

Estrategias de capacitación y desarrollo para las empresas del sector servicios a partir de los retos organizacionales en el corto plazo

Andrés Loáiciga¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2022

Resumen

La capacitación y el desarrollo son una función clave para las empresas del sector servicios, por lo tanto, debe ser abordada estratégicamente por el alto grado de dependencia que tiene este tipo de empresas en el recurso humano.

En este estudio se consolidó bibliografía reciente sobre cómo dar forma a una estrategia de aprendizaje junto con la importancia de una efectiva capacitación relacionada con el trabajo. También se obtuvo la posición de algunos autores acerca de la relación que tienen el conocimiento, la innovación y creatividad y de cómo estos tienen un vínculo directo con el manejo del aprendizaje. Asimismo, se recabó literatura que habla acerca del surgimiento constante de nuevas herramientas y tecnologías y se desarrolló, ampliamente, en relación con los sistemas de gestión del aprendizaje y las plataformas de experiencia de aprendizaje que dan a los empleados la oportunidad de obtener contenido dinámico. También se analizó cómo estas últimas pueden jugar un papel muy importante en entregar soluciones de capacitación y desarrollo que realmente lleven a los empleados a tener una experiencia motivante y que, además, promueva la cultura de aprendizaje dentro de la organización.

Entonces, se analizaron las respuestas de 60 empleados del sector servicios y se determinó que son claros los retos que tienen las empresas, no solo en cuanto a la pandemia de COVID-19, sino, también, en materia de capacitación oportuna ante los cambios de la industria o nuevas tendencias y en la dificultad para ser creativos e innovar.

Adicionalmente, también a partir de la información, se establecieron parámetros para determinar qué factores hacen fuerte a una organización y a sus empleados; habiéndolos analizado separadamente, se descubre que su fortaleza reside en la forma que diseñan sus

¹Licenciado en Ingeniería Industrial; cursando el MBA con énfasis en Gerencia de Recursos Humanos. Labora en el área de capacitación y desarrollo de The Coca Cola Company.

programas de capacitación y desarrollo estratégicamente, en cómo promueven el control individual de la carrera y en cómo gestionan y comparten el conocimiento.

Con todo lo anterior, se establecen recomendaciones estratégicas relacionadas con la adaptabilidad, el tiempo de aprendizaje y las plataformas de contenido dinámico que las empresas del sector servicios pueden aplicar a partir de los retos organizacionales en el corto plazo.

Palabras Clave: Capacitación y desarrollo, aprendizaje, recursos humanos, gestión del talento, servicios, planeamiento estratégico.

Abstract

Training and development is a key function for companies in the service sector, therefore, it must be approached strategically due to the high degree of dependence on human resources that these types of companies have.

In this study, recent literature on how to shape a learning strategy was consolidated along with the importance of having an effective job-related training. Also, the position of some authors was obtained about the relationship that the knowledge, innovation and creativity have, and how these have been directly linked with learning management. Likewise, literature was collected about the constant new emerging tools and technologies, and the analysis was extensively developed in relation to learning management systems (LMS) and learning experience platforms (LXP) which provide employees with the opportunity of obtaining dynamic content to employees. It was also analyzed how this technology can play a very important role in delivering training and developing solutions that really lead employees to have a motivating experience and that also promotes a learning culture within the organization.

Responses of 60 employees in the service sector were analyzed and it was determined that the challenges that companies have are clear not only in terms of the COVID-19 pandemic, but also in terms of timely training when changes in the industry or new trends occur, and, in difficulties to be creative and innovate.

Additionally, based on the information, parameters were established to determine what factors make strong employees and its organizations, and, after individual analysis of this cohort, this study discovered that their strength lies in the way they design their training and

strategically develop programs, such as supporting individual control of employees' careers and how they manage and share knowledge within the organization.

With all the above, strategic recommendations related to adaptability, time allocation for learning and dynamic content platforms were established, with the purpose of being applied in companies in the service sector on the short-term to address current organizational challenges.

Keywords: Learning and development, learning, human resources, talent management, services, strategic planning.

Introducción

En la administración de empresas, específicamente en la administración de los recursos humanos, la capacitación y el desarrollo son de vital importancia, porque, entre muchas otras cosas, representan la oportunidad que tienen las organizaciones de generar el cambio estratégico de manera orgánica, es decir, personalizado a las necesidades únicas del tiempo y el espacio donde se desarrollan las actividades comerciales.

En las empresas de servicios, la dependencia en el recurso humano es aún mayor y, por ende, las empresas deben evitar dejar la capacitación y el desarrollo en un plano secundario; por el contrario, deben aprovechar este “mecanismo para mejorar las habilidades de los empleados y asegurar una ventaja competitiva” (Valentine *et al.*, 2019).

Aun cuando en una organización no hubiera estrategias claras de capacitación y desarrollo, la ejecución tácita de estas sucede desde el mismo momento del reclutamiento con la inducción del nuevo colaborador, de manera que lo posiciona en la puerta de salida con el conocimiento necesario para poder ser exitoso en su rol y, a su vez, cumplir la misión estratégica para la que fue contratado. De esta manera, este proceso debe continuar, pero muchas veces este proceso se extingue, o bien, sucede de manera desalineada a los objetivos empresariales. Por lo tanto, “ayudar a la empresa a desarrollar habilidades, competencias y procesos críticos para el negocio, agregará valor de una manera que la simple capacitación para «manejar el negocio como de costumbre» no puede hacerlo” (Valentine *et al.*, 2019).

Es así como se justifica este estudio, ya que se puede inferir que las competencias, habilidades y experiencias de los colaboradores son factores clave para la correcta ejecución de la estrategia general; es a través de la práctica de la capacitación y del

desarrollo que se logra transportar a la fuerza laboral al punto donde cuente con las capacidades necesarias para lograr cumplir con las expectativas estratégicas de la alta gerencia.

Este tema incumbe a los encargados de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones de servicios; es decir, a aquellos que ejercen desde la gerencia formal de recursos humanos o, en su defecto, quienes desde alguna otra gerencia o dirección buscan que su personal esté preparado para la consecución de la estrategia empresarial.

Cuando los profesionales en recursos humanos logran acompañar la estrategia general con la ejecución de estrategias bien definidas de capacitación y desarrollo, se obtienen beneficios tales como el aumento de la productividad y la calidad del trabajo, el desarrollo de habilidades clave para el futuro y la mejora de la cultura organizacional.

Entonces, este tema aporta gran valor a las empresas del sector servicios porque con una efectiva capacitación y desarrollo del personal, se acelera la consecución de metas y se facilita alcanzar los indicadores de gestión. Además, indirectamente, ante la mejora del clima organizacional, aumenta la motivación y, por ende, la empresa se vuelve más atractiva para el talento. Asimismo, se crea una cultura de aprendizaje, la cual facilita que las empresas se enfrenten a los cambios que suceden en el entorno empresarial y se aumenta la empleabilidad de las personas, que no solo aporta en el crecimiento profesional individual sino, también, de la organización y de la sociedad en general.

Por todo lo anterior, el problema que esta investigación busca resolver plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles pueden ser las estrategias de capacitación y desarrollo pertinentes para las empresas del sector servicios a partir de los retos organizacionales en el corto plazo?

Entonces, dado el problema, el objetivo de esta investigación es analizar las posibles estrategias de capacitación y desarrollo que las empresas del sector servicios pueden aplicar a partir de los retos organizacionales en el corto plazo. Para lograrlo, el primer objetivo específico es descubrir los retos organizacionales que afrontan las empresas del sector servicios enfocadas en las necesidades de capacitación y desarrollo en el corto plazo; en segundo lugar, identificar los elementos de capacitación y desarrollo que pueden influir, asertivamente, en el sector servicios a partir de los retos organizacionales presentes y, por último, sugerir las estrategias de capacitación y desarrollo de las empresas del sector servicios que podrían aplicar durante el 2022.

A continuación, en la revisión bibliográfica, se presentan los conceptos claves de la investigación alineados con los objetivos planteados.

Revisión Bibliográfica

Una de las principales tareas de un ejecutivo de capacitación y desarrollo, es dar forma a una estrategia de aprendizaje basada en las estrategias comerciales y de talento de la empresa. La estrategia de aprendizaje busca apoyar el desarrollo profesional y desarrollar capacidades en toda la empresa, a tiempo y de manera rentable. Además, la estrategia de aprendizaje puede mejorar la cultura y alentar a los empleados a vivir los valores de la empresa (Brassey *et al.*, 2019).

Las organizaciones dependen de trabajadores capaces y llenos de energía para sobrevivir, porque el entorno empresarial cambia constantemente. Los esfuerzos de desarrollo del talento son actividades críticas enfocadas en desarrollar las competencias y el compromiso de los empleados para que puedan responder, de manera efectiva, ante estos cambios. Estos retos alientan a las empresas, grandes y pequeñas, a utilizar el desarrollo del talento (es decir, programas de educación y de capacitación y desarrollo) como un mecanismo para mejorar las habilidades de los empleados y asegurar una ventaja competitiva en diferentes industrias (Valentine *et al.*, 2019).

