



**Universidad
de Holguín**

**FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones. Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Luis Enrique Mora Batista

Tutora: Ing. Claudia A. Díaz Leyva

HOLGUÍN 2018



PENSAMIENTOS

“Nunca he encontrado a una persona tan ignorante que no pueda aprender algo de ella”.

Galileo Galilei

“La meta final de la verdadera educación es no sólo hacer que la gente haga lo que es correcto, sino que disfrute haciéndolo; no sólo formar personas trabajadoras, sino personas que amen el trabajo; no sólo individuos con conocimientos, sino con amor al conocimiento; no sólo seres puros, sino con amor a la pureza; no sólo personas justas, sino con hambre y sed de justicia”.

John Ruskin



DEDICATORIA

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo y ser el faro que ha guiado mis pasos
hacia el hombre que soy.

A mi hermano, por ser capaz de sacarme una sonrisa en cualquier circunstancia,
eres la razón que me impulsa a ser mejor cada día.

A mi familia, por darme ánimos y mostrarme que lo importante no es la dificultad del
camino sino quien te acompaña en él.



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a mi mamá por regalarme este maravilloso mundo y nunca dejar de luchar por mi hermano y por mí. Nos has dado más del todo y parece que solo estas empezando, te amo.

Papi gracias por ser la fuerza que alimenta mi espíritu, el ejemplo, el calor, la poesía, la sencillez, el amor que me sostiene en pie y alienta mis sueños. Tú y mami son mis pilares más firmes.

Gracias a mi familia por darme amor y calidez. A mis primas Mariam y Dayi, mis tías y tíos. A mi abuela Nelda y especialmente a mis abuelos Oscar, María y Sol que vivirán por siempre en mi corazón.

A mis amigos por acompañarme en esta aventura, en especial a Rauli, Dayanis, Omar, Reinier, Mayrelis, Yuli, Lays, Alina, Liliana, Denise y Yorlan. En ustedes he encontrado una familia.

A mi tutora que me mostró que juventud, talento y alegría dan como resultado grandeza. Muchas gracias por tu apoyo, amistad y dedicación, nunca cambies.

A los trabajadores de la Sucursal Caracol Holguín por su atención, ayuda y cariño. Especialmente al departamento de Recursos Humanos, son increíbles.

A todos los que de una forma u otra contribuyeron a hacer uno de mis sueños una realidad, GRACIAS.



Resumen

El panorama económico en que se desarrollan las organizaciones, provoca la búsqueda constante de la adaptación a un ambiente cambiante para hacer frente a una competencia cada vez más agresiva. En este escenario la capacitación del capital humano es indispensable para el logro de los objetivos de cualquier empresa y es fundamental su evaluación para mejorar el proceso de capacitación.

La Sucursal Comercial Caracol Holguín es una empresa comprometida con el crecimiento profesional de sus trabajadores. En la que se detectaron deficiencias en la evaluación de la capacitación. Por esto que el objetivo general de esta investigación es desarrollar y aplicar un procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.

El resultado fundamental se centra en el diseño del procedimiento, el cual abarca la evaluación de los momentos fundamentales del proceso de capacitación, incorporando los enfoques de gestión y mejora. La aplicación del procedimiento propuesto en la Sucursal evidenció de forma general resultados satisfactorios en la evaluación del impacto de la capacitación, resaltando como elementos a mejorar la planificación de la capacitación en cuestión a la falta de comunicación con los centros de capacitación, la satisfacción de las necesidades de capacitación y la asistencia de los participantes a las acciones de capacitación planificadas. Con respecto al impacto se comprobó que la capacitación influye en los resultados de la organización, resaltando el desempeño de los trabajadores, en la satisfacción del cliente y en las ventas, siendo el proceso de la capacitación rentable para la organización.



Abstract

The economic panorama in which the organizations are developed, provokes the constant search of the adaptation to an environmental change to face an increasingly aggressive competition. In this scenario, human capital training is essential for achievement of any company objectives and is essential for the training process evaluation.

Commercial Branch Caracol Holguín is a company committed to the professional growth of its workers. In which deficiencies are found in the training evaluation. Therefore, the general objective of this research is to develop and apply an impact evaluation study in the Caracol Holguín Commercial Branch.

