



## ***La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa***

### *Measuring the impact on training: an effective tool within the company*

*"María Sonia Fleitas Triana" \**

*"Luis Alberto Hernández Medina"*

#### **Resumen**

*En el contexto actual las personas constituyen el capital fundamental de una organización y por lo tanto el éxito en el cumplimiento de la misión proyectada depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores, es por ello que la formación se convierte en una de las principales herramientas que tienen las empresas, organizaciones y administraciones para fortalecerse y desarrollar sus recursos humanos. En el contexto actual las personas constituyen el capital fundamental de una organización y por lo tanto el éxito en el cumplimiento de la misión proyectada depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. La capacitación para el mejoramiento del capital humano constituye una inversión, por lo que es necesario evaluar su impacto a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores una vez capacitados, en el mejoramiento del desempeño y por consiguiente de los resultados organizacionales. El cálculo del retorno de inversión es una herramienta eficaz para las organizaciones y su sistema de gestión de la formación. Esta investigación tiene como objetivo implementar un procedimiento que contribuya con la proyección y evaluación del proceso de gestión de formación. Se parte de la concepción que la formación de los recursos humanos constituye una inversión necesaria e imprescindible con vistas al desarrollo progresivo de la entidad y de la sociedad y se analiza la importancia que reviste la medición del impacto de la capacitación dentro de la organización, se propone un procedimiento para la proyección y evaluación del proceso de gestión de formación en una institución pública con el propósito de contribuir al mejoramiento del desempeño en la organización.*

#### **Abstract**

*In the current context people constitute the fundamental capital of an organization and therefore the success in fulfilling the projected mission depends increasingly on the knowledge, skills and abilities of its workers, that is why training becomes a of the main tools that companies, organizations and administrations have to strengthen and develop their human resources. In the current context, people constitute the fundamental capital of an organization and therefore the success in fulfilling the projected mission depends increasingly on the knowledge, skills and abilities of its workers. Training for the improvement of human capital constitutes an investment, so it is necessary to assess its impact from the improvements that occur with the introduction of knowledge, skills and techniques acquired by workers once trained, in the improvement of performance and therefore of organizational results. The calculation of the return on investment is an effective tool for organizations and their training management system. This research aims to implement a procedure that contributes to the projection and evaluation of the training management process. It is based on the conception that the training of human resources constitutes a necessary and essential investment with a view to the progressive development of the entity and society and the importance of measuring the impact of training within the organization is analyzed. proposes a procedure for the projection and evaluation of the training management process in a public institution with the purpose of contributing to the improvement of performance in the organization.*

#### **Palabras clave/ Keywords**

*Capacitación; gestión de formación; procedimiento; evaluación; recursos humanos.  
Training; training management; process; evaluation; human resources.*

*Dirección para correspondencia: [sfleitas@ind.cujae.edu.cu](mailto:sfleitas@ind.cujae.edu.cu)*

*Artículo recibido el 09 - 09 - 2018 Artículo aceptado el 19 - 10 - 2018*

*Conflicto de intereses no declarado.*

*Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.*



*"a) Docente de la Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría, Doctora, Cuba, [sfleitas@ind.cujae.edu.cu](mailto:sfleitas@ind.cujae.edu.cu)"*

*"b) Director de GRH del Ministerio de la Industria Alimentaria, Máster en Gestión de Recursos Humanos, Cuba, [luis.hernandez@minal.gob.cu](mailto:luis.hernandez@minal.gob.cu)"*

## 1. Introducción

En una sociedad en continuo cambio, la formación se convierte en una de las principales herramientas que tienen las empresas, organizaciones y administraciones para fortalecerse y desarrollar sus recursos humanos. En el contexto actual las personas constituyen el capital fundamental de una organización y por lo tanto el éxito en el cumplimiento de la misión proyectada depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.

La gestión de recursos humanos, como proceso continuo, ha superado la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. Actualmente es una fuente fundamental en la actividad empresarial, el activo más importante. De ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

Si se considera la formación como un proceso inherente al comportamiento del capital humano, al mismo tiempo que su corrección y superación, puede asumirse que la eficiencia, eficacia y efectividad en este proceso debe gestionarse en su integración al sistema de dirección de la organización. El proceso de formación y desarrollo del capital humano es por tanto el conjunto de actividades planificadas, realizadas sistemáticamente, dentro y fuera de la organización, que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad, mejorando y actualizando las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño. (Fleitas, 2003).

Una de las principales herramientas en la potencialización y generación de valor del Capital Humano, son los programas dirigidos a la formación y el desarrollo de los recursos humanos, los cuales contribuyen a la valorización de esos recursos y de su capacidad laboral, entendida ésta como algo más que un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas naturales o aprendidas. Diferentes modelos de gestión de recursos humanos incorporan como una actividad clave el desarrollo y formación de los recursos humanos y dentro de estos la planificación de carreras al considerarlo una herramienta idónea para la gestión del desarrollo profesional y la adecuación de la persona al puesto dentro de la organización. Con la formación gana tanto la empresa como la persona, esta se desarrolla profesionalmente (lo cual le aporta competitividad y empleabilidad) y la organización tiene personas más formadas y eficaces (Morales, 2009).

En Cuba, en el año 2007, surgen las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002: Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, compuesto por un conjunto de módulos que se complementan, dentro de los que se encuentran, la capacitación y el desarrollo del personal (Oficina Cubana de Normalización, 2007).

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación, constituyendo un elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera. La temática es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, insoslayable para cualquier proceso que

quiera demostrar su eficacia.

