



RESULTADOS DE ESTUDIO IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19 SOBRE LA GESTIÓN DE **CAPACITACIÓN** EN R.D.

Contenido



Introducción	03
Contexto	06
Hallazgos	07
Conclusiones	17
Recomendaciones	18
Quienes Somos y Contactos	19

Introducción

A inicios del 2020 la pandemia COVID-19 sorprendió al mundo creando un caos global con severas consecuencias en todos los órdenes: social, económico y político, y en todos los planos de la vida de las personas: espiritual, mental, emocional y físico. Todo se tornó incierto, la salud, el empleo, la educación y los negocios; muchas cosas cambiaron, y la manera de **trabajar y aprender** no fue la excepción.

De ahí, que la dirección ejecutiva de **Unique Management Solutions** tomara la iniciativa de llevar a cabo un estudio encaminado a develar el impacto de esta crisis sobre la Gestión de Capacitación en las organizaciones en República Dominicana, identificar buenas prácticas y soluciones innovadoras para superar los desafíos derivados de la pandemia COVID-19 y conocer sus planes a corto plazo.

Este estudio se condujo en enero del 2021, en el mismo participaron **ciento cincuenta (150) organizaciones** de todo el territorio nacional. A continuación la **metodología** aplicada:

1

Diseño del instrumento

Se identificaron los parámetros a medir y se diseñó una encuesta para ser completada en línea.

2

Recolección de la data

Se remitió el link de la encuesta vía e-mail y *whatsapp* a Ejecutivos de RRHH y Capacitación.

3

Análisis e interpretación de la data

Se revisó la información recabada y se realizaron cruces con las variables Tipo y Tamaño de las organizaciones.

4

Elaboración de informe y presentación de resultados

Se elaboró el informe de resultados del estudio Impacto de la pandemia Covid-19 sobre la Gestión de Capacitación en R.D. y se remitió a las organizaciones participantes; también, se compartieron los principales hallazgos a través de diversos medios de comunicación.

Introducción

De las ciento cincuenta (150) organizaciones que participaron en el estudio, el 63% son locales y el 37% son mayormente de capital extranjero.

El 87% de las organizaciones son Privadas, un 11% Públicas y el restante 2% ONG's (Organizaciones sin Fines de Lucro).

En cuanto al tamaño de las organizaciones encuestadas, el 75% pertenece a la categoría Grande (más de 250 colaboradores), un 23% a la Mediana (de 51 a 249 colaboradores), y solo un 2% a la Pequeña (11 a 50 colaboradores).

La sede principal de la mayoría de estas organizaciones se encuentra en Santo Domingo / Distrito Nacional (75%); mientras que el 25% está localizada en las restantes regiones del país (Norte, Este y Sur).

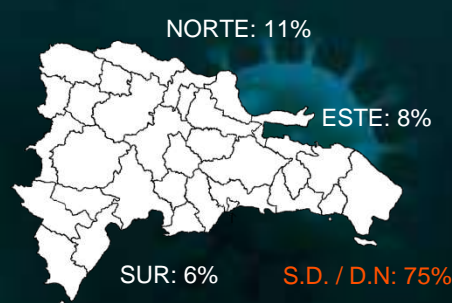
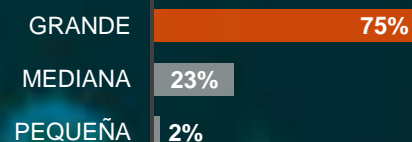
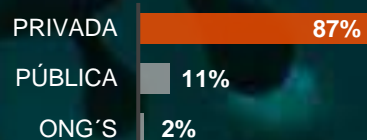
Finalmente, en lo que al sector económico al que pertenecen las organizaciones participantes se refiere, un 43% pertenece a los sectores: Industrial / Manufactura (22%) y Finanzas / Banca / Seguros (21%).

Por otro lado, un 12% pertenece al sector Energía y Minas (ej. electricidad, hidrocarburos, minería), 12% a Zona Franca, 9% al sector Comercial y 9% Servicios a la Comunidad (ej. educación, transporte, limpieza, protección, salud).