The fundamental result focuses on the procedure design, which covers the evaluation of the fundamental moments of training process, incorporating the management and improvement approaches. The application of the proposed procedure in the Branch evidences satisfactory results in the impact evaluation of training, highlighting as elements to improve the training planning in question, in the absence of communication with the training centers, the satisfaction of the training needs and attendance of the participants in the planned training actions. Respect to the impact, the training will influence the results of the organization, the performance of the workers, the satisfaction of the client and the sales, being the training process profitable for the organization.



Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 La capacitación de los Recursos Humanos. Definiciones y elementos que la caracterizan.....	6
1.2 Evaluación del impacto de la capacitación de los Recursos Humanos.....	10
1.3 Análisis de las metodologías y procedimientos de evaluación del impacto de la capacitación	13
1.4 Estado actual de la evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.....	20
1.5 Conclusiones parciales.....	22
CAPITULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN	24
2.1 Diseño del procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones	24
Etapa 1. Preparación inicial	25
Etapa 2. Evaluación de la planificación y ejecución de la capacitación	26
Etapa 3. Evaluación de los resultados de la capacitación.....	30
Etapa 4. Mejora.....	37
2.2 Conclusiones Parciales	38
CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN.....	39
3.1 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Holguín.....	39
3.2 Aplicación del procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Caracol Holguín	41
3.3 Conclusiones parciales.....	53
VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL.....	55
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



INTRODUCCIÓN

Las características del entorno, y el panorama económico en que se desarrollan las organizaciones, han condicionado la búsqueda constante de la adaptación a un ambiente cambiante para hacer frente a una competencia cada vez más agresiva. Dentro de este escenario la capacitación del capital humano es una herramienta indispensable para el logro de los objetivos de cualquier empresa, convirtiéndose en un activo tan valioso como las tecnologías de avanzada y en blanco de importantes inversiones financieras.

Muchos son los especialistas que han abordado esta temática, Entre los que se encuentra Siliceo (1996), Aquino (1997), Blake (1997), Edninson y Malone (2000), Sutton (2001) y Ayala (2004). Aunando sus semejanzas se puede decir que la capacitación es: un proceso formativo, sistemático y continuo que permite al individuo crecer como profesional; en la medida que adquiere y transfiere conocimientos, desarrolla habilidades y competencias, que posibilitan su desarrollo integral y se dirigen a elevar la efectividad de su trabajo, mientras responda a las necesidades de la organización. La importancia de la capacitación es innegable, y cada vez son más los recursos destinados a ella, no obstante, se ha vuelto un desafío determinar con exactitud si la capacitación ha sido efectiva o si los problemas de desempeño pueden ser mitigados o erradicados mediante su aplicación.

Si partimos de que la capacitación persigue el desarrollo y superación del trabajador para lograr mayores niveles de desempeño laboral y resultados organizacionales; entonces se hace fundamental evaluar el proceso de capacitación. Es pertinente definir el grado en que las acciones tomadas han sido efectivas o no para los fines de la organización, el impacto real luego de la adquisición y aplicación de habilidades y competencias, además, si la empresa preparó de antemano las condiciones para que los trabajadores pudiesen aplicar lo aprendido enfrentando el menor número de obstáculos posibles. Por esto se requiere de la evaluación, para comprobar en qué medida se cumplieron los objetivos trazados, para conocer si se avanzó o no, y de esta forma identificar desviaciones, para tomar acciones correctivas durante el ciclo de capacitación.

Dentro de las formas de evaluación definidas por Pineda Herrero (2000) se encuentra la evaluación del impacto, la cual unida al análisis de rentabilidad de la capacitación constituyen una de las vías evaluativas para medir las repercusiones de las acciones de capacitación en las organizaciones. "La evaluación del impacto ha de entenderse como 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" (Cabrera Rodríguez, 2003). No obstante, existen autores como Alonso García (2007) que integran la evaluación del impacto de la capacitación como parte del proceso de capacitación, abordando sus cuatro momentos básicos, que hacen alusión a las modalidades clásicas de la evaluación: antes de iniciar la formación (evaluación inicial o diagnóstica), durante la formación (evaluación procesual o formativa), al acabar la formación (evaluación final o sumativa) y un tiempo después de acabar la formación (evaluación diferida o de transferencia e impacto).