Esta investigación tiene como objetivo proponer un procedimiento que contribuya con la proyección y evaluación del proceso de gestión de formación. En el estudio teórico se analizan enfoques utilizados internacionalmente determinando su contenido y principales limitaciones, posteriormente se presenta un modelo de medición de impacto, concebido de forma continua, perspectiva que permite abordar la etapa a lo largo de todo el proceso e integrar cada uno de los momentos que intervienen.

## 2. Materiales y Métodos

### 2.1. La evaluación del impacto de la formación de los recursos humanos

Los grandes cambios ocurridos en este siglo, el continuo progreso de la economía mundial y el desarrollo alcanzado en las esferas científico – técnicas, han propiciado la acelerada propagación de la información; con ello la sociedad del conocimiento se ha convertido en un eslabón clave dentro de la esfera de la actividad empresarial. Es por esto que resulta sumamente importante lograr una eficiente y eficaz gestión del proceso de formación. A criterio de los autores Boyatzis (1999); Fernández (2002); Simms (2005); Cuesta (2010); Esquivel (2008) y Thang, Quang, & Buyens (2010), constituye la ventaja competitiva actual de las grandes empresas. Lograr a su vez, que la formación como elemento imprescindible dentro de la gestión del capital humano se encuentre integrada al sistema de dirección de la empresa, es un verdadero reto para los especialistas, y demostrar que las acciones a tomar en esta esfera contribuyen a un mejor desempeño organizacional resulta complejo.

La Gestión de Recursos Humanos constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebirla renovada, dinámica, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La adecuada gestión del proceso de formación, como punto clave dentro de esta esfera, resulta elemento positivo para la organización, pues su continuo desarrollo tributa en resultados satisfactorios para la empresa.

El papel que el hombre desempeña en dicho proceso, se remonta a inicios del siglo XIX en Inglaterra, donde Robert Owen llamaba a los hombres “máquinas vitales”, y a pesar de que el término “máquinas” se aleja de la actual definición de capital humano, en aquel entonces consiguió que la empresa arrojara grandes beneficios, introduciendo mejoras sustanciales para los trabajadores, destacando la importancia de la educación, aspecto que para él tenía un papel primordial (Owen, 2008).

Como Gestión de Recursos Humanos entendemos a aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa de los trabajadores en la planificación, organización dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización (Oficina Cubana de Normalización, 2007).

El sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida

*La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa*

*Fleitas Triana, Hernández Medina*

de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles (Cuesta, 2010).

Con lo anteriormente expuesto puede llegarse a la conclusión que la GRH no se puede ver como elemento aislado de la Gestión del Conocimiento (GC), sino que se deben integrar ambas definiciones para que en su conjunto propicien el continuo desarrollo del trabajador y con ello, mejoras en el desempeño organizacional; ambas constituyen gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano (Cuesta, 2010).

La gestión del conocimiento debe entenderse como un sistema cuya función principal radica en administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y diseminación del conocimiento de cualquier tipo dentro de una organización y posee vital importancia dentro de la misma.

Esta importancia que le confiere Cuesta (2010) a la formación como elemento clave en la gestión del recurso humano y como una vía fundamental para enriquecer el capital humano y por ende el capital intelectual en las organizaciones, se corrobora al estudiar los diferentes modelos de GRH descritos a lo largo del tiempo, haciendo énfasis fundamentalmente en los que tratan el tema de la formación.

El aprendizaje es un proceso de interiorización de la cultura universal. Es una transformación cualitativa de los sujetos cognoscentes, es subjetivación de la realidad objetiva. Aprender conduce a la producción personal; en condiciones socializadas; de conocimientos, habilidades y hábitos, valores, sentimientos, gustos, ideales, aspiraciones, intereses, actitudes, conductas.

Es importante señalar que además de los beneficios de la capacitación laboral que se producen en el crecimiento del personal, están el aumento de la productividad, el mejoramiento del clima de trabajo, la actitud de colaboración generada, la disminución de riesgos de trabajo, la contribución para un mejor acondicionamiento de las instalaciones y la implantación de programas a todos los niveles, lo que se corresponde con la formación por competencias. Resultando muy importante medir el impacto de la formación de los recursos humanos y la gestión formativa dentro de la organización.

La evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación es una de las modalidades de evaluación de la formación que se da en las organizaciones. Por impacto de la formación podemos entender con Pineda (2000) las repercusiones que tienen para la organización la realización de acciones formativas, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados.

En el análisis de la bibliografía sobre medición de impacto se han podido considerar las aportaciones de autores como Pineda (2000) que habla de medir la incidencia en distintos espacios (legal, social, económico, pedagógico y organizacional), o los cuatro niveles de Kirkpatrick (2004), que hablan de reacción, aprendizaje, conducta y resultados.

Otro de los modelos analizados es el de Soltura (2009), al que le

incorporan las ideas de Cuesta (2010), así como los enfoques de Kirkpatrick (2004); Phillips (2003) y Pineda (2000) para lograr la evaluación del impacto de la formación empresarial.

El modelo de Phillips, citado por Pineda (2000), parte de los planteamientos de Kirkpatrick, aunque adopta un enfoque mucho más cuantitativo y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. La medición de los resultados a nivel de rentabilidad se realiza mediante el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación.

Al intentar evaluar el impacto de la capacitación se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea, a los resultados y en algunos casos a su efecto, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el impacto producido, no incluye los cambios de actitudes perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La valoración que se realiza resulta, por tanto, focalizada puntualmente en dos etapas del proceso sin considerar otras variables que intervienen en él.