Los sectores con menor representación son: Turismo y Hospitalidad (4%), Construcción (3%), Marítimo / Portuario (3%), y Telecomunicaciones y Medios de Comunicación (2%).

El restante 2% no especificó el sector al que pertenece.

150 organizaciones



Industrial /
Manufactura
22%



Finanzas / Banca /
Seguros
21%

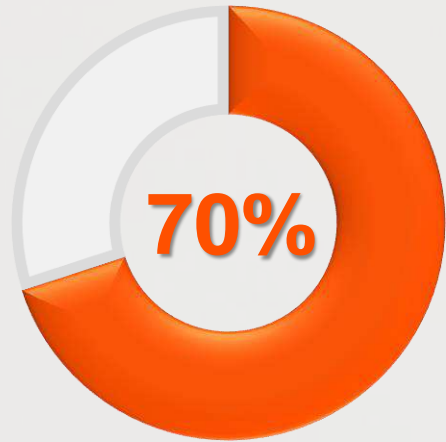
“

Las organizaciones que en medio de esta pandemia detienen el desarrollo de sus capacidades corren un alto riesgo; la formación del talento debe continuar. Esta crisis me ha enseñado que los profesionales a cargo de la Gestión Humana enfrentan el reto de **reconfigurar** la manera en que la capacitación se lleva a cabo y adoptar nuevas tácticas y estrategias.

Ingrid Martínez
Directora Ejecutiva Unique Management Solutions

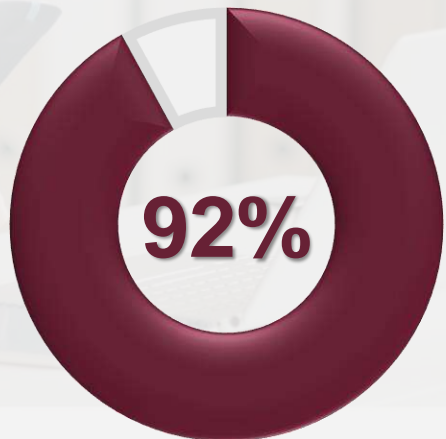
”

Contexto



nunca cerró sus operaciones durante la pandemia Covid-19, un 24% cerró parcialmente y el restante 6% cerró completamente.

De las 141 organizaciones que se mantuvieron operando de manera total o parcial



asumió el **trabajo remoto** para una parte de su personal y un 5% lo asumió para todo su personal. El restante 3% nunca abordó el trabajo remoto durante la pandemia.

El trabajo remoto fue asumido parcialmente durante la pandemia por el 85% de las organizaciones Privadas y el 94% de las Públicas. Las organizaciones que mayormente asumieron esta modalidad de trabajo fueron las Grandes (88%) y Medianas (79%).

Hallazgos

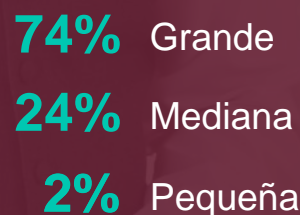
Suspensión de los programas / actividades de capacitación durante la pandemia



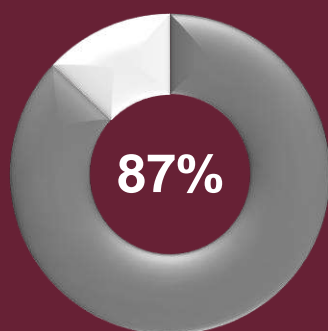
8 de cada 10

organizaciones **interrumpieron parcialmente o no interrumpieron** los programas / actividades de capacitación durante el 2020

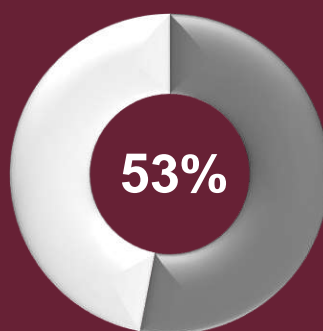
Según el tamaño de la organización:



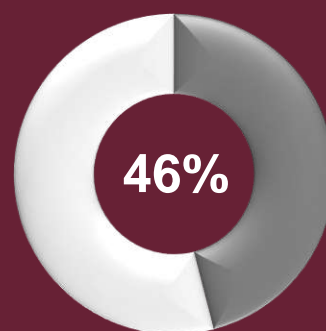
NIVELES que más se beneficiaron de los programas / actividades de capacitación que las organizaciones impartieron durante el 2020



Administrativos y Profesionales



Directivos y Mandos Medios

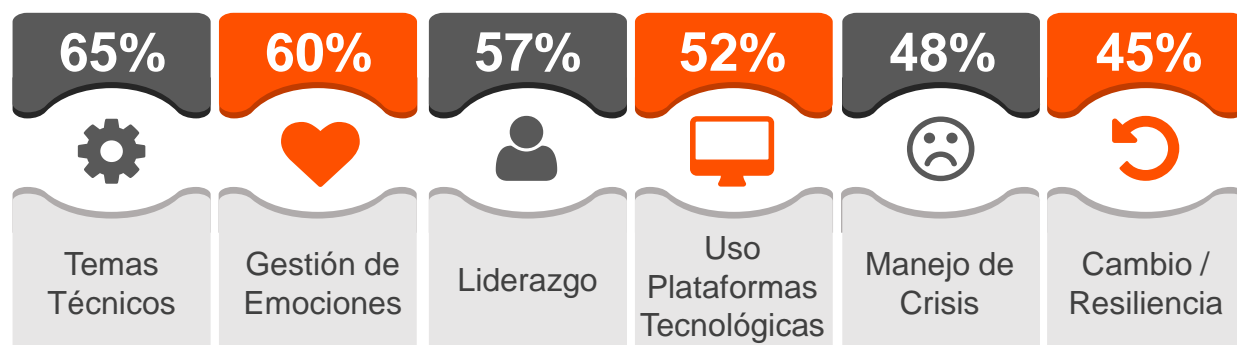


Técnicos y Operarios

Independientemente del tipo de organización (Pública, Privada u ONG's) y del tamaño (Grande, Mediana o Pequeña), las iniciativas de capacitación fueron mayormente dirigidas al nivel **“Administrativos y Profesionales”**.

Hallazgos

TOP 6 principales tópicos de las capacitaciones conducidas durante el 2020



Proveedores de programas de capacitación en el 2020

Durante el 2020, **más del 80% de las organizaciones** participantes en el estudio utilizaron **Proveedores locales y Facilitadores internos** para impartir sus programas de capacitación.

7 de cada 10 organizaciones que ofrecieron capacitación dirigida al nivel “Administrativos y Profesionales” lo hicieron a través de proveedores locales y facilitadores internos.

Por otro lado, **5** de cada 10 organizaciones que ofrecieron capacitación dirigida al nivel “Directivos / Mandos Medios” también lo hicieron a través de proveedores locales y facilitadores internos.

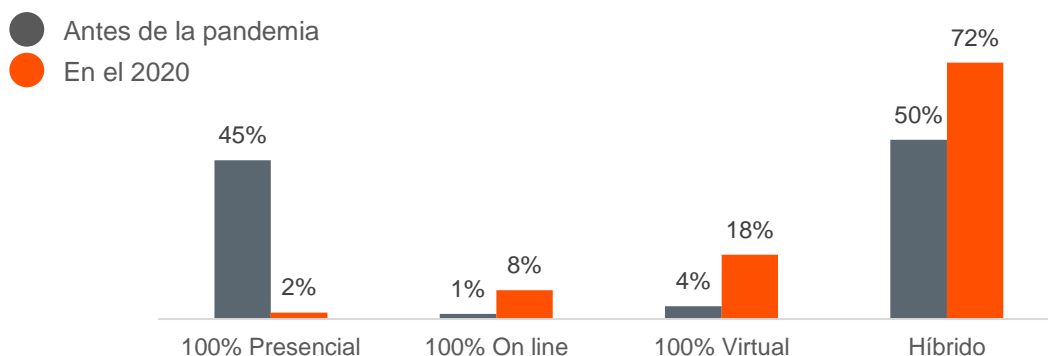
Las organizaciones de los sectores ONG’s (67%) y Privado (62%) fueron las que más utilizaron proveedores locales para sus iniciativas de capacitación durante el 2020; en cambio las organizaciones del sector Público (41%) fueron las que más utilizaron proveedores extranjeros.