De acuerdo con Green y Henseke (2019), en los debates actuales pocos parecen ser conscientes de la cantidad (o la escasez) de capacitación relacionada con el trabajo que se lleva a cabo dentro de su organización y de su importancia para aumentar las habilidades de la fuerza laboral en un futuro incierto. Valentine *et al.* (2019) definen la capacitación como el proceso mediante el cual las personas adquieren capacidades para realizar trabajos; es decir, la capacitación les brinda a los empleados conocimientos y habilidades específicos e identificables para usar en sus situaciones laborales actuales. La capacitación organizacional puede enfocarse en desarrollar habilidades "duras", "técnicas" o "comerciales", cómo enseñar a los representantes de ventas cómo usar los recursos de la intranet; mostrarle a un gerente de sucursal cómo revisar un estado de resultados o ayudar a un aprendiz de maquinista a aprender cómo instalar un taladro. Por otro lado, las habilidades "blandas", que incluyen la comunicación, la tutoría, la gestión de una reunión y el trabajo como parte de un equipo, tienen una gran demanda porque son críticas en muchas ocupaciones; todas estas muy importantes en el área de servicios.

Entonces, tal como lo indica Blake (2022), se debe comprender que construir y prepararse para el futuro requiere un programa de desarrollo de talento a largo plazo que se alinee con la estrategia comercial. Si bien es sobresaliente que algunos empleados levanten la mano para participar, el desarrollo de talentos, a largo plazo, no debe dejarse solo a la discreción de los empleados. Idealmente, los programas de aprendizaje y las academias estarían en el cuadrante superior derecho, es decir, es urgente e importante. Un programa bien definido, estructurado y ejecutado, es la forma ideal de desarrollar capacidad, tal como cualquier empresa invertiría en cualquier otra tecnología comercial con el objetivo de mantenerse a la vanguardia de la curva de cambio. Díaz (2021) complementa este concepto cuando dice que “la formación es para las empresas una de las prácticas eficaces para el reciclaje profesional de sus trabajadores. Por este motivo, los profesionales de la formación no pueden permanecer ajenos a los cambios del entorno que influyen en su función” (pág.10).

Ahora bien, hablando del futuro, es claro que existe una relación recíproca entre los conceptos de conocimiento, innovación y creatividad, ya que la capacidad de una organización para generar ideas e innovar se basa en aprender, ampliar su base de conocimiento y que su gente comparta su conocimiento (Marulanda Echeverry, 2019). Asegurarse de que una cultura apoye la experimentación y el aprendizaje aumentará la disposición de los empleados a plantear ideas sobre cómo se pueden lograr mejoras, más aún cuando afecta el trabajo que realizan (Messer, 2021).

Con el surgimiento constante de nuevas herramientas y tecnologías, las empresas deben volverse más ágiles. Se dice, entonces, que deben estar listas para adaptar sus procesos y prácticas comerciales, por ejemplo, si surgen repentinamente nuevas necesidades comerciales o si, de pronto, los miembros del personal requieren capacitación inmediata sobre nuevas tecnologías (Brassey *et al.*, 2019).

La pandemia también ha acelerado el cambio tecnológico, con una mayor digitalización y con empresas que descubren nuevas formas de aprovechar las tecnologías emergentes, lo cual aumenta la demanda de nuevas habilidades. La formación relacionada con el trabajo será crucial para responder a estos cambios, así como un importante contribuyente a la innovación, la productividad y el crecimiento de los salarios. Además, ofrece vías para que las personas mejoren sus habilidades y para la progresión salarial (Clayton y Evans, 2021).

Idealmente, los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a enriquecer sus conocimientos, habilidades y capacidades para aumentar el aprendizaje individual y colectivo y, así, mejorar el desempeño organizacional. Aquellas organizaciones que fomentan la excelencia en el aprendizaje y el desempeño han sido identificadas como organizaciones con fuertes culturas de desarrollo de recursos humanos (Akdere y Egan, 2020).

Una estrategia de gestión de talentos, basada en habilidades, amplía la visión de la organización acerca del grupo de talentos que se requieren, lo que permite a los gerentes de contratación identificar candidatos internos y externos calificados, quienes, anteriormente, podrían haber sido eliminados prematuramente durante la búsqueda tradicional. Además, el enfoque en las habilidades no debe detenerse en el proceso de contratación. Algo importante de destacar es que la generación Y y la generación Z, que en conjunto constituyen la mayoría de la fuerza laboral actual, valoran las oportunidades de crecimiento, desarrollo y mejora de las habilidades, a muchas ocasiones, aún más que el salario y otras ventajas (Schmidt, 2022).

En cuanto a las plataformas de administración moderna del conocimiento, existen dos conceptos ampliamente aceptados que se tienen que establecer en este contexto: los sistemas de gestión del aprendizaje (LMS por sus siglas en inglés) y las plataformas de experiencia de aprendizaje (LXP por sus siglas en inglés). Los LMS han sido el estándar en los últimos años y son “sistemas que se centran en la administración del proceso de formación (no tanto en el contenido) y en los que el área de formación tiene un rol de administrador y planificador del sistema. Las fortalezas de este tipo de sistemas son la gestión y el cumplimiento de normas corporativas, así como la consolidación y el reporte de datos.

“Por su parte, las plataformas de experiencia de aprendizaje (...) están diseñadas para gestionar contenido de formación (no tanto la administración del proceso). La fortaleza de estos sistemas es la inteligencia artificial que este tipo de plataformas utiliza para recomendar y favorecer el descubrimiento de contenidos, así como para diseñar programas basados en los intereses de la persona que aprende. Además, aportan más escalabilidad y alcance a la formación al basarse en contenidos digitales que se pueden consumir en cualquier momento y desde cualquier lugar” (Díaz, 2021; pág. 11).

Betts (2020) explica aún mejor esta tendencia explicando que el LMS se esfuerza por cumplir con las necesidades del lugar de trabajo moderno porque fue diseñado en una era diferente. El aprendizaje en un LMS está diseñado para ser administrado, para ser secuenciado, asignado, facilitado y evaluado; donde este es el enfoque de la columna vertebral de muchas de las estrategias de capacitación y desarrollo de muchas organizaciones actualmente. Sin embargo, Betts (2020) hace un contraste al indicar que, como es sabido, el aprendizaje de la mayoría de las personas tiene lugar en sus experiencias cotidianas, no en el aula. Entonces, el LXP está aquí para responder a la pregunta: ¿Qué sucede cuando ya no ejecutamos programas definidos de aprendizaje? A partir de este concepto, en un LXP el contenido es dinámico, en forma de micro contenidos como videos, infografías, resúmenes de libros, podcasts y artículos breves. Además, en un LXP es menos probable que se vean exámenes rigurosos para evaluar contenidos, sino que, principalmente, se ve la autoevaluación y otras formas más pequeñas de acreditación, como las insignias. En cuanto a la facilitación, busca que los empleados puedan encontrar, seguir y hablar con otros profesionales en lugar de tener facilitadores designados en sesiones rígidas.

Finalmente, cuando se habla de estrategia para el futuro, los datos son pieza fundamental, lo cual acerca al concepto de la analítica de datos de recursos humanos, conocido como *HR Analytics*. Esta analítica proporciona un análisis descriptivo y predictivo; según Solot (2021), se convierte en la estrella de la gestión al poder examinar el desarrollo de los empleados. Por ejemplo, un plan de aprendizaje para un empleado a menudo era el producto de conversaciones con el gerente, seguido de una búsqueda de cursos para ayudar al empleado a alcanzar su meta de desarrollo. Para ser justos, no hay nada intrínsecamente malo en ese enfoque, pero la analítica brinda la capacidad de ser más prescriptivos al construir una ruta de aprendizaje: por ejemplo, puede combinar datos del desempeño de los empleados con puntajes de evaluaciones de personalidad y habilidades para crear una matriz que muestre dónde un empleado tiene un rendimiento inferior en relación con su capacidad (Solot, 2021).

Seguidamente, se presenta la metodología con la que se desarrolla esta investigación.

Metodología

Esta investigación será de tipo descriptiva, es decir, que busca a través del análisis de los datos que serán recolectados, entender las características de la población en estudio al

describir los atributos y patrones del segmento demográfico, a fin de hallar, sin influencias externas, las tendencias aplicadas en los departamentos de recursos humanos en lo que respecta a estrategias de capacitación y desarrollo. La investigación de tipo descriptiva, según Escudero y Cortés (2018):

Es aquella investigación en la que se realiza un análisis y estudio de la realidad objetiva, mediante el establecimiento de mediciones y valoraciones numéricas que permiten recabar datos fiables, con el propósito de buscar explicaciones contrastadas y generalizadas, fundamentadas en el campo de la estadística.

(pág. 23)

Además, como es usual en las investigaciones de tipo descriptivo, esta investigación se enfocará de manera cuantitativa, lo cual quiere decir que se medirá, después de la aplicación de un cuestionario, las respuestas de los propietarios y empleados de empresas del sector servicios, para luego, con la ayuda de herramientas estadísticas, poder definir las magnitudes y los pesos que cada una de esas repuestas representan dentro de un marco de análisis del problema y los objetivos específicos de la investigación. Según Zamora Hernández (2020), este tipo de investigación "cumple la trascendente función de resumir grandes cantidades de datos dispersos, en pocos valores que el investigador pueda interpretar y presentar como resultado de su indagación, generalmente en tablas de frecuencias y representaciones gráficas".