Teniendo en cuenta esta idea inicial, cuando hablamos de impacto de la capacitación los autores se refieren a una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad. Dicho de otro modo, la evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

La rápida evolución del término impacto ha influido en que se utilice esta palabra para definir los cambios producidos por una acción sobre la economía, la población, el medio ambiente y otras variables seleccionadas.

Las diferentes visiones sobre el impacto, antes compartidas, apuntan a que la evaluación del impacto es siempre un empeño difícil pero necesario, en el cual debe considerarse la complejidad de la relación entre la acción de superación y las personas que son afectadas por ella, por eso se debe distinguir lo significativo para ponderar convenientemente la importancia de los cambios, a partir de un sistema de referencia compartido.

La diversidad de enfoques permite constatar que la medición del impacto debe hacerse desde una perspectiva multifactorial, que integre las personas, los objetivos establecidos, las acciones de capacitación, importancia de los cambios operados; comparado con un sistema referencial compartido y establecido de antemano.

En la figura 1 puede observarse cómo se toman momentos previos como referentes: los resultados y los efectos.



Figura 1. Momentos claves de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación permite medir a lo largo de todo el proceso los resultados y efectos, que en su conjunto son el impacto, como consecuencia de la capacitación. De esta manera resulta menos complejo establecer la brecha entre la evaluación previa y la evaluación de lo aplicado, para determinar los efectos duraderos y la influencia de la capacitación en las transformaciones que se operan en el individuo, en la organización y en la sociedad.

Este enfoque ofrece la posibilidad de diferenciar fases interdependientes a lo largo de todo el proceso de evaluación: (1) Evaluación previa, (2) Evaluación de la conceptualización y diseño de la capacitación, (3) Evaluación de la elaboración del plan de capacitación, (4) Evaluación del proceso de la realización de la capacitación. Los resultados, (5) Evaluación de la influencia de la capacitación en el individuo. Los efectos, (6) Evaluación del impacto en el desempeño organizacional.

Neilson (2003) afirma que la evaluación del impacto de la capacitación:

...no es algo simple, que se puede tratar livianamente y que puede emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.

La evaluación del impacto permite establecer la utilidad de la capacitación durante su ejecución, definir las orientaciones y el seguimiento que debe darse a la capacitación y mejorar la calidad de las acciones futuras. Conocer con precisión el impacto de la capacitación requiere una adecuada recopilación y valoración frecuentes de datos que suministren información sobre la calidad de la información, la calidad de la valoración de los resultados y la identificación de los efectos, la calidad de variables e indicadores seleccionados de acuerdo al sector o rama a que pertenece la organización y la calidad de la síntesis y el análisis sistémico.

La evaluación no puede verse como una acción puntual practicada en un momento único ni a posteriori de la acción formativa, sino como un proceso continuo, desde el momento en que se definen los objetivos, como resultado del diagnóstico inicial y atendiendo a lo que se obtenga en cada una de las fases del proceso evaluativo. Es necesario entonces abordarlo con un enfoque sistémico, como una serie de acciones interrelacionadas e interdependientes que tratan de demostrar la adecuación del sistema diseñado al proceso de cambio y de adaptación estratégica a la que aspira la organización.

En la valoración del impacto de la capacitación se tienen en cuenta las informaciones contables, pero no de manera exclusiva, puesto que unido a ellos aparecen otros aspectos de la vida organizacional, que, en su conjunto, podrán brindar datos verídicos, completos e integrados de la adquisición de nuevos conocimientos por los capacitados, que deberán trasladarlos a las formas organizativas para que la organización aprenda, se adapte e innove. Debe medirse la aportación del conocimiento más allá del capital estructural, lo que genera nuevos modos de entender la empresa.

Nos parece que existe un enfoque necesario para analizar el impacto

de la capacitación que ha sido obviado. Se trata de la valoración de los cambios de aptitudes y sobre todo, de las transformaciones actitudinales que se producen en la organización, una vez obtenidos nuevos conocimientos por los capacitados. La evaluación del impacto debe hacerse a partir de un juicio integrado, sistémico, de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y en la organización.

Otra dimensión de la evaluación: la rentabilidad de la formación (ROI) está marcada por un sinnúmero de controversias que la sitúan en posiciones extremas opuestas. Algunos consideran la validez única de evaluar la rentabilidad de las acciones formativas y la eficacia del retorno de la inversión; otros abrazan la versión de buscar en la evaluación de la formación resultados relacionados con las puras actividades motivacionales sociales.

Ante tales disyuntivas y teniendo en cuenta el cambio del contexto en el que tienen que desarrollarse los negocios que demandan nuevas perspectivas de gestión y cambios conceptuales, con respecto al éxito empresarial y a su mensurabilidad; se hace necesario optar por modelos que deben ser comprensivos e integradores de la complejidad del hecho formativo que pueden ser explicado sin excesivos costes para conocer la calidad y la efectividad de tales inversiones (Mamolar, 2001).

Evaluar la rentabilidad de la formación puede hacerse mediante la comparación de los ingresos con los costos. Sin embargo, si la determinación de los costos no entraña grandes dificultades, el cálculo de los ingresos es más complicado.

Al analizar la rentabilidad o el retorno de la inversión (ROI) de la formación, nos encontramos con dificultades en su determinación; puesto que son múltiples los factores que inciden en una mayor o menor generación de ingresos en un negocio.

Según Mamolar (2001) "La rentabilidad económica es difícil comprobar en la práctica si se opta por aislar la inversión formativa de otras inversiones, materiales o no (tecnológicas, de investigación y desarrollo, de procesos), y de aspectos organizativos tanto internos como externos".