El 62% de las organizaciones “Grandes” y “Medianas” utilizaron proveedores locales; en cuanto a facilitadores internos, las organizaciones “Pequeñas” (67%) y las “Grandes” (61%) son las que más aprovecharon este recurso.



Hallazgos

Capacitación antes y durante la pandemia Covid-19



Antes de la pandemia Covid-19, el 45% de las organizaciones participantes en el estudio utilizaban la modalidad 100% Presencial para capacitar a su personal; mientras que en el 2020 dado sus efectos, sobre todo el distanciamiento físico, sólo el 2% de las organizaciones utilizó esta modalidad.

Los resultados del estudio indican que antes del 2020 las organizaciones apenas aplicaban la modalidad *On line* y la modalidad Virtual al 100% para ofrecer sus capacitaciones; sin embargo, a partir del 2020 es evidente un ligero incremento en el uso, sobre todo, de la modalidad Virtual.

Cabe realzar que la formación *On line* está basada en plataformas virtuales asincrónicas, donde el participante no tiene interacción en vivo con un facilitador o demás participantes, y maneja de manera independiente su aprendizaje; y la formación Virtual es sincrónica, involucrando un facilitador que instruye en tiempo real a un grupo de participantes, facilitando la interacción, vía plataformas como *Zoom*, *Teams*, entre otras.

Antes del 2020 el 50% de las organizaciones utilizaba un híbrido para capacitar a su personal; siendo la modalidad Presencial la protagonista, seguida de la modalidad *On line* y por último de la Virtual.

Durante el 2020 el 72% de las organizaciones utilizó un híbrido para capacitar a su personal; siendo la modalidad Virtual la protagonista, seguida de la modalidad *On line* y por último de la Presencial.

6

de cada 10

organizaciones del tipo ONG's y Privado, asumieron, durante el 2020, una modalidad híbrida para capacitar a su personal.

5

de cada 10

organizaciones de tamaño Grande y Mediana, asumieron, durante el 2020, una modalidad híbrida para capacitar a su personal.

Hallazgos

Desafíos al ofrecer capacitación aplicando herramientas *On line* y/o *Virtual*



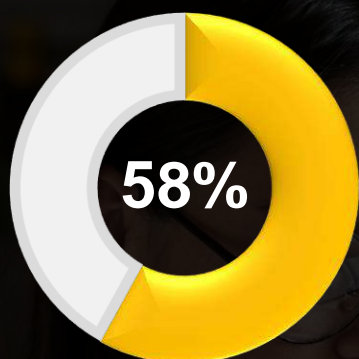
Otros desafíos que las organizaciones enfrentaron al ofrecer capacitación a distancia durante el 2020 fueron: apatía y falta de compromiso de parte del personal frente a la formación, limitaciones de tiempo debido a la sobrecarga laboral provocada por desvinculaciones de personal o porque algunos estaban de licencia médica por el virus, y saturación por exceso de reuniones virtuales y de eventos didácticos a distancia. Y en menor grado, falta de tiempo para convertir materiales formativos internos a la modalidad *On line* / *Virtual*.

5 de cada 10 organizaciones del tipo Privado y Público, enfrentaron los 3 primeros desafíos citados.

6 de cada 10 organizaciones de tamaño Grande, enfrentaron los 3 primeros desafíos citados.

Hallazgos

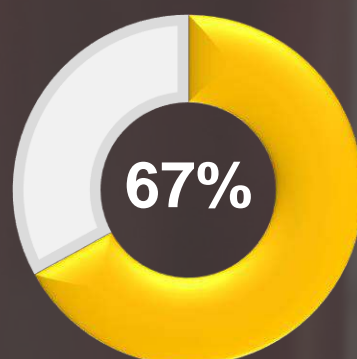
MODALIDAD ON LINE



calificó la experiencia en el 2020 como “Muy buena”.

4 de cada 10 organizaciones Privadas calificaron la experiencia como “Muy buena”.

