se obtienen a través de las licitaciones que lanza el gobierno en el sector salud. La principal tarea es abastecer a los laboratorios y hospitales privados y públicos que hay alrededor del país como los que hay en cada estado. Los del segundo rubro se obtienen, a través de la búsqueda y obtención de clientes que requieren un proveedor médico que pueda satisfacer sus necesidades hospitalarias en cuanto a equipos y reactivos médicos se refiere.

Esencialmente, la empresa de manera interna se divide en dos grandes rubros. Por un lado, se encuentran las áreas que se encargan de dar venta y servicio a los clientes como las áreas de: ventas, mercadotecnia y licitaciones, es decir, son todas las áreas comerciales que generan utilidades a la compañía. Por otro lado, también existen las áreas de apoyo que se enfocan en dar soporte al cliente interno, es decir, a los colaboradores como los son: Finanzas, T.I. y por supuesto, Capital Humano.

En referencia a esta última área, Capital Humano es una de estas principales áreas de apoyo internas, en muchas empresas se le conoce como recursos humanos, pero en Dicipa es el equipo de Capital Humano.

El área de Capital humano le reporta directamente a la Dirección General y tienen un rol estratégico, ya que se enfocan en la gestión de las personas dentro de Dicipa, y sus esfuerzos tienen un impacto directo en el éxito y la competitividad de la organización. Garantizan que la organización cuente con el talento adecuado, bien gestionado, capacitado y comprometido para lograr sus objetivos

empresariales. Además, promueve una cultura y valores que respaldan el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de la organización.

Dicha área, cuenta con varias subáreas a cargo, como los son: nómina, comunicación, y también el equipo de capacitación interna, conocidos en Dicipa como el equipo de Formación y Desarrollo. Ellos tienen el reto de satisfacer las necesidades de capacitación que tiene la empresa con los más de 700 empleados que en ella laboran.

En el área de Formación y Desarrollo, se encuentran dos divisiones de enfoque en actividades. La primera es la capacitación enfocada en habilidades técnicas y por otro lado, capacitación enfocada en habilidades blandas.

La primera, cómo su nombre lo indica, se basa en una capacitación técnica hacia los equipos que distribuye la empresa, hace referencia al cómo se opera el equipo que se instala en el laboratorio u hospital.

Por ejemplo, son necesarios cuando hay que brindarle atención al cliente ante alguna problemática que se presentara, resolver alguna duda que tuviera el usuario o incluso, el reparar un equipo en caso de algún desperfecto o avería de este. Generalmente este tipo de capacitaciones las otorga el fabricante del equipo en sus instalaciones y la logística de capacitación se gestiona de manera interna. Entre los fabricantes con los que trabaja Dicipa, se encuentran algunos nombres como: Johnson & Johnson, GE Healthcare, Medtronic, Siemens, etc.

La segunda, es la capacitación de habilidades blandas, conocidas por ser una combinación de habilidades sociales, de comunicación, aptitudes y capacidades de relacionarse con los demás. Con el desarrollo de estas habilidades, Dicipa busca que sus colaboradores puedan trabajar de forma efectiva en equipo, es decir, estar orientados a resultados y sean flexibles en sus relaciones sociales.

Estas habilidades están fuertemente ligadas a la inteligencia emocional, también conocida como la capacidad de gestionar satisfactoriamente las emociones para relacionarse positivamente con los demás. El estudio de caso planteado a continuación está enfocado en este tipo de capacitación y enseñanza.

Para la empresa, las competencias esenciales en las que se enfoca la capacitación de habilidades blandas son: empatía situacional, comunicación efectiva, orientación al cliente y necesidades, resolución de conflictos y problemáticas, adaptabilidad a los cambios y desafíos, trabajo y sinergia de equipo, liderazgo comprometido e innovación y mejora continua (por mencionar algunas).

Se relacionan con la cultura organizacional al generar un impacto positivo en la satisfacción del cliente y en la reputación de la empresa. Estas competencias contribuyen a crear una cultura de servicio centrada en el cliente, lo que, a su vez, impulsará el éxito del proyecto y la empresa en su conjunto.

En Dicipa, como en muchas empresas, se utiliza una herramienta conocida como el DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), la cual es una prueba que muestra los conocimientos faltantes en los colaboradores de la empresa. Este diagnóstico evalúa las áreas de oportunidad y las habilidades actuales de los colaboradores, así como su desempeño y productividad diaria.

En la compañía, el DNC se realiza de forma periódica para contar con la última actualización de sus colaboradores y preparar estrategias para su implementación con base en los resultados obtenidos.

El DNC se realiza de forma semestral y anual en la compañía. Donde con base en un exhaustivo análisis e interpretación de este, se desarrolla el plan de capacitación anual para las diferentes áreas de la compañía. Una vez lanzado el plan de capacitación, se inicia con la búsqueda de proveedores para la impartición de los diferentes talleres que hayan detectado y se requiere proporcionar en la compañía.

El propósito organizacional de realizar el DNC de manera semestral y anual es identificar las áreas en las que los empleados pueden necesitar capacitación, permitiéndoles realizar una mejora de su rendimiento y desempeño. Esto puede conducir a un aumento en la productividad y la calidad del desempeño de sus actividades.

Dicipta se desempeña esencialmente en el mundo de las licitaciones, que se caracteriza por exigir entornos cambiantes de acuerdo con la licitación en la que se enfoque en ganar la compañía, con ayuda del DNC, se busca ayudar a garantizar que los programas de capacitación y desarrollo estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización para cada licitación. Esto asegura que los esfuerzos de capacitación estén contribuyendo de manera efectiva a las necesidades de negocio de la empresa.

Medir el impacto de la capacitación o de los programas en tan poco tiempo, es un desafío, pero no algo imposible. Para la medición continua, se compara el desempeño observado por áreas, donde, se observa y evalúa el desempeño de los colaboradores en el trabajo después de la capacitación, esto puede proporcionar indicadores tempranos de impacto. Por ejemplo, si los empleados aplican nuevas habilidades o conocimientos aprendidos en su trabajo de manera efectiva.

El análisis que se realiza del DNC, requiere de un enfoque sistemático y una serie de puntos clave a evaluar para su interpretación. Antes de cualquier capacitación, se identifica y define con precisión la problemática o la oportunidad que se busca abordar y que esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implica la revisión del reporte que proporciona el SIRH (sistema de información de recursos humanos) de la compañía, reuniones con líderes de área y análisis de resultados de encuestas a empleados para lograr comprender el problema en detalle.

Una vez que se recopila la información, se clasifica por necesidades a resolver en cada área. Formación y Desarrollo presenta una propuesta de capacitaciones a impartir a los directores de cada área en la compañía y en conjunto, se definen cuáles son los temas que se estarán abordando. Una vez definidas las capacitaciones, se establece un plan estratégico para compartirlo a través de los diferentes medios de comunicación empresariales en formato de un calendario de capacitaciones.

Algunas de los impactos y ventajas que se encuentran al realizar este diagnóstico de forma periódica encontramos:

- Identificación de brechas y habilidades de los colaboradores
- Mejora del desempeño individual y organizacional
- Alineación de las actividades con los objetivos empresariales
- Motivación y satisfacción de los empleados

Dicipa es una empresa que trata de estar a la vanguardia y de enfocarse en las necesidades de sus empleados para enfocar todos sus esfuerzos en el desarrollo de ellos.

Sin embargo, hay muchos retos con los que se encuentra, como son los rubros que requieren de actualización y atención para lograr el crecimiento organizacional que la empresa busca. Para este estudio del caso, el enfoque se encontrará en el rubro de las capacitaciones que se imparten.

Capítulo 1. Situación actual

Una vez identificados los temas a capacitar, se sigue con la selección de proveedores e impartición de talleres. Actualmente, se trabaja con diferentes proveedores que son expertos en la diversidad temas de habilidades blandas mencionadas, ellos tienen el reto de desarrollar a los colaboradores que se hayan detectado y que requieren fortalecer alguna de las habilidades comentadas.

Sin embargo, al realizar esta investigación y selección de proveedores, la empresa se encuentra con costos elevados, ya que capacitar a la plantilla de colaboradores de la compañía, no es una tarea sencilla para los proveedores en temas logísticos y pedagógicos.

Los costos elevados dependen de la capacitación y del lugar en el que se vaya a impartir los cursos. Haciendo un análisis anual, nos encontramos con que los costos se han excedido de manera incremental en el presupuesto de la empresa en los últimos 5 años de un 5% en el 2017 a un 23% en el ejercicio de cierre 2022.

Para el caso de la logística encontramos diferentes problemáticas a las que se enfrentan los proveedores, como lo son:

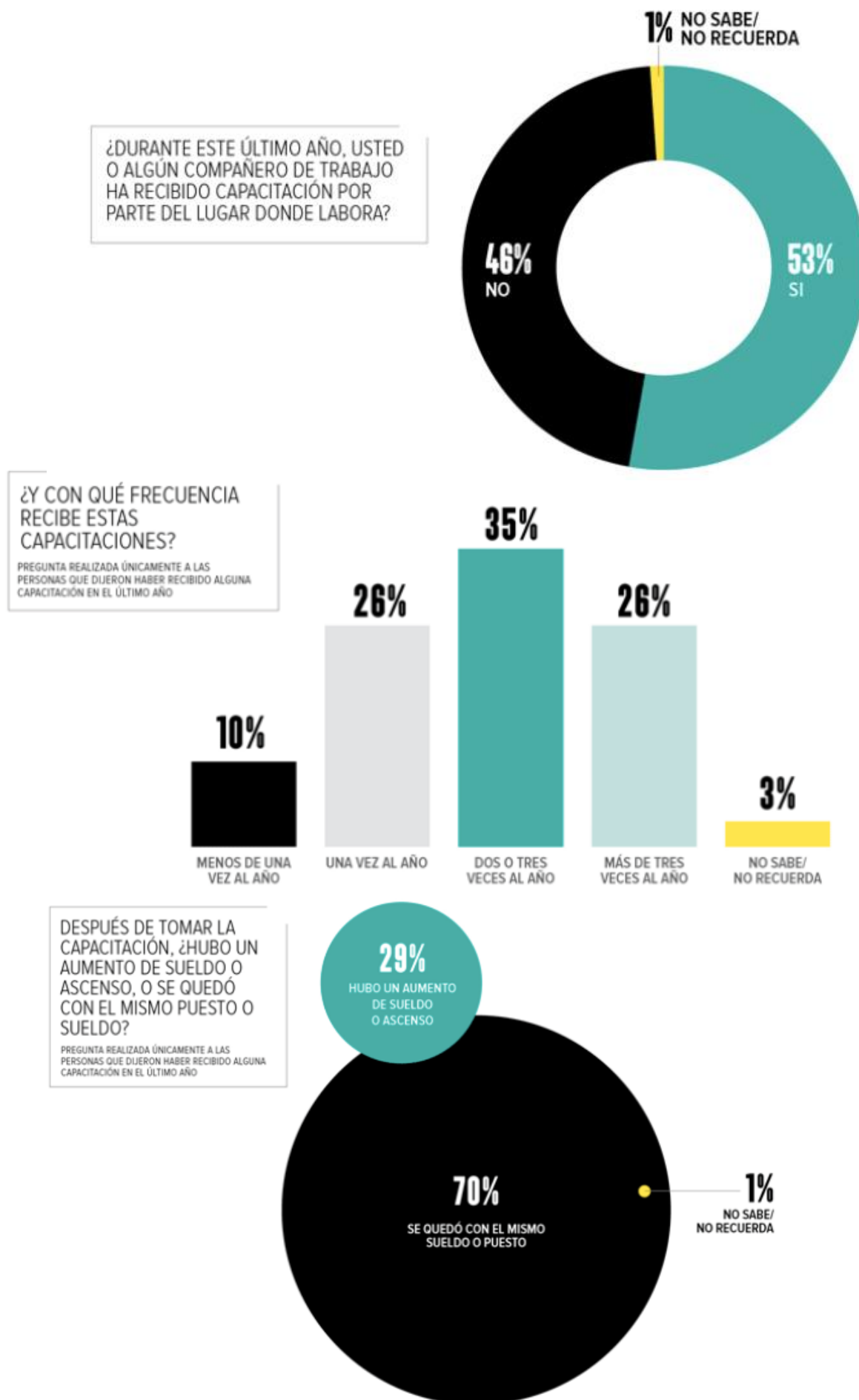
- Planificación de viaje por urgencias de capacitaciones a impartir
- Coordinación con los proveedores para alinear contenidos a impartir
- Logística de materiales que los proveedores requieren trasladar
- No conocer a los colaboradores que capacitara para coordinar traslados
- Falta de instructores capacitados para la impartición de un nuevo curso
- Disponibilidad de instructores para la impartición de un tema que dominen

Por otro lado, la compañía se enfrenta al reto de que el contenido que se presenta e instruye por parte del proveedor hacia los colaboradores, no siempre está tropicalizado ni aterrizado a la estrategia que tiene la compañía, además de que dicho contenido, no coincide muchas veces con la filosofía y valores de la empresa.