El ROI (*Return On Investment*) es el resultado de calcular el retorno de una inversión habitualmente expresado en porcentaje. En el caso del retorno de una inversión en formación, su validez viene dada porque debe formar parte de la etapa de diagnóstico del sistema, o sea, un mecanismo "post antes" y no "post facto". Este retorno en cada una de las acciones particulares de formación que se realizan debe estar considerado en los objetivos iniciales propuestos, dicha concepción concreta facilita y mejora el análisis de los programas de formación, adecuados a la situación global de la organización y que influyen en su desempeño y resultados.

El ROI de cualquier acción formativa pertenece a la etapa de su diseño y requiere coherencia con todo el proceso, de manera que la relación del diseño con los resultados arroje las mejores posibilidades de éxitos.

La planificación de la evaluación de cualquier proceso de formación es un factor clave del éxito antes de la implementación del programa. O sea, el diseño de planificación y de evaluación debe hacerse de forma conjunta y no dejar el diseño de la evaluación a posteriori.

Según Davenport (2000) existen cuatro categorías de factores

relacionadas con el rendimiento de la inversión que son: satisfacción intrínseca en el empleo, oportunidad de desarrollo, reconocimiento de logros y recompensas económicas.

Es más que evidente la importancia que posee realizar una óptima planificación del proceso de evaluación de la formación y que no solo se tengan en cuenta elementos tangibles como los costos asociados a la inversión, o cuánto es lo que retorna de esta inversión, sino además elementos intangibles que impactan positivamente en el desarrollo de las organizaciones.

### 3. Resultados

#### 3.1. Procedimiento para la proyección y evaluación del proceso de gestión de formación

El procedimiento propuesto para la gestión de la formación está basado en el enfoque de procesos (Machado, 2011), los que a su vez desarrollan el enfoque de integración del sistema de dirección de la empresa, enfoques adoptados en la presente investigación. Por otro lado, se incorporan las ideas de Cuesta (2010) para profundizar en el diagnóstico de necesidades de aprendizaje y las de Fleitas (2003) de ver la formación mediante enfoque de proyecto, así como los enfoques de Kirkpatrick (2004); Phillips (2003) y Pineda (2000), para lograr la evaluación del impacto de la formación empresarial. Además, se tiene en cuenta para su concepción los elementos más favorables de cada modelo estudiado en la fundamentación teórica, aunque principalmente se toma como referencia el procedimiento de Machado (2011), por las características que el mismo presenta desde un enfoque integral en el contexto organizacional.

El plan de acción a proponer se compone de dos etapas, la primera corresponde a aquella relacionada con detectar las necesidades de rendimiento de la organización, y la segunda se orienta a la capacitación y la evaluación de impacto de ésta.

Esta primera etapa (figura 2) se caracteriza por 4 pasos fundamentales.

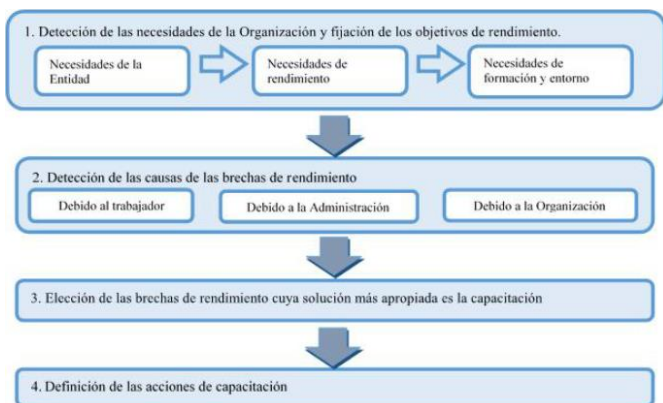


Figura 2. Esquema representativo de la primera etapa del procedimiento para la proyección y evaluación del proceso de gestión de formación.

Fuente: Elaboración propia.

#### 1. Detección de necesidades de la organización y fijación de los objetivos de rendimiento

En este primer paso se deben considerar las necesidades de la organización para así determinar cuáles son sus objetivos de rendimiento. Así, empezando de lo más macro a lo más micro tenemos las siguientes necesidades:

- Necesidades de la organización: corresponden a los objetivos de un área o departamento.
- Necesidades de rendimiento: corresponden a los requisitos conductuales que deben reunir las personas que ocupan un puesto determinado.
- Necesidades de formación y entorno: reflejan lo que se debe aprender para tener un rendimiento satisfactorio, representando los conocimientos necesarios para un desempeño exitoso, y se analizan los sistemas y procesos bajo los cuales se desenvuelven los trabajadores, identificando a partir de éstos los cambios que se requieren para alcanzar el desempeño deseado. De este modo, las necesidades expuestas se relacionan mutuamente, siendo las necesidades de la entidad el conjunto que abarca a las demás, y que, por lo tanto, se lograrán siempre y cuando se interfiera en las otras esferas más específicas, donde las necesidades de formación y de entorno de trabajo estarán en un mismo nivel de intervención. Así, se podrán instalar desde un principio los objetivos o indicadores que se desean, en términos operativos.

