

Cornisa: IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Impacto de los programas de capacitación en cargos operativos de Latinoamérica

Dainy D Arnedo y Dayana Maranto

Universidad Tecnológica De Bolívar

Programa De Psicología

Cartagena, octubre de 2012

NOTAS DE ACEPTACION

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, Octubre de 2012

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Ciudad

Con la presente nos dirigimos a ustedes de la manera más respetuosamente para manifestarle que nosotras las autoras de la Monografía titulada Impacto de los programas de capacitación en cargos operativos de Latinoamérica, autorizamos a la Biblioteca de la Universidad Tecnológica de Bolívar hacer uso de ella.

Atentamente,

DAINY ARNEDO MARTINEZ

C.C No. 1.050.952.269

DAYANA MARANTO HERRERA

C.C No. 1.143.342.711

Cartagena de Indias, Octubre de 2012

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Programa de Psicología

Ciudad

Cordial y atento saludo

Con la presente me dirijo a ustedes con el fin de manifestarles que la Monografía titulada Impacto de los programas de capacitación en cargos operativos de Latinoamérica, se ha desarrollado acorde con los objetivos establecidos, por tanto, como asesora de la misma considero que amerita ser presentada por las autoras.

Atentamente,

Claudia Lorett Amador

Asesora

Tabla de contenido

	pág.
Introducción	7
Justificación	8
Identificación del problema	9
Pregunta de investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	12
Método	12
Antecedentes	13
Marco Teórico	
Programas de capacitación	19
Modelos de evaluación del impacto	21
Programas de capacitación y evaluación basados en competencias	24
impacto de los programas de capacitación en Latinoamérica	29
Estudios en Cuba	29

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	6
Estudios en México	30
Estudios en Colombia	32
Estudios en Chile	34
Estudios en Venezuela	35
Estudios en Perú	36
Estudios en Argentina	37
Conclusiones	41
Tabla 1	43
Referencias	50

Introducción

La presente monografía tiene como propósito mostrar al lector, una revisión bibliográfica de los aspectos considerados para evaluar el impacto de los programas de capacitación en las organizaciones. Así mismo, se analizarán las estrategias que las empresas han utilizado a lo largo del tiempo para evaluar estos procesos. Este trabajo inicia con la descripción de los estudios realizados a partir del 2001, teniendo en cuenta su fecha de realización. Por otro lado, se presenta un bosquejo del diseño, ejecución y evaluación de estos programas en diferentes países como México, Chile, Argentina, Venezuela y Colombia y Perú; se resaltan los estudios realizados en México, Chile y Colombia, los cuales reportan mayores estudios relacionados con el tema, de esta misma manera se evidencia el avance que ha tenido Colombia, para involucrar la medición del impacto de los programas de capacitación en las organizaciones, lo cual le ha permitido mantenerse a la vanguardia en el desarrollo y competitividad de las empresas.

Cabe destacar que durante el desarrollo de este estudio se demuestra la relevancia y el aporte de la gestión de recursos humanos en una organización, ya que en la mayoría de los casos esta dependencia se encarga de evidenciar el impacto de estos programas de capacitación, a partir de esta evaluación se ha logrado valorar este ámbito como ente generador de progreso, competitividad y utilidad dentro de las empresas.

Justificación

Diez & Abreu (2009) Señalan que “La capacitación del personal es de gran importancia; pues le permite a la empresa darse cuenta de cuál es la utilidad que le proporciona en el aspecto económico, productivo, ambiente de trabajo y competitividad laboral que se pueda desarrollar o incrementar en la organización”(p.7). Cuando una empresa tiene un alto nivel de preparación en sus empleados y un personal que ejerza muy bien cada una de sus funciones, la empresa obtiene mayores beneficios, mayor producción de calidad y presta mejores servicios con responsabilidad, conocimiento y compromiso, además de lograr también un mayor ahorro en su economía. Asimismo, es de mucha importancia que el personal de la organización tenga un buen manejo en el campo tecnológico, administrativo u operacional pues cuando se tiene un amplio conocimiento, el desempeño en sus labores se da con mayor seguridad.

Los programas de capacitación generan un importante ahorro en la organización, aunque en un principio la posibilidad de realizar dichos programas puede ser visto como un gasto innecesario, en la medida en que empiece a dar resultados y la formación del personal sea la adecuada se pueden evidenciar resultados positivos y determinar que sí amerita realizar una inversión en la formación de los trabajadores de la organización.

La capacitación en empresas se establece como estrategia de avance con que cuenta el área de desarrollo humano, actualmente el medio laboral está en constantes cambios y esta herramienta permite estar a la vanguardia con las

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

demás empresas, ser competitivos en diversos aspectos, de tal manera que se puede considerar como un factor clave en el éxito empresarial formar a sus empleados, según lo planteado por Pineda (2000).

Tan importante como realizar procesos de capacitación es evaluar dichas capacitaciones, es por ello que, Tejada & Ferrández (2007) señalan que al momento de evaluar los procesos de formación en las organizaciones es necesario tener en cuenta las necesidades individuales y organizacionales, de manera que esta se adapte a las demandas del medio, además que estén enfocadas a conseguir los logros propuestos en el plan de formación, debido a que estas acciones permiten que los resultados sean eficaces y rentables.

El interés por realizar esta revisión bibliográfica nace de la necesidad de conocer como se ha venido evaluando el impacto de los programas de capacitación dentro de las organizaciones, en este caso, dirigido al personal operativo y poder demostrar la utilidad de esta estrategia en el campo organizacional, ratificando que la formación en los seres humanos es de gran importancia, tanto en la vida de cada individuo como para la sociedad de nuestro país. Diez & Abreu (2009).

Identificación del problema

Según Siliceo 2001 citado en Diez & Abreu (2009) “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 18)

Una forma de mantener actualizados a los trabajadores de la organización en el mercado laboral es realizando programas de capacitación que estén acorde con las necesidades de la empresa, esta detección de necesidades es muy importante porque a través de ella se pueden mejorar las áreas donde se presenten falencias y aumentar la motivación de los trabajadores.

Todas las empresas invierten en los recursos materiales, pero hay que tener en cuenta que sin el factor humano ninguna empresa podría realizar su producción, por esta razón los trabajadores son lo primordial para la organización, por ende la capacitación es una gran inversión que la empresa realiza en el recurso humano, de la misma manera que se invierte en otro tipo de recursos.

Lo que se logra a través de la capacitación es que el perfil del trabajador se moldee al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren en el puesto de trabajo, además con la capacitación se busca perfeccionar habilidades del trabajador para que su desempeño sea eficiente y pueda producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes; de este modo se puede prevenir y dar soluciones anticipadas a problemas dentro de la organización. Diez & Abreu (2009)

Pese a la claridad que poseen muchas organizaciones sobre la necesidad de la capacitación se encuentra un estudio realizado en el 2007, Tejada & Ferrández denominado : La Evaluación del Impacto de la Formación como Estrategia de Mejora en las Organizaciones, en los resultados de este estudio se señala que el proceso de evaluación del impacto de los programas de formación

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

es costoso y además requiere una gran inversión de tiempo, de manera que los resultados no se evidencian inmediatamente una vez terminados los programas de formación, así mismo manifiestan que durante este proceso pueden surgir resistencias que posiblemente obstaculicen su ejecución.

Conociendo la evaluación del impacto como “un proceso orientado a medir los resultados generados (cambios y causas) por las acciones formativas desarrolladas en el escenario socio profesional originario de las mismas al cabo del tiempo” (Ferrández Lafuente, 2006, p. 20), surge la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta de investigación

¿Cómo se evalúa el impacto de los programas de capacitación en los cargos operativos de las organizaciones Latinoamericanas?

Objetivos

General

Identificar las estrategias que siguen las organizaciones en Latinoamérica para evaluar el impacto de los programas de capacitación desarrollados con el personal operativo, a través de una revisión bibliográfica.

Objetivos Específicos

Revisar los estudios que se han realizado sobre programas de capacitación dirigidos a los cargos operativos en organizaciones de Latinoamérica.

Hacer un análisis comparativo de las diferentes estrategias utilizadas para evaluar el impacto de los programas de capacitación en los cargos operativos de Latinoamérica.