Este estudio se delimita a empresas del sector servicios en Costa Rica, por lo tanto, según el INEC (2022a), se hace referencia a empresas de transporte y almacenamiento, actividades de alojamiento y servicio de comidas, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, actividades profesionales (científicas y técnicas), actividades de servicios administrativas y de apoyo, enseñanza, actividades de atención de la salud humana y asistencia social, actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas y otras actividades de servicios. A partir de esta segregación, según datos del INEC (2022b) a febrero del 2022, la población en estudio es finita y consta de 15075 empresas del sector servicios a nivel nacional donde, según la misma fuente, hay 319529 personas laborando.

Para lo anterior, se tomará una muestra no probabilística por conveniencia de 60 hombres o mujeres entre los 18 y 70 años quienes laboren, actualmente, en el sector servicios en Costa Rica.

El instrumento que se utilizará será un cuestionario, el cual cuenta con 22 preguntas y la recolección de datos para esta investigación será aplicar dicho instrumento por medio de la técnica de encuesta. El cuestionario será elaborado utilizando la plataforma de *Google Forms* que permitirá descargar los datos en hojas de cálculo para su tabulación y análisis. Las preguntas contenidas en el cuestionario serán creadas de acuerdo con los objetivos de esta investigación junto con preguntas de corte demográfico que permitan entender, a través de atributos adicionales, la respuesta al problema planteado.

A partir de todo lo que se ha venido planteando, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en esta investigación.

Análisis de Resultados

La encuesta fue aplicada a 60 personas quienes pertenecen, actualmente, al sector servicios. En relación con el perfil de los entrevistados, se tiene que 57 % son mujeres y 43 % son hombres; además 18 % pertenecen a la generación X, es decir, nacidos entre 1965 y 1980; 73% son de la generación Y (*Millenials*) los cuales nacieron entre 1981 y 1996 y el 8 % restante son de la generación Z, quienes nacieron entre 1997 y el 2012, donde esta última es la más reciente generación en la fuerza laboral actual.

Por otra parte, el 42 % de la muestra tienen un nivel académico universitario, 37 % de secundaria completa, 20 % cuentan con un posgrado universitario y menos de un 2 % tienen un grado escolar de primaria únicamente. Adicionalmente, 75 % de los participantes no tienen actualmente un puesto de manejo de personal, 22 % son supervisores o mandos medios y solo un 3 % corresponde a personas con un nivel ejecutivo o de gerencia general. Finalmente, para completar el perfil, se tiene que 17 % de las encuestas son de personas que actualmente tienen menos de un año de laborar para la empresa, 38 % tienen entre 1 y 5 años, 27 % entre 5 y 10 años, 13 % entre 10 y 15 años y el restante 5 % tienen más de 15 años de antigüedad en su actual empresa.

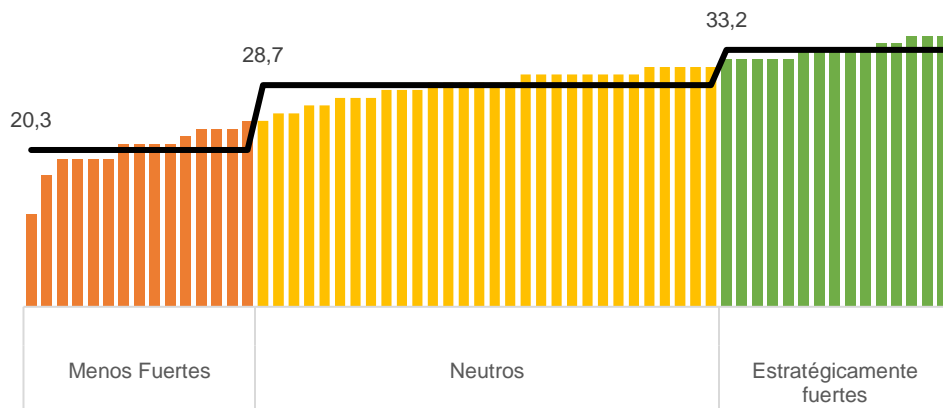
Entonces, debido a que lo que se busca es descubrir los retos organizacionales que afrontan las empresas del sector servicios enfocados en las necesidades de capacitación y desarrollo en el corto plazo, en la información obtenida se pueden identificar algunos de

ellos. En primera instancia, quedó demostrado que la pandemia tuvo un impacto fuerte en las empresas de servicios, así lo confirma el 92 % de los entrevistados quienes indican que siempre o casi siempre notan (o notaron) un cambio en la estrategia o la forma de trabajar a raíz de la pandemia de COVID-19. En segundo lugar, se tiene que más de la tercera parte (36 %) de los entrevistados corroboran que otro reto importante es la dificultad para capacitar a los empleados oportunamente cuando se presentan nuevas necesidades o tendencias en la industria, donde, nunca, casi nunca o a veces, se tiene capacitación a tiempo para atender estos cambios. En una proporción parecida (33 %), los empleados nunca, casi nunca o a veces perciben que en sus empresas se promueve la creatividad y la innovación, lo cual, como se revisó desde un punto de vista bibliográfico, está relacionado con la falta de aprendizaje en la organización.

Ahora bien, para identificar los elementos de capacitación y desarrollo que pueden influir asertivamente en el sector servicios a partir de los retos organizacionales presentes, el cual es el segundo objetivo específico de esta investigación, se realiza un análisis más profundo de los datos obtenidos. Allí se identificaron a aquellos sujetos de la muestra quienes pertenecen a organizaciones que están creciendo, que capacitan oportunamente a sus empleados ante los cambios de la industria, que aprovechan las últimas herramientas digitales disponibles, que promueven la innovación y la creatividad, y que, a su vez, dijeron ser empleados motivados y comprometidos. A todo este subconjunto se le llamará los “estratégicamente fuertes” y fueron seleccionados del resto como referencia por ser el 25 % de los 60 que obtuvieron una mayor sumatoria de puntos según sus respuestas en estas categorías mencionadas. Entonces, lo anterior permite estudiar a los “estratégicamente fuertes” y determinar, según los datos, las acciones que influyeron positivamente para obtener esta denominación y, a su vez, validar que los “menos fuertes” no cuentan con dichas características.

Gráfico 1

Puntos de fortaleza obtenidos por los encuestados y línea de promedio según su clasificación



Fuente: elaboración propia, 2022.

Así es como los resultados muestran tres elementos clave en estas empresas, los cuales son: primero, tienen programas de capacitación y desarrollo estratégicamente diseñados para convertir al recurso humano en una ventaja competitiva. Los profesionales encargados deben alinearse con los gerentes en términos de entrenamientos funcionales y habilidades blandas requeridas para que los empleados logren ser recursos únicos que generen valor a través de lo aprendido.

Como segundo elemento, brindan control (y, por ende, acompañamiento) de la carrera a sus empleados. Por lo tanto, es fundamental que los empleados sean dueños de su propio proceso de aprendizaje al gestionar su crecimiento y desarrollo profesional. Para esto, las organizaciones deben valorar la seguridad psicológica, la diversidad, la apertura a las ideas y el tiempo de reflexión (Chamorro-Premuzic, 2019).

En tercer lugar, se observó que tienen cultura de gestionar y compartir el conocimiento. Para esto “los procesos deben facilitar la comunicación y que se comparta información y opiniones más allá de los límites departamentales o incluso de la empresa” (Hillier-Fry, 2019, pág.28).

Un cuarto elemento identificado fue la capacidad de las empresas de brindar expectativas claras de lo que se necesita para obtener una promoción, sin embargo, aunque no se debe desmeritar dicho elemento y aún se considera importante, para este estudio se desestimó como clave, debido a que se observó este rasgo (aunque en menor proporción) aún en aquellos que se proyectaron como menos fuertes en los puntos descritos.

Tabla 1

Clasificación de los entrevistados según los puntos obtenidos en áreas de fortalezas estratégicas

Categoría	Sumatoria observada		Diferencia
	Estratégicamente fuertes en C&D	Menos fuertes en C&D	
Programas estratégicamente diseñados*	70	36	34
Control de carrera*	68	40	28
Cultura de gestionar y compartir el conocimiento*	70	50	20
Metas de promoción personal claras	71	58	13

**Identificados como elementos clave de C&D*

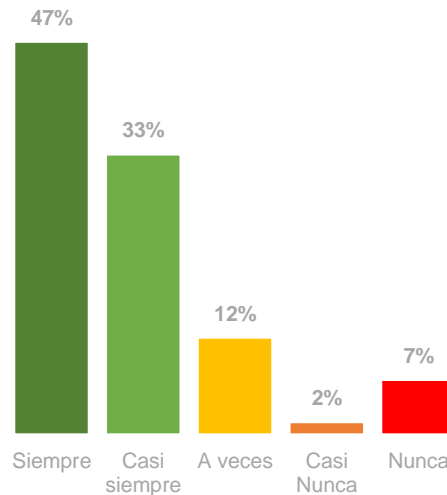
Fuente: elaboración propia, 2022.

Para abordar el tercer objetivo específico orientado a sugerir las estrategias de capacitación y desarrollo que las empresas del sector servicios podrían aplicar durante el 2022, en primer lugar, se establece que se deben abordar, de manera específica, las necesidades que la pandemia COVID-19 requiera y, en segundo lugar, continuar con el enfoque de los “estratégicamente fuertes” con el fin de contrastar las estrategias a partir de los resultados.