MODALIDAD VIRTUAL



calificó la experiencia en el 2020 como “Muy buena”.

5 de cada 10 organizaciones tanto del sector Privado como Público calificaron la experiencia como “Muy buena”.

Principales aspectos citados como FAVORABLES

1. Nivel alto de comodidad para los participantes (acceso desde cualquier dispositivo, ahorro de tiempo en traslados, elección del entorno)
2. Flexibilidad en el horario
3. Acceso a facilitadores de otros países



1. Nivel alto de comodidad para los participantes (acceso desde cualquier dispositivo, ahorro de tiempo en traslados, elección del entorno)
2. Interacción entre facilitadores y participantes
3. Acceso a facilitadores de otros países

Principales aspectos citados como DESFAVORABLES

1. Requerimientos tecnológicos
2. Dependencia en la autodisciplina del participante
3. Falta de interacción entre facilitadores y participantes



1. Cantidad de distracciones
2. Dependencia en la autodisciplina del participante
3. Requerimientos tecnológicos
4. Falta de interacción entre facilitadores y participantes

Hallazgos

4 reglas que más han contribuido a lograr enfoque de parte de los participantes durante las capacitaciones virtuales



Otras acciones para lograr enfoque

- Agendar con antelación las capacitaciones y prever que los grupos no sean de más de 20 participantes.
- Impartir sesiones de no más de 3 horas diarias y programar recesos por lo menos cada hora y media o dos horas.
- Procurar el uso de prácticas en grupos pequeños (*breakout rooms*), e incluir dinámicas, ejercicios interactivos, encuestas *On line* en vivo y la posibilidad de que los participantes puedan escribir en pantalla (*whiteboard*).
- Dejar establecidas las reglas o normas de la capacitación desde el inicio del taller, y durante su desarrollo.
- Promover el que los participantes:
 - Reciban el entrenamiento en un espacio privado a fin de evitar distractores (celular, niños, mascotas, tv...)
 - Accedan a la sesión, minutos antes del inicio de la misma.

Hallazgos

INICIATIVAS / BUENAS PRÁCTICAS

Entre las acciones que, a pesar de la crisis sanitaria, las organizaciones tomaron durante el 2020, cabe citar:

1. Convertir todo o casi todo lo previsto en el Plan de Capacitación del 2020 a modalidad Virtual e implementarlo.
2. Adquirir plataformas para la educación *On Line* y Virtual (mayormente *Teams* y *Zoom*), y entrenar a los usuarios en el uso de las mismas.
3. Promover la capacitación a distancia ofreciendo eventos formativos cortos vía videos, videoconferencias, audiovisuales, cineforos y/o *webinars* sobre temas de interés.
4. Enfocar los esfuerzos y recursos, ofreciendo capacitaciones útiles para estos tiempos: Como Vender en un Entorno Remoto, *Coaching*, Manejo de Crisis, Gestión Financiera en Tiempos de Crisis, Gestión del Cambio y Resiliencia, Gestión del Estrés, Inteligencia Emocional, Comunicación y Trabajo en Equipo, Liderazgo en Tiempos de Crisis, El Teletrabajo, y Programas para ayudar a la gente a Manejar sus Emociones y la de los Demás.
5. Suministrar *Laptops* y facilidades de Internet a colaboradores con las plataformas de entrenamiento a distancia correspondientes y/o habilitar computadoras en la oficina disponibles para otros niveles de usuarios.
6. Aprovechar el uso de recursos internos, pidiéndoles a algunos colaboradores que impartieran charlas y/o talleres cortos vía virtual.
7. Preparar Programación Semanal de eventos *On Line* y Virtuales gratis, organizándolos de acuerdo al tema que trabajan, y remitirlos al personal instándoles a que los aprovechen.
8. Robustecer programa de inducción llevándolo a modalidad *On Line* o Virtual.
9. Impartir talleres en modalidad Presencial y/o Virtual, o a través de una modalidad híbrida, sobre Normas de Convivencia Covid-19, Regulaciones Sanitarias, Temas Regulatorios, y sobre Salud, Seguridad y Bienestar Emocional, etc.
10. Ofrecer entrenamiento a instructores internos sobre cómo facilitar en un entorno virtual.
11. Habilitar espacios y ajustar aulas, a fin de asegurar el distanciamiento físico necesario para impartir entrenamientos presenciales acatando las normas sanitarias correspondientes.