Método

Tipo de Estudio

Para alcanzar los objetivos propuestos las investigadoras encuadran el estudio como descriptivo, porque permitirá describir y valorar ciertas características de una situación particular (García, 2004). El contexto en que se desarrollará la investigación es documental porque se realizará una revisión bibliográfica de la temática, y por realizarse en un periodo el diseño es transaccional o transversal (Baquero. M 2000).

Materiales

La fuente principal de información serán los diferentes estudios e investigaciones realizadas sobre el impacto de los programas de capacitación, así mismo será necesario revisar artículos, textos y documentos con información afín.

Procedimiento

El proyecto se desarrollará en 3 etapas, a saber:

Etapa I o previa:

Constituyó la identificación de la problemática.

Etapa II revisión de la información:

Se efectuó una revisión y análisis de la información bibliográfica mencionada en la presente investigación, como de los antecedentes investigativos que la apoyan e información disponible en diferentes fuentes de información tales como libros, revistas e investigaciones publicadas sobre el tema.

Etapa III o final:

En esta etapa se plasmaron los resultados obtenidos en la revisión documental, la cual está constituida por la recolección y organización de la temática, así como las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Antecedentes de la investigación

En estudio realizado por Diez (2001) llamado: Sistema de Intercambio de Experiencias de Aprendizaje y Conocimientos para el Fortalecimiento Profesional del Personal, en la ciudad de Ayacucho - Perú, el cual tuvo como objetivo fortalecer las competencias del personal de la organización en sus puestos de trabajo, para esto utilizaron una metodología caracterizada por el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos del personal, por medio del cual se buscaba mejorar los conocimientos de sus trabajadores y que además se fortalecieran las relaciones personales entre compañeros de trabajo.

Así mismo, Cantú 2001, logra destacar el papel que cumple el apropiarse de estos programas de capacitación y entrenamiento, pues se identificaron estos como un aspecto definitivo en la producción y competitividad. Utilizando como estrategia de formación un programa denominado diagnóstico de necesidades, lo cual permitiera identificar el estado real de los empleados en cuanto a conocimientos, actitudes, habilidades, motivaciones entre otros, para lo cual fue necesaria la utilización de herramientas para la recolección de información, como encuestas, entrevistas, evaluación del puesto de trabajo, desempeño laboral, grupos focales, con el fin de determinar las directrices de los procesos de capacitación y adiestramiento. Luego se determinó la evaluación de estos procesos teniendo en cuenta un “análisis comparativo” en el cual se toma como referencia la situación real, antes de la capacitación y la situación después, realizando una inferencia en lo que fue y lo que debería ser. Para este estudio, el autor tuvo en cuenta la situación que vivían las empresas Mexicanas, puesto que estas se han caracterizado por la poca importancia a la capacitación y formación del recurso humano, manifestando que estas no se muestran comprometidas en este aspecto. Manifestando que “La literatura que existe en materia de capacitación, en el mercado editorial, es muy superficial, ya que la mayoría de estos materiales son producto de experiencias que no tienen validez científica y carecen de sustentos teóricos y falta de calidad en los escritos”

Por otro lado, Ramírez, Abreu & Badii (2008) señalan que muchas organizaciones a nivel mundial actualmente le están dando gran importancia a los

programas de capacitación y los están incluyendo en los diferentes departamentos de las organizaciones.

Retomando lo dicho por Cantú, López 2004, señala los beneficios obtenidos a partir de la evaluación de un programa de capacitación, destacando que las necesidades organizacionales pueden ser consultadas con los empresarios y los empleados, con el fin de establecer un punto fijo en cuanto a las verdaderas necesidades, logrando así la obtención resultados tangibles, como la productividad e intangibles, como mejoramiento de conflictos, motivación en los empleados, clima organizacional, entre otros. En este estudio se tuvo en cuenta el modelo de evaluación del índice de retorno sobre la inversión (ROI) permitiendo así evaluar la rentabilidad de una inversión, y el impacto de una manera integral, teniendo en cuenta los diversos procesos a nivel de aprendizaje, de esta manera el autor señala que a partir de el establecimiento de estos nuevos procesos se alcanza a cambiar prejuicios existentes en los procesos de formación y evaluación, entre los que se destaca el reconocimiento de los gastos como una inversión que genera utilidades. (Estudio realizado en, Ecopetrol de Colombia).

Por su parte Ramírez, et al. (2008) sugiere evaluar el impacto de los programas, teniendo en cuenta “las reacciones, aprendizaje, comportamiento, y resultados en el desempeño laboral”. A partir de este estudio se demuestra que posterior a la implementación de la capacitación se denota mejoría en las tareas designada a los empleados, en cuanto a eficacia en la realización de los mismos.

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

De forma similar, En el 2007, en Chile, se disponen de escasas evaluaciones en materia de capacitación laboral, encontrando variadas evaluaciones no científicas, las cuales no son útiles para informar sobre decisiones de política pública pues se basan en información de carácter administrativo y no disponen de un contrafactual para determinar el impacto del programa sobre resultados en el mercado laboral.

Sin embargo se destaca, la necesidad de tener en cuenta una evaluación exhaustiva sobre la medición del impacto, luego de un proceso de capacitación, las cuales responden a la obtención de resultados, y valoración de los mismos, por medio de cuatro dimensiones “Monitoreo de Performance, Evaluaciones de Impacto: enfocada en la causalidad, Evaluaciones de Costo y Costo-Beneficio, Evaluaciones de Procesos”. Generando así una apreciación integral de los programas de manera científica. (Muñoz, 2007, p. 2)

De modo similar, Garza, Abreu, Garza. E (2009) en la investigación del Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico en México, estableció una gran importancia entre la productividad y los programas de capacitación. Enfatizando en la influencia que ejercen estos programas en la toma de decisiones, puntualizó las mejores prácticas para identificar las necesidades de capacitación, entre el que se encuentra el diagnóstico comparativo de necesidades organizacionales. También señaló la relación que existe entre las actitudes, conocimientos de los trabajadores con la productividad e identificó todas aquellas causas que permiten que se dé la inversión en los programas de capacitación, teniendo en cuenta las demandas y necesidades de la

organización, posteriormente, logró definir aquellos beneficios, entre los que se destaca el desarrollo de competencias, definido como el motor que aporta retribuciones económicas e innovación de procesos organizacionales dirigidos a los empleados, así como la evidente satisfacción del trabajador.

Mientras tanto, En Cuba, Reyes (2009) manifestó que en las organizaciones generalmente no se evalúa el resultado obtenido de los programas de capacitación, porque generan una inversión económica adicional, por esto se debe implementar una cultura de evaluación de resultados en las organizaciones ya que es importante para las empresas lograr la eficacia de la capacitación en el capital humano y evaluarlo para determinar sus beneficios.

Se han efectuado estudios sobre el impacto de la capacitación en otros sectores de la economía y en el sector turístico, existe una metodología para la evaluación del impacto de la capacitación a cargos en las empresas turísticas. Evidenciando grandes avances en cuanto a la evaluación de los programas de formación, se puede observar que la evaluación de estos programas no se realiza de manera opcional, sino que se está tomando como un aspecto cultural dentro de la organizaciones, además las técnicas y métodos de evaluación están de acuerdo a la necesidad de algunos sectores de la economía en Cuba.

Así mismo Arias & Suarez (2011) señalan la utilidad de las herramientas de medición del impacto de capacitación, puesto que las empresas se encuentra en un crecimiento cada vez más rápido, por ende el capital humano debe estar acorde con las exigencias internas y externas, con relación a productividad,

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

demanda del mercado y necesidades del cliente. Es por ello que proponen la implementación de una herramienta que no solo permita medir el impacto de la capacitación general, sino desarrollar esta metodología con cada una de las áreas de desarrollo y producción de la empresa, de tal manera que estos procesos sean liderados por los jefes inmediatos de cada área. Así cada jefe en sus departamentos logra identificar los cambios o estancamientos que se hacen con los conocimientos obtenidos en la capacitación, haciendo seguimiento continuo de sus empleados, por medio del análisis estadístico descriptivo, de esta manera proceder con el desarrollo de la estrategia de gestión de recursos, enfocada a los resultados obtenidos, y la consecución de los logros con relación a su desarrollo personal y productivo (p. 71)

A través de los estudios revisados, el área de gestión humana sustenta la inversión que se está haciendo para estos procesos, por medio de herramientas de medición, mostrando así resultados cualitativos y económicos tanto a la organización como a la demanda externa, permitiendo así, la evolución y seguimiento de su capital humano. Permitiendo además, la reestructuración de los programas en el caso que estos no alcancen los objetivos propuestos y facilitando la toma de decisiones con relación a las próximas capacitaciones o evaluaciones a implementar.