#### 2. Detección de las causas de las brechas de rendimiento

En este instante se deben determinar las variables que están interfiriendo en la consecución de los objetivos de rendimiento deseados por la organización, las cuales pueden ser por tres causas generales (Robinson, 1987, citado en Ordaz, 2000):

- Causas debido al trabajador: estas causas tienen relación con la falta de habilidad, de conocimientos o de confianza que pueda tener un trabajador. En el fondo, estas serán las características personales de un trabajador que puedan estar interfiriendo con su desempeño.
  - Causas debido a la administración: estas causas hacen referencia al estilo de liderazgo y a las habilidades que tenga el directivo como entrenador o alentador de capacidades en sus subordinados, estimulando el desarrollo de éstas y entregando las herramientas necesarias para que las capacitaciones de los trabajadores se mantengan en el tiempo.
  - Causas debido a la organización: en esta categoría se incluyen todos aquellos obstáculos que la organización pueda estar creando en contra del desarrollo de sus trabajadores y que pueden evidenciarse en los sistemas de recompensa, estructura del organigrama, clima laboral, cultural.
3. Elección de las brechas de rendimiento cuya solución más apropiada es la capacitación

Dado el paso anterior, se encontrarán diversas causas que provocarían la diferencia entre el rendimiento actual y el deseado, sin embargo, no todas esas causas podrán solucionarse mediante la capacitación. En este punto es necesario seleccionar solo aquellas brechas de rendimiento cuyas causas tienen relación con la falta de entrenamiento o de formación en áreas y habilidades específicas, para lo cual se debe tener mucho rigor y

responsabilidad, manteniendo expectativas reales.

#### 4. Definición de las acciones de capacitación

Una vez seleccionadas estas brechas, debe lograrse que las acciones formativas que se planifiquen guarden una relación entre ellas y se ejecuten de acuerdo a su grado de dificultad y en función de alcanzar una especialización de los trabajadores. Las mismas deben quedar reflejadas en los planes de desarrollo individual de cada trabajador. La relación de acción formativa – trabajador debe tener en cuenta el desarrollo de jóvenes talentos dentro de la organización. En este paso se debe definir quién o quiénes son los responsables del desarrollo de cada acción, garantizado siempre la participación de trabajadores con experiencias que puedan nutrir a las nuevas generaciones de las buenas prácticas del área donde se realiza.

Para el desarrollo de esta primera etapa se lleva a cabo un inventario de los cargos correspondientes al proceso objeto de estudio, seleccionando aquellos que inician el análisis, de acuerdo al papel que desempeñan durante el desarrollo de la actividad.

Seguidamente se realiza un análisis de las atribuciones y obligaciones de los cargos, elaboradas para cada cargo según metodología aprobada en el acuerdo 6883 del año 2010 del Consejo de Ministros, que se encuentran archivadas en el expediente laboral de cada trabajador. Esta actividad sería innecesaria en el caso de la presencia del enfoque por competencias, ya que dicho método permite examinar las habilidades o conocimientos específicos en la descripción del trabajo.

Conocidas las habilidades, actitudes y conocimientos que debe poseer el trabajador, se entrevista al directivo de la unidad organizativa correspondiente, con el objetivo de identificar las brechas que existen entre lo que requiere el puesto de trabajo y lo que es capaz de hacer el trabajador para desempeñarlo.

El directivo deberá responder a las preguntas: ¿en qué medida están afectados los conocimientos y habilidades de sus subordinados que le impiden cumplir eficazmente con sus atribuciones y obligaciones?; ¿estas afectaciones en qué medida son debido al trabajador?; ¿en qué medida se afectan por causas relacionadas con la administración?; ¿en qué medida responden a elementos organizacionales? Las respuestas se brindan en una escala entre cero y diez puntos, donde cero es el valor más bajo y diez el más alto. Para ello se emplea un cuestionario. Estos valores se procesan estadísticamente para fijar el valor de la moda como el nivel actual alcanzado, representando con dichos números el porcentaje de cumplimiento.

De esta manera, se pueden determinar las deficiencias existentes entre los requerimientos del cargo y la situación actual de los trabajadores que lo ocupan. Las brechas se interpretan como lo que le faltaría al trabajador por desarrollar o formar y así lograr un desempeño laboral superior, constituyendo las necesidades de aprendizaje del grupo de cargos.

Igualmente se detectarían las causales de las brechas de rendimiento, lo que permitiría actuar sobre estas para minimizarlas o eliminarlas, ya sea con la acción formativa o con algún cambio organizacional si lo requiriese.

Otro elemento que se puede utilizar es el análisis de los resultados de

las evaluaciones del desempeño. Para esto se propone hacer una revisión detallada de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, utilizando las técnicas observación y revisión documental, con el objetivo de conocer nuevas insatisfacciones que tributen a detectar necesidades de aprendizaje de forma individual. En cuanto a las evaluaciones del desempeño, se debe identificar si están diseñadas correctamente.

Paralelo a este proceso de identificación de las necesidades y brechas por los directivos respecto a sus subordinados, éstos deben aportar su apreciación respecto a sus propias necesidades e identificar las brechas desde su perspectiva y para ello se debe utilizar un cuestionario.

Se sugiere emplear las preguntas siguientes: ¿en qué medida están afectados sus conocimientos y habilidades para el desempeño de su cargo?; ¿estas afectaciones en qué medida dependen de sus capacidades?; ¿en qué medida se afectan por causas relacionadas con la administración?; ¿en qué medida responden a elementos organizacionales?; ¿en qué medida se siente preparado para asumir otras tareas propias de su unidad organizativa que no están contenidas dentro de sus atribuciones y obligaciones? Las respuestas se brindan en una escala entre cero y diez puntos, donde cero es el valor más bajo y diez el más alto.