Generalmente, se procura realizar una sesión de alineación entre el proveedor y el área de Formación y Desarrollo, con el fin de contextualizar al proveedor sobre la compañía y toda la información relevante en cuanto a la habilidad que se vaya a capacitar. Sin embargo, esto requiere de tiempo y esfuerzo para poder transmitirles la información de forma estratégica, otro gran reto es que el proveedor al trabajar con varios clientes no siempre logra este cometido.

Por lo anterior, se ha optado por trabajar con un mismo proveedor y un mismo instructor que ya conozca medianamente a la compañía, sin embargo, esto sigue siendo costoso, ya que se depende mucho de cualquier situación que al proveedor se le presente. Con fines informativos, se realizó una encuesta de capacitación laboral que nos arroja resultados que indican cuál es el enfoque que se debe dar al proyecto, los resultados se presentan en la ilustración 1.

Ilustración 1. Dashboard de resultados de capacitación



Fuente: elaboración interna por el área de Formación y Desarrollo

1.1 Ideas y conceptos clave

Con el fin de brindar claridad, precisión, fundamentación teórica, análisis y continuidad de la investigación. Se presentan estos conceptos que ayudaran a establecer un lenguaje común, delimitar el tema, contextualizar y proporcionar una base sólida para el análisis y la discusión de los resultados.

Efecto multiplicador: se refiere al impacto ampliado y sostenible que tiene la capacitación cuando los participantes comparten y transmiten los conocimientos adquiridos a otros colaboradores. En lugar de limitarse a aplicar lo aprendido en su propio trabajo, los empleados capacitados se convierten en multiplicadores al compartir y enseñar a sus compañeros, generando así un efecto dominó que amplía el alcance de la capacitación.

El efecto multiplicador es valioso porque permite maximizar el impacto de la capacitación y garantizar que los beneficios se extiendan más allá de los participantes individuales. Al capacitar a un grupo de empleados y fomentar la transferencia de conocimientos y habilidades, se puede lograr un cambio cultural y un mejor desempeño general en toda la organización. Además, el efecto multiplicador también puede generar un mayor sentido de pertenencia y colaboración entre los colaboradores, ya que se sienten valorados y reconocidos por su capacidad para contribuir al desarrollo de sus compañeros.

Fuente: Bassett, T. (2003). Training for Trainers. Pavilion Publishing. Editorial Brighton.

El efecto multiplicador genera un sentimiento de pertenencia o de mayor valor debido a la idea de que cuando una organización invierte en el desarrollo de sus empleados y promueve un ambiente donde se reconoce y valora su contribución, los colaboradores sienten que su trabajo es significativo y apreciado. Esto lleva a un mayor sentido de pertenencia y de lealtad hacia la empresa. Además de promover una cultura de colaboración y apoyo mutuo. Cuando los empleados

sienten que forman parte de un equipo donde todos se ayudan y se impulsan mutuamente, es más probable que se sientan valorados y conectados.

Tropicalizar: para este proyecto, tropicalizar se conoce como el arte de llevar y aterrizar el contenido del proveedor a la empresa, adecuándolo a la cultura, filosofía y valores que en la organizacional que existe.

Significa adaptar o contextualizar el contenido de capacitación, materiales o estrategias provenientes de un proveedor externo a la actualidad y necesidades específicas de la empresa. El objetivo es hacer que el contenido sea relevante, comprensible y aplicable para los colaboradores.

La importancia de tropicalizar contenidos radica en maximizar la efectividad y la relevancia de la capacitación en un contexto local. Al adaptar los contenidos a la realidad y las necesidades específicas de los empleados, se mejora su comprensión, se promueve una mayor aplicabilidad en el trabajo y se fortalece la conexión emocional con los conceptos presentados.

Tropicalizar contenidos en una empresa puede contribuir a un mejor compromiso y participación de los empleados, lo que a su vez mejora la efectividad del aprendizaje y la transferencia de conocimientos a la práctica laboral. Además, ayuda a evitar malentendidos culturales y asegura que los conceptos y las ideas sean transmitidos de manera apropiada y efectiva en el contexto local

Fuente: Paz Wells, S. (2023). El instructor del Nuevo Tiempo. Editorial Kolima.

Muchas empresas utilizan la tropicalización para temas mercadológicos y poder llevar a otros países su producto. Aterrizándolos con la misma esencia, pero adaptándose a las necesidades del mercado al que llegan. Esta es la misma metodología que se busca llevar a cabo con el proyecto. Aterrizar contenidos de habilidades blandas manteniendo la esencia de la habilidad, pero adaptándose a las necesidades de la empresa que, en este caso, es la cultura empresarial.

Capacitación interna: es el proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes que forman parte de la cultura organizacional y del día a día de los colaboradores. Es tan importante que incluso existen regulaciones legales que hablan de su obligatoriedad. Sin embargo, el personal también está obligado a aprovechar la capacitación y el adiestramiento que la empresa le brinda y transferir a otros colaboradores las habilidades y conocimientos adquiridos al desempeñar de una mejor manera sus funciones.

Fuente: Rosas-Prado, C., Rivera-Alcántara, M., & Fernandez-Diaz, R. (2021). Capacitación Empresarial. Editorial Académica Española.

La capacitación interna es importante porque promueve el desarrollo de habilidades y competencias, ayuda a los empleados a adaptarse al cambio, contribuye a la retención y atracción de talento, mejora el clima laboral y la motivación, promueve la cultura organizacional, reduce costos y facilita la transferencia de conocimiento dentro de la empresa. Estos beneficios tienen un impacto directo en el crecimiento y éxito de la organización, creando en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Equipo de capacitación interna: conocidos para este proyecto como los agentes capacitadores internos, se encuentran en el área de Formación y Desarrollo en la Dirección de Capital Humano, desempeñan un papel esencial en la capacitación de los empleados con los puntos mencionados en el concepto anterior y en el desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo en la empresa. Su conocimiento interno, adaptación, credibilidad y eficiencia contribuyen a programas de capacitación más relevantes, efectivos y alineados con los objetivos de la organización.

Están familiarizados con la cultura, los procesos y los objetivos de la empresa. Tienen un conocimiento profundo de las necesidades específicas de capacitación de los empleados y pueden adaptar los programas de aprendizaje para abordar esas necesidades de manera efectiva.

Pueden desarrollar y ofrecer programas de capacitación que se ajusten a los cambios en la estrategia empresarial, las tecnologías emergentes o los nuevos desafíos del mercado. Esto permite una capacitación más ágil y oportuna para mantener a los empleados actualizados y preparados.

Los miembros del equipo de capacitación interna están familiarizados con los empleados y comprenden sus perspectivas y desafíos. Esto les permite establecer una conexión y empatía más fuertes con los empleados, lo que a su vez promueve una participación y una receptividad más altas durante los programas de capacitación.

El equipo de capacitación interna puede infundir la cultura y los valores de la empresa en los programas de capacitación. Pueden diseñar contenido y actividades que reflejen los principios fundamentales de la organización, fomentando así una alineación más sólida y coherente entre los empleados y la cultura organizacional de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Habilidades blandas: también conocidas como habilidades sociales, habilidades interpersonales o habilidades emocionales, son atributos personales y sociales que permiten a los colaboradores interactuar efectivamente con otros en su día a día.

Estas habilidades no están necesariamente relacionadas con el conocimiento técnico o las habilidades específicas de las actividades diarias de los colaboradores. Si no más bien con la forma en que ellos se relacionan, comunican y colaboran con los demás.

Las habilidades blandas son cada vez más valoradas debido a su impacto en el rendimiento laboral y el éxito de una organización. El desarrollo de habilidades blandas puede mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, la colaboración y el rendimiento general de los colaboradores y los equipos en la organización.

Las habilidades blandas, también contribuyen a construir relaciones laborales sólidas entre los colaboradores, clientes y proveedores. El desarrollo de habilidades

como la empatía, la inteligencia emocional y la capacidad de establecer conexiones personales, crea un entorno laboral favorable, promueve la confianza mutua y mejora la satisfacción y retención de los empleados.

Son esenciales para brindar un excelente servicio al cliente. La capacidad de escuchar atentamente, comprender las necesidades del cliente, manejar quejas y resolver problemas de manera empática y efectiva, además de crear una experiencia positiva para los clientes y fortalecer la reputación de la empresa.

Fuente: Corral, G. J. (2007). Dirección De Personas. Escuchar, Influenciar Y Desarrollar a Sus Colaboradores. Netbiblo.

En un entorno empresarial en constante cambio como en el que vivimos, las habilidades blandas son cruciales para adaptarse y responder de manera efectiva a las nuevas circunstancias. Las habilidades como la flexibilidad, la resiliencia, la creatividad y la capacidad de aprendizaje continuo permiten a los empleados adaptarse a nuevos roles, tecnologías y métodos de trabajo, y superar los desafíos que surgen en el entorno empresarial.

Proveedores de capacitación: son proveedores externos de capacitación que proporcionan a la empresa acceso a experiencia especializada, una amplia gama de recursos, enfoque objetivo, flexibilidad, ahorro de tiempo y recursos, además de actualización constante y reducción de la carga administrativa. Sin embargo, es importante evaluar cuidadosamente a los proveedores externos y asegurarse de que se alineen con los objetivos y valores de la empresa antes de establecer una asociación.

Los proveedores externos de capacitación suelen tener experiencia y conocimientos especializados en áreas específicas. Pueden ofrecer programas de capacitación diseñados específicamente para abordar las necesidades y desafíos particulares de la empresa, brindando información actualizada y mejores prácticas en su campo de especialización.

También están en la vanguardia de su campo y tienen la responsabilidad de mantenerse actualizados con los últimos avances y tendencias. Al trabajar con un proveedor externo, la empresa puede asegurarse de que sus colaboradores reciban capacitación basada en las últimas prácticas y conocimientos actualizados, lo que les permite estar al tanto de los cambios y las demandas de su industria.

Al ser externos a la organización, pueden identificar áreas de mejora y sugerir soluciones innovadoras basadas en su experiencia con otras empresas y sectores. Además, los proveedores externos a menudo tienen redes y conexiones con expertos y profesionales de la industria, lo que puede brindar a la empresa acceso a recursos adicionales y oportunidades de colaboración.