Programas de Capacitación

Santos (2012) señala que el departamento de recursos humanos debe manejar todos los aspectos de manera integral, teniendo en cuenta que cada uno de los procesos que están a su cargo se integran de manera continua, formando a su vez un ciclo que repercute directamente con el desempeño laboral de los empleados y por ende con la consecución de los objetivos de la misma. La dependencia de recursos humanos es primordial en el desarrollo de los empleados de una organización, esto ha permitido que las organizaciones actualicen y optimicen todos los recursos con los que cuentan, siendo el personal su mayor capital para potencializar la producción, la evolución y la competitividad. Para lograr todo esto, el autor manifiesta la importancia que tienen las competencias laborales en el desarrollo del modelo de gestión de recursos humanos, estableciéndolas como el eje central del mismo y las cuales define como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Por lo tanto, es indispensable tener en cuenta todos estos aspectos a la hora de evaluar el impacto de cualquier proceso. Entonces queda un reto grande por parte de estos dos entes, recursos humanos y empresarios, una buena combinación de los mismos logrará la consecución de beneficios individuales y organizacionales.

Igualmente uno de los objetivos principales de la formación en las organizaciones es aumentar la productividad y para lograrlo hay que mejorar las condiciones de trabajo por medio del aprendizaje permanente del personal, las mejoras de los ambientes y las condiciones de aprendizaje para aumentar las posibilidades de obtener nuevos conocimientos, como lo señala Mertens (2002), para ello se usan estrategias pedagógicas como la flexibilidad y hace referencia a el tiempo y el lugar. Para que sea flexible debe ser en lugares abiertos adaptados a necesidades específicas, esta estrategia de aprendizaje es la forma de modernizar los métodos de aprendizaje y de enseñanza durante la capacitación, facilitando la aplicación de la teoría en la práctica; para lograr este tipo de estrategias pedagógicas se deben implementar nuevos instrumentos y procesos formativos, centrados en la flexibilidad, adaptabilidad y contextualización del aprendizaje y su finalidad es la mejora en la productividad en la organización. Es importante analizar las formas e instrumentos que se utilizan en la formación. Es por ello que Baker (2000.p. 20) propone tener en cuenta el enfoque de evaluación teórico, el cual permite analizar la confiabilidad del proceso metodológico que se esté llevando a cabo, así mismo esta evaluación conlleva a reestructurar el programa de capacitación, si en medio de la puesta en practica ocurren errores hay posibilidad de reparar, haciendo un paralelo entre la teoría y los resultados obtenidos en la practica. Teniendo en cuenta que estas variables afectan la evaluación de los sesgos producidos en los participantes del proceso de formación son sugeridos métodos que hayan sido utilizados en experiencias anteriores, como lo son los estudios de casos, grupos representativos, entrevistas,

observación, cuestionarios, análisis de cuestionarios, entre otros, según Taschereau (1998) citado en Baker (2000) a fin de garantizar su efectividad.

Modelos de Evaluación Del Impacto

Los programas de capacitación van dirigidos a resolver necesidades y conflictos existentes en los participantes, es por ello que se evalúa en que medida estos programas intervinieron en las necesidades para los cuales fueron diseñados, estableciendo así, la relación causa y efecto. Para la que es de gran interés la percepción que tienen estas personas luego de la implementación de estos programas con relación a las variables antes determinadas. La evaluación va enfocada a realizar un comparativo entre la situación real de una persona, ente u organización y la situación que presenta después de la implementación del programa. Para la medición del impacto es indispensable determinar el método que se utilizara, ya que de este depende el establecimiento de directrices e interpretación de resultados que se valla a obtener, además la selección de este depende las disponibilidades y necesidades organizacionales, entre los métodos mas comunes se encuentran, los diseños experimentales y los cuasi experimentales.

Existen modelos que evalúan el impacto y la rentabilidad de la formación, uno de ellos es el de Kirkpatrick, evalúa el nivel de la formación, competencias adquiridas por la formación, trasferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo y efectos de la formación en la organización, determinado en cuatro niveles de desarrollo, reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Permitiendo de esta manera analizar de manera exhaustiva la percepción personal de los participantes, de manera individual, evaluando además la implementación de los conocimientos adquiridos durante el proceso, por medio de pruebas, cuestionarios aplicados, u observación natural, durante la rutina diaria de sus labores como empleados. Este modelo no solo va enfocado a evaluar la adquisición de conocimientos, también evalúa de manera cuantitativa y cualitativa la eficacia y eficiencia del programas implementado. Este modelo plantea que es error mirar la formación de las organizaciones desde el punto de vista rentable de modo que esta no debe convertirse en el objetivo final, si no mirar el impacto de la formación.

Existe otro modelo, el de Phillips, el cual se caracteriza por tener un enfoque cuantitativo, utiliza instrumentos que miden la rentabilidad y los beneficios económicos y no económicos de la formación para evaluarlo utilizan el cálculo de retorno de inversión (ROI). Desvirtuando un poco el valor de la formación como el proceso que realidad es pertinente.

Por otro lado se encuentra el modelo de Wade que hace la evaluación del impacto y rentabilidad de la formación, analizando los resultados que deja la formación en el puesto de trabajo mirados desde el punto de vista cualitativos y económicos y el impacto que deja la formación en la organización, este es el modelo más completo ya que integra impacto y rentabilidad igual que el modelo holístico que es el que deberíamos utilizar en una organización al momento de evaluar el impacto de la formación. Pineda (2000)

La evaluación del impacto de los programas de capacitación se hace necesaria porque esta permite determinar qué tan significativos fueron los aportes y como se están reflejando en beneficio de la empresa, igualmente la evaluación de los resultados de la capacitación puede arrojar otros factores que no estaban dentro de los objetivos a conseguir en el programa. Baker (2000)

La formación de los empleados en las organizaciones se convierte en la clave del éxito; por ende las empresas deben establecer estrategias de formación que le ayuden a capacitar a sus empleados y además establecer métodos de evaluación sobre el impacto de los mismos. Aun cuando se evidencia como un proceso adicional y complejo, es necesario para poder mejorar cada vez que se realice la formación. Se propone la creación de un modelo holístico que evalúe la formación en las organizaciones. Lo anterior además de identificar los conocimientos adquiridos por el personal que recibió la capacitación, permite evaluar su impacto para mejorar la calidad de próximas formaciones.

La evaluación debe permitir observar al grupo de participantes de la capacitación tanto individual como grupal, es de ahí, que el método a emplear sea factible para determinar todas aquellas variables que se encuentran inmersas en los resultados del programa de capacitación en lo cual se pueda observar el impacto de estos. Baker (2000)

Para poder establecer el impacto de la formación es importante evaluar antes de la formación, durante la formación, al acabar la formación y un tiempo después de acabar la formación. Realizar dicha evaluación a un programa de

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

capacitación es de gran utilidad mirar el antes y el después de la capacitación lo cual va a permitir analizar cómo estaba funcionando la empresa antes de recibir la formación y el comportamiento del personal después de haber participado del programa; así de esta manera se obtiene una visión clara de lo factible que fue realizar la capacitación. Baker (2000) Para evaluar se sugiere utilizar diferentes instrumentos como entrevistas individuales o grupales, cuestionarios, observaciones, entre otros.