Puede aplicarse además el método de autoevaluación con uso de grados de importancia. En esta técnica el propio trabajador se evalúa a sí mismo, atendiendo a los conocimientos, habilidades y valores detectados anteriormente como imprescindibles para desempeñar las labores del cargo. Se desarrolla a partir de la siguiente ecuación:  $N = I(4-D)$ . Donde:

N: Representa la laguna de competencias o los conocimientos, habilidades y valores detectados en la etapa anterior para nuestro caso, o sea, las necesidades de aprendizaje de la persona.

I: Representa el grado de importancia de determinada competencia (conocimientos, habilidades y valores) en una escala de cero a cuatro, donde cero equivale a nada importante y cuatro a extremadamente importante.

D: Representa el grado de dominio de la persona sobre esa competencia (conocimientos, habilidades y valores), en una escala de cero a cuatro, donde cero implica que no hay dominio sobre esa competencia y cuatro el dominio total.

De esta manera el trabajador, utilizando las escalas anteriores puede realizar una autoevaluación sobre su propio desempeño y su papel ocupacional, atribuyendo grados de importancia y dominio a cada uno de los conocimientos, habilidades y valores que requiere el puesto. Para la aplicación de este método se utiliza el modelo de la tabla 1.

Tabla 1.

Forma de aplicar el método de Autoevaluación con uso de grados de importancia

	GRADO DE IMPORTANCIA				GRADO DE DOMINIO				
	0	1	2	3	0	1	2	3	4
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y VALORES									

Fuente: Muñiz y Machado (2007).

Una vez identificadas las necesidades de la organización, fijado los objetivos de rendimiento, determinadas las causales de las brechas de rendimiento, elección de las brechas cuya solución más apropiada es la capacitación, se continúa a la planificación y ejecución de las actividades de capacitación como pasos claves para lograr una evaluación de impacto.

En esta segunda etapa (figura 3), la propuesta de este trabajo se centra en los pasos fundamentales para el logro de una evaluación de impacto de la capacitación que otorgue información valedera y concreta tanto para presentarla a la administración como a los trabajadores en general. Es por esto, que se han establecido tres momentos claves:

- El primero tiene que ver con las acciones que debiesen realizarse antes y durante las actividades de capacitación,
- el segundo corresponde a las distintas evaluaciones de los resultados terminadas las actividades de capacitación, incluyendo el retorno de la inversión; y,
- el tercer momento corresponde al análisis de las evaluaciones realizadas, desarrollándose con esta información el informe de gestión del área de capacitación, y al mismo tiempo, comunicando los resultados a la organización en general.

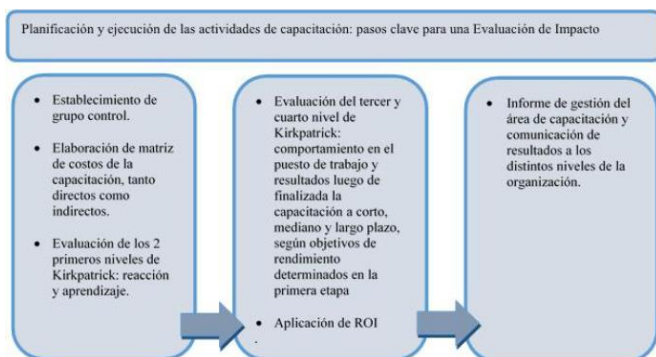


Figura 3. Esquema representativo de la segunda etapa del procedimiento para la proyección y evaluación del proceso de gestión de formación.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica cada acción y se proponen métodos de trabajo en base a lo expuesto en esta investigación:

#### Primer Momento

- Establecimiento de un grupo control: contar con dos grupos de trabajadores con características y necesidades similares, donde uno será capacitado y el otro no, es una herramienta de gran valor al momento de hacer seguimiento a los efectos que ha tenido la capacitación. Sin embargo, esto no es tarea sencilla, es por ello por lo que en muchas entidades no se realiza. Aun así, mientras esté la oportunidad, el gestor de capacitación no debe desaprovecharla. Se sugiere estar atentos y planificar la capacitación de tal manera que se originen grupos de trabajadores que asistan a una misma capacitación en tiempos distintos, con tal que se produzcan lapsos de tiempo que puedan ser útiles al momento de investigar. Esto dependerá de la urgencia con que las brechas de rendimiento deben ser cubiertas, pero antes de descartar esta técnica de plano, es mejor

observar y planificar, ya que a veces los grupos de control y experimental están presentes sin que el o los gestores de capacitación se percaten.

- Elaboración de la matriz de costos: generalmente en las entidades se maneja un archivo que indica el programa de capacitación a realizarse en un año específico, el cuál a veces se encuentra detallado en horas de duración de las actividades, personas a capacitar, lugar, etc. Sin embargo, cuando se habla de matriz de costos, se pretende contar con todos los costos reales (directos e indirectos) asociados a una capacitación que está por comenzar. De esta manera, se debiesen considerar costos como: salario del entrenador, material para el entrenamiento, costo de logística, equipamiento, transporte, etc.

El objetivo de esta matriz de costos es conocer en detalle el consumo real de recursos que tiene una actividad de capacitación en específico, información que además de facilitar la toma de decisiones al interior del equipo que gestiona la capacitación, también será de gran utilidad al momento de definir el retorno de la inversión o ROI.

- Evaluación de los dos primeros niveles de Kirkpatrick: se establece que mientras se realice la capacitación será de gran utilidad evaluar los niveles de reacción y aprendizaje.