Han sido varios los actores que plantearon modelos y metodologías que engloban acciones para evaluar el impacto de la capacitación, en los que se pueden encontrar puntos en común. Entre ellos se encuentran Kirkpatrick (1954), Brinkerhoff (1987), Wade (1990), Phillips (1990), Nakano y Melillo (1997), Chang (2000), Pineda Herrero (2000), Guerrero García (2003), Serrano Suarez (2011) y Fuentes Reyes (2014).

Sin embargo, la evaluación del impacto de la capacitación, a pesar del amplio nivel de conocimiento mundial, en la cultura organizacional cubana, las prácticas más habituales solo profundizan hasta los dos primeros niveles del modelo de Kirkpatrick (reacción y aprendizaje). Son pocas las organizaciones del territorio que incluyen a esta dentro del proceso de capacitación, esto lo provoca la dificultad que presentan los evaluadores al emplear las técnicas de evaluación del impacto, donde es complejo distinguir los resultados de la capacitación de las otras variables presentes en el desempeño de los capacitados.

La evaluación del impacto no es considerada como un aspecto fundamental para determinar la rentabilidad y la efectividad de la capacitación de acuerdo a la legislación vigente. Otro factor que dificulta su uso es la complejidad de algunos indicadores

cuantitativos como el retorno de la inversión o a la hora de definir el nivel de influencia de la capacitación en el aumento de la productividad.

A pesar de existir modelos y procedimientos a nivel global pocas son las organizaciones que poseen una metodología propia que mida el impacto de la capacitación, donde su aplicación requiera de un trabajo integrado entre el departamento de Recursos Humanos y la línea, área o puesto de trabajo. En este escenario se enmarca la empresa Sucursal Comercial Caracol Holguín, la cual considera a la capacitación como una inversión indispensable para alcanzar la excelencia. La capacitación de la Sucursal Comercial Caracol Holguín se realiza a través del Centro de Capacitación para en Turismo (CCT, antiguo FORMATUR) y posee un procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación, pero existen insatisfacciones con el mismo, ya que a opinión de especialistas no efectúa una evaluación exhaustiva y en ocasiones la capacitación no se centra en las debilidades puntuales detectadas en el desempeño del trabajador; por tanto, las acciones no cumplen con los objetivos propuestos.

Por lo antes expuesto se identificó como **problema profesional**: deficiencias en la evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín, dificultan identificar los efectos de la gestión de la capacitación en los resultados organizacionales. El **objeto de la investigación** es: la capacitación de los recursos humanos. Para dar respuesta al problema profesional planteado se propone como **objetivo general**: desarrollar y aplicar un procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín. El **campo de acción** es la evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín y se les darán respuesta a los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial para el estudio de elementos y aspectos cruciales para la investigación; así como, conceptos clásicos y las tendencias actuales sobre la capacitación de los recursos humanos y su evaluación en las organizaciones.
2. Diseñar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los recursos humanos.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Para dar respuesta al problema profesional planteado se formula la **idea a defender** siguiente: el desarrollo de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín sobre la base de indicadores del impacto, contribuye a la gestión de la capacitación y a la identificación de sus efectos en los resultados organizacionales.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos** teóricos, empíricos y estadísticos entre los que se encuentran:

Métodos teóricos:

- Histórico lógico: para el análisis del acontecer histórico de la evolución y desarrollo de la capacitación y del proceso de evaluación del impacto de la capacitación
- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada para desarrollar el análisis del objeto de estudio
- Inductivo deductivo: para el diseño e implementación del procedimiento propuesto.

Métodos empíricos: En el desarrollo de la investigación se utilizaron encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información.

Métodos estadísticos: Análisis de redes para determinar la relación entre las variables presentes en las concepciones metodológicas estudiadas; estimaciones de expertos para aislar los efectos del programa; prueba de Alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna del criterio de los expertos.