Cuando se va a realizar una evaluación sobre el impacto de los programas de capacitación hay que utilizar herramientas en las que se puedan medir los resultados que esta produjo de forma clara y exacta, por lo tanto, hay que determinar cuál es la mejor forma de aplicar la evaluación de acuerdo a los objetivos y propósitos planteados cuando se presentó la capacitación. Baker (2000)

Programas de capacitación y evaluación basados en competencias

Según Climént (2010) para los procesos de enseñanza y de aprendizaje es favorable incorporar la formación basada en competencias no solo para fines educativos si no también laborales, en las organizaciones se ve la necesidad de fomentar competencias que favorezcan en el buen desempeño y aumento de la competitividad y para lograrlo se deben iniciar la formación por medio de capacitaciones. La formación por competencias tiene ciertas propiedades, estructuras y funciones entre las cuales está el énfasis en rendimiento y

resultados, orientación en competencias individuales, concentración en un tipo de competencias, entre otras.

Para poder establecer con que competencias cuenta el individuo se realizan análisis de funciones y se evalúa el desempeño en la realización del trabajo que ejecuta el individuo evidenciando sus conocimientos y lo que es capaz de hacer en el puesto de trabajo en términos de productividad. La finalidad de la identificación de competencias busca satisfacer al trabajador en su puesto de trabajo y aumentar su rendimiento de acuerdo a las habilidades y alcanzando resultados favorables y deseados.

Cuando se realiza un proceso de enseñanza en capacitación basadas en estándares de desempeño se intenta desarrollar la concentración de una competencia específica porque de esta manera se facilita el proceso de aprendizaje puesto que las competencias no solo son fragmentos de aprendizaje si no que están ligadas a habilidades mentales.

Existen diferentes tipos de competencias que se pueden desarrollar y aprender en diferentes situaciones y a lo largo del ciclo vital.

El objetivo final de la educación y la capacitación basadas en competencias es evaluar y reconocer las habilidades que subyacen de cada persona y que se ven reflejados en su buen desempeño en la actividad laboral y esto le ayuda a la organización a aumentar su competitividad y prestigio ante otras organizaciones, por esta razón es importante profundizar en cuanto a la formación por

competencias, teniendo en cuenta cuales son los elementos que la constituyen y lo factores que permiten que dichas competencias se desarrollen en el individuo.

He aquí en donde se hace importante la selección de la metodología a implementar para la medición del impacto de los programas de capacitación, ya que en ocasiones el tipo de diseño que escoja el evaluador le permitirá ir analizando los resultados, de manera que sean confiables. Sin dejar de lado la posibilidad de integrarlos teniendo en cuenta que estos métodos cualitativos como lo son las evaluaciones de desempeño, generan efectos de sesgo, porque provienen de respuestas subjetivas de los evaluados; también se debe dar importancia a la sensibilidad, habilidad del evaluador, por ello “se combinan los métodos para asegurar la solidez de los mismos” . Baker (2000.p.22)

En cada persona se encuentran diferentes competencias, que además son específicas, propias de la ocupación o profesión y se desarrollan a partir de una formación especializada y procesos educativos. Según Tobón (2006) las competencias se clasifican en básicas, definidas como el apoyo de las demás competencias, las obligatorias, son las que poseen las personas que se encuentran laborando en cargos determinados, las competencias optativas son de un puesto de trabajo específico en la organización, y las competencias adicionales son aquellas que solo desarrollan la minoría de las personas, teniendo en cuenta que son especializadas y más productivas.

Por otro lado, también, se puede hablar de otro tipo de clasificación de las competencias: las genéricas que son actitudes acordes al entorno de trabajo,

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

corresponden al ser y hacen parte de la personalidad que son adquiridas durante su desarrollo, el entorno familiar, social y educativo y las competencias técnicas que son las habilidades que ayudan poner en práctica los conocimientos que se poseen y son las que permiten la correcta ejecución de las funciones. La valoración de las competencias ayuda a determinar si el trabajador es productivo en su puesto de trabajo, así mismo también permite detectar a las personas que no poseen las habilidades para realizar su labor correspondiente. Son estas personas a quienes se les debe implementar un programa de capacitación para que pueda alcanzar resultados óptimos en su puesto de trabajo.

En las organizaciones quien se encarga de la formación, es la gestión de recursos humanos, los cuales procuran la enseñanza en competencias y resaltan la importancia de invertir en los empleados desde el ámbito, personal, laboral y el ámbito social. Para llevar a cabo procesos de capacitación en competencias se debe contemplar los elementos que conforman las mismas y las formas de desarrollarlas; los instrumentos del saber hacer, son procedimientos utilizados para aprendizajes de prácticas y acciones, es por esto que los evaluadores del impacto de los programas se preocupan por identificar si estos produjeron los efectos deseados a nivel individual, familiar o social, y si estos son consecuencia del proceso de formación o no. Baker (2000). Además se utilizan otros procedimientos y técnicas donde se indica cómo llevar a cabo una acción propiciando el logro de ciertos objetivos, entre estos procedimientos están los cognitivos, siendo estos los que ayudan a darle solución a los problemas por medio de procesos mentales; los cognitivos motrices, son en los que se realizan

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

acciones del sistema motor y que además se pone en funcionamiento los procesos mentales; los algorítmicos son acciones esenciales y secuenciales y finalmente los procesos heurísticos realizados por la intuición teniendo previamente una experiencia de la labor que se realiza, la ejecución de procesos que logren los objetivos específicos establecidos y la utilización de las habilidades aprendidas en el procedimiento apoyadas en la planeación y la evaluación basadas en características personales y del entorno. Tal como lo afirma Tobón (2006).

Cuando una persona se desempeña de manera eficiente en su puesto de trabajo se pueden observar ciertas cualidades y destrezas que le permiten su buen desempeño y así se identifican cuáles son sus competencias y esto es producto de características personales innatas que favorecen su buen desempeño.

Es por esto que muchos de los programas de capacitación que se desarrollan en la organizaciones se enfocan en capacitar a los empleados en competencias del saber hacer, debido a que estas determinan la conducta de los individuos y se ven reflejadas en los resultados tangibles de la organización, como lo es la producción, ya que estas por si solas no son visibles.

Impacto de los Programas de Capacitación en Latinoamérica

Los programas de capacitación, se llevan a cabo en las diferentes organizaciones, entidades y estados gubernamentales a nivel mundial, pero cada día, surge la necesidad de medir el impacto que estas generan en términos económicos, metodológicos, productivos, entre otros. A continuación, se analizan como se han desarrollado estos procesos en Latinoamérica, empezando por Cuba.

Estudios en Cuba

Se realizó un estudio cuyo fin era mostrar el proceso metodológico que se llevó a cabo en el Hotel Breezes en Bella Costa, para evaluar los programas de capacitación, el cual se destaca por : el diseño de un programa de formación, en él se determina la dirección , grupo de intervención, y profesionales necesarios para el plan de formación. Así mismo se determinan las necesidades que enfocaran el programa, estableciéndolas variable dependiente, pero no sin dejar de lado aquellas independientes que sin lugar a dudas afectan el normal desarrollo de este proceso, también se determinan las herramientas que se usaran para lograr una eficaz medición del impacto, como revisiones bibliográficas, encuestas, análisis y observaciones. Con respecto a la implementación de esta estrategia, Reyes 2009 Comenta que esta tomó como pauta aquellas herramientas utilizadas en otros estudios, valiéndose de su estandarización, la cual posibilitaría un margen de error bajo, obteniendo confianza en su aplicación y por ende en los resultados obtenidos. Permitiendo de esta manera proponer un plan de capacitación en el hotel. (p. 33).

He aquí en donde se enfatiza en el análisis y la valoración de las variables que intervienen en el transcurso de la evaluación del impacto, puesto que estas le dan un matiz diferente, permitiendo así identificar la diferencia entre los resultados esperados y los obtenidos a partir de su influencia, de manera que el estudio de estas variables en el proceso de medición del impacto es fundamental para la consecución de los logros organizacionales. Aedo (2005. p. 8)

Estudios en México

Reynoso (2007) también realiza un análisis general de los procesos de capacitación en México, determinando cual ha sido su importancia, inicia haciendo un recuento de la historia, como en la antigüedad se hacía con respecto a este tema con el fin de llegar a controlar su progreso, desde las diferentes épocas hasta el día de hoy y como poco a poco han ido evolucionando estos programas hasta convertirse en una estrategia organizada. En la mayor parte de las organizaciones se preocupan por evaluar el impacto de esta a nivel individual, organizacional y social, señalando la capacitación como un elemento que permite la consecución de objetivos de la organización, mejorar los niveles de producción, progresos del personal con relación al desarrollo de habilidades específicas, perfeccionamiento de su desempeño laboral. Destacando así la importancia de fortalecer las competencias, para establecer los planes de capacitación. Las leyes federales del estado de México son otro aspecto destacados por el autor, los cuales forman los estatutos que establece el gobierno Mexicano con relación a la capacitación de los empleados, manifestándoles de

esta manera a los empresarios su preocupación por el progreso de las organizaciones y el estado en general.