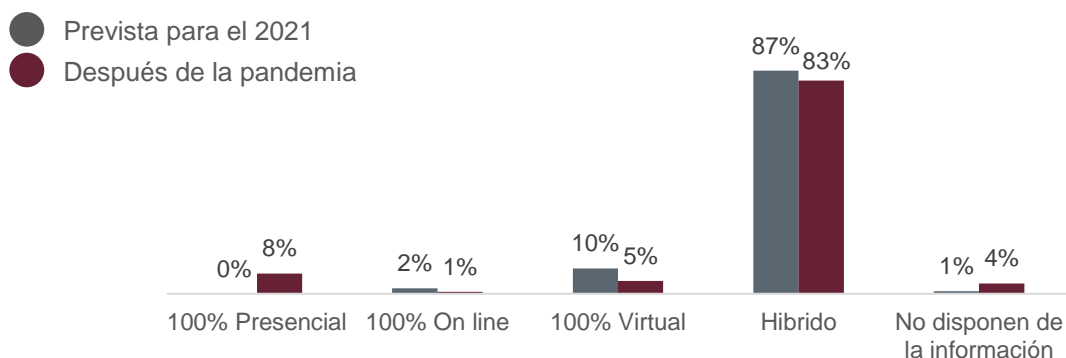
Hallazgos

INICIATIVAS / BUENAS PRÁCTICAS

12. Establecer un esquema estructurado de gestión de la capacitación: planear y convocar con antelación, dar a conocer los objetivos de estos tanto a supervisores como a participantes, agendar por *Outlook* y crear recordatorios, confirmar asistencia previa, dar seguimiento estrecho POST Evento, tanto a participantes como a facilitadores, solicitándoles retroalimentación.
13. Acortar la duración de las sesiones de capacitación virtuales, para asegurar asimilación de parte de los participantes.
14. Ajustar los horarios de las capacitaciones a fin de que más colaboradores pudieran tomarlas, y para disminuir las distracciones (familia, clientes, hijos), y adoptar esquemas flexibles que permitan al colaborador irse a su casa a participar en una capacitación virtual antes del término de la jornada, considerando las limitaciones por toque de queda.
15. Proveer a los participantes material impreso y asegurar que la metodología de enseñanza incluya dinámicas, trabajo en grupos, videos, interacción entre el facilitador y el participante, encuestas, etc...
16. Aplicar el Modelo Aprender-Haciendo, mediante la conformación de pequeñas células especialmente dirigidas al desarrollo de habilidades técnicas.
17. Ampliar el catálogo de soluciones formativas, incorporando más capacitaciones en modalidad Virtual, y acompañamiento vía *coaching* y/o mentoría, aprovechando el acceso a suplidores globales.
18. Incorporar mediciones en los diferentes niveles de evaluaciones del aprendizaje, para asegurar Retorno a la Inversión (ROI).
19. Aprovechar la plataforma de INFOTEP o INAP para impartir cursos *On Line* y/o Virtuales.

Hallazgos

Capacitación prevista para el 2021 y post-pandemia Covid-19



Para el 2021 ninguna de las organizaciones participantes en el estudio plantea utilizar la modalidad 100% Presencial para capacitar a su personal; mientras que después de la pandemia un 8% de éstas si plantea retomar esta modalidad.

Los resultados del estudio indican que tanto para el 2021, como para después de la pandemia, las organizaciones utilizarán en gran medida una modalidad híbrido, prevaleciendo en el 2021 el Híbrido: Presencial + *On line* + Virtual con un 37% y el Híbrido: *Online* + Virtual con un 22%. Después de la pandemia el 51% de las organizaciones utilizarán el Híbrido: Presencial + *On line* + Virtual.

9 de cada 10

organizaciones del tipo Privado y Público, asumirán, durante el 2021, una modalidad híbrida para capacitar a su personal.

8 de cada 10

organizaciones de tamaño Grande y Mediana, asumirán, durante el 2021, una modalidad híbrida para capacitar a su personal.