La investigación presente contribuye al cumplimiento de varios lineamientos trazados en la actual política económica y social del Partido y la Revolución Cubana. Como ejemplo tenemos al lineamiento 104 el cual llama a prestar mayor atención a la formación y capacitación continua del personal, que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios; el lineamiento 122 plantea consolidar el cumplimiento de la responsabilidad de los organismos, entidades, consejos de la administración y otros actores económicos, en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada y al lineamiento 143 el cual expresa la importancia de la proyección de la formación de

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



fuerza de trabajo calificada en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a mediano y largo plazos.

Para la presentación de esta investigación se estructuró de la forma siguiente: un Capítulo I en el cual se incluye el marco teórico referencial, así como el estado actual de la temática, un Capítulo II con el diseño del procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación y un capítulo III donde se lleva a cabo la aplicación del procedimiento desarrollado, donde se exponen los principales resultados alcanzados. Además, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo efectuar un análisis de los aspectos fundamentales que aportan al desarrollo de la presente investigación, de forma tal que exponga el estado del arte y la práctica sobre la temática tratada. Para ello se estudian disímiles conceptos de capacitación, la evaluación de esta desde sus diferentes modalidades, algunos modelos y procedimientos para realizar la evaluación del impacto de la capacitación, concretamente en la empresa Sucursal Comercial Caracol Holguín. El hilo conductor que sirvió como guía para la construcción del marco teórico referencial se muestra en la figura 1.1.

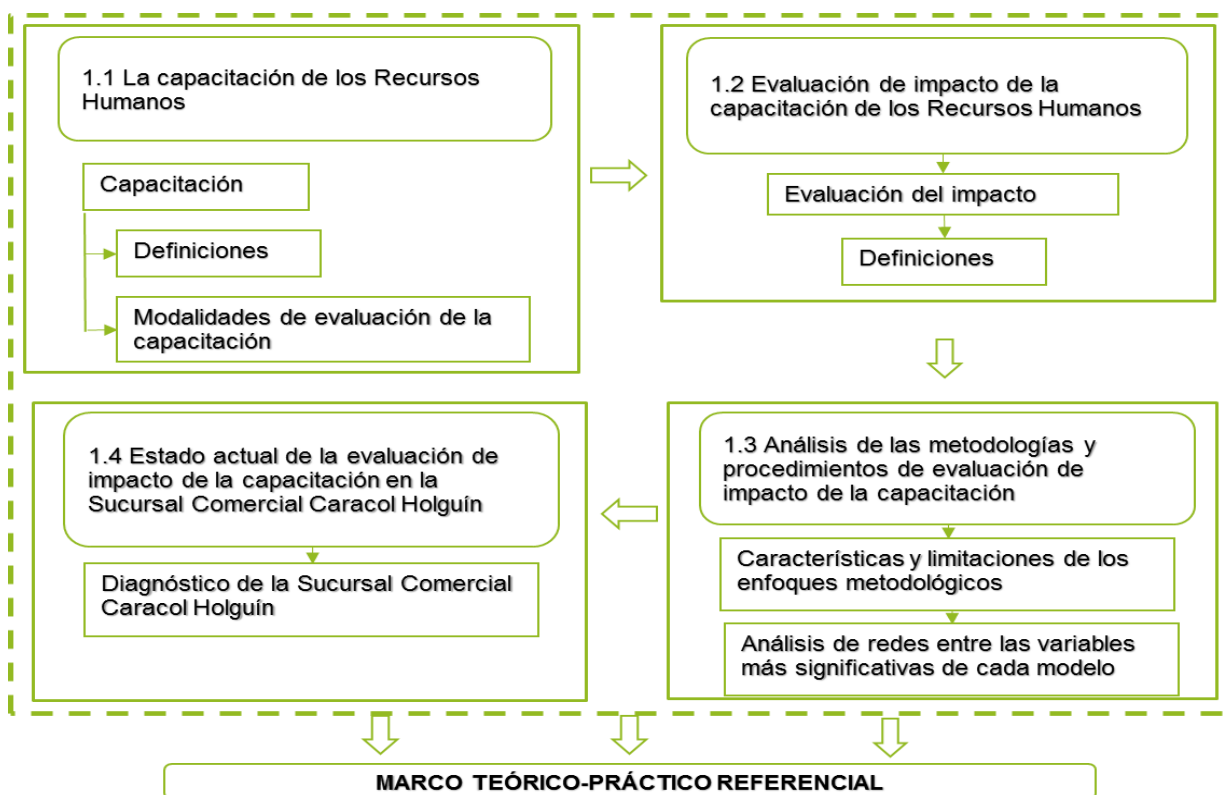


Figura 1.1 Hilo conductor para la construcción del Marco Teórico-Práctico Referencial.