Retomando lo anterior, Diez & Abreu, (2009) señalan que todas las organizaciones deben ser sometidas a procesos de capacitación, debido a la alta competitividad se debe contar con personal capacitado y todas las personas que hagan parte de una organización deben estar capacitadas para que esta no quede en desventaja con otras y puede responder a las demandas del mundo actual. Algunas empresas se han visto en la necesidad de hacer recorte de presupuesto en el área de recursos humanos y esto imposibilita muchas veces realizar programas de capacitación, por esto, las organizaciones se ven obligadas a capacitar internamente a su personal pues antes quienes se encargaban de capacitar al personal de la empresa eran consultores externos y en estas organizaciones hay que establecer cuáles son los aspectos que favorecen la experiencia de la capacitación interna y ayude a mejorar las relaciones de los trabajadores y se pueda incrementar la cooperación y por ende la productividad; además realizar este tipo de enseñanzas dentro de las organizaciones ayuda a disminuir gastos y aumenta los beneficios de la organización, para mejorar el desempeño, capacidades y actitudes del personal de la empresa.

La capacitación interna consiste en que personal de la empresa se prepare para capacitar a otro e instruirlos para un mayor desempeño de sus habilidades, esto ayuda a resaltar y valorar los conocimientos de empleados que tengan mayor experiencia, así mismo disminuyen los costos que genera capacitar a todo el personal de la organización, garantizando que las personas que se encarguen de

capacitar esté capacitado y aplique estrategias de enseñanza para mayor aprendizaje. “La capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores Inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización” (Werther, 2007.p.242, 245, citado en Diez & Abreu 2009)

Estudios en Colombia

En Colombia, hablar de productividad de procesos en una organización, en el ámbito organizacional es hablar de capital humano, pero esta relación se establece por medio de procesos de capacitación, formación y entrenamiento de este capital, llevándolos a potenciar sus habilidades y conocimientos y que esto genere en ellos una modificación cognitivo-conductual. He aquí en donde el papel del recurso humano interviene, pero ahora surge una inquietud planteada por Pineda (2011) en la que señala la dificultad que existe por medir el impacto de los programas de capacitación y establecer la causalidad de estos en la productividad de las organizaciones, dándose esta por medio del aprendizaje, en donde este es un valor intangible pero que genera una gran inversión.

De igual manera Reyes (2009) manifiesta la dificultad existente en la aplicación de los modelos de evaluación avalados internacionalmente, afirmando que un proceso de evaluación del impacto integral debe generar cambios significativos a nivel psicológico, económico y social, los cuales no se pueden profundizar con la aplicación de un modelo de evaluación del impacto de un proceso de formación. Spector y Davidsen (2006) citados en Pineda (2011),

quienes proponen evaluar el impacto de estas por medio la metodología de las competencias, construyendo un modelo de desarrollo estratégico por competencias, las cuales se pueden evaluar de manera más factible, teniendo en cuenta todos los proceso desarrollados en la empresa, iniciando por el proceso de selección. Este estudio pretende explicar cómo afecta el desarrollo de las competencias laborales en el proceso productivo, por medio de la utilización de escalas de medición en los procesos de producción durante aproximadamente 3 años, este estudio de caso se da en una empresa manufacturera de la ciudad de Medellín, Colombia.

En un estudio llevado a cabo por Del Rio, Nieto, & Restrepo (2008) en la ciudad de Pereira, Colombia denominado: Manual de Entrenamiento Sistematizado para el Personal Operativo de una Planta de Producción de Comestibles, los autores señalan la importancia que tiene identificar las necesidades de las empresas, en formar o capacitar a sus operarios para el buen manejo y orden de una planta de producción de alimentos, por tanto muchas veces se cree que por ser un cargo mínimo no merece importancia omitiendo que en estos cargos es donde una empresa crece, de manera que es donde se encuentra todo lo que tiene que ver con la producción de una empresa. Hay personas que trabajan en una empresa o hay empresas que contratan personas que solamente tienen un conocimiento básico sobre la función que van a cumplir dentro de estas, pero lo que no se conoce es que en muchas ocasiones por la falta de capacitación de los operarios se cometen errores que le cuestan mucho a la empresa. Las empresas para evitar estos incidentes han decidido que todo el

personal que vaya a ocupar un cargo operativo dentro de la empresa debe tener las competencias necesarias que va a ocupar dentro de una organización, pero no solo los que van a entrar deben capacitarse, sino también todas esas personas que ya están dentro de esta y que no poseen el debido conocimiento y las funciones que tienen. Por eso, este estudio presenta directrices o guías que debe tener un trabajador del cargo más sencillo de la empresa hasta el más complejo, aquí se orienta desde cómo manejar los residuos de una producción de alimento hasta como tener un buen manejo de los recursos de dicha organización. A partir de este modelo el desarrollo de muchas empresas ha sido mejor, por eso han decidido seguir este proceso que les lleva a cumplir a cabalidad con todos los logros y objetivos, indudablemente con operarios capacitados la empresa es menos propensa a tener pérdidas debido a que cada trabajador conoce y desempeña bien su trabajo y las consecuencias que puede tener si no cumple a cabalidad con la actividad asignada.

Estudios en Chile

Aedo (2005) describe la evaluación del impacto de los programas teniendo en cuenta variables cuantitativas y cualitativas, ajenas al objeto de estudio, no siendo estas el foco de la atención del mismo, pero sin dejarles de lado porque aportan gran valor a la evaluación. A partir de un estudio realizado en Chile, denominado: Evaluación del Impacto.

En este estudio el autor hace un paralelo bastante importante, se refiere a las directrices que le da a su evaluación, de hecho define las dimensiones de la

investigación haciendo mucho más específicos los resultados y la población a evaluar, esto a la vez pretende manejar la relación existente entre costos-tiempo y beneficios. Así mismo, parte de la definición de los indicadores conceptuales que permitirán darle dirección a la investigación, por ultimo la selección de los métodos que evaluarán el impacto. Después de tener en cuenta todos estos aspectos, se revisan todos los planes de evaluación de impacto que se hicieron en Latinoamérica y se llegan a conclusiones en cuanto a costos y beneficios, consolidado de información, metodologías, y obtención de resultados.

Estudios en Venezuela

En cuanto a la evaluación de los programas de capacitación en Venezuela, Leal, Sánchez (2006) señalan ,que entre las funciones de la organización está poder alcanzar un desempeño óptimo de sus trabajadores, con el fin de facilitar al empleado una gestión donde pueda incrementar sus conocimientos, una de las herramientas que se utilizan para obtener mejores resultados es el enfoque por competencias ,que consiste en resaltar características y habilidades personales medidas individualmente y que permitan obtener un mejor desempeño de ese individuo, es importante que la organizaciones tengan en cuenta las habilidades y conocimientos específicos de cada persona y esto a su vez le sirve a la empresa para optimizar la productividad laboral y para que los trabajadores se sientan satisfechos con la labor que están realizando por consiguiente poseen conductas necesarias para realizar labores específicas, el hecho de no poder identificar características y habilidades propias de cada individuo al momento de ubicarlo en su puesto de trabajo trae como consecuencia desmotivación, trabajos mal hechos,

retrasos, accidentes laborales y procesos equivocados y por ende poca productividad esto disminuye la probabilidad de entregar productos de buena calidad y si estas situaciones se presentan en la organización, las falencias pueden estar en la selección de personal, falta de entrenamiento, capacitación o poca remuneración económica a los empleados.

Teniendo en cuenta que lo más importante para las organizaciones la productividad se hace necesario determinar de cada uno de los puestos de trabajo cuales son las competencias que se requieren de la persona que va a ocupar el cargo para lograr un mejor desempeño en el cargo operativo.