Es conocido que la pandemia tiene un componente muy específico de incertidumbre y en los resultados se observa que es un aspecto en el que el 80 % de las empresas (aquellas que indicaron que siempre y casi siempre) tuvieron que adaptarse en materia de capacitación, como se muestra en el Gráfico 2.

Gráfico 2

Adaptación de la capacitación de las empresas en respuesta a la virtualidad que trajo la pandemia COVID-19



Fuente: elaboración propia, 2022.

Por lo tanto, debido a la naturaleza de este reto, la estrategia que las empresas deben acoger se basa en la capacidad de adaptación, ya que no existen soluciones exactas ante la incertidumbre que caracteriza una pandemia. Kshirsagar *et al.* (2020) indican que lo que es claramente diferente hoy es que el poder mantener a las personas seguras y reducir el riesgo, por ahora, ha desplazado el costo como el impulsor clave detrás del aprendizaje digital. Es decir, la estrategia es mantener a los empleados seguros, aunque esto represente un costo más alto al capacitar y, como estos mismos autores recomiendan, tener un comité de respuesta de capacitación COVID-19, establecer protocolos claros de entrenamientos en persona y reducir riesgos de aglomeraciones en capacitaciones que no pueden ser digitalizadas, es muy importante como parte de esa estrategia. Por último, promover y mejorar la experiencia de la capacitación digital es un elemento estratégico valioso como parte de la de adaptación ante la pandemia.

Adicionalmente, esta información es complementada por el hecho de que 78 % de los entrevistados aseguraron que en sus empresas se aprovechan las últimas herramientas tecnológicas para hacer mejor su trabajo, de manera que esto es un habilitador importante que puede ayudar a las empresas a salir adelante de la pandemia.

Ahora, en términos de los “estratégicamente fuertes”, a partir de los datos obtenidos se define para este 2022 que las empresas deben, en primer lugar, priorizar, como parte de la estrategia de capacitación y desarrollo, el brindar a los empleados el tiempo necesario para su desarrollo. La satisfacción en el tiempo que la empresa invierte en capacitación y desarrollo, según la encuesta realizada, es el elemento más diferenciador por 38 puntos, entre los “estratégicamente fuertes” y los “menos fuertes”. Según Roslansky (2021), los ejecutivos y gerentes deben dejar en claro que la educación continua es parte integral del crecimiento y se puede realizar en el tiempo de la empresa.

En segundo lugar, es trascendental lograr que los empleados tengan acceso dinámico a los contenidos de capacitación y desarrollo según sus necesidades. Si bien es cierto el 63 % de los participantes del estudio indicó que siempre o casi siempre cuentan con contenidos dinámicos a la mano, el restante 37 % carece de esta oportunidad, dentro de los cuales hay un 15 % quienes nunca o casi nunca disfrutan de esta posibilidad. Entonces, el estudio muestra como este es también un diferenciador importante, por lo que sobresalen los estratégicamente fuertes con una brecha de 26 puntos.

Tabla 2

Clasificación de los entrevistados según los puntos obtenidos en estrategias

Categoría	Sumatoria observada		Diferencia
	Estratégicamente fuertes en C&D	Menos fuertes en C&D	
Satisfacción con el tiempo invertido en C&D*	69	31	38
Acceso a contenidos dinámicos de C&D*	65	39	26
Hay cultura de aprendizaje	70	47	23
Valoran la C&D tanto como el salario/beneficios	71	53	18

**Identificados como estrategias diferenciadoras*

Fuente: elaboración propia, 2022.

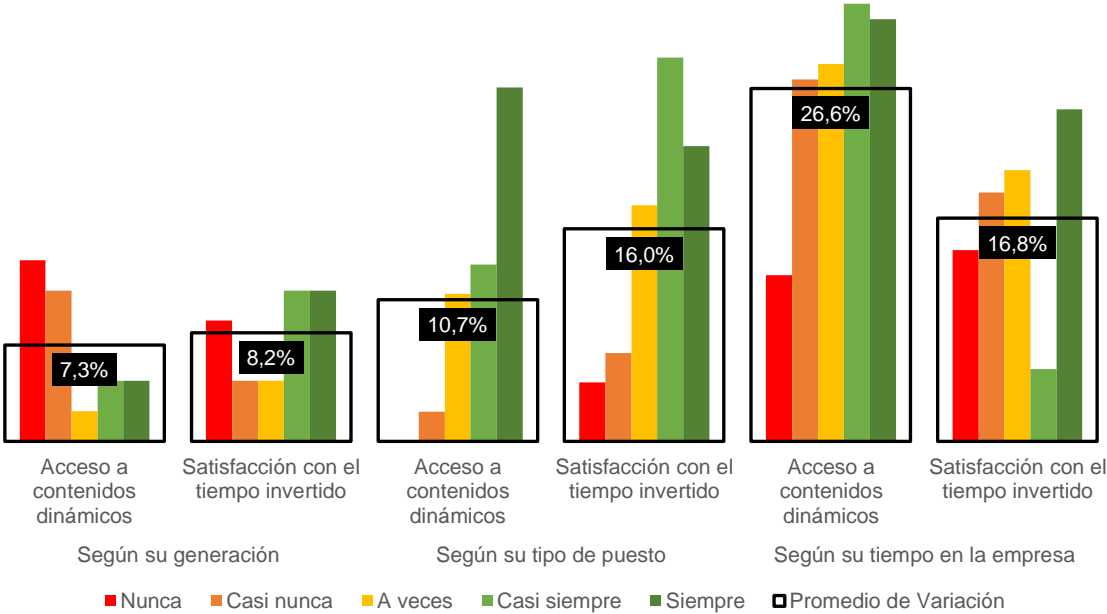
Es importante destacar el hecho de que exista una cultura de aprendizaje y que los empleados valoren la capacitación y el desarrollo, tanto como el salario y los beneficios, fueron observados como puntos altos en los “estratégicamente fuertes”, pero también en

los “menos fuertes”, por lo tanto, su diferencia fue menor y no se identificaron como estrategias que marcan la ruta a seguir para este 2022.

Por último, se realizó un promedio de rangos (máximos menos mínimos) de porcentajes de respuestas con el fin de entender si existe una variación determinante según los atributos del perfil de los encuestados para la aplicación de estas estrategias. Al realizar dicho análisis, no se observaron diferencias importantes al separarlos por generación o por tipo de puesto. Sin embargo, al analizar a los encuestados por los años que tienen de pertenecer a la empresa, se encontró que el rango de variación es más alto de forma consistente en todas las respuestas (con un promedio de 26,6 %) cuando se trata de acceso a contenidos dinámicos, por lo que las empresas deben prestar atención a este factor para ajustar sus estrategias de manera que se logre el impacto deseado en las personas sin importar la antigüedad del empleado.

Gráfico 3

Variación de las respuestas y su promedio según atributos del perfil para las estrategias diferenciadoras



Fuente: elaboración propia, 2022.

Así las cosas, habiendo realizado el análisis, en la siguiente sección se sintetizan las conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones y Recomendaciones

Después del análisis, en relación con el primer objetivo de esta investigación, es sencillo y muy atinado concluir que la pandemia COVID-19 es, actualmente, el principal reto que las organizaciones tienen que reconocer en materia de capacitación y desarrollo; pero, además de la pandemia, se entiende que existen dos retos adicionales que son: la dificultad para capacitar a los empleados oportunamente y la falta de creatividad e innovación en las empresas.

Para concluir tocante al segundo objetivo se establecieron criterios para clasificar a las empresas “estratégicamente fuertes”, en materia de capacitación y desarrollo, y se determinó que estas tienen programas de capacitación y desarrollo estratégicamente alineadas con el negocio y las funciones, esto para convertir al recurso humano en una ventaja competitiva. Es aquí donde se establecen prioridades que añaden a la propuesta de valor un diferenciador único de tener empleados quienes han aprendido orgánicamente sobre el giro comercial y sus funciones de soporte. También, estas empresas acompañan y brindan las herramientas necesarias a sus empleados para que gestionen su conocimiento y diseñen, con libertad, el currículo de cursos y entrenamientos que desean llevar siguiendo su propio plan de carrera. Acá es importante reforzar el hecho de que la tecnología simplificará y será crucial para lograrlo.

Finalmente, también a partir de la investigación y la bibliografía, se comprende que las empresas fuertes comparten el conocimiento y lo administran eficientemente por medio del establecimiento de canales efectivos de comunicación, donde estos son factores claves que van a influir, asertivamente, para atender los retos que se presenten.

En referencia al tercer objetivo, es decir, cuando se busca identificar las estrategias que las empresas pueden aplicar, se recomienda que, primero, busquen enfrentar el reto de la pandemia por medio de la adaptabilidad al establecer mecanismos de atención a los cambios buscando siempre el bienestar de los empleados y apalancándose también en las últimas herramientas tecnológicas.

Además, se recomienda que las empresas, desde el punto de vista estratégico, inviertan en darle a sus empleados el tiempo y los espacios necesarios para capacitación y desarrollo. Por último, se recomienda que evolucionen hacia contenidos dinámicos, ajustados a las necesidades y, muy importante, basados en los gustos de los empleados. En este último, nuevamente, la tecnología y las últimas tendencias de experiencia del

empleado en las herramientas de administración de capacitación jugarán un papel importante.