1.1 La capacitación de los Recursos Humanos. Definiciones y elementos que la caracterizan

Un cambio de actitudes es un proceso arduo porque entra en conflicto con la naturaleza del hombre: presentar resistencia al cambio. En este aspecto la capacitación juega un gran papel, ya que logra la aceptación de nuevos contextos de

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



forma gradual, y favorece una mentalidad abierta a transformaciones en la forma de proceder del trabajador.

La capacitación es un agente de cambio y de productividad, es la vía que poseen las organizaciones para introducir los conocimientos y habilidades que necesita el trabajador para desarrollar su trabajo y mejorar su desempeño laboral. Son numerosos los investigadores que han centrado su atención en la capacitación de los recursos humanos y aportaron sus ideas, criterios y puntos de vista en disimiles conceptos.

“La capacitación de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía” (Price Waterhouse, 1987).

Siliceo (1996) define a la capacitación como una “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. “La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo, fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia” (Ulrich, 1997).

Según Aquino (1997) "es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas". Blake (1997) conceptualiza que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.

Sutton (2001) plantea “La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a

las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora”.

Ayala (2004) concibe la capacitación como un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica...los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Según Roberto Pinto Villatoro (2004), la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos y filosofía), logrando un progreso en los resultados de la organización.

En la Norma Cubana (NC) 3000: 2007 se define la capacitación y desarrollo como el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

En el Decreto Ley No. 350/2017 “La Capacitación de los Trabajadores” definen a la capacitación como el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con

calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados.

Si se asocian las semejanzas de las concepciones más actuales se puede decir que la capacitación es un proceso formativo, sistemático y continuo que permite al individuo crecer como profesional; en la medida que adquiere y transfiere conocimientos, desarrolla habilidades y competencias que posibilitan su desarrollo integral y se dirigen a elevar la efectividad de su trabajo, mientras responda a las necesidades de la organización.

Es de vital importancia definir las formas de medición de la efectividad de la capacitación, el impacto real de la preparación y la adquisición de habilidades del personal involucrado dentro de las organizaciones. Por esto se requiere de la evaluación para comprobar en qué medida se cumplieron los objetivos trazados, para conocer si se avanzó o no y de esta forma identificar desviaciones para la toma de acciones correctivas durante el ciclo de capacitación.

- Según Pineda Herrero (2000) las modalidades de evaluación se definen en función de la finalidad que persiguen y del momento de su aplicación, ejemplo de esto son: Evaluación diagnóstica, centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes
- Evaluación formativa, que analiza la marcha del proceso de enseñanza aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados
- Evaluación sumativa, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación
- Evaluación de la transferencia, que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación
- Evaluación del impacto, centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización.

De las modalidades de evaluación que se utiliza en las organizaciones, la evaluación del impacto de capacitación tiene una importancia especial debido a que su aplicación se realiza con el fin de conocer el efecto que tuvo a mediano o largo plazo en el personal y en la organización la actividad de capacitación. Por tanto, la evaluación del impacto se tendría que considerar como un aspecto fundamental para determinar la efectividad de la capacitación en las organizaciones, ya sean productivas o dedicadas a los servicios.

1.2 Evaluación del impacto de la capacitación de los Recursos Humanos

Para Pineda Herrero (2000) “el impacto consiste en los cambios que la realización de unos aprendizajes gracias a la formación y su transferencia al puesto de trabajo genera en el departamento o área de la persona formada y en el total de la organización”. De esta forma concibe que el impacto de la formación se entiende como las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, 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 (...), como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la formación.

Ortiz (2003) señala al respecto que impacto es “la fuerza de una situación sobre otra (...) un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios ulteriores”. Rabazza (2003) lo define como el “efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones” que ha de producir la capacitación y el aprendizaje. Cabrera Rodríguez (2003) conceptualiza, impacto es “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”.

Veredas (2005) considera la evaluación de la transferencia como la “evaluación del grado de aplicación de los aprendido –conocimientos, habilidades y actitudes al puesto de trabajo” y el impacto se refiere, para él, al “aumento de la competitividad de las empresas y la mejora de la situación laboral de los trabajadores (efectos deseados indirectos) y también de otros posibles efectos no buscados que pudieran registrarse”.

Sutton (2001) expresa que la evaluación del impacto es el proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos de la capacitación y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación.

Para Danvila (2005) la evaluación del impacto es un proceso que proporciona información a las diversas áreas de la organización para mejorar las actividades realizadas en la empresa, detecta las necesidades de formación e indica los costes e ingresos generados.

Esquivel García (2007) plantea que la evaluación del impacto "Es un proceso participativo que involucra a todas las instancias que conforman el sistema de formación. La participación debe darse no sólo en el proceso mismo de la evaluación, sino también en la aplicación oportuna y efectiva de las medidas correctivas que de ésta se derivan." Gómez-Mejía (2008) tiene el criterio de que es la valoración de su eficacia, más que una simple estimación de costes y beneficios. Gertler, et al. (2011) concibe que se evalúan los cambios en el bienestar de las personas que pueden atribuirse a un proyecto, programa o política particular.

"La evaluación del impacto ha de entenderse como 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" (Cabrera Rodríguez, 2003).

Para Pichardo Muñoz (1993) la evaluación del impacto se define como "aquella que trata de examinar a partir de la situación inicial diagnosticada, cuáles son los cambios o variaciones generados y hasta qué punto las situaciones logradas se acercan a la situación deseada postulada en la imagen-objetivo, tanto en términos de la calidad en los cambios, como la magnitud de los mismos. Y determinar si los cambios se deben a la naturaleza y características de la intervención evaluada o a la naturaleza del medio social en el cual se ejecutaron." Para este autor se evalúa el impacto en tres ámbitos:

- Los productos: resultados concretos de la ejecución de las políticas, programas o proyectos tales como bienes producidos y (o) servicios prestados

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



- Los efectos: resultados obtenidos al utilizar los productos. Se diferencian del impacto por el grado de permanencia. Su presencia por sí sola no produce un cambio histórico
- El impacto: son consecuencias de los efectos. Expresan cambios o variaciones con un mayor nivel de significación o permanencia y su presencia evidencia cambios importantes en la tendencia histórica proyectada. Son los que tienen que ver con el fin último de un programa.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina (INTA, 2001) precisa la evaluación del impacto como “una mejora en las prácticas y una mejora en los productos que son resultado de esas prácticas”.

La evaluación del impacto de la capacitación es definida de diversas formas. “...es un tipo de evaluación que, aplicada en actividades de capacitación, pretende indagar acerca de los cambios producidos en el trabajo por el proceso de enseñanza. Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, que aspectos afectaron y en qué medida se contribuyó al logro de los objetivos planteados inicialmente.” (Rutty, 2002). También “...es una técnica recomendada por los expertos como la forma de comprobar el valor que la capacitación aporta a la organización y sus miembros (productividad)...” (López, 2004).

“La evaluación del impacto tiene como propósitos determinar si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones a los cuales este se aplica; obtener una estimación cuantitativa de estos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del programa” (Aedo, 2005). Cabrera Rodríguez (2005) expresa que la evaluación del impacto se refiere a los efectos que la mejora de los comportamientos individuales tiene en el rendimiento y en la calidad del trabajo. Atores como Alonso García (2007) que integran la evaluación del impacto de la capacitación como parte del proceso de capacitación, abordando sus cuatro momentos básicos, que hacen alusión a las modalidades clásicas de la evaluación:

- Antes de iniciar la formación: evaluación inicial o diagnóstica
- Durante la formación: evaluación procesual o formativa
- Al acabar la formación: evaluación final o sumativa

- Un tiempo después de acabar la formación: evaluación diferida o de transferencia e impacto.

La evaluación del impacto de la capacitación es de gran importancia en