Fuente: elaboración propia.

1.2 Datos de impacto

Los siguientes datos de impacto se obtuvieron a lo largo de investigaciones que tenían el fin de conocer más sobre el sentir de los colaboradores de la empresa. Las investigaciones no se pensaron ni realizaron como parte del estudio del caso, sin embargo, los resultados obtenidos si son relevantes para sustentarlo.

- En el reporte de indicadores financieros internos, el segundo concepto más elevado es el correspondiente a “Capacitación”.
- En el reporte de ahorros de la compañía, el tercer rubro con menor porcentaje de ahorros es el correspondiente a “Capacitación”.
- La encuesta “pulso Dicipa”, encargada de medir el clima laboral, dice que el 90% de los colaboradores cree que la capacitación sobre habilidades blandas tiene áreas de oportunidad.
- Los comentarios con mayor repetición son: “Los encargados de cursos no se alinean con la empresa”, “Los proveedores no conocen las necesidades de la compañía”.
- En el reporte de encuestas de salida 2022, la tercera opción más votada fue “Capacitación”.

- En la evaluación de competencias por puestos, los resultados generales, arrojan que los colaboradores no han tenido un avance mayor al 10% en los últimos 5 años. Lo cual se traduce en que los colaboradores no están adquiriendo nuevas habilidades con las capacitaciones impartidas.
- En el buzón de quejas y sugerencias de capital humano, la quinta solicitud mayormente pedida es mejorar las capacitaciones para el personal.

1.3 Análisis de datos

Gracias a estos datos presentados, se puede decir que el reto es muy grande y que, sin duda, requiere de una propuesta efectiva para satisfacer al segundo cliente más importante de la empresa, el cliente interno.

Hoy en día, para las organizaciones, contar con un proceso de capacitación funcional y estratégico, es fundamental para el desarrollo de colaboradores y con ello, lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Es precisamente por esta razón, que no se puede tener descuidado el rubro de la capacitación en Dicipa.

Con los datos de impacto presentados, se puede apreciar que la capacitación se está volviendo uno de los conceptos más elevados para la compañía y que no está generando rendimientos ni permeando en los colaboradores. Además de no generar ahorros significativos para la empresa, que por supuesto, merma en las utilidades generadas.

La retención del personal es clave para una gestión exitosa de la organización, por lo que el hecho de estar ligada a la capacitación hace que el desafío sea aún mayor para la empresa, ya que no solo se capacita al personal, sino que se retiene y motiva al talento.

Se puede interpretar que la capacitación requiere una reingeniería en sus procesos. Ya que actualmente los colaboradores no están conformes con ellos, ni

con el área en general. La solución propuesta requiere estar basada en estos ideales.

1.4 Situación deseada

Por lo anterior, se propone realizar capacitación interna por medio de un efecto multiplicador, que consiste en entrenar únicamente al equipo de formación y desarrollo de capital humano (5 personas) para que apliquen un modelo a escala, en dónde primero se formen para poder formar a los demás colaboradores de la empresa.

Esto se traduce en una reducción de costos hacía el presupuesto, ya que se reduce también el costo que se invierte en los proveedores y lo más importante, se tropicaliza el contenido de las habilidades blandas, para darle un enfoque estratégico, más dirigido a la cultura organizacional que existe en la compañía, además de otras grandes mejoras que a Dicipa le son redituables. Alrededor de este proyecto, se profundizará y estudiarán dichas mejoras, por mencionar algunas de los ellas, se encontraron:

- Transferencia efectiva de conocimientos
- Desarrollo de instructores internos
- Amplio alcance de la capacitación
- Mejora continua y evaluación
- Resultados medibles y sostenibles

En este proyecto se encontraron todos los argumentos necesarios para poder iniciar con el efecto multiplicador en capacitación interna y gracias a este desarrollo se explorarán todas las variables que involucra el proyecto que se debe considerar para su correcta implementación.

Capítulo 2. Planteamiento del problema

El presupuesto de capacitación se ve afectado por tercerizar este proceso y por trabajar con proveedores que se encarguen de capacitar a toda la compañía. Es precisamente ahí, donde se encuentra un área de oportunidad, al querer reducir el gasto al presupuesto de capacitación.

Reducir el presupuesto de capacitación responde a la necesidad de optimizar los recursos de la empresa y elevar los niveles de utilidad, reduciendo significativamente los costos para poder redirigir esfuerzos hacía, por ejemplo, nuevas tendencias en el mercado o innovaciones en programas tecnológicos de capacitación. Entre los impactos más importantes a sacrificar, se encuentra el romper con las capacitaciones tradicionales que desde los orígenes de Dicipa se han utilizado.

Un proveedor factura con base en el número de personas que toman el taller, es decir, entre mayor es el número de colaboradores en la sesión, mayor es el costo. Por lo que el presupuesto se ve reducido gracias a los diferentes talleres que ofrece la empresa a lo largo del año. Afectando directamente los costos y eficiencias de cada programa.

Al tercearizar la capacitación la empresa confía en proveedores externos para proporcionar los programas de formación necesarios para sus empleados. Si bien esta práctica puede tener ventajas, como la especialización en los diferentes temas, también plantea desafíos y riesgos potenciales. Los programas de capacitación externos no siempre reflejan la cultura y los valores de la empresa. Lograr una alineación exitosa entre los objetivos estratégicos de la organización y la capacitación proporcionada por los proveedores externos tiene un alto nivel de complejidad.

La calidad y la personalización de cursos son dos elementos que se ven también afectados, ya que los proveedores externos no siempre cumplen con los estándares de calidad de capacitación requeridos por la empresa. Esto se debe a

que no se cuenta con un proveedor que tenga los contenidos específicos que se necesitan. Algunos proveedores sí trabajan en personalizar los programas de capacitación para satisfacer las necesidades específicas de la organización, pero no siempre es posible debido a la complejidad de los temas y los datos de carácter confidencial que en la empresa existe.

Flexibilidad y adaptabilidad, los proveedores externos no pueden adaptarse rápidamente a los cambios en las necesidades de capacitación de la empresa y en el caso de poder hacerlo, los costos se elevan, ya que se está cambiando la estrategia planteada originalmente, que, en muchas ocasiones, por la naturaleza del negocio, los cambios son inevitables por las particularidades, el entorno y otros factores externos.

El contenido temático impartido es el que el proveedor ofrece, de acuerdo con sus antecedentes y conocimientos sobre cierto tema y no conoce a detalle cómo funciona una habilidad en específico para la empresa o desconoce la importancia de alguno de los valores que tiene la organización dentro de su cultura. Creando dependencia y control del proveedor hacia la empresa. Esto se ve reflejado en el nivel de control que la empresa tiene sobre el contenido, el enfoque y la calidad de la capacitación proporcionada.

Continuidad y disponibilidad del proveedor, en varias ocasiones, también sucede que el proveedor externo no está disponible o decide no renovar el contrato con la compañía para seguir impartiendo la capacitación. La compañía no siempre tiene acceso ni retiene el conocimiento de los recursos desarrollados durante la capacitación. Dejando esto en desventaja y en aprietos a la empresa para continuar capacitando a su personal.

2.1 Justificación

La preparación y capacitación de los colaboradores juega un papel primordial para el logro de actividades y proyectos en la compañía, dado que es el proceso mediante el cual los colaboradores adquieren los conocimientos, herramientas,

habilidades y actitudes para interactuar en su entorno diario y que permiten cumplir con el trabajo que realizan.

Fuente: Maxwell, J. C. (2012). Capacitación 101. Grupo Nelson.

Para la empresa, las habilidades blandas también juegan un papel crucial, ya que en Dicipa, se tiene la siguiente filosofía: no es lo mismo aprender a trabajar con herramientas, instrumentos o maquinaria que están perfectamente diseñadas para seguir procesos y llevar a cabo tareas porque para eso fueron diseñadas, sin emociones, sin prejuicios y sin creencias.

En cambio, las personas, a lo largo de su vida, adquieren: ideas, pensamientos y formas de ver la vida que no siempre son iguales a los de otras personas y es la razón por la que en algunas ocasiones es tan difícil cumplir los objetivos o metas que se han propuesto.

Aunado a ello, el costo de atender las necesidades de aprendizaje es elevado por los precios que manejan los proveedores, los cuales, año con año suben y afectan al presupuesto que año con año baja.

Crear un efecto multiplicador va a permitir bajar los contenidos y la información que den los proveedores a un menor número de personas que se encarguen de multiplicarlo y además va a permitir tropicalizar los contenidos que se presenten a los colaboradores, pues serán contenidos presentados de manera estratégica con el enfoque que la cultura organizacional dicta.

Implementar un efecto multiplicador en una empresa a través de la capacitación tiene ventajas significativas, como amplificar el impacto de la capacitación, ahorrar costos, fomentar una cultura de aprendizaje, fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo, desarrollar líderes internos y aumentar la retención de talento. Estas ventajas contribuyen al crecimiento y éxito a largo plazo de la empresa.

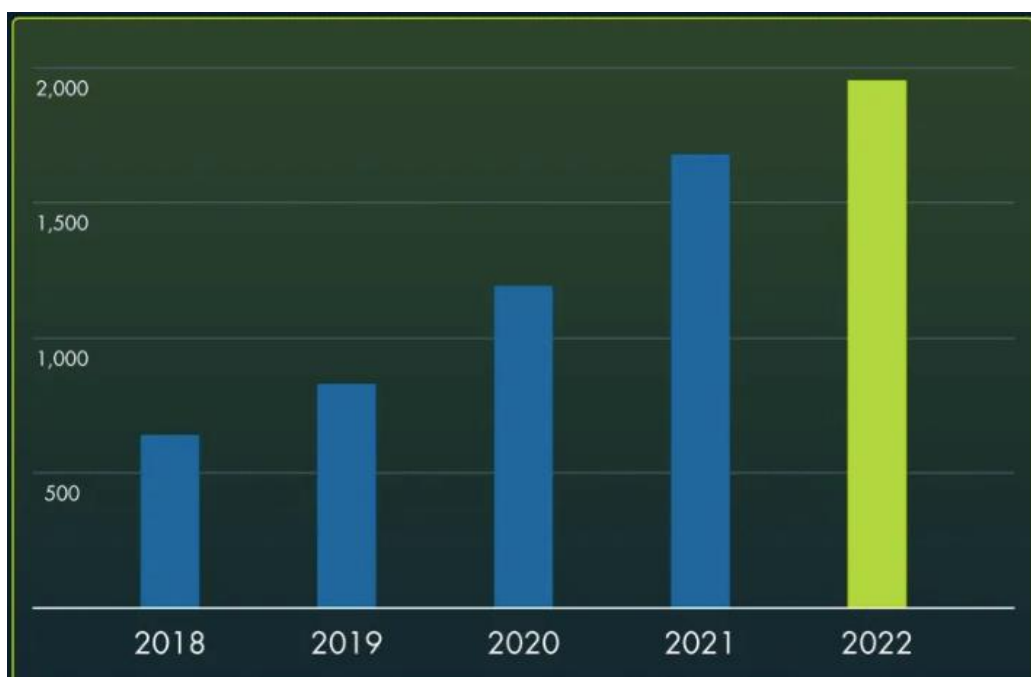
Si todo este se ve desde un punto de vista estratégico y en términos macroeconómicos, hace algunos años, para las anteriores generaciones, un empleo duraba toda la vida. Cada trabajador permanecía en la misma empresa durante toda su vida activa y poco a poco iba ascendiendo a puestos superiores, sin que se produjeran cambios drásticos en la forma de hacer las cosas.

Hoy, las cosas han cambiado. Las empresas se transforman continuamente a causa del avance tecnológico, Internet y la automatización; se registran cambios drásticos en los marcos regulatorios y suceden eventos inesperados en la economía nacional y mundial.