El estudio realizado busca repercutir, directamente, en la manera en que los profesionales de recursos humanos de las empresas del sector servicios gestionarán, ante los ejecutivos, sus planes estratégicos para este 2022, esto al ser conscientes de que, debido a los retos y la rápida evolución de las industrias, las organizaciones deben identificar y desarrollar, de manera proactiva, las posibles estrategias de capacitación y desarrollo que pueden aplicar.

Además, se espera que esta investigación sea solo el inicio de muchos análisis similares en el campo de recursos humanos y, particularmente, en el área de capacitación y desarrollo, para otras industrias y en funciones específicas; que ayuden a la toma de decisiones en las organizaciones.

Referencias

- Akdere, M., & Egan, T. (2020). *Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance*. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Betts, B. (2020). *Are LXPs the Next Best Thing?* *TD: Talent Development*, 74(1), 30–35.
- Blake, T (2022). *Learning Investments For A Future-Ready Workforce*. *Employee Learning & Development Excellence*, p16
- Brassey, J., Christensen, L., & van Dam, N. (2019). *The essential components of a successful L&D strategy*. *McKinsey Insights*, 1.
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Take Control of Your Learning at Work*. *Harvard Business Review*, 27–29.
- Clayton, N., Evans, S., & Learning and Work Institute (United Kingdom). (2021). *Learning at Work: Employer Investment in Skills*. Learning and Work Institute.
- Díaz, R. (2021). *De los LMS a las LXP: la formación bajo demanda*. *Capital Humano*, 364, 10–13.

- Escudero Sánchez, C. L., & Cortés Suárez, L. A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica* (1.a ed.). UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA.
- Green, F., & Henseke, G. (2019, June 6). *Training trends in Britain* | Unionlearn. <https://www.unionlearn.org.uk/publications/training-trends-britain>
- Hillier-Fry, C. (2019). *¿Qué falta para que las organizaciones (por fin) aprendan a aprender?* *Capital Humano*, 339, 26–28.
- INEC Costa Rica. (Febrero de 2022a). Costa Rica. Consulta COVID-19. *Total de empresas, según sector de actividad económica mayo-agosto 2021*. San Jose: INEC Costa Rica. <https://www.inec.go.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos-0>
- INEC Costa Rica. (Febrero de 2022b). *Costa Rica. Total de empresas según sectores de actividad económica a un dígito*. <https://www.inec.go.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos-0>
- Kshirsagar, A., Mansour T., McNally L., Metakis M. (2020). *McKinsey Accelerate: Adapting workplace learning in the time of coronavirus*. McKinsey & Company.
- Leingang, R. (2021). *Filling the Leadership Gap in Healthcare*. TD: Talent Development, 75(11), 36–41.
- Marulanda Echeverry, C. E., Bedoya Herrera, O. M., & Castaño Vélez, A. P. (2019). *Knowledge management from the organizational culture in call centers in Manizales*. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 15–25. <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i63.6811>
- Messer, L. (2021). Building a resilient workforce for tomorrow by investing in the employees of today. *Journal of Securities Operations & Custody*, 13(4), 354–364.
- Roslansky, R. (2021). *You Need a Skills-Based Approach to Hiring and Developing Talent*. Harvard Business Review Digital Articles, 1–6.
- Schmidt, J. (2022). *The Non-Traditional Path To Acquiring Skills*. *Employee and Learning Development*, 9(02), 29–31. https://www.hr.com/en/magazines/training_development_excellence_essentials/february_2020_employee_learning_development_excellence/?s=lukmEkA2X5Mb1DmFR

Solot, D. (2021). *ANXIOUS About Analytics? TD: Talent Development, 75(5), 36–41.

Valentine, S. R., Meglich, P., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage Learning.

Zamora Hernández R. (2020). *Visión Empírico-Analítica del Proceso de Investigación. Análisis e Interpretación de los Resultados* (Spanish Edition). Independently published.

Anexo 1. Cuestionario

Encuesta dirigida a personas quienes actualmente se encuentran laborando para empresas del sector servicios en Costa Rica

Objetivo general del estudio: Realizar propuestas estratégicas de capacitación y desarrollo para el sector servicios que permitan afrontar los retos organizacionales actuales.

La siguiente encuesta busca recopilar información acerca de las estrategias de capacitación y desarrollo de las empresas del sector servicios. Ante cada enunciado, indique la frecuencia que usted considera apropiada basado en su experiencia con la empresa en que labora.

Requisitos:

- Trabajar en el sector servicios
- Ser mayor de 18 años y menor de 70

Objetivo específico 1: Descubrir los retos organizacionales que afrontan las empresas del sector servicios enfocadas en las necesidades de capacitación y desarrollo en el corto plazo.

Preguntas	Criterios				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	5	4	3	2	1
1. ¿La pandemia de COVID-19 ha cambiado la estrategia o la forma en la que trabajamos?					
2. Cuando en la industria surgen nuevas tendencias o necesidades, ¿mi empresa nos capacita oportunamente para enfrentar el futuro?					
3. En mi empresa aprovechamos las últimas herramientas digitales para hacer mejor nuestro trabajo.					
4. Considero que en mi empresa se promueve la creatividad y la innovación.					
5. Actualmente me siento motivado en mi trabajo.					
6. Actualmente me siento comprometido en mi trabajo.					
7. Mi empresa está creciendo o mejorando.					
8. Mi empresa retiene a los empleados.					

Objetivo específico 2: Identificar los elementos de capacitación y desarrollo que pueden influir, asertivamente, en el sector servicios a partir de los retos organizacionales presentes.

Preguntas	Criterios				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	5	4	3	2	1
9. ¿Los programas de capacitación y de desarrollo de mi empresa buscan mejorar las habilidades de los empleados y asegurar una ventaja competitiva?					
10. En mi empresa existe una cultura de gestionar y compartir el conocimiento.					
11. Siento que tengo el control de mi carrera y que estoy progresando en mi desarrollo personal y profesional en esta empresa.					

12. Entiendo las habilidades que tengo que adquirir para obtener una promoción					
--	--	--	--	--	--

Objetivo específico 3: Sugerir las estrategias de capacitación y desarrollo de las empresas del sector servicios que podrían aplicar durante el 2022.

Preguntas	Criterios				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	5	4	3	2	1
13. Tengo acceso a contenidos dinámicos de capacitación y desarrollo según mis necesidades y gustos.					
14. Valoro la oportunidad de capacitación y el desarrollo en las empresas tanto como el salario u otras ventajas.					
15. En mi empresa hay una cultura de aprendizaje.					
16. La capacitación en mi empresa se ha adaptado en respuesta a la virtualidad que trajo la pandemia COVID-19.					
17. Estoy satisfecho con el tiempo que la empresa invierte en capacitarme y desarrollarme.					

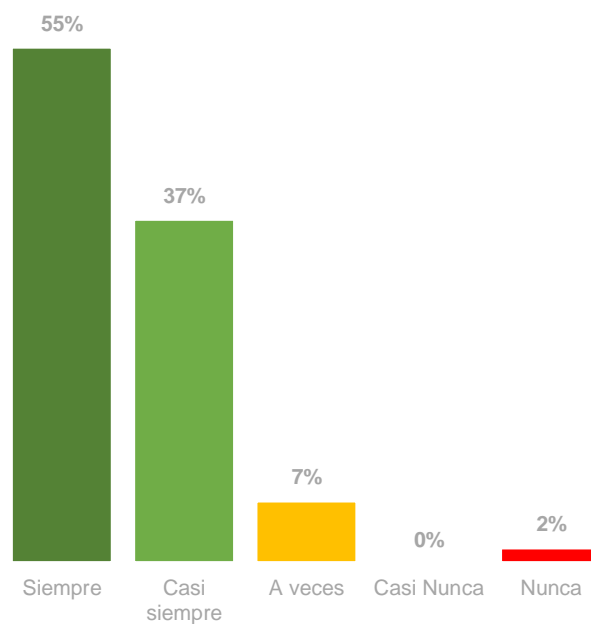
PERFIL DEL ENCUESTADO:

- 18. ¿A qué generación pertenece?
 - Baby Boomers*: Nacidos entre 1946-1964.
 - Generación X: Nacidos entre 1965 y 1980.
 - Millennials*: Nacidos entre 1981 y 1996.
 - Generación Z: Nacidos entre 1997 y 2012.
- 19. Sexo
 - Hombre
 - Mujer
- 20. Grado académico:
 - Sin educación formal
 - Escuela primaria completa
 - Secundaria completa
 - Grado universitario completo
 - Posgrado universitario completo
- 21. Tipo de puesto
 - Nivel junior o primer nivel.
 - Nivel senior, nivel Intermedio, o especialista.
 - Supervisor nivel 1 o gerente de primer nivel
 - Mando o gerencia media
 - Ejecutivo o gerente general
- 22. Años en la empresa
 - Menos de 1
 - De 1 a 5
 - De 5 a 10
 - De 10 a 15
 - Más de 15

Anexo 2. Datos obtenidos de la encuesta realizada a 60 personas del sector servicios en Costa Rica

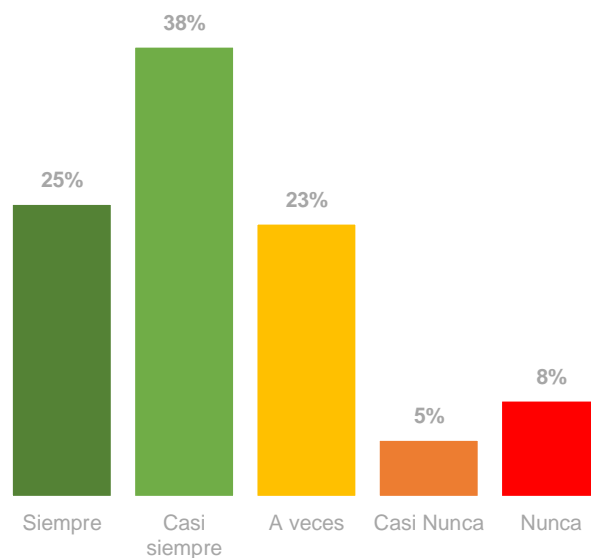
1

¿La pandemia de COVID-19 ha cambiado la estrategia o la forma en la que trabajamos?