- Nivel 1 Reacción: se utiliza para determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora. Para su valoración el evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: la forma de dar clase o tutoría del profesor y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, etc. Este nivel resulta sencillo y además constituye un punto de retroalimentación para la parte formadora. El indicador que generalmente se emplea en este nivel de evaluación es el Nivel de Satisfacción (NS):

NS = Respuestas satisfactorias/ Total de respuestas

Donde:

90 % a 100 % se considera un nivel favorable.

70 % a 89 % regular.

Menos de 70 % no fue buena la acción de formación

El rango de valores fue tomado de la investigación desarrollada por Machado (2011).

- Nivel 2 Aprendizaje: a partir de la valoración de este nivel se evalúa si el participante logró apoderarse de los conocimientos, habilidades, o las competencias que se perseguían formar con el desarrollo de la acción formativa. Para el análisis, el jefe del área del personal capacitado debe revisar la calificación obtenida por cada trabajador en el curso, con el objetivo de valorar si durante su desarrollo el participante de la acción formativa logró apoderarse de los conocimientos recibidos.

A continuación, se propone un indicador que se pudiera emplear para evaluar este nivel en caso de que la acción de formación hubiese sido un curso: El Aprovechamiento Académico (AC), se puede obtener a partir de cualquiera de las fórmulas que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2.

Propuesta de indicadores para evaluar el aprovechamiento académico

AC = NO/NM	AC = RS/TR
NO: Nota obtenida	RS: Respuestas satisfactorias
NM: Nota máxima	TR: Total de respuestas relacionadas con el aprendizaje
Si se obtiene 5 o 4 se considera nivel de aprendizaje favorable	% de cumplimientos
Si se obtiene 3 se considera	De 80 % a 100 % Favorable
	De 60 % a 79 % Poco favorable
	Menos de 60 % Desfavorable

Fuente: Machado (2011).

## Segundo Momento

a) Evaluación de los niveles tres y cuatro de Kirkpatrick: en este momento, se establece que debe medirse el nivel de comportamiento en el puesto de trabajo, mediante una evaluación en 180° o 360° (según las implicancias de la capacitación), así como la evaluación de resultados que puede realizarse a partir de los objetivos de rendimiento determinados en la primera etapa, operacionales y concretos, por los cuales se originó la actividad de capacitación, comparando los indicadores deseados con los de antes y después de la formación.

En este punto, se establece que la medición del comportamiento en el puesto de trabajo y la evaluación de los resultados de la capacitación debiese realizarse en un corto, mediano y largo plazo, como, por ejemplo, a los 15 días, a los tres meses y luego al año de concluida la capacitación. Esto con el objetivo de hacer un efectivo seguimiento a la implementación de lo aprendido después de un curso, información que servirá también para determinar los factores que facilitan y dificultan que los resultados de una capacitación se mantengan en el tiempo.

- Nivel 3 Evaluación del rendimiento o transferencia: propone evaluar cuánto ha sido capaz de transferir el participante de la acción de formación al puesto de trabajo una vez que la misma ha sido ejecutada. Para su análisis se valora la diversificación de los conocimientos adquiridos en el curso hacia los demás compañeros del área de trabajo, así como la presentación de los resultados obtenidos en los distintos eventos institucionales que se presenten.
- Nivel 4 Evaluación del impacto de la gestión del proceso de formación en los objetivos de la organización: tiene una gran importancia. La ventaja de proponer este nivel es que permite obtener un impacto significativo para la toma de decisiones, pues se propone la evaluación de indicadores que no necesariamente tienen que estar asociados a cálculos monetarios. Se analizan indicadores relacionados con el desarrollo organizacional, crecimiento del individuo, trabajo en equipo, lealtad hacia la organización, entre otros; se dejaría este nivel para el cálculo de indicadores blandos o capacitaciones efectuadas mediante el proyecto de formación, en la disminución de las brechas del diagnóstico organizacional.
- b) Aplicación de ROI según corresponda: en esta etapa es cuando la información proporcionada por la matriz de costos y por los

indicadores involucrados en los objetivos de rendimiento toma forma mediante el análisis del retorno de la inversión, sin embargo, se ha hecho hincapié en que esta técnica debe ser aplicada según corresponda y cuando la entidad lo determine, dado que, solo se debe aplicar el ROI a intervenciones que lo ameriten, es decir, que han involucrado más tiempo y dinero de lo que normalmente se utiliza en actividades de capacitación. Así, en los demás casos, se llegará a un nivel cualitativo de evaluación que aun así entregará datos importantes puesto que si se trabaja desde la perspectiva del rendimiento como se ha sugerido, el cambio en los indicadores aparecerá por sí solo, puesto que desde un comienzo se trabajó con objetivos de rendimiento en términos operacionales.

Este nivel es el más complejo para evaluar, no obstante, existe la propuesta por autores como Philips (2003); Esquivel, García & Delgado (2013); Machado (2011); Escalona (2014); Pérez (2014) y Sánchez (2014) para realizar la evaluación.

La dificultad mayor radica en determinar los beneficios asociados a la formación de manera cuantitativa, para ello, se propone emplear el método propuesto por Ruty (2007), analizando la contribución de la capacitación junto con los otros factores que determinan el resultado esperado del proceso. Para la aplicación de este método el jefe del área afectada y trabajadores con conocimientos del proceso, harán la ponderación a cada uno de los factores que a su consideración arrojan beneficios a la organización y por ende al proceso objeto de estudio (entre 1 % y 100 %); de ese puntaje se obtiene un promedio que se pondera con los demás criterios, luego se computa con lo obtenido en el negocio y lo invertido en capacitación, adquiriendo por esta vía los beneficios asociados a la formación.