Fuente: Segovia, I. (2016). Capital Humano: Manual de Cambio: Potenciando El Capital Humano Desde Su Ergon. Segovia & Associates.

Para muestra, basta un botón, en la ilustración 2 se presenta el número de matriculaciones en México de plataformas digitales basadas en capacitación para adquirir alguna competencia necesaria para funciones laborales diarias.

Ilustración 2. Gráfico de micro credenciales en plataformas digitales



***Fuente: Organización para la Cooperación y el
Desarrollo Económicos (OCDE)***

Todo esto, obliga a responder activamente, las empresas deben generar programas de capacitación exitosos que les permitan enfrentar los desafíos de la innovación, para así alcanzar objetivos específicos.

En este escenario y bajo este contexto, las empresas que se adelanten a su competencia, en generar una planta de personal dotada de mayores competencias marcarán la diferencia en sus resultados financieros. Gracias a este proyecto, Dicipa se convertirá en una de esas organizaciones.

Los requerimientos de capacitación en el mercado global abren la posibilidad de que Dicipa pueda diferenciarse sobre aquellas empresas que integren a la capacitación como parte de sus tareas cotidianas, lo cual puede significar una fuerte ventaja competitiva en el actual panorama de cambios.

Se presentan en la tabla 1 algunos más de los resultados obtenidos en la encuesta realizada de forma interna sobre la situación actual de capacitación en Dicipa pero haciendo un zoom en la efectividad de los cursos impartidos.

Tabla 1. Resultados obtenidos por encuesta de situación actual de capacitación en Dicipa

Concepto	%
Han participado en algún programa o curso de capacitación de su agrado	53
Esas enseñanzas eran lo que necesitaban para seguir creciendo en sus puestos	29
Al terminar dichos cursos, sintieron cambios en su desempeño laboral	30

Fuente: elaboración interna por el área de Formación y Desarrollo

2.2 Objetivos de estudio

Desarrollar capacidad interna bajo los parámetros del efecto multiplicador para brindar capacitación de calidad y adaptada a las necesidades específicas de la organización.

Al empoderar a los formadores internos, se logra una mayor escalabilidad, calidad y sostenibilidad en la capacitación, lo que contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización en general por supuesto, de todos los colaboradores.

La investigación de este proyecto se basa en encontrar un modelo que resulte efectivo para los colaboradores y que permita adquirir conocimiento en habilidades blandas para ellos.

2.3 Objetivo general

Reducir costos de capacitación a la empresa y que estos tengan un beneficio para sus colaboradores. Desarrollando y fortaleciendo las habilidades de un equipo selecto de empleados para que puedan desempeñarse como formadores eficaces dentro de la organización. Creando con ello, agentes capacitadores.

2.4 Objetivos específicos

- Generar ahorros en el presupuesto
- Obtener niveles de utilidad de la empresa más altos
- Proporcionarle un enfoque estratégico al contenido que se presenta a los colaboradores de la empresa
- Otorgar adiestramiento interno con contenidos tropicalizados que se aborden y que cuenten con la visión estratégica del negocio
- Elevar el nivel de satisfacción en capacitación de los colaboradores

2.5 Preguntas y respuesta clave

- ¿Por qué es importante la capacitación en Dicipa?

Para Dicipa, la capacitación es un componente esencial en el crecimiento y el desarrollo tanto de los colaboradores como de la empresa en su conjunto. Al invertir en la capacitación, Dicipa puede mejorar el desempeño, la productividad, la retención de talento y la adaptabilidad, lo que les brinda una ventaja competitiva en el mercado y promueve el éxito a largo plazo.

- ¿Cómo se generarán ahorros en la compañía con el proyecto?

La facturación de un proveedor siempre va referenciada al número de asistentes a la capacitación. Generalmente asisten grupos de 30 personas en varias sesiones. La intención ahora es capacitar únicamente a 5 personas a una sola sesión con el proveedor y que ellos tengan la tarea de replicar la información y el conocimiento a todos los demás colaboradores. La factura se verá directamente disminuida.

- ¿Qué es una habilidad blanda para la empresa?

Es la capacidad personal que no está directamente relacionada con conocimientos técnicos o habilidades específicas del trabajo, sino más bien con las competencias sociales y emocionales de una persona.

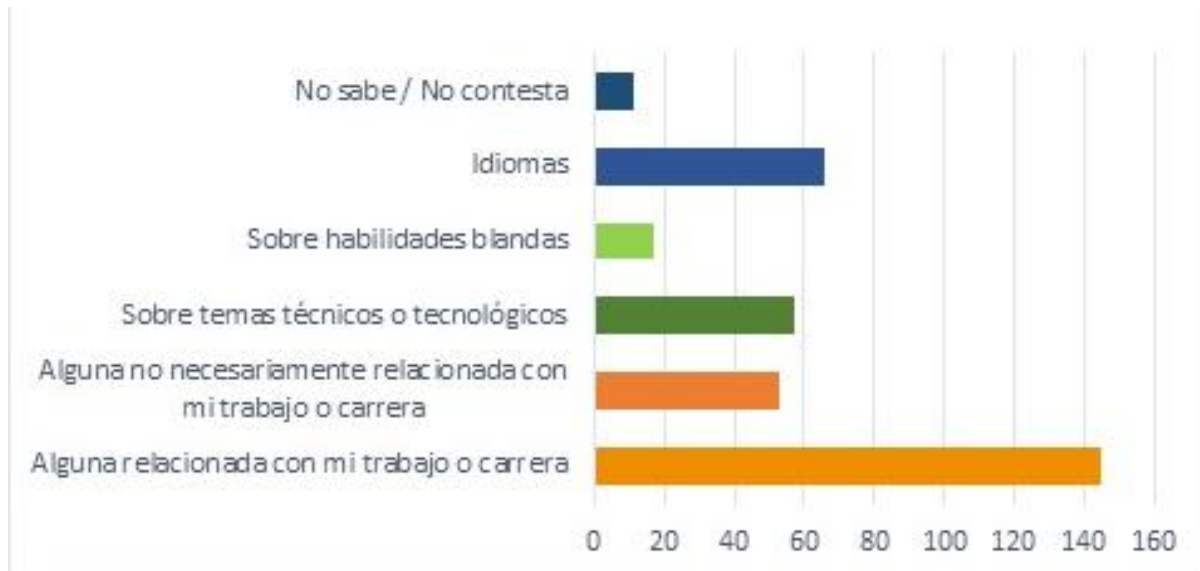
- ¿Por qué son importantes las habilidades blandas en Dicipa?

Para Dicipa, son valiosas en el entorno empresarial porque contribuyen a una comunicación efectiva, una cultura laboral positiva, el trabajo en equipo exitoso y el liderazgo funcional. También pueden influir en el éxito de las relaciones con los clientes, la gestión de conflictos y la capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

- ¿Cuáles son las habilidades blandas en las que se tienen que enfocar?

Todas las habilidades blandas resultan tener un grado de importancia, sin embargo, con base en el análisis efectuado en el DNC anual de la compañía, se puede determinar cuáles son las habilidades en la que los esfuerzos se pueden centralizar. Siendo las habilidades de liderazgo, trabajo con equipos interdisciplinarios y empatía las más promovidas por los colaboradores de forma interna. En la ilustración 3, se presentan los últimos resultados obtenidos donde la pregunta es: ¿Qué capacitación requieres?

Ilustración 3. Gráfico de resultados obtenidos por resultados del DNC 2022.



Fuente: elaboración interna por el área de Formación y Desarrollo

- ¿Cómo se puede trasladar este modelo a toda la empresa?

Adaptar un modelo de capacitación a diferentes áreas de la empresa requiere flexibilidad y personalización. Cada área puede tener necesidades y enfoques únicos, por lo que es importante adaptar el modelo existente para que sea relevante y eficaz en cada contexto específico.

Una vez probada la efectividad del programa, se puede empezar a documentar el proceso y establecerlo dentro de la política de capacitación de la compañía.

- ¿Cuánto tiempo demorará el proyecto?

Dentro del cronograma de trabajo que se presentará más adelante, se proyecta una duración de 6 meses partiendo desde el levantamiento de necesidades y opiniones hasta la medición y seguimiento del proyecto.

- ¿Cuál es el mayor reto para poder llevarlo a cabo?

La resistencia al cambio suele ser la principal problemática que se encuentra en este tipo de proyectos. Sin embargo, se puede vencer con la promoción de los beneficios que se otorgaran a los colaboradores con este nuevo programa.

Otro de los retos a considerar, son los aprendizajes que nos dejó la pandemia 2022. Es importante tener en cuenta cómo la pandemia y sus efectos pueden influir en la estrategia del desarrollo de habilidades y en la implementación de esta iniciativa. Los siguientes son 3 elementos que se deben considerar para la implementación del proyecto.

1) La digitalización acelerada, la automatización y el uso de las tecnologías para la elaboración de contenidos.

2) Los entornos de trabajo híbridos, adaptar para algunos colaboradores sesiones en línea para la asistencia a la capacitación con un mayor énfasis en plataformas en línea, herramientas de colaboración y soluciones de aprendizaje digital.

3) La estrategia de desarrollo del efecto multiplicador debe incluir el apoyo a la salud mental y al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como el desarrollo de habilidades que fomenten la resiliencia y la capacidad de adaptación de los empleados.

Algunos otros retos que existen en este proyecto son:

- Identificación de los formadores adecuados
- Calidad de la información a presentar
- Gestión del tiempo y recursos
- Medición del ROI para el proyecto

2.6 Alcance

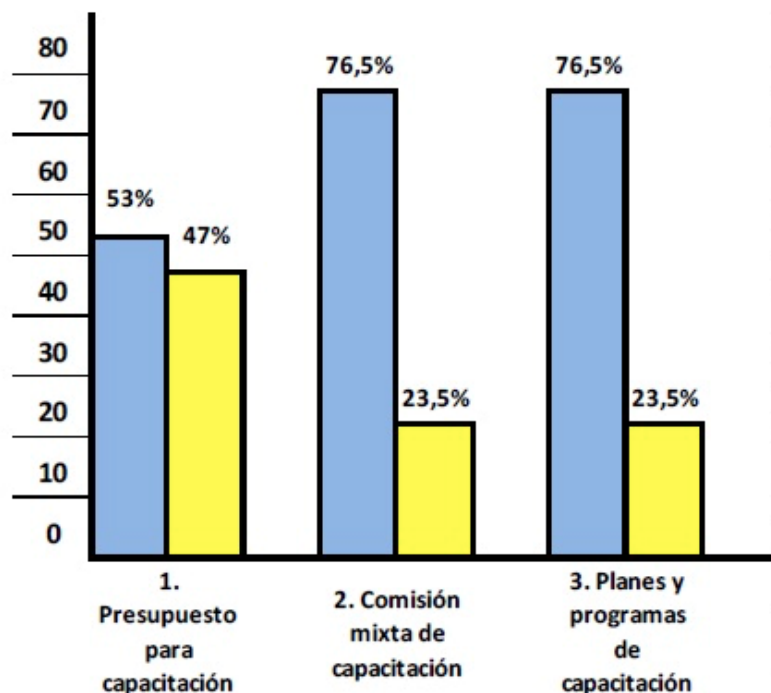
Generar ahorro al presupuesto de capacitación de la compañía: a través de encontrar un modelo efectivo para llevarlo a toda la organización que permite tropicalizar contenidos claves en habilidades blandas. Al aprovechar el efecto multiplicador, la empresa puede reducir los costos asociados con la contratación de proveedores externos o la realización de múltiples sesiones de capacitación. Al capacitar a un grupo inicial y permitir que actúen como multiplicadores, se evita la necesidad de capacitar individualmente a cada empleado.