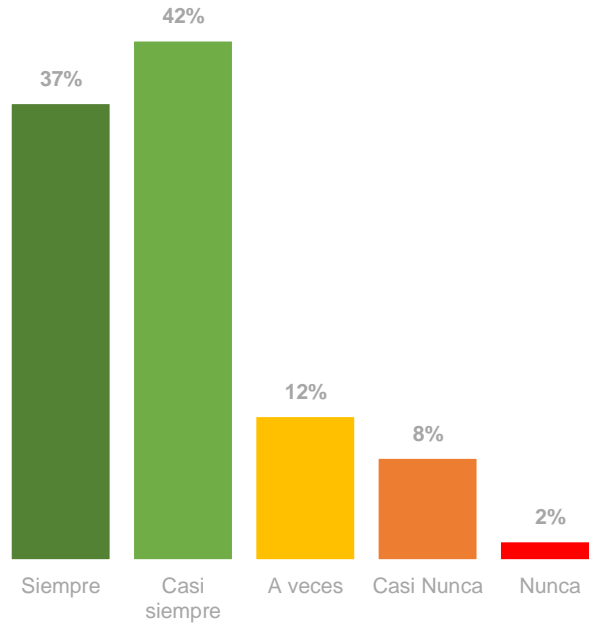
2

Cuando en la industria surgen nuevas tendencias o necesidades, ¿mi empresa nos capacita oportunamente para enfrentar el futuro?



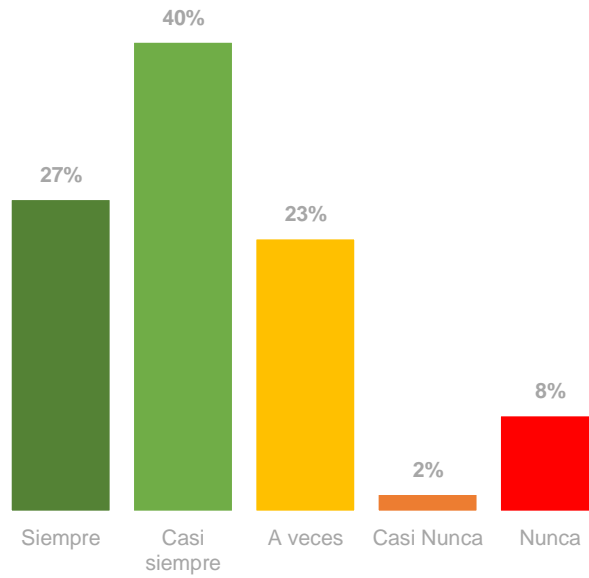
3

En mi empresa aprovechamos las últimas herramientas digitales para hacer mejor nuestro trabajo.



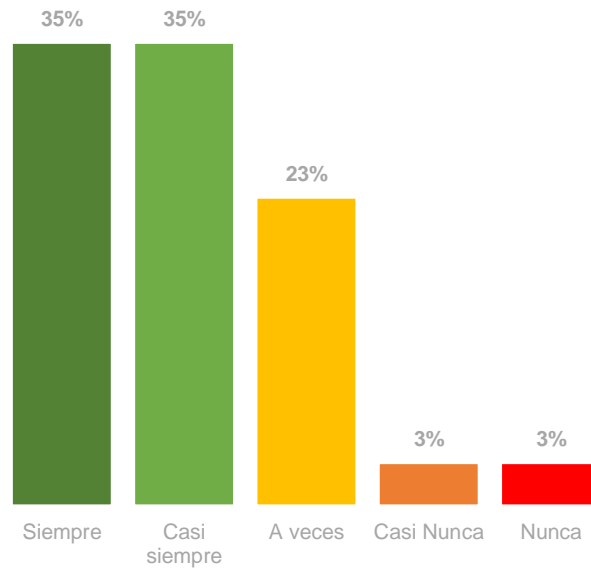
4

Considero que en mi empresa se promueve la creatividad y la innovación.



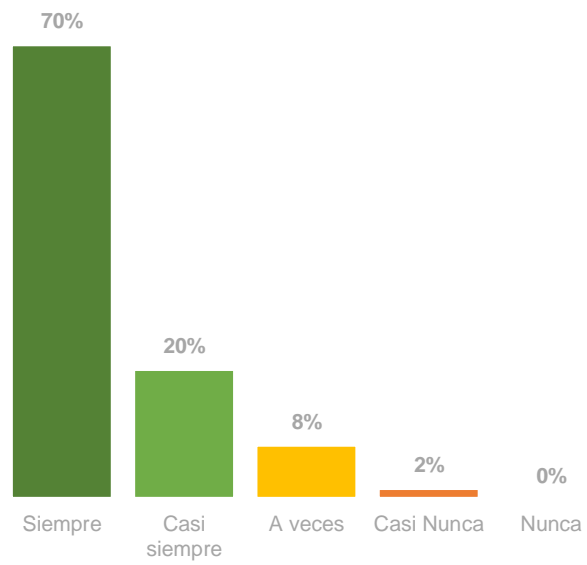
5

Me siento motivado en mi trabajo.



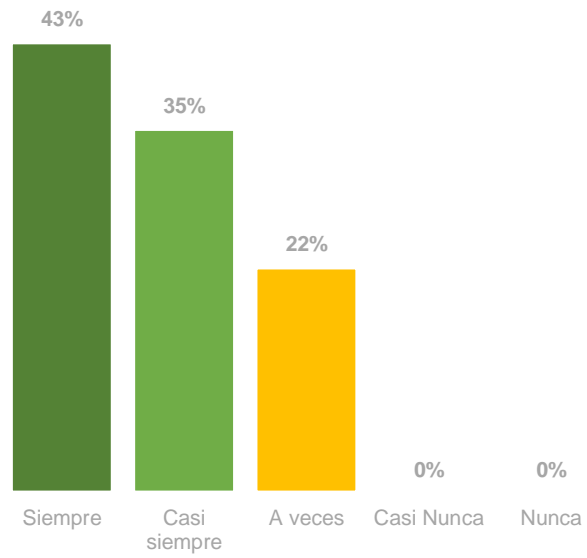
6

Me siento comprometido en mi trabajo.



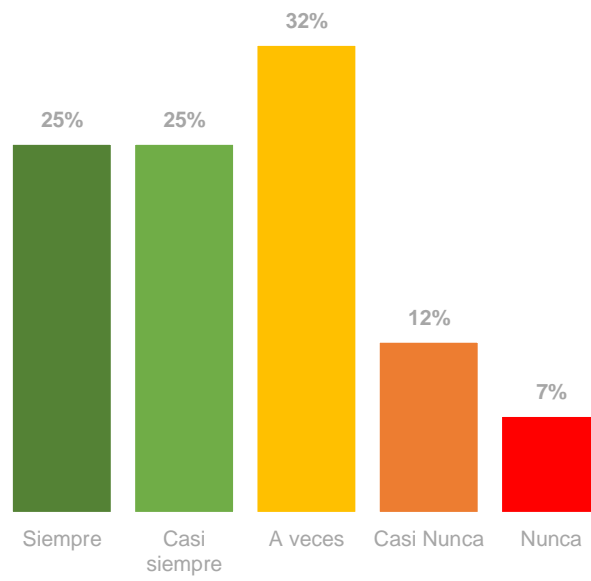
7

Mi empresa está creciendo o mejorando.



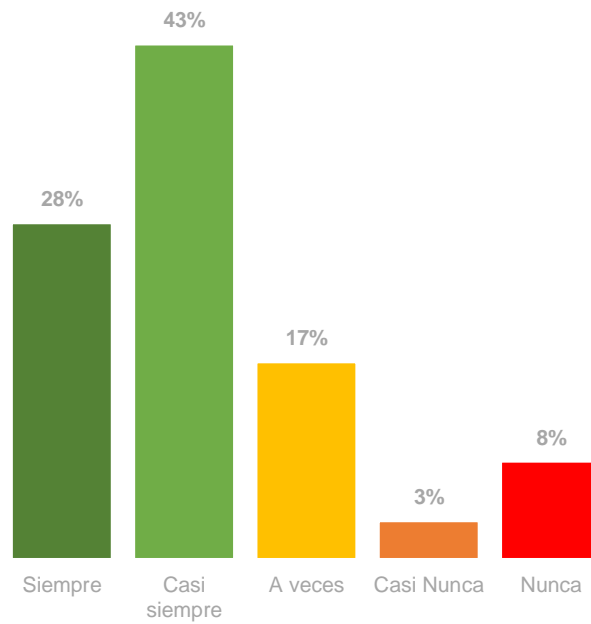
8

Mi empresa retiene a los empleados.