Para el elemento costo de la fórmula es necesario llevar registrado el costo por cada acción formativa, este valor es una de las salidas brindadas con la aplicación de la herramienta *Microsoft Project*. Una vez concluida la aplicación de este procedimiento resulta sumamente importante su seguimiento por parte de los responsables del proceso, los representantes de las distintas áreas y el consejo de dirección de la entidad, de tal modo que se analice al proceso de formación con un enfoque de mejora continua y se valore el avance que el mismo ha tenido durante el desarrollo de cada actividad propuesta.

## Tercer Momento

Informe de gestión y comunicación de resultados: dependiendo de la organización y de cómo estén organizadas sus capacitaciones, el informe de gestión debiese realizarse semestral o anualmente, entregando el análisis de los resultados de las capacitaciones realizadas en la organización, y principalmente, comunicando a los trabajadores los cambios producidos en el rendimiento.

En este sentido, será siempre importante comunicar los resultados de las evaluaciones realizadas en las distintas etapas de la capacitación. Además, mientras los trabajadores tengan conocimiento acerca de los objetivos de rendimiento de su puesto de trabajo, equipo, área o departamento y de la entidad en general, sabrán en cuanto a qué se les evalúa y, por tanto, si estas evaluaciones o la gestión de la capacitación en



general está involucrada al sistema de compensaciones al interior de la empresa, los resultados serán mucho más efectivos y permanentes.

El procedimiento propuesto aporta elementos de diagnóstico de la gestión de recursos humanos, componentes estos que a criterio de los autores guardan una estrecha relación con los conocimientos, habilidades, actitudes y satisfacción de los trabajadores. Todo ello fundamentado mediante la aplicación del Modelo GRH DPC de Cuesta (2010), debido a la gran aplicabilidad e integralidad que el mismo posee en el ámbito laboral actual.

#### 4. Discusión

Al término de la investigación en cuestión se puede concluir que:

La formación constituye el eslabón fundamental dentro de la organización puesto que provee a sus miembros de las herramientas necesarias para desarrollar y potenciar habilidades, aptitudes y actitudes que permiten obtener a partir de los conocimientos adquiridos un capital humano capacitado para enfrentar, como ser social, las tareas que se le asignen, en pos de un desarrollo sostenible.

La evaluación del impacto de la capacitación es de gran importancia, pues permite comprobar que los esfuerzos utilizados para capacitar se encuentran bien encaminados hacia los resultados pronosticados en un comienzo, a partir de la inversión y la rentabilidad del proceso. Además, una evaluación continua permite llevar a cabo una toma de decisiones temprana que garantice el éxito del proceso de capacitación y de la organización en general.

Al establecer un procedimiento para la proyección y evaluación del proceso de gestión de formación, se proponen un conjunto de acciones lógicas con el fin objetivo de contribuir a la formación de los trabajadores de acuerdo con sus atribuciones y obligaciones, tributando directamente a los objetivos estratégicos de la entidad y determinando el impacto de las acciones de capacitación realizadas.

#### Referencias

- Boyatzis, R. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI), ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)).
- Cuesta, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Félix Varela.
- Davenport, T. O. (2000). Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. España: Editorial Gestión 2000.
- Esquivel, R; García, I. R. & Delgado, M. (2013). "Procedimiento para registrar los costos de la capacitación de dirigentes en Cuba." Ingeniería Industrial 34(3): 267.
- Escalona, Y. (2014). Procedimiento para la proyección y evaluación del proceso de gestión de formación en el Instituto de Refrigeración y Climatización (IRC) Tesis para optar por el título de Máster.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Cuadernos de Gestión Vol. 2. N° 1.
- Fleitas, S. (2003). La Formación: actividad clave de la gestión de los Recursos Humanos. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Kirkpatrick, D. L. (2004). Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Machado, D., (2011). Procedimiento para la evaluación y proyección del proceso de gestión de formación empresarial en el Registro Cubano de Buques. Tesis para optar por el título académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana.
- Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos. Capital Humano 149.
- Morales, A. C. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, Política, La Habana.
- Muñiz, A. A. & Machado, D. (2007). Diseño y validación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque por competencias en el Hotel Habana Libre Tryp., CUJAE, La Habana.
- Neilson, J. (2003). Evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. Obtenido de [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com).
- Oficina Cubana de Normalización. (2007). NC: 3000, 3001 y 3007:2007. SGICH. La Habana.
- Ordaz, C. (2000). La importancia de la detección de necesidades en un programa de capacitación para una empresa de servicios. Tamaulipas, México. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Owen, R. (2008). Biografía extraída de Encarta Microsoft Corporation.
- Pérez, T. (2014) Proyección y evaluación del proceso de gestión de formación en el Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Tesis para optar por el título de Máster.
- Phillips, J. (2003). Return on Investment in Training and Performance Improvement. Burlington, EEUU: Butterworth- Heinemann, Second Edition.
- Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Pedagogía Sistemática y Social. Educar 27.
- Rutty, M. G. (2007). Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Sánchez, Y. (2014). Procedimiento para la proyección y evaluación de la gestión del proceso de formación en la empresa CITMATEL. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Tesis para optar por el título de Máster.
- Simms, H. (2005). HRM and competitive advantage. In S. Knowledge (Ed.), Human Resource Planning, 8.
- Soltura, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Tesis para optar por el título de Doctor.
- Thang, N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The Relationship Between Training and Firm Performance: A Literature Review. Research and Practice in Human Resource Management, 18(1), 28-45.

*La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa*

*Fleitas Triana, Hernández Medina*