Estudio en Perú

Con relación a Perú, Chacaltana (2005) puntualiza como se han desarrollado los programas de capacitación laboral, y cuál es la incidencia de estas en las empresas peruanas, definiendo los tipos de capacitación existentes. Se analiza en cómo estos programas de capacitación no estaban logrando entrenar en su totalidad a los empleados, realizado por medio de una encuesta estadística (Encuestas de Hogares Especializadas de Empleo del trabajo y el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2001), se logró determinar que estos programas de capacitación en las organizaciones peruanas, si entrenaban a sus empleados, pero estos no percibían estas como factores que incidían en su desarrollo personal y desarrollo en el área productiva en la cual se encontraban. Además en este estudio, el autor logra destacar las referencias teóricas y

metodológicas en los programas de capacitación, dirigidas a un tema en general, aquellas que son específicas y que se enfocan al empleado de manera individual.

Así mismo se logra determinar por medio de la encuesta realizada, todos aquellos beneficios que genera al empleado y al empleador los programas de entrenamiento, relacionándolos con la productividad dentro de la empresa y lo que esto genera a nivel general.

Los Programas de evaluación que realizan las organizaciones en el sector público y privado, en una investigación realizada por el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, entre los años 1999 y 2000, tuvo como objetivo ofrecer una visión a las organizaciones privadas y al gobierno que permitiera enfocar a estos entes en la toma de decisiones con respecto a los futuros planes de capacitación y formación que se desarrollarían teniendo en cuenta los efectos que generó la investigación que se toma como referencia. Tejada, Ferrández, Jurado, Más, Navío, & Ruiz (2008)

Estudio en Argentina

Respondiendo a la necesidad que tienen las empresas en cuanto a la capacitación, en Argentina se presenta la experiencia de la empresa Festo. Compañía que maneja capacitación en varios aspectos como son: tecnología, organización, persona, productividad, calidad, tiempo y costo. Este método de enseñanza se desarrolla en capacitaciones cerradas y capacitaciones abiertas. En las capacitaciones cerradas el personal que elige este método tiene la oportunidad

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

de elegir donde y cuando lo soliciten la persona de hecho Festo tiene un modelo de enseñanza teórico práctico y las herramientas a usar para la práctica son sencillas y fáciles de transportar facilitando así el desarrollo y el aprendizaje del personal que recibe esta capacitación, también pueden elegir la temáticas dependiendo del cargo que ocupe o este aspirando dentro de una empresa, y las capacitaciones abiertas son capacitaciones para todas las personas que estén interesadas al igual que en las capacitaciones cerradas, además poseen una enseñanza teórico -práctica y la diferencia es que en las capacitaciones abiertas las temáticas a seguir son específicas , naturalmente apuntan al desarrollo de la persona y de la empresa disminuyendo los niveles de riesgo, así como los problemas que hayan dentro de una empresa, como lo afirma Martínez (2012).

Hay muchas empresas que no están seguras si capacitar a su personal sea favorable o no para la organización; hay otras que lo hacen por cumplir con estándares de calidad que son exigidos, pero la razón fundamental por la que se debe capacitar a los empleados es para brindarles herramientas que les ayude a afianzar conocimientos, destrezas, habilidades y que éstas sean aprovechadas posteriormente y puestas en práctica en sus puestos de trabajo, ya que una capacitación puede generar un resultado a nivel profesional y otro a nivel personal, estas dos variables se deben tener en cuenta a la hora de va a realizar la evaluación del programa sobre el impacto de los programas de capacitación hay que utilizar herramientas en las que se hace necesario obtener una información generalizada puedan medir los resultados que esta produjo de cómo forma clara y exacta, por lo tanto, hay que determinar cuál es la mejor forma de aplicar la

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

evaluación de acuerdo a los objetivos y propósitos planteados cuando se evidencia el impacto en cada aspecto (laboral, personal familiar etc.) del personal capacitado y presentó la formación dada capacitación. Baker (2000).

Para lograr este objetivo la mejor decisión es capacitar, que a largo plazo esto le ayuda a la empresa a que los integrantes de ella se encuentren motivados, mejoren el trabajo en equipo, se comprometan y logren mayor productividad, teniendo en cuenta que de esto depende el éxito de la organización y aumenta su competitividad, reflejándose todo esto en la satisfacción de los clientes.

Estos programas de capacitación deben adaptarse a las necesidades de la empresa y por esto debe identificarse con anterioridad en qué áreas hay deficiencias que se puedan mejorar con un programa de capacitación y después de realizada la capacitación se debe evaluar los beneficios y los resultados ya sean positivos y negativos que deja la capacitación esta evaluación sirve para identificar si se alcanzaron los objetivos, definir cuáles fueron las competencias desarrolladas, determinar los beneficio del programa teniendo en cuenta los costos y plantear capacitaciones futuras de mejor calidad.

Para obtener datos cuantificables en cuanto a beneficios y efectos que deja la capacitación en cuanto a balances financieros se puede utilizar indicadores financieros como el ROI y estos datos nos ayudan a verificar si lo que se invierte en capacitación es recuperado después ya que este herramienta mide el impacto y el retorno de la inversión en los programas de capacitación y muchas empresas en la actualidad utilizan este modelo y además también se pude utilizar el modelo de

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Kirkpatrick en el cual se evalúan elementos que integran el proceso de la capacitación cualitativamente, estas dos herramientas nos pueden ser de mucha utilidad si deseamos evaluar el impacto de la capacitación a nivel organizacional y mirara que tan rentable y que tantos beneficios le trae a la empresa o si se convierte en un gasto innecesario. Castañeda (2009).

Conclusiones

A lo largo de la investigación se ha analizado como las organizaciones Latinoamericanas han medido el impacto de los programas de capacitación, los cuales se han caracterizado por la diversidad de información que cada uno de ellos ofrece al respecto, pero junto con ella paradigmas asociados a el enfoque con el que se pretenda realizar la evaluación, ya sea en el aspecto psicológico, pedagógico, económico, social o cualquier otro.

Durante el proceso de evaluación del impacto, no se pueden obviar aquellos aspectos psicosociales del individuo, ya que estos intervienen de manera significativa en los resultados que se obtendrán, como parte de la valoración. Para los psicólogos se convierte en un reto analizar las variables asociadas al comportamiento de un individuo, teniendo en cuenta no solo las competencias, conocimientos técnicos sino que además se debe tener en cuenta las actitudes personales.

Cabe considerar que estos programas van dirigidos a mejorar la calidad de desempeño de los trabajadores en diferentes áreas para brindar mejores servicios y aumentar la calidad de sus productos. He aquí donde nace uno de los métodos mas destacados durante la revisión, el diagnostico de necesidades, permitiendo este establecer las primeras directrices en un proceso de capacitación y posterior evaluación del impacto de las mismas, ya que da a conocer las necesidades reales de la organización y de sus empleados, este primer método planteado por Cantú 2001, consideramos que debe ser empleado ante la presentación de

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

dificultades o conflictos a nivel organizacional, pero no solo cuando se estén presentando este tipo de problemas, sino también cuando se vea la necesidad de capacitar al personal operativo por actualización de procesos u otro tipo de situación, permitiendo así realizar una intervención acertada en cuanto a las necesidades detectadas. Este además permite replantear los programas ya establecidos en una organización.

Desde la psicología se deben implementar mejoras en los programas de capacitación y evaluación en las organizaciones, enfocadas en las teorías que fundamenten las estrategias del aprendizaje, esto con el fin de permitir una enseñanza más óptima con relación a la adquisición de conocimientos. Pero también como psicólogos organizacionales debemos tener conocimiento con relación a cada uno de los métodos cuantitativos y cualitativos de evaluación, para así lograr un verdadero análisis de los planes de capacitación organizacionales, teniendo certeza de la confiabilidad y validez de cada uno de estos métodos como profesionales del recurso humano, así se nos facilitara la proposición de nuevos métodos para evaluar cada uno de los programas de formación que nos propongamos, o escoger cual es el mas adecuado para la obtención de información, teniendo en cuenta la consecución de los logros organizacionales.