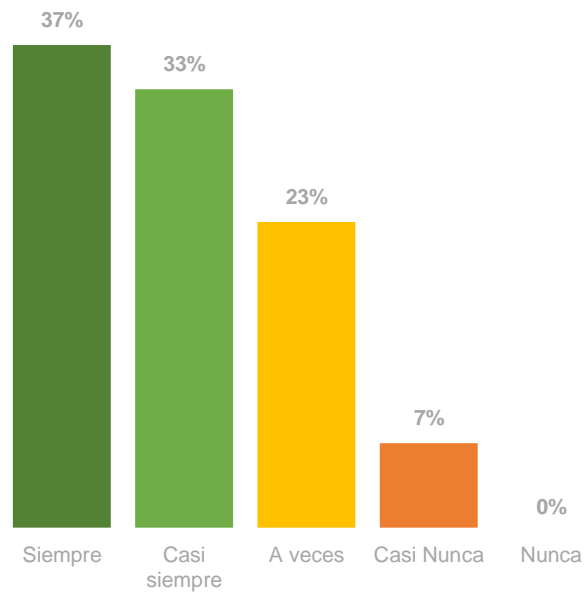
9

Los programas de capacitación y de desarrollo de mi empresa buscan mejorar las habilidades de los empleados y asegurar una ventaja competitiva.



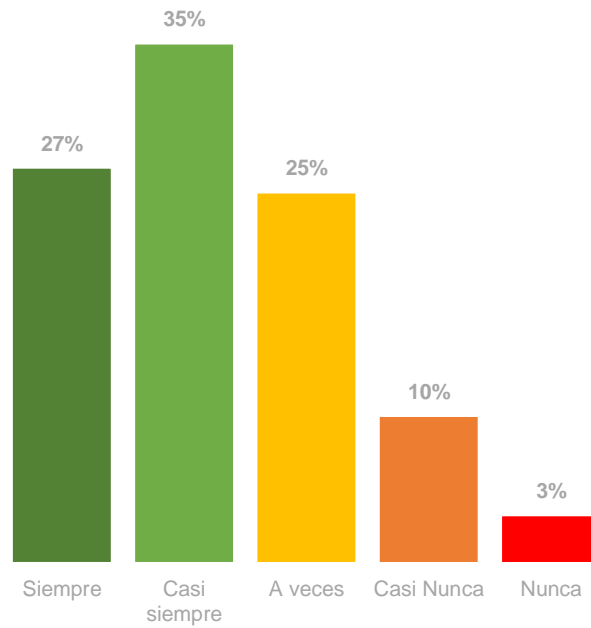
10

En mi empresa existe una cultura de gestionar y compartir el conocimiento.



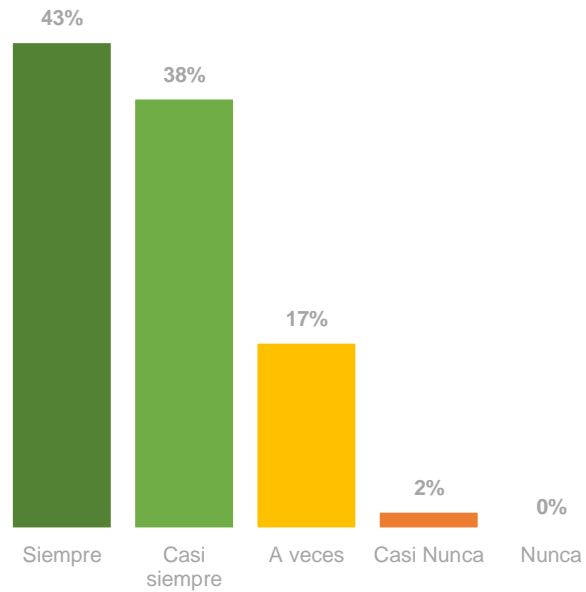
11

Siento que tengo el control de mi carrera y que estoy progresando en mi desarrollo personal y profesional en esta empresa.



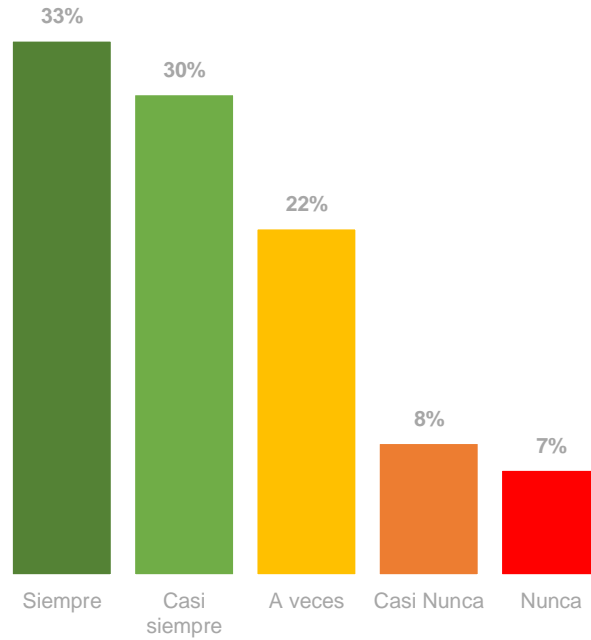
12

Entiendo las habilidades que tengo que adquirir para obtener una promoción.



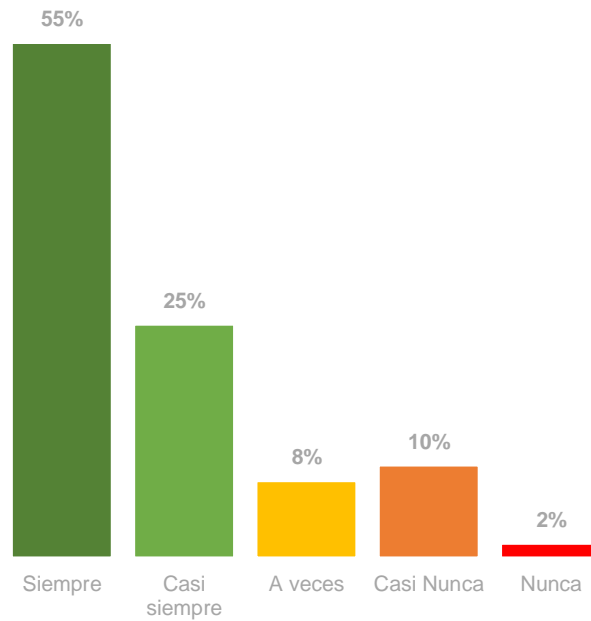
13

Tengo acceso a contenidos dinámicos de capacitación y desarrollo según mis necesidades y gustos.



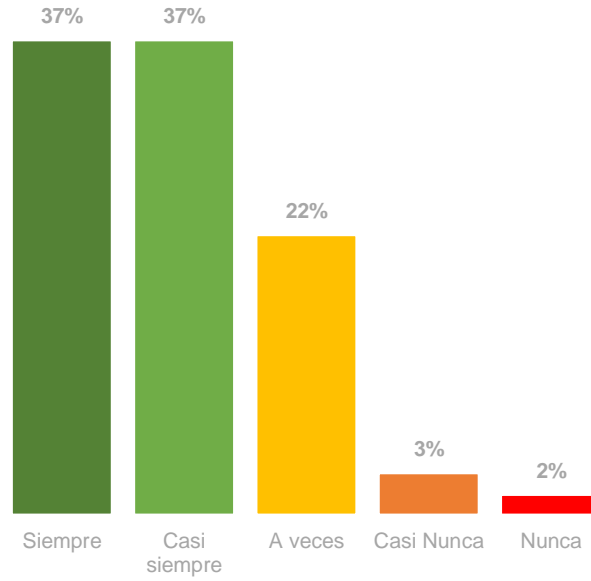
14

Valoro la oportunidad de capacitación y el desarrollo en las empresas tanto como el salario u otras ventajas.