Según los resultados financieros que otorga el área de planeación de la empresa, indican que uno de los principales rubros en costos elevados, es el de capacitación de la empresa. Debido a esto, el porcentaje del presupuesto asignado a Capital Humano para capacitación ha ido en disminución.

En la ilustración 5, se pueden apreciar los porcentajes correspondientes al presupuesto de la compañía asignado a Capital Humano por capacitación en 2022 y en 2023.

- En color azul, se aprecia el porcentaje correspondiente a lo asignado en 2022
- En color amarillo, se aprecia el porcentaje correspondiente al 2023

Ilustración 4. Resultados obtenida por el reporte de presupuestos de la compañía.



Fuente: área de Planeación Financiera en Dicipa

Amplificación del impacto de la capacitación: al fomentar la propagación de conocimientos y habilidades adquiridos, el efecto multiplicador permite que el impacto de la capacitación se extienda más allá de los participantes individuales. En lugar de limitarse a un grupo pequeño de empleados capacitados, se logra un alcance más amplio, beneficiando a un mayor número de personas en la organización, apoyando a la disminución de gastos por capacitación en la empresa.

Desarrollo de una cultura de aprendizaje: implementar un efecto multiplicador en la empresa fomenta una cultura de aprendizaje continuo. Los empleados se convierten en agentes activos de capacitación y comparten conocimientos y habilidades de manera regular. Esto crea un entorno en el que el aprendizaje se valora y se promueve en toda la organización, lo que a su vez impulsa la innovación y el crecimiento.

Fortalecimiento de la colaboración y el trabajo en equipo: Al compartir conocimientos y habilidades entre los empleados, se fortalece la colaboración y el trabajo en equipo. Los empleados se apoyan mutuamente, comparten ideas y experiencias, y encuentran soluciones conjuntas a los desafíos. Esto fomenta un sentido de comunidad y contribuye a un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Desarrollo de líderes internos: Implementar un efecto multiplicador permite identificar y desarrollar líderes internos dentro de la organización. Los empleados capacitados que actúan como multiplicadores pueden asumir roles de liderazgo y convertirse en modelos a seguir para sus compañeros. Esto no solo mejora el desempeño individual, sino que también ayuda a cultivar una próxima generación de líderes dentro de la empresa.

Mayor retención de talento: La implementación de un efecto multiplicador a través de la capacitación demuestra el compromiso de la empresa con el desarrollo y el crecimiento de sus empleados. Esto puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la retención de talento. Los empleados se sienten valorados y reconocidos por su capacidad para contribuir al desarrollo de otros, lo que fortalece su vínculo con la organización.

Para lograr mejores resultados, se debe considerar la brecha generacional en la compañía. Este concepto se refiere a las diferencias significativas en actitudes, creencias, valores, comportamientos y formas de comunicación que existen entre las diferentes generaciones.

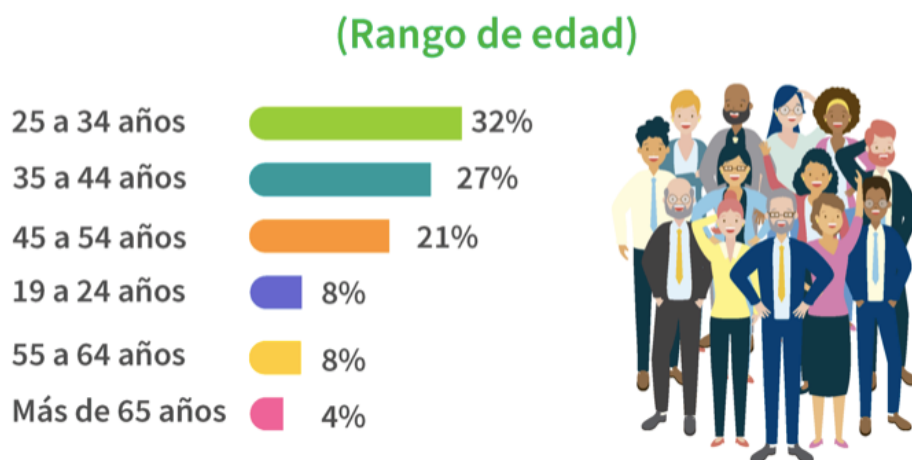
En Dicipa hay versatilidad pues la empresa está compuesta por diferentes generaciones, como los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z. Cada generación tiene características únicas, experiencias de vida y preferencias de aprendizaje diferentes. Al considerar estas diferencias, se puede diseñar un modelo de capacitación que sea relevante y efectivo para todas las generaciones presentes en la empresa.

Cada generación tiene estilos de aprendizaje distintos. Algunas generaciones pueden preferir métodos de capacitación tradicionales, como clases presenciales, manuales impresos o sesiones de mentoría personalizada. Otras generaciones pueden estar más familiarizadas y cómodas con tecnologías y preferir métodos de capacitación digitales, como e-learning, videos en línea o aplicaciones móviles.

Al considerar las preferencias de aprendizaje de cada generación, se puede adaptar el modelo de capacitación para satisfacer sus necesidades y maximizar su participación y absorción de conocimientos.

Las diferentes generaciones en una empresa poseen diferentes niveles de conocimiento y experiencia. Al implementar un cambio en el modelo de capacitación, es importante tener en cuenta la transferencia de conocimientos entre generaciones. Según datos del área de administración del personal, que se encuentran en la tabla 2, se aprecia el siguiente universo en la compañía con quienes se estará trabajando.

Tabla 2. Rango de edades de colaboradores en Dicipa.



Fuente: área de administración del personal de Capital Humano

Una más de las estrategias efectivas a utilizar, es que las generaciones más experimentadas pueden tener habilidades y conocimientos valiosos que pueden compartir con las generaciones más jóvenes. Alentar el intercambio de conocimientos y la colaboración entre generaciones puede enriquecer el proceso de capacitación y promover un aprendizaje más integral.

2.7 Beneficios del proyecto

Escalabilidad de la capacitación: permite escalar la capacitación de manera más eficiente en la organización. En lugar de depender únicamente de capacitadores externos o especialistas, el enfoque del proyecto capacita a empleados internos para que se conviertan en formadores, lo que permite capacitar a un mayor número de personas en menos tiempo.

Adaptabilidad de los contenidos (tropicalización): los formadores internos están familiarizados con la cultura, los procesos y las necesidades específicas de la organización. Esto les permite adaptar la capacitación de manera más efectiva para abordar los desafíos y las circunstancias particulares de la empresa, lo que puede aumentar la relevancia y la aplicabilidad de la capacitación para los empleados.

Conocimiento interno: los agentes capacitadores tienen un conocimiento profundo de la organización, sus productos, servicios y operaciones. Esto les permite ofrecer ejemplos y casos de estudio relevantes que resuenen con los empleados y faciliten una comprensión más profunda de los conceptos y habilidades que se están enseñando.

Continuidad y sostenibilidad: capacitar a formadores internos, crea una capacidad interna para continuar ofreciendo capacitación a lo largo del tiempo. Esto garantiza la sostenibilidad a largo plazo de los programas de capacitación, ya que los formadores internos pueden actualizar y adaptar la capacitación según sea necesario para abordar nuevas necesidades y desafíos durante el proyecto.

Desarrollo profesional: la oportunidad de convertirse en formador interno brinda a los empleados la posibilidad de desarrollar habilidades de enseñanza y liderazgo. Esto puede mejorar su desarrollo profesional y su compromiso con la organización, al tiempo que promueve una cultura de aprendizaje, disminuye los niveles de rotación y se promueve el desarrollo continuo dentro de la organización.

Fuente: Segovia, I. (2016). Capital Humano: Manual de Cambio: Potenciando El Capital Humano Desde Su Ergon. Segovia & Associates.

Ahorros en el presupuesto: Las siguientes preguntas son claves para comprender el beneficio financiero que se obtiene con el proyecto.

¿Cuánto se gasta en capacitación en Dicipa?

- En el ejercicio del año anterior, tuvo una inversión de más \$5,000,000

¿Cuánto se espera ahorrar?

- Con la proyección actual del proyecto, se estima reducir hasta en un 95% los gastos por capacitación en la compañía

Se realizó una investigación de costos con un proveedor con el que actualmente se trabaja. En la tabla 3, se puede ver reflejado el ahorro mencionado.

Tabla 3. Costos comparativos.

Cotización para curso de habilidades de comunicación efectiva en las organizaciones		
Concepto	Costos	Comentarios
Capacitación a 700 colaboradores	\$ 480,000.00	Los costos no incluyen viáticos de traslados
Capacitación a 5 colaboradores	\$ 23,000.00	Los costos incluyen manual de contenidos para el participante

% de ahorro

95.208%

Fuente: elaboración propia

Gracias a estos ahorros, dentro de la propuesta también se planea remunerar a los colaboradores encargados de realizar el efecto multiplicador. Se propone un bono de desempeño por capacitación efectuada que corresponde a un 10% de ahorro por la capacitación otorgada. Motivando a los colaboradores a cubrir con este rol clave para la empresa.

Capítulo 3. Marco teórico conceptual

Autoridades:

Formación y desarrollo (capacitación) serán los encargados de implementar el programa. Ya que es precisamente en esa área, donde se encuentra el equipo de formadores internos que replicarán la capacitación a las demás áreas de la empresa.

La dirección de Capital Humano es el mayor ente que se encargara de revisar, validar y aprobar el modelo para poder implementarlo en la organización, por ello el rol que desempeña el área es fundamental para la creación del proyecto.

La dirección general únicamente será testigo de los beneficios para poder documentar y utilizar este nuevo proceso dentro de la organización como el nuevo modelo de capacitación institucional.

3.1 Recursos necesarios

¿Qué se necesita para llevar a cabo el proyecto?

1. Proveedores expertos

En habilidades blandas que permitan compartirnos contenidos y materiales de las sesiones impartidas para poder crear un efecto multiplicador o en cascada hacía el resto de la compañía.

2. Un grupo de agentes multiplicadores

Será el equipo de Formación y Desarrollo, designado a recibir los contenidos que el proveedor ofrezca para poder multiplicarlos y tropicalizarlos al resto de colaboradores en la empresa.

3. Logística de plan de capacitación

Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la logística de cada curso con el nuevo modelo implementado considerando usuarios claves para el armado de grupos y llevar a cabo las sesiones.

Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de entrenamiento permanente. Los colaboradores de Capital Humano deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en desarrollar al personal. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

3.2 Ejemplos de éxito (fundamento de estudio)

Certificación de instructores internos.

Un ejemplo similar que se encuentra en el mercado laboral es la “certificación de instructores internos” que ofrecen algunas instituciones. Esta certificación es el estándar de competencia impartido a través de cursos de formación del Capital Humano de manera presencial y grupal. Contempla las funciones sustantivas de preparar, conducir y evaluar cursos. Preparando las sesiones mediante la planeación del funcionamiento de los recursos requeridos para la misma. Esta certificación puede realizarse de manera interna con el área de recursos humanos en las diferentes empresas o incluir a un organismo gubernamental que se encargue de realizar la certificación.

El estándar de competencias (EC0217).

El estándar de competencia impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial y grupal contempla las funciones sustantivas de preparar, conducir y evaluar cursos de capacitación. Preparar la sesión mediante la planeación de la sesión y la comprobación de la existencia y el funcionamiento de los recursos requeridos para la sesión.

Es decir, conducir la sesión realizando el encuadre, desarrollo y cierre, empleando técnicas instruccionales y grupales que faciliten el proceso de aprendizaje. Evaluar el aprendizaje antes, durante y al final del curso, considerando la satisfacción de los participantes/capacitados.