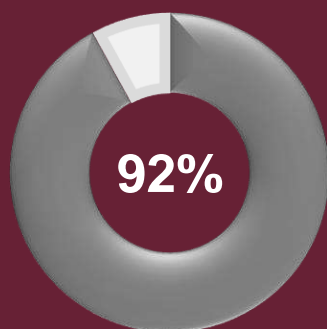


Hallazgos

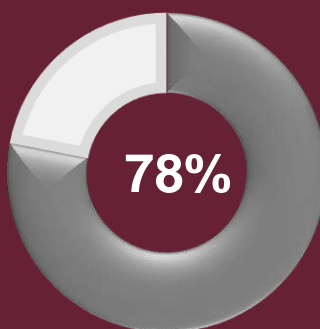
TOP 5 principales tópicos de las capacitaciones previstas para el 2021



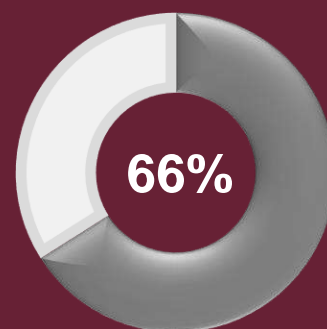
NIVELES que más se beneficiarán de los programas / actividades de capacitación que las organizaciones ofrecerán durante el 2021



Administrativos y Profesionales



Directivos y Mandos Medios



Técnicos y Operarios

Independientemente del tipo de organización (Pública o Privada) y del tamaño (Grande, Mediana o Pequeña), las iniciativas de capacitación serán mayormente dirigidas al nivel “**Administrativos y Profesionales**”.

Conclusiones

No hay dudas de que el mundo cambió a raíz de la pandemia Covid-19 y de que demanda de un nuevo *modus operandi* en todos los planos; personal, familiar, organizacional, entre otros.

Los líderes de las organizaciones en la República Dominicana han demostrado **compromiso con la formación** de su gente y **capacidad para reconfigurar** la manera en que esta se lleva a cabo. El estudio Impacto de la pandemia Covid-19 sobre la Gestión de Capacitación en R.D. así lo indica. Solo el 19% de las 150 organizaciones de la muestra suspendieron totalmente los programas / actividades de capacitación durante el 2020; y el 72% utilizó una modalidad híbrida, siendo el esquema Virtual el protagonista.

El estudio develó que las organizaciones no prevén aplicar, para el 2021, la modalidad 100% Presencial y apenas un 8% de éstas lo vislumbran una vez la pandemia Covid-19 haya cesado; más bien, 8 de cada 10 organizaciones continuarán aplicando, para la capacitación de su personal, la modalidad Híbrido: Presencial + *On line* + Virtual. Esto nos indica que no hay vuelta atrás, la manera en que trabajamos y aprendemos definitivamente cambió.

Tanto las organizaciones como los individuos tienen hoy una percepción distinta de la que tenían antes respecto a lo que es la educación a distancia (*On line* y/o Virtual); a pesar de los desafíos que esta conlleva. El estudio arrojó que el principal desafío que enfrentaron las organizaciones que ofrecieron educación a distancia durante el 2020 fueron problemas de infraestructura (ej. conexión de internet, disponibilidad de computadoras, etc.).

A raíz de la pandemia Covid-19 la modalidad Virtual empieza a tomar más auge, tanto que 7 de cada 10 organizaciones que ofrecieron educación a distancia, calificaron la experiencia como “Muy buena”, superando la calificación que obtuvo la modalidad *On line*. El aspecto que más contribuyó a que esto se diera es el hecho de que la modalidad Virtual, por su carácter sincrónico, permite interacción entre facilitadores y participantes.

Durante el 2020, las organizaciones enfocaron sus esfuerzos de capacitación a desarrollar competencias técnicas y algunas conductuales especialmente Gestión de Emociones, Liderazgo, Manejo de Crisis y Cambio y Resiliencia; para el 2021, los temas técnicos seguirán siendo importantes, aunque Liderazgo pasa a ser la prioridad y le siguen Cambio / Resiliencia y Gestión de Emociones.