Sin lugar a dudas durante el proceso de revisión bibliográfica en Latinoamérica logramos identificar algunos modelos de evaluación, entre los más destacados se encuentran:

Tabla 1. Análisis comparativo de los modelos de evaluación del impacto

Autor	Modelo	Finalidad
Pineda P 2000	Modelo de Kirkpatrick	Enfoque cualitativo de la evaluación, dirigido a analizar el impacto en cuanto a formación, tiene en cuenta cuatro niveles: reacción, aprendizaje, conducta y resultados
López 2004	Modelo de Phillips	Enfoque de evaluación cuantitativo, dirigido a la evaluación del impacto económico, utiliza la escala de cálculo de retorno de la inversión (ROI)
Pineda P 2000	Modelo de Wade	Enfoque cualitativo y cuantitativo, evalúa el impacto con relación a los procesos de formación e inversión económica de los mismos, por medio de cuatro aspectos, respuesta, acción, resultados e impacto de la formación, a diferencia del Kirkpatrick, evalúa la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo
Pineda P 2000	Modelo holístico	Programa de evaluación global, estrategia de evaluación cualitativa, dirigida a cinco dimensiones, que, cuando, como, donde y a quien evalúo
Diez 2000	Intercambio de ideas	Mejorar las competencias laborales, relaciones interpersonales análisis de las percepciones individuales, estrategia, enfocada a grupos focales
Cantú 2001	Diagnostico de necesidades	Evaluación de la situación real de la Organización, previa, durante y después de la formación. Permite direccionar y establecer lo: planes de capacitación
Garza, Abreu, Garza E(2009)	Diagnostico comparativo de necesidades	Desarrollo de competencias, permite establecer una relación previa y post-formación entre actitudes, conocimientos vs productividad

Origen: Modelos de evaluación del impacto de los programas de capacitación en Latinoamérica, Pineda 2000, Diez 2000, cantú 2001, López 2004 y Garza, Abreu, Garza E(2009)

Entre estos modelos de evaluación planteados, llegamos a la conclusión que a la hora de determinar cual de ellos se escoge para realizar la evaluación de impacto, se deben tener en cuenta los objetivos organizacionales planteados, ya

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

que de acuerdo a estos se determina cual es la información que se desea analizar o los resultados que esta provea, dependiendo de que. Si hablamos de análisis enfocados a la formación como tal, el cual es uno de los aspectos que nos interesa a los psicólogos, estaríamos aplicando el modelo de Kirkpatrick o el modelo de Wade, ya que estos son los que se enfocan en evaluar la formación y la transferencia de los conocimientos adquiridos. Esto sin dejar de lado los objetivos organizacionales. Además estamos de acuerdo con Baker 2000, el cual propone no escoger un solo modelo de evaluación, sino integrar varios de ellos, ya que esto permite minimizar los sesgos y realizar una evaluación confiable y global.

Después de escoger el modelo que se desea utilizar para la evaluación de los resultados comienza la labor del psicólogo por evidenciar los beneficios que le deja a la organización haber realizado dicha capacitación e identificar estos beneficios tanto para los empleados de manera individual como para la organización, estos resultados deben estar reflejados en el aumento de la productividad y en la mejora de la calidad de los servicios prestados, transferencias de conocimientos adquiridos en la capacitación, por los funcionarios dando así resultados de calidad que generarían ganancias económicas y competitividad en el mercado laboral de dicha organización, permitiendo de esta manera la consecución de los logros organizacionales planteados al inicio de la capacitación.

Como resultado se logra inferir que la formación debe ser frecuente, para poder obtener resultados de calidad y debe involucrar a todos los empleados , se

debe entrenar con programas adecuados para cada nivel o cargo administrativo y todo lo que se enseñe debe ser puesto en práctica ya que se debe “Educar para la calidad y entrenar para la calidad” como lo propone Yacuzzi (2006), además las personas que se educan son capaces de tomar iniciativas, crear, analizar, diseñar por consiguiente el entrenamiento trata de conseguir personas competentes y capaces de utilizar las herramientas aprendidas en la resolución de problemas. Si los miembros de la organización luego de recibir una educación no lo pone en práctica no transformaran la organización ni podrán mostrar avances en el desarrollo eficaz en su puesto de trabajo, ya que la educación permite obtener nuevos conocimientos y luego ponerlos en práctica porque para obtener un resultado de calidad en el puesto de trabajo.

Un buen aprendizaje se debe educar, entrenar y motivar a la cooperación de los empleados de la organización y la motivación se logra mediante recompensas y que la empresa asuma un liderazgo; Cuando la organización logra identificar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de sus empleados, y trabaja sobre esta base, los resultados que se obtendrán serán mucho más positivos.

Se observa también, que durante el proceso de evaluación seleccionan habilidades que deseen evaluar en las áreas técnicas y administrativas, permitiendo construir las categorías a valorar antes, durante, y después de la capacitación, una de las formas de saber donde hay necesidades es por medio de las quejas por los índices de producción y de control de calidad y se han utilizado herramientas como entrevistas, cuestionarios y análisis de casos.

Así mismo, se ha determinado que estos programas están dirigidos a desplegar habilidades específicas y que por lo general, en Latinoamérica, los programas de capacitación son desarrollados por asesores externos expertos en el tema, queda por sentado que el papel que debe llevar a cabo el psicólogo en las organizaciones, entendida esta acción como un trasmisor de la información correspondiente de la cultura organizacional al personal externo.

A partir de esta revisión bibliográfica se logra confirmar algunos aspectos importantes en la medición del impacto de los programas de capacitación, con referencia a los mencionados por González, Valdez, Edesio (2009), además de esto la capacitación permite disminuir el número de errores evitando la pérdida de materiales y de tiempo, así que más que un gasto los programas de capacitación son una inversión que trae como resultados productos de calidad.

Recientemente en muchas empresas se implementan herramientas que miden las capacidades de los empleados por competencias ya que ayudan a aumentar la productividad y mantener un clima favorable en las relaciones de los trabajadores, es decir que tengan la capacidad de realizar múltiples tareas utilizando la misma estructura, teniendo autonomía y realizando el trabajo con seguridad. Cuando en las organizaciones se logra obtener operarios competitivos es menos frecuente que se paralice la producción, pero conseguir este tipo de personal no es tarea fácil y las organizaciones optan por capacitar a sus operarios basándose en las competencias para poder obtener polivalencia, ya que cuando se ejecutan trabajos de acuerdo a las competencias y capacidades, se logra realizar tareas con éxito, por consiguiente la capacitación busca orientar a los

trabajadores a poner en práctica capacidades, lo anterior justifica la necesidad de invertir en la capacitación.

Con respecto a la evaluación realizada en a nivel de Latinoamérica , logramos identificar el enfoque que utilizan algunos de ellos, y como los aspectos culturales y políticos influyen en la implementación y desarrollo de la evaluación de los programas, tal es el caso de México, en donde durante muchos años se empezó a invertir en los programas de evaluación, pero viendo cada día mas la necesidad, estas organizaciones se preocuparon por incluir modelos mas desarrollados y confiables de medición, hasta hoy en día convertirse en uno de los países con un sistema de evaluación bastante organizado. Además el tema de las leyes federales interfiere de manera significativa en la implementación de estos programas, influyendo en la toma de decisiones a la hora de implementar un plan de capacitación. Ya que los estudios existentes carecen de componentes validos para la toma de decisiones. Por medio de esta revisión se logra evidenciar como México ha incorporado estos programas, de manera que hasta han expuesto nuevos modelos de implementación.

Mientras tanto en Cuba, han utilizado herramientas de evaluación ya estandarizadas para la implementación de los programas, de manera que se tienen mucho en cuenta los programas que muestren los resultados que hallan generado una gran inversión económica, utilizando como primera instancia el diagnostico de necesidades. Mientras que en Chile, se evidencian pocas investigaciones con respecto al tema, algunas de las que se encuentran determinan que las evaluaciones están enfocadas a la causalidad.