Conocido también como el EC0217 “Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de julio de 2012.

Office Max

La cadena mexicana de artículos de oficina y papelería es líder en sus programas de capacitación al alinear las competencias de los colaboradores con el proceso de medición de tendencias de comportamientos, así como la identificación de preferencias, valores, características de personalidad, experiencias y comportamientos para potenciar el aprendizaje y desarrollo de estos.

Asimismo, dan coaching grupal e individual para desarrollar las habilidades de liderazgo de los colaboradores y estos puedan dirigir los equipos de trabajo y mejorar los procesos de comunicación internos.

Grupo Brisas

Este grupo hotelero ha obtenido reconocimientos por sus prácticas de capacitación, al estar en contacto constante con sus empleados a través de innovadoras estrategias y creativas piezas de comunicación en las que constantemente recuerda que la gente es el activo más importante de la empresa, enfatizando los valores de grupo, como honestidad, lealtad, actitud proactiva, calidad, creatividad e innovación, humor, entre otros; así como para hacer que participen de las diferentes iniciativas, como cursos de capacitación y diplomados internos, impartidos por su área de formación.

Grupo Cristal

Una empresa dedicada a la venta de joyería fina y relojes de prestigiadas marcas. Cuentan con prácticas de capacitación interna en comunicación, reclutamiento y selección, reconocimiento y compromiso social sustentable (con su programa Brigada Brillante). Trasladando estos proyectos de manera virtual con el éxito de su plataforma de aprendizaje Universidad Brillante, en la que sus colaboradores pueden acceder a los programas de capacitación que contribuyan a sus objetivos estratégicos desarrollados por su equipo de capacitación.

Fuente: Nivel, A. (2018, marzo 15). Las 10 empresas con las mejores prácticas de capital humano. Alto Nivel. <https://www.altonivel.com.mx/empresas/empresas-mejores-capital-humano/> Recuperado el 15 de marzo de 2023, de <http://www.amecap.org.mx/>

Vitalmex (competidor directo)

Se trata del competidor principal de Dicipa, con un número de empleados ligeramente mayor. Se dedican a abastecer los insumos y dispositivos médicos asociados a los procedimientos médicos de diferentes rubros. Vitalmex cuenta con procesos de capacitación centrados en el autodesarrollo del colaborador y la gestión del conocimiento generado. Implementaron un programa de ingenieros capacitadores para el rubro técnico, donde optimizan recursos capacitando solo a aquellos técnicos que impartirán posteriormente un taller a los ingenieros que no hayan asistido a la capacitación del equipo para que puedan aprender a utilizarlo y a realizarle mantenimientos preventivos y correctivos.

3.3 Hechos

Con los ejemplos que se mencionan, se aprecia que la capacitación de instructores internos se han logrado conducir las sesiones que realizan las empresas mediante encuadre, desarrollo y cierre, empleando técnicas instruccionales y grupales que faciliten el proceso de aprendizaje.

Posteriormente, se evalúa el aprendizaje antes, durante y al final del curso, considerando la satisfacción de los participantes para elevar los niveles de calidad en cada curso impartido.

Gracias a esto, los colaboradores obtienen:

- Herramientas y técnicas para la impartición de sesiones en línea o presencial para la transmisión efectiva del conocimiento
- Las competencias del facilitador
- Técnicas para impartición de cursos
- Evaluación de cursos

Según datos del INEGI en sus resultados publicados en la Encuesta Nacional de Estándares y Capacitación 2019, en México únicamente 12.6% de las compañías llevan a cabo acciones para la especialización del personal, mientras que el 87.4% restante no realiza ningún proceso de capacitación.

Entre los beneficios de la formación laboral están:

- Aumento en la productividad (32%)
- Mejora en la actitud y el ambiente de trabajo (30%)
- Crecimiento profesional del empleado (12%)
- Disminución de riesgos laborales (7%)
- Aumento en el prestigio de la empresa (3%)

Capítulo 4. Metodología

Al capacitar a formadores internos, se reduce la necesidad de contratar capacitadores externos o pagar por servicios de consultoría. Esto puede resultar en ahorros significativos de costos a largo plazo, especialmente cuando la capacitación es un proceso continuo y recurrente, como es el caso de Dicipa. Pero, ¿cómo se piensa lograr?

A continuación, la metodología a utilizar.

4.1 Selección de formadores internos

Identificar a los colaboradores con experiencia, habilidades de comunicación y conocimientos relevantes que actuarán como formadores internos es muy importante para el proyecto, ya que ellos serán la base para poder iniciar. Será también muy importante impulsar sus habilidades de comunicación, capacidad de enseñanza y dominio del tema para garantizar que estén bien calificados para capacitar a otros colaboradores de la empresa.

Algunas de las habilidades con las que deberá de contar el multiplicador son:

- Profundo conocimiento y experiencia en el contenido que se enseñará
- Capacidad de comunicar ideas de manera clara y efectiva
- Comprender los principios de la enseñanza y el aprendizaje
- Capacidad de diseñar materiales de capacitación efectivos y adaptar la enseñanza a diferentes estilos de aprendizaje
- Capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y necesidades de capacitación, ajustando su enfoque según sea necesario

Por ello la selección es por el equipo de Formación y Desarrollo que son quienes cubren dicho perfil, aún con esto, será muy importante mantener en actualizaciones constantes.

Es importante realizar un análisis de costos y beneficios antes de decidir sacar a las personas de sus funciones habituales para capacitarlas como multiplicadoras. Evaluando si los beneficios potenciales, como una mejor comunicación de la estrategia y el desarrollo de habilidades en toda la organización, superan los costos incurridos en términos de horas hombre y otros recursos.

La intención es realizarlo de manera paulatina para que las funciones de los multiplicadores de capacitar se conviertan potencialmente en las funciones normales del colaborador.

4.2 Diseño del programa de capacitación para formadores

Una vez seleccionados a los individuos encargados de llevar a cabo el efecto multiplicador, se debe desarrollar un programa de capacitación específico para los formadores internos. Este programa debe proporcionarles las habilidades pedagógicas necesarias para enseñar eficazmente a otros empleados. Incluyendo temas como técnicas de instrucción, diseño de materiales de capacitación, facilitación de sesiones interactivas y evaluación del aprendizaje.

4.3 Transferencia efectiva de conocimientos

Ya se tiene el equipo seleccionado y también la planificación del programa para su desarrollo de habilidades, es el momento de asegurar que los formadores internos adquieran un conocimiento profundo del contenido que se enseñará. Se les proporciona una capacitación exhaustiva en el material de capacitación para que puedan transmitir la información de manera precisa y completa a los empleados que serán capacitados. Es decir, todas aquellas metodologías pedagógicas y de enseñanza, así como todos los recursos necesarios para poder llevarse a cabo.

La cantidad de horas requeridas para certificar a un instructor interno puede variar según varios factores, incluidos el contenido de la certificación, la complejidad de los temas a enseñar y el nivel de habilidades necesarias. Sin embargo, en promedio, una certificación de instructor interno podría requerir entre 40 y 80 horas de capacitación. Esto puede distribuirse a lo largo de varias semanas o meses, según el programa de certificación específico.

La inversión económica para certificar a un instructor interno también puede variar según varios factores, como los costos de capacitación, los recursos de desarrollo de materiales, las cuotas de los formadores o instructores externos, y los gastos relacionados con la infraestructura de capacitación. No obstante, podría proporcionarse una estimación general de entre \$2,000 y \$5,000 por persona en costos directos de capacitación, excluyendo los costos de tiempo dedicado por parte del instructor y otros gastos indirectos.

4.4 Evaluación de habilidades de formadores

Posteriormente, será fundamental realizar evaluaciones periódicas para evaluar las habilidades de los formadores internos. Estas evaluaciones se pueden realizar asistiendo a una sesión simulada de la capacitación y se pueden incluir observaciones de su desempeño en la misma, retroalimentación de los participantes y pruebas de conocimientos. Estos datos ayudarán para identificar áreas de mejora y brindar apoyo adicional a los formadores internos.

4.5 Desarrollo de materiales de capacitación

Toda vez que ya el equipo haya aprobado satisfactoriamente sus evaluaciones, será necesario ayudar a los formadores internos a desarrollar materiales de capacitación efectivos y actualizados. Proporcionando pautas y recursos para la creación de presentaciones, guiones, actividades interactivas y otros materiales necesarios para facilitar la capacitación y promover la gamificación como herramienta de aprendizaje.

4.6 Apoyo y seguimiento

Los capacitadores internos están listos, no se puede detener el apoyo continuo a los formadores a medida que imparten las capacitaciones. Responder a sus preguntas, ofrecer orientación y realizar reuniones periódicas para abordar cualquier desafío o inquietud que puedan tener. Además de realizar un seguimiento regular para evaluar el impacto de la capacitación y proporcionar retroalimentación constructiva.

4.7 Evaluación del impacto y ROI

Por supuesto, será muy importante el realizar una evaluación exhaustiva del impacto de la capacitación impartida por los formadores internos. Recopilando datos sobre la adquisición de habilidades, el cambio de comportamiento y los resultados empresariales para determinar la efectividad del enfoque de capacitación interna basado en el efecto multiplicador.

Antes de iniciar, se deberán recopilar datos relevantes que permitan evaluar el estado actual de los KPI seleccionados. Esto proporcionará un punto de referencia para medir el cambio después de la capacitación.

Para calcular el ROI de la capacitación para el efecto multiplicador, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{ROI (\%)} = [(\text{Beneficio neto} - \text{Costo de la capacitación}) / \text{Costo de la capacitación}] \times 100$$

Beneficio neto: Representa el valor monetario de los beneficios obtenidos como resultado de la capacitación. Esto puede incluir ahorros de costos, ingresos adicionales o mejoras en los KPI.

Costo de la capacitación: Incluye todos los costos asociados con la implementación de la capacitación, como salarios de instructores, materiales, instalaciones y gastos generales.

Además de los costos tangibles, se deben considerar los beneficios intangibles que pueden ser difíciles de cuantificar, pero que son importantes, como una mejora en la moral de los empleados, una cultura de aprendizaje más sólida o un mayor compromiso.

En caso de contar con resultados positivos, se deberán comunicar los resultados del ROI de la capacitación a los líderes de la organización y a otros interesados. Destacando las mejoras logradas y cómo contribuyen al éxito de la empresa.

4.8 Mejora continua

Utilizando los resultados de la evaluación del impacto para realizar mejoras continuas en el programa de capacitación interna, se pueden realizar ajustes en el contenido, la metodología o el enfoque según sea necesario para optimizar los resultados de aprendizaje y el rendimiento de los empleados capacitados.

Capítulo 5. Cronograma de planificación estratégica

En la tabla 4, se presenta un programa estratégico para la implementación efectiva del efecto multiplicador, lo cual nos indica que en un lapsus de 6 meses es posible la implementación del programa.

Tabla 4. Cronograma de planificación de actividades estratégicas.