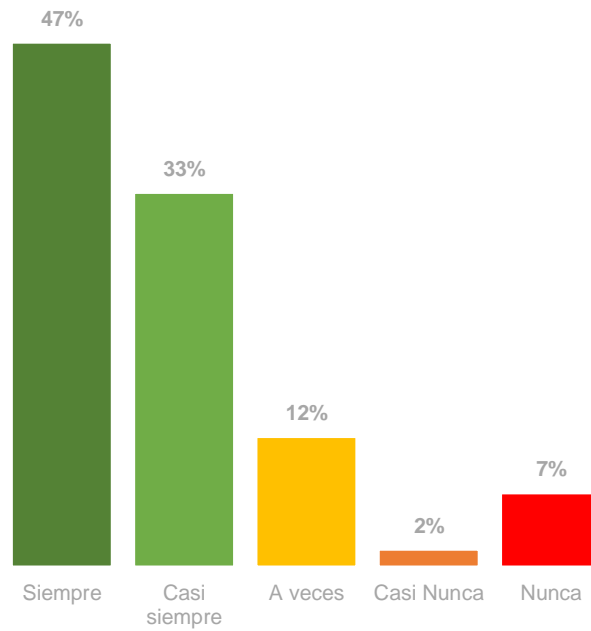
15

En mi empresa hay una cultura de aprendizaje



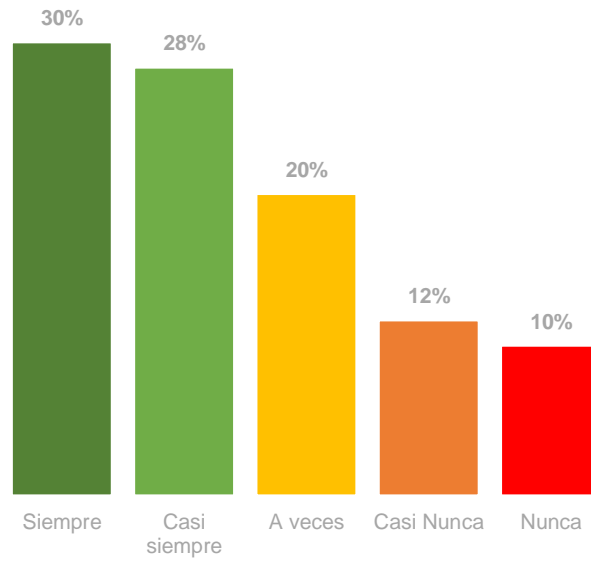
16

La capacitación en mi empresa se ha adaptado en respuesta a la virtualidad que trajo la pandemia COVID-19.



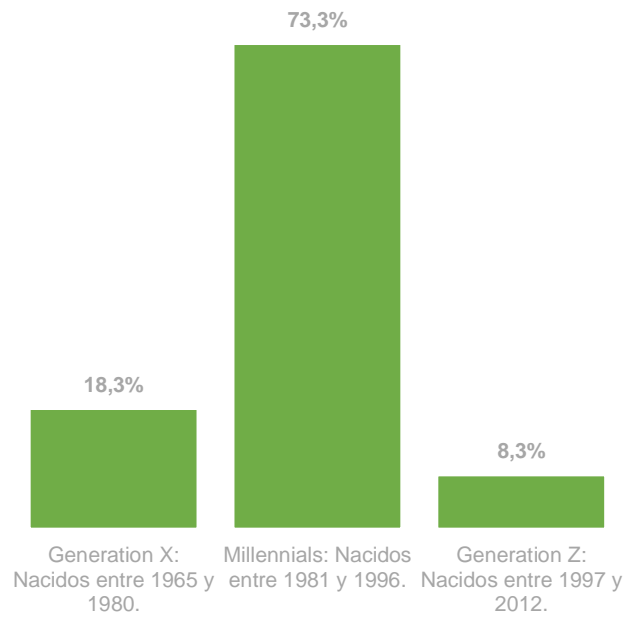
17

Estoy satisfecho con el tiempo que la empresa invierte en capacitarme y desarrollarme.



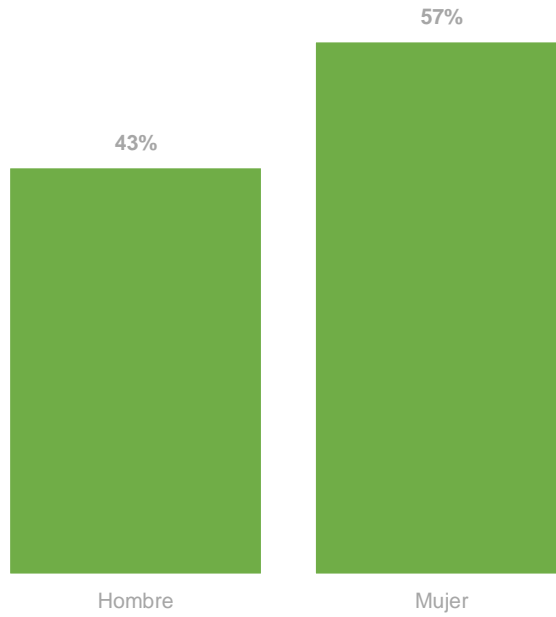
18

¿A cuál generación pertenece?



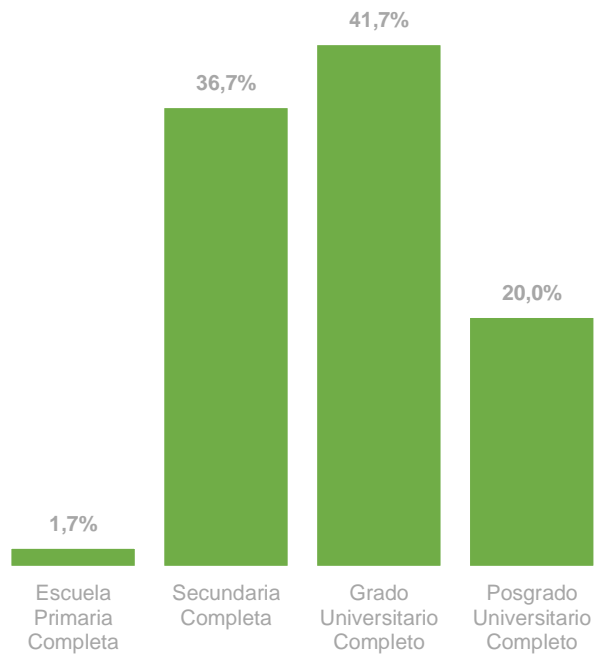
19

Sexo



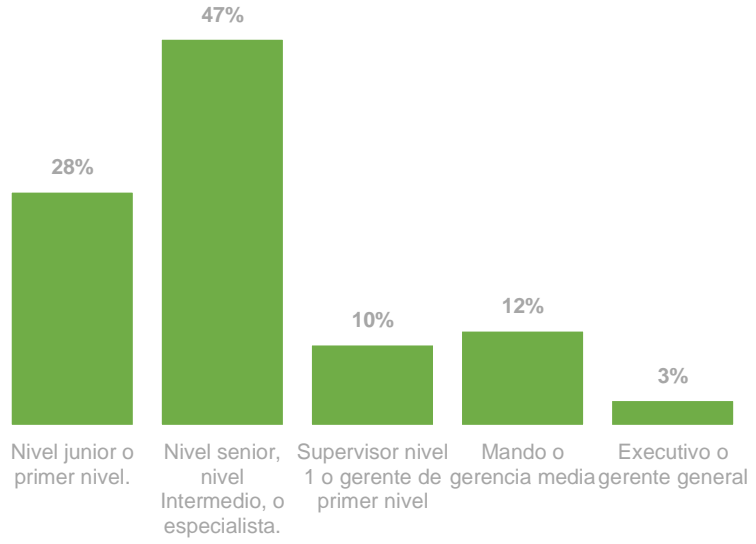
20

Grado académico



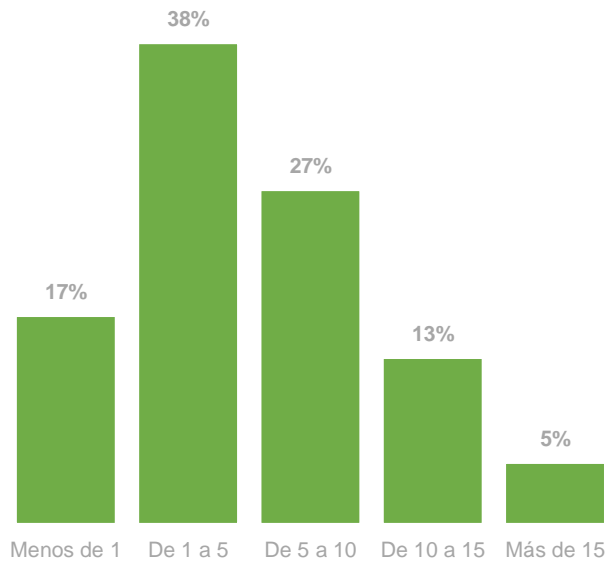
21

Tipo de puesto



22

Años en la empresa



Anexo 3. – Certificación Filológica

28 de marzo de 2022

A quien corresponda

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: *Estrategias de capacitación y desarrollo para las empresas del sector servicios a partir de los retos organizacionales en el corto plazo*, elaborado por el estudiante Andrés Loáiciga para optar por el Grado de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como trabajo final de graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (Ulacit).

Se suscribe cordialmente,



Dr. h. C. Carlos Díaz Chavarría
4- 0155- 0936 Teléfono: 83 - 26 - 28 – 65
Escritor - Profesor universitario
Filólogo - Maestría en Literatura (UCR)
Comentarista del programa PANORAMA (CANARA)
Presentador de la sección televisiva *Cuestiones del idioma*
Personaje Cultural 2013
Premio Internacional Pergamino de Honor al Mérito 2015
Premio Micrófono de Oro a la Excelencia Comunicativa 2015
Premio Mundial a la Excelencia Literaria 2019
Premio Mundial a la Excelencia Cultural 2021
Premio Excelencia 2021 a la Trayectoria Profesional
Premio Águila de Oro 2021 a la Excelencia Académica
Premio Quijote de Oro 2022