Tanto en el 2020 como en el 2021, los esfuerzos de capacitación estuvieron y estarán enfocados en los que ocupan posiciones en el nivel Administrativos y Profesionales, en segundo y tercer lugar los del nivel Directivos y Mandos Medios, y Técnicos y Operarios.

Recomendaciones

Además de las Iniciativas / Buenas Prácticas expuestas por las organizaciones participantes en el estudio, **Unique Management Solutions** sugiere **3 Acciones Clave** para lograr una Gestión de Capacitación vía la modalidad Virtual, más efectiva.

1

Identificar las competencias que necesitan ser desarrolladas

Considerando las necesidades de formación de la organización y el contexto actual, establezca prioridades definiendo que tan críticas son, dichas competencias, para el logro de los objetivos operacionales y estratégicos de la organización.

2

Contratar proveedores competentes

Para nadie es un secreto que el mercado ha abrazado la virtualidad, y muchos proveedores y facilitadores están ofreciendo soluciones de aprendizaje mediante esta modalidad, sin embargo, al momento de elegir sugerimos evaluarlo frente a 3 criterios:

1. Diseñadores y facilitadores expertos en contenido.
2. Experiencia haciendo entregas virtuales que comprometan y mantengan energizados a los participantes y aseguren cambios en el comportamiento; que incluyan componentes del *Virtual Accountability Model* de Korn Ferry:
 - Involucramiento verbal: Ejercicios individuales, discusiones grupales, grupos pequeños (*breakout rooms*), y promover el que los participantes se expresen, pregunten y soliciten aclaración.
 - Involucramiento visual: Diapositivas, videos, diagramas, gráficos, y manual del participante impreso.
 - Involucramiento kinestésico: Interacciones vía mensajería instantánea (*chat*), actividades lúdicas, encuestas *On line* en vivo y la posibilidad de que los participantes puedan escribir en pantalla (*whiteboard*).

Además, de otras alternativas de aprendizaje digital tales como: realidad virtual o simulaciones, acompañamiento virtual vía *coaching* o mentoría, y conferencia virtual y/o *webcasts*.

3. Metodología de enseñanza que asegure ROI y Plan de evaluación basado en el Modelo Kirkpatrick.

Asegurar una implementación efectiva

- Acompañar al proveedor estando presente en las diferentes etapas del programa formativo (antes, durante y después), retroalimentándole y haciendo los ajustes pertinentes a fin de lograr los resultados esperados.
- Promover la conexión entre los colaboradores creando de manera intencional espacios para la interacción, antes del inicio de cada sesión o entre una y otra.

SOBRE LA FIRMA

Somos una firma consultora en Gestión Humana fundada en República Dominicana en el 2000, desde entonces servimos a medianas y grandes empresas locales e internacionales.

Ofrecemos servicios en las áreas de Aprendizaje, Reclutamiento, Outsourcing de Nóminas, Evaluaciones y *Assessments*, y Asesoría e Intervenciones.

APRENDIZAJE

Logre resultados óptimos, desarrolle el potencial de su gente

Somos reconocidos por ofrecer programas de educación superior, diplomados y certificaciones, implementados con o sin el aval de universidades locales e internacionales. Disponibles en modalidad *in-house* y abiertos al público. Presencial, *Blended* y Virtual.

Nos diferencia la adecuación de los contenidos a las necesidades del cliente, la calidad del diseño instruccional, los métodos y recursos de enseñanza, la excelencia, integridad y responsabilidad en cada entrega.

Conceptualizamos y diseñamos “a la medida” partiendo de las necesidades de formación detectadas por la organización.

Nuestros facilitadores, locales e internacionales, poseen amplia experiencia docente, son expertos en contenido, dominan los métodos y recursos de enseñanza y aplican técnicas de facilitación tanto en modalidad presencial como virtual.

  Unique Management Solutions

  @uniquemsdr

Ave. John F. Kennedy Esq. Dr. Luis Lember, Suite 2-03,
 Plaza Haché. Santo Domingo, República Dominicana
 Teléfono 809.540.1418 (salto automático)
www.uniquems.com.do