CRONOGRAMA / ACTIVIDAD A DESARROLLAR	MES											
	1	2	3	4	5	6						
Planeación												
Lanzamiento de encuesta para levantamiento de opiniones de colaboradores de la empresa (conocer deseos y preferencias)												
Delimitar métricas e indicadores clave a evaluar												
Investigar a proveedores y calificar 3 finalistas para ejecutar el programa de desarrollo de habilidades de comunicación												
Determinar al proveedor que cubra los requerimientos del proyecto y se ajuste a presupuesto												
Organización - Alineación												
Sesión de alineación con proveedor para transmitir necesidades												
Sesión de alineación con equipo de Formación y desarrollo para explicación del proyecto												
Sesión de alineación con líderes de área para transmitir el proyecto												
Sesión de Alineación con Key users												
Ejecución												
Diseño de programa de capacitación												
Sesiones de seguimiento (check points) con avances de proyecto												
Realizar simulacros de capacitación												
Matricular e inscribir a colaboradores al programa de capacitación												
Campaña de comunicación para dar a conocer el programa												
Seguimiento a cumplimiento de programa de capacitación												
Control												
Revisar encuesta de satisfacción de programa												
Reporte de métricas y KPI's del programa												
Sesión de evaluación de programa con Key Users												
Replantear Estrategia (opcional)												
Formalizar y documentar proceso de capacitación (opcional)												

Fuente: elaboración propia

5.1 Diseño de investigación – estrategia

Tabla 5. Caracterización de la metodología.

Tipo de investigación	Descriptor
Por su profundidad	Descriptivo
Por su fuente de información	Primario
Por su acercamiento con el objeto de estudio Por abordaje disciplinado	Longitudinal Capital humano
Por su objetivo	Propuesta para aplicación
Propuesta de solución	Disminución de costos

Fuente: elaboración propia

5.2 Variables

Al diseñar un programa de instructores internos, es importante considerar una serie de variables para garantizar su efectividad y éxito. Estas variables pueden incluir, pero no se limitan a:

- Capacitación y desarrollo de instructores internos
- Alianzas estratégicas con proveedores
- Contenidos temáticos a presentar
- Metodología de enseñanza
- Recursos de apoyo
- Planificación y logística de cursos
- Desarrollos continuos de cursos

Al considerar estas variables, se puede diseñar un programa de instructores internos funcional que promueva la transferencia de conocimientos y habilidades dentro de la organización, y fomente el desarrollo y crecimiento del talento interno.

Para asegurar que los agentes multiplicadores tengan claridad en la estrategia organizacional se les proporcionara una capacitación exhaustiva sobre la estrategia organizacional.

Esto incluye comprender los objetivos, la misión, la visión, los valores y las metas de la empresa. Asegurándonos de que tengan acceso a documentos estratégicos, informes y materiales de referencia que puedan utilizar para repasar y recordar los aspectos clave de la estrategia. Esto podría incluir resúmenes, gráficos, presentaciones, documentos de políticas y cualquier material que explique la estrategia. Todo esto a través de reuniones regulares con la alta dirección para transmitir la estrategia a los agentes multiplicadores.

5.3 Discusión

Muchas organizaciones deciden no darle el debido peso a la capacitación de habilidades blandas, principalmente por sus costos y las implicaciones que requieren los programas. Sin embargo, a continuación, se presentan cuáles son algunos de los elementos clave que otorga la capacitación del personal a las empresas y por supuesto, a los colaboradores.

Mejora del desempeño y la productividad: la capacitación adecuada ayuda a los empleados a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva. Esto conduce a un mejor desempeño laboral y, por supuesto, aumentar sus niveles en torno a las soft skills.

Fuente: Buonomo, I., Piccinini, M., Benevene, P., Blasutig, G., & Cervai, S. (2022). Job training satisfaction and knowledge sharing in IT company: a case study. The Journal of Workplace Learning. <https://doi.org/10.1108/jwl-02-2022-0016>

Retención de talento: la capacitación es una forma exitosa de fomentar el desarrollo y crecimiento de los empleados. Cuando las empresas invierten en el desarrollo de su personal, demuestran un compromiso con su crecimiento profesional. Esto ayuda a retener a los colaboradores, ya que se sienten valorados y tienen oportunidades de progresar en sus carreras dentro de la organización.

Fuente: Pahos, N., Galanaki, E., & van der Heijden, B. I. J. M. (2023). Multi-level effects of human resource bundles on the performance of aging employees. Human Resource Development Quarterly. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21501>

Aumento de la satisfacción laboral: la capacitación brinda a los empleados las herramientas y habilidades necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva. Esto puede mejorar su confianza, satisfacción laboral y autoestima, ya que se sienten más competentes y capaces de enfrentar desafíos laborales en los diferentes retos del día a día.

Fuente: Solis-Cartas, U., Universidad Nacional de Chimborazo, Cepeda Yépez, P. N., Calvopiña Bejarano, S. J., Hospital General del Puyo, & Empresa de Capacitación Internacional. (2019). ABORDAJE INTEGRAL DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA EN INDIVIDUOS. Revista de Investigación Talentos, <https://doi.org/10.33789/talentos.6.2.105>

Fomento de un entorno de aprendizaje: La capacitación continua fomenta una cultura de aprendizaje en la empresa. Cuando los empleados ven que la organización valora el desarrollo y el aprendizaje, se sienten motivados para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que a su vez impulsa la innovación y el crecimiento de la empresa.

Fuente: Pahos, N., Galanaki, E., & van der Heijden, B. I. J. M. (2023). Multi-level effects of human resource bundles on the performance of aging employees. Human Resource Development Quarterly. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21501>

Capítulo 6. Riesgos y enfoques

Si bien el efecto multiplicador puede tener muchos beneficios, también conlleva ciertos riesgos y desafíos que deben ser considerados y gestionados adecuadamente. Algunos posibles riesgos del efecto multiplicador incluyen:

- 1) Calidad inconsistente: cuando se confía en empleados para brindar capacitación, puede haber variaciones en la calidad de la instrucción. Algunos colaboradores pueden ser excelentes formadores, mientras que otros pueden no tener las habilidades necesarias para transmitir eficazmente el conocimiento. Por ello su desarrollo debe tener un enfoque estratégico en su selección y formación.
- 2) Contenido desactualizado: si no se supervisa de cerca el contenido de la capacitación proporcionada por los empleados, existe el riesgo de que se utilicen materiales o información obsoletos o que no sea adecuada. Esto puede llevar a que los empleados reciban información incorrecta o que no les sea funcional. Por ello, la supervisión y el tramo de control debe mantenerse en la implementación del proyecto.
- 3) Falta de enfoque estratégico: si no se planifica y gestiona adecuadamente, el efecto multiplicador puede convertirse en un proceso desorganizado sin una estrategia de capacitación clara. Esto puede dar lugar a la falta de alineación con los objetivos de la organización. Para evitar esto, es importante contar con un plan de capacitación a implementar y apegarnos a su desarrollo.
- 4) Sobrecarga de trabajo: los empleados que actúan como formadores pueden experimentar una sobrecarga de trabajo si se les asigna la responsabilidad de capacitar a otros además de sus responsabilidades habituales. Esto puede afectar negativamente su productividad y bienestar. Por ello, se debe establecer comunicación con líderes para estipular roles y actividades.

Capítulo 7. Recomendaciones

Basándose en el análisis y los puntos desarrollados en el estudio de caso. Se obtienen estas recomendaciones que se deben seguir, con referencia en las necesidades observadas de la empresa y que son aplicables al contexto del problema.

- **Preparar y empoderar al equipo de formación y desarrollo para ser los encargados de implementar el programa**

El éxito del programa se basa en la colaboración, la participación activa y el compromiso del equipo de formación y desarrollo. Empoderarlos, proporcionarles las herramientas y recursos necesarios, y fomentar un entorno de aprendizaje continuo y apoyo les permitirá impartir una capacitación efectiva y de calidad en toda la empresa.

- **Diseñar, planificar y trazar el programa de capacitación para los colaboradores**

El diseño y la planificación del programa deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa y los colaboradores. Mantener una comunicación abierta con los líderes y los colaboradores, recopilar comentarios y realizar ajustes en consecuencia contribuirá al éxito y la efectividad del programa de capacitación propuesto.

- **Definición de contenidos y materiales a utilizar para la implementación del programa**

Los contenidos y materiales deben ser actualizados regularmente para mantenerse al día con los cambios y las mejores prácticas en el campo de la capacitación y la facilitación. El proceso de diseño y desarrollo de los contenidos y materiales debe ser iterativo y flexible, con la posibilidad de realizar ajustes y mejoras continuas en función de las necesidades y el feedback de los participantes.

- **Otorgar herramientas de enseñanza y facilitación para los agentes capacitadores**

El objetivo principal es proporcionar a los agentes capacitadores las herramientas necesarias para que puedan impartir una capacitación efectiva y de calidad. Es fundamental brindarles apoyo continuo y crear un entorno de aprendizaje donde puedan experimentar, aprender de sus experiencias y mejorar constantemente sus habilidades como facilitadores.

- **Fomentar y fortalecer la cultura del aprendizaje continuo en la compañía**

Fomentar una cultura del aprendizaje continuo en la compañía, donde los empleados se sientan motivados y comprometidos con su propio desarrollo y crecimiento profesional. Esto ayudará a la empresa a mantenerse ágil, adaptable y competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

- **Definir el sistema de métricas y de evaluación para garantizar el éxito del programa**

El sistema de métricas y evaluación debe ser flexible y adaptable, permitiendo realizar ajustes a medida que el programa evoluciona y se desarrolla. La retroalimentación y la mejora continua son componentes clave para garantizar el éxito y la efectividad del programa.

- **Evaluar y ajustar el programa en caso de ser necesario y posterior a la evaluación del programa**

Al evaluar y ajustar el programa de manera regular, se asegura que esté alineado con las necesidades de la empresa y que sea efectivo en el desarrollo de los agentes capacitadores. Esto garantiza una capacitación de calidad y contribuye al éxito general de la empresa.

Al seguir estas recomendaciones, Dicipa puede implementar con éxito el programa “El efecto multiplicador” y desarrollar una sólida base de instructores internos que contribuyan al crecimiento y desarrollo de los empleados en la organización.

7.1 Proyectos futuros a desarrollar

▪ Capacitación Digital

La capacitación digital, también conocida como e-learning o capacitación en línea, ofrece varias ventajas para las empresas y los empleados, es precisamente un proyecto a desarrollar, la migración de todos los contenidos a un formato digital para facilitar el acceso de la información a todos los colaboradores sin la necesidad de incurrir en gastos de viaje y traslados. Alojando dichos contenidos en un LMS.

Contar con un Sistema de Gestión del Aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés) en una empresa ofrece numerosas ventajas para la gestión y el desarrollo del aprendizaje, principalmente:

- Reduciendo costos
- Manteniendo actualizados los contenidos
- Proporcionando autonomía y autorregulación al aprendizaje
- Impulsando la interactividad y participación

Contar con un LMS en una empresa brinda beneficios como la centralización y organización del contenido, flexibilidad en el aprendizaje, personalización del proceso de capacitación, seguimiento y evaluación del progreso, escalabilidad y gestión eficiente, actualización y distribución rápida de contenido, y generación de informes y análisis. Estas ventajas contribuyen a mejorar la eficacia y la eficiencia de los programas de capacitación y desarrollo de los empleados.

La capacitación digital ofrece ventajas significativas en términos de accesibilidad, flexibilidad, costo, actualización, interactividad y evaluación. Permite a las empresas proporcionar una capacitación eficaz y personalizada a un mayor número de empleados, al tiempo que mejora la experiencia de aprendizaje y promueve el desarrollo profesional continuo.

Fuente: Pahos, N., Galanaki, E., & van der Heijden, B. I. J. M. (2023). Multi-level effects of human resource bundles on the performance of aging employees. Human Resource Development Quarterly. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21501>

Se presentan en la ilustración 5, algunas de las principales plataformas de capacitación en el mundo y que son fundamentales para la transmisión de habilidades en las que se puede basar para su implementación en la empresa.

Ilustración 5. Plataformas de aprendizaje digital.