En cuanto a Colombia, se evidencia los avances que ha tenido con relación a la evaluación del impacto, utilizando estrategias como el diagnóstico de necesidades propuesto por Del río, Restrepo, Y Nieto (2008), además de la utilización de la escala de evaluación ROI, para evaluar de manera cuantitativa los resultados, una de las autoras más relevantes en los estudios realizados en Colombia, propone integrar los modelos y estrategias de evaluación para obtener resultados más eficaces con relación a la evaluación. Pineda 2011.

Finalmente se logra destacar la labor realizada por el departamento de recursos humanos, quien siempre ha procurado desarrollar el capital humano, teniendo en cuenta que su trabajo depende de los cambios que se generen, siendo estos además visibles y medibles, relacionados con el desarrollo de habilidades, efectividad de proceso, productividad entre otros, de manera que siempre ha existido la preocupación de los empleadores de evaluar las acciones que este grupo lleva a cabo, y exigen mostrar los resultados visibles, ya que esto genera una inversión económica bastante elevada. Para la medición del impacto, las organizaciones se están enfocando por utilizar los recursos humanos para hacer la evaluación de este, pero desde una perspectiva diferente, no dejando de evaluar lo que se hace, pero si enfocándose en los resultados obtenidos y el efecto que ello genera. Y es que inevitablemente el departamento de recurso humano cuenta con la capacidad para desarrollar este trabajo, teniendo en cuenta que ellos son quienes administran, supervisan y desarrollan el potencial más valioso en una organización, he aquí en donde los psicólogos pueden potenciar al máximo sus habilidades como profesionales de la conducta humana.

IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Así mismo, los recursos humanos aportan no solo desarrollo a las organizaciones y a los individuos, sino que además permite que al capital humano de una empresa se vea como un agente de gran valor, si este recurso se empieza a ver de esta manera la organización lograra potenciar sus procesos. Retomando lo que dice Torres (2005), recursos humanos debe estar preparado para generar estrategias que permitan desarrollar y lograr medir este, de lo contrario será solo un agente que genere inversión y no valor a la organización.

Referencias

- Abdala, E (2009) La evaluación de los programas de capacitación laboral para jóvenes en Sudamérica Papeles de Población, Vol. 15, Núm. 59, pp. 11-82 Universidad Autónoma del Estado Toluca, México disponible en:<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=11205902>
- Aedo. C (2005) evaluación del impacto, CEPAL serie manuales, publicación de las naciones unidas., Santiago de Chile, Chile
- Arias. M & Suárez. L (2011) diseño de un sistema de gestión del talento humano para medir el impacto de la capacitación: caso ABB Ltda., universidad tecnológica de Pereira, maestría en administración del desarrollo humano y organizacional, Pereira disponible en <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/123456789/2574/1/6583A696>
- Baker (2000). Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza Manual para profesionales. Banco Mundial Washington, D.C. D.C.: LCSPR/PRMPO, Banco Mundial. Consultado el día 12 de mes 01 de año 2012 en: <http://go.worldbank.org/0HMGMVDF90>
- Baquero M (2000) Orientaciones para el Diseño, Desarrollo y Presentación de Trabajos de Investigación .Universidad De San Buenaventura Cartagena.
- Cantú. L (2001) en la investigación Capacitación y adiestramiento en la productividad y competitividad en las empresas Mexicanas , Universidad

Autónoma de Nuevo León, México, disponible en

<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020145432.PDF>

Castañeda. S (2009) Capacitación empresarial ¿Gasto o inversión? ,

grupos.emagister.com, Debates de Formación bonificada, disponible en

http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=79:capacitacionempresarial&catid=38:articulos

Climént, J. (2010). Sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en

estándares de competencia. Revista Electrónica de Investigación Educativa,

12 (2).México, D. F. México. Disponible en:

<http://redie.uabc.mx/vol12no2/contenido-climent.html>

Chacaltana J. (2005) Capacitación laboral proporcionada por las empresas: El

caso peruano, Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación –

CEDEP

Del Rio.M, Nieto. I, Restrepo. L, (2008) Manual de entrenamiento sistematizado

para el personal operativo de una planta de producción de comestibles,

Universidad tecnológica de Pereira. Disponible en

[http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/123456789/906/1/658306O74.](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/123456789/906/1/658306O74.pdf)

[pdf](#)

Diez. J (2001) Sistema de intercambio y experiencias de aprendizaje y

conocimientos para el fortalecimiento profesional del personal, Ayacucho,

Perú

- Diez. J, Abreu. J, (2009) Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2)97-144. ISSN 1870-557X. [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf)
- Edesio Jungles. A, González Maya. J, Valdez Hug. P, (2009) Capacitación en obra para obtener la polivalencia de los operarios y verificación de sus efectos en la construcción civil, Universidad federal de santa catalina, Brasil. Consultado en http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732009000300006&script=sci_arttext
- Ferrández Lafuente, E. (2006). La evaluación de impacto en el Master de Formación de Formadores. CIFO-FLC. Informe de Investigación. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada
- García. J (2004). Estudios descriptivos. Nure Investigación No. 7 Junio 2004
- Garza Tamez. H, Abreu. J, Garza. E, (2009) Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. Daena: International Journal of GoodConscience. 4(1): 194-249. Marzo 2009. ISSN 1870-557X., disponible en [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf)
- Isaza. L, Morales. M (2001) Evaluación del impacto de los programas de capacitación del ITEC – Telecom. Bogotá.
- Leal. R, Sánchez. N, (2006) Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral, Revista venezolana de ciencias sociales 10 numero 002, universidad experimental

Rafael María Baralt-UNERMB, Venezuela. Disponible en

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/309/30910216.pdf>

López F (2004) Visión internacional de la evaluación del impacto y retorno sobre la inversión en programas de capacitación en Chile, Argentina y Colombia, revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión, XII numero 001, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia, pp 40-48 consultado en: <http://redalyc.uaemex.mx>

Martínez. E, (2012) Programas de seminario capacitación y consultoría, capacitación Festo: tecnología, organización y personas, Buenos Aires. Argentina

Mertens. L, (2002) formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. Seminario regional sobre capacitación, productividad y competitividad, santo domingo. República Dominicana, disponible en: <http://ilo-mirror.library.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/2002/infotep.htm>

Muñoz, A (2007) Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: la experiencia internacional y de Chile, trabajo y equidad, recuperado de http://www.oei.es/etp/evaluaciones_impacto_programas_capacitacion_laboral.pdf

Pineda. P (2000) Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones, universidad autónoma de Barcelona, departamento de pedagogía.

Consultado en

<http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20737/20577>

Pineda. U (2011) propuesta de medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera, Medellín, Universidad Nacional de Colombia.

Ramírez. S, Abreu .J. & Badii. M (2008) El impacto de la capacitación del personal: Caso empresa manufacturera de tubos, Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1) : 100-142. ISSN 1870-557X. Disponible en <http://www.spentamexico.org/22212/34812.html>

Reyes.L (2009) Metodología para medir el impacto de la capacitación en dependiente de servicio gastronómico del hotel breezes bella costa, Matanzas disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos80/medir-capacitacion-dependiente-servicio-gastronomico/medir-capacitacion-dependiente-servicio-gastronomico.shtml>

Reynoso. C (2007) Notas sobre la capacitación en México, Revista Latinoamericana de Derecho Social Núm. 5, julio-diciembre de 2007, pp. 165-190 Consultado el día 7 del mes 10 del año 2011

Santos M (2012) "La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 168, 2012.

Tejada, J. y Ferrández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 9 (2). Consultado el día 19 de noviembre de 2011 en: <http://redie.uabc.mx/vol9no2/contenido-tejada2.html>

Tejada E., Jurado P., Mas O., Navío .A., Ruiz .C (2008) Implicaciones de la evaluación de impacto: una experiencia en un programa de formación de formadores, universidad autónoma de Barcelona, Bordón 60 (1), 2008, 163-185, ISSN: 0210-5934 • 163

Tobón. S (2006) formación basada en competencias, pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, ecoe ediciones, segunda edición. p 35-73-78,79

Torres. J (2005) Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio. Pensamiento y gestión número 018, p 151/176

Yacuzzi. E (2006) Apunte sobre la educación y el entrenamiento para la calidad, Universidad del CEMA. Argentina Disponible en <http://www.aotsargentina.org.ar/userfiles/APUNTES%20SOBRE%20LA%20ED>