Fuente: elaborado por la OCDE con datos de Class Central

- **Creación de formadores internos para otras áreas**

Enfocado en el segundo tipo de capacitación que ofrece Dicipa, la capacitación técnica. Partiendo del mismo principio, es posible formar y desarrollar a instructores expertos en sus campos. Un ejemplo podría ser, un ingeniero experto en alguno de los equipos que comercializa la empresa. Sin duda, será una capacitación eficiente para los colaboradores. Reduciendo el número de capacitaciones técnicas que se toman con proveedores.

- **Creación de capacitaciones in house**

Si se realiza con éxito el efecto multiplicador en la organización, se podrá pensar en cómo seguir mejorando en capacitación. Un área de oportunidad es que el equipo de formación y desarrollo crezca y empiecen a desarrollar contenidos in house, es decir, creados con la autoría de la empresa, sin necesidad de contratar a un proveedor que los capacite. Algunas de las ventajas clave son las siguientes:

- Adaptación a las necesidades específicas de la empresa: Al crear los contenidos de capacitación internamente, la empresa tiene la capacidad de personalizarlos y adaptarlos a las necesidades y objetivos específicos de la organización. Se puede incorporar información y ejemplos relevantes para la empresa, lo que garantiza una mayor pertinencia y aplicabilidad de la capacitación para los empleados
- Conocimiento interno y experiencia: La empresa cuenta con un valioso conocimiento interno y experiencia acumulada. Al crear los contenidos de capacitación internamente, se pueden aprovechar estos conocimientos y experiencias únicas para diseñar materiales de capacitación que reflejen los procesos, las políticas y las mejores prácticas específicas de la empresa.

- Ahorro de costos a largo plazo: Aunque la creación inicial de los contenidos de capacitación internamente puede requerir una inversión de tiempo y recursos, a largo plazo puede resultar en ahorros significativos. La empresa evita los costos recurrentes de contratar a un proveedor externo cada vez que se necesite capacitación adicional o actualización de contenidos.
- Flexibilidad y control: Al crear los contenidos internamente, la empresa tiene el control total sobre el proceso de diseño, desarrollo y entrega de la capacitación. Esto brinda flexibilidad para adaptar y ajustar los materiales según sea necesario, sin depender de un proveedor externo y sus limitaciones de tiempo o disponibilidad.
- Mayor agilidad y rapidez: La creación interna de los contenidos de capacitación permite una mayor agilidad y rapidez en la respuesta a las necesidades de capacitación emergentes. La empresa puede actualizar y lanzar nuevos materiales de capacitación más rápidamente, sin tener que esperar a que un proveedor externo los desarrolle.
- Coherencia y alineación con la cultura organizacional: Al crear los contenidos internamente, la empresa puede garantizar una mayor coherencia y alineación con la cultura, los valores y la estrategia de la organización. Esto ayuda a fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia de los empleados, y a promover una mayor cohesión en el aprendizaje organizacional.
- Desarrollo y crecimiento interno: La creación interna de contenidos de capacitación brinda la oportunidad de desarrollar y fortalecer las habilidades y el conocimiento de los empleados internos. El proceso

de creación de contenidos puede involucrar a diferentes equipos y empleados, lo que les permite expandir sus capacidades y contribuir al desarrollo de la organización.

Fuente: Pahos, N., Galanaki, E., & van der Heijden, B. I. J. M. (2023). Multi-level effects of human resource bundles on the performance of aging employees. Human Resource Development Quarterly. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21501>

En resumen, la creación interna de contenidos de capacitación brinda ventajas como la adaptación a las necesidades específicas de la empresa, el aprovechamiento del conocimiento interno, el ahorro de costos a largo plazo, la flexibilidad y el control, la agilidad, la coherencia y la promoción del desarrollo interno. Sin embargo, es importante considerar que en algunos casos puede ser benéfico combinar la creación interna con el uso de proveedores externos para obtener una amplia gama de recursos y enfoques de capacitación.

Conclusiones

En conclusión, implementar el efecto multiplicador en Dicipa, es fundamental para maximizar el impacto de la capacitación y potenciar el desarrollo de los empleados. Al fomentar la transferencia efectiva de conocimientos, desarrollar instructores internos, promover una cultura de aprendizaje y colaboración, alcanzar un amplio alcance de la capacitación y evaluar continuamente los resultados, se logra una serie de beneficios clave.

Como primer argumento, se encuentra que el efecto multiplicador permite extender el impacto de la capacitación más allá de los participantes directos, llegando a un mayor número de empleados y áreas de la organización. Esto resulta en una mejora general del desempeño individual y colectivo, impulsando la productividad, la calidad del trabajo y la eficiencia operativa.

Además, la implementación del efecto multiplicador permite a la empresa optimizar sus recursos de capacitación al centrarse en las necesidades específicas de la organización y alinear los programas de capacitación con los objetivos estratégicos. Esto se traduce en una mejor asignación de recursos y en un retorno de inversión más significativo.

Cuando se desarrollan instructores internos, se crea una red interna de expertos que pueden transmitir conocimientos y habilidades de manera efectiva. Esto no solo reduce la dependencia de proveedores externos, sino que también promueve la colaboración y el intercambio de conocimientos dentro de la empresa, fortaleciendo la cultura de aprendizaje y creando un ambiente propicio para la innovación y el crecimiento.

Tener un equipo de capacitación interna dedicado a implementar el efecto multiplicador puede resultar en una reducción de costos a largo plazo. En lugar de depender exclusivamente de proveedores externos, Dicipa puede desarrollar y administrar sus propios programas de capacitación de manera más satisfactoria, maximizando el uso de recursos internos y reduciendo los gastos asociados con la contratación de servicios externos.

Dichos agentes capacitadores, pueden facilitar la transferencia de conocimiento y experiencia de los empleados más experimentados a los nuevos miembros del equipo. Esto ayuda a preservar y difundir el conocimiento interno de la organización, fortaleciendo la base de conocimientos y las capacidades colectivas de la empresa.

Implementar un nuevo sistema en las organizaciones es de suma importancia. Pero más importante aún, es que sea un sistema exitoso en sus procesos y que permita generar ahorros a la compañía.

El nuevo modelo de capacitación tiene futuro, no solo permitirá a la compañía generar estos ahorros sino que mantendrá actualizado al personal, permitirá estar al día con la evolución de la industria y motivará y hará crecer a los colaboradores.

A diferencia de la certificación de instructores, el nuevo modelo de capacitación propuesto no genera costos adicionales a la compañía. Por el contrario, busca reducirlos para contar con un equipo de expertos que puedan dar formación interna al resto de los colaboradores en la empresa, asegurando la pertenencia y competitividad, a través de la definición conjunta de planes estratégicos de negocio con objetivos específicos de habilitación con base en las necesidades de la DNC de los colaboradores, tendencias/oportunidades de mercado y sus fortalezas.

Este proyecto tiene como bases formación continua y mantener a las personas involucradas en la evolución de la industria. Esto les ayuda a tener mayor comprensión de las responsabilidades de su trabajo. Las personas que son competentes buscan mejorar los estándares continuamente. La organización entonces mantiene una posición de liderazgo dentro del sector junto y en coordinación con sus talentos.

El efecto multiplicador brinda ventajas como el conocimiento interno, la adaptabilidad, la conexión con los empleados, la promoción de la cultura empresarial, el desarrollo y retención de talento, la eficiencia en costos y la transferencia de conocimiento. Estas ventajas contribuyen a una capacitación más efectiva, un mayor compromiso de los empleados y un crecimiento sostenible de la empresa.

Con esta nueva metodología, se le podrá brindar a nuestros colaboradores un diferenciador en el mercado que los ayuda a obtener un mayor reconocimiento y posicionamiento con sus clientes y con los proveedores, así como lograr las competencias necesarias para la competitividad y crecimiento de la compañía.

En resumen, implementar el efecto multiplicador para capacitación interna en Dicipa, es esencial para aprovechar al máximo la capacitación, ampliar su alcance, fortalecer la cultura de aprendizaje y colaboración, mejorar el desempeño individual y colectivo, retener el talento y optimizar los recursos. Esto no solo reditúa a la empresa en términos de productividad y competitividad, sino que también impulsa el crecimiento y desarrollo de los empleados, generando un impacto positivo en el éxito a largo plazo de la organización.

Fuentes de Consulta

Referencias Bibliográficas

- Bassett, T. (2003).
Training for Trainers. Pavilion Publishing. Editorial Brighton.
- Camarillo Granados, M. R. (2020).
Desarrollo Humano: Cinco Aspectos. Independently Published.
- Corral, G. J. (2007).
Dirección De Personas. Escuchar, Influenciar Y Desarrollar a Sus Colaboradores. Netbiblo.
- Grados, J. A. (2001).
Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Trillas.
- Maristany, J. (2000).
Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall
- Maxwell, J. C. (2012).
Capacitación 101. Grupo Nelson.
- Paz Wells, S. (2023).
El instructor del Nuevo Tiempo. Editorial Kolima.
- Rios-Vazquez, W. (2015).
Educación, Capital Humano. Createspace Independent Publishing Platform.

- Rosas-Prado, C., Rivera-Alcantara, M., & Fernandez-Diaz, R. (2021).
Capacitacion Empresarial. Editorial Academica Espanola.
- Scaillet, C., & Taylor, C. (2018).
Staff selection and training. Oxford University Press.
- Soto Ostos, G. (2020).
Capacitación Efectiva. Independently Published.
- Segovia, I. (2016).
Capital Humano: Manual de Cambio: Potenciando El Capital Humano Desde Su Ergon. Segovia & Associates.
- Ulrich, D. (1997).
Recursos Humanos Champions (G. Zadunaisky, Trad.). Ediciones Granica.

Sitios Web

- Amecap – Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial. (s/f). Org.mx. Recuperado el 2 de febrero del 2023, de <http://www.amecap.org.mx/>
- Capacitación profesional en México: ¿Cuál es su situación? (2019, marzo 23). Cofide.mx. <https://www.cofide.mx/blog/capacitacion-profesional-en-mexico-cual-es-su-situacion> Recuperado el 21 de mayo de 2023, de <http://www.amecap.org.mx/>
- Nivel, A. (2018, marzo 15). Las 10 empresas con las mejores prácticas de capital humano. Alto Nivel.

<https://www.altonivel.com.mx/empresas/empresas-mejores-capital-humano/>
Recuperado el 15 de marzo de 2023, de <http://www.amecap.org.mx/>

- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (s/f). La importancia de la capacitación para las y los trabajadores. gob.mx. de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es> Recuperado el 20 de junio de 2023, de <http://www.amecap.org.mx/>
- Sofía, A. (2021, noviembre 5). Capacitación laboral: todo lo que debes saber sobre la reforma de ley. Factorial Blog; All-in-one HR Software - FactorialHR. Recuperado el 23 de mayo del 2023, de <https://factorial.mx/blog/capacitacion-laboral-ley/>

Artículos

- Buonomo, I., Piccinini, M., Benevene, P., Blasutig, G., & Cervai, S. (2022). Job training satisfaction and knowledge sharing in IT company: a case study. *The Journal of Workplace Learning*, 34(8), 677–690. <https://doi.org/10.1108/jwl-02-2022-0016>
- Pahos, N., Galanaki, E., & van der Heijden, B. I. J. M. (2023). Multi-level effects of human resource bundles on the performance of aging employees. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21501>
- Solis-Cartas, U., Universidad Nacional de Chimborazo, Cepeda Yépez, P. N., Calvopiña Bejarano, S. J., Hospital General del Puyo, & Empresa de Capacitación Internacional. (2019). ABORDAJE INTEGRAL DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA EN INDIVIDUOS. *Revista de Investigación Talentos*, 6(2), 21–35. <https://doi.org/10.33789/talentos.6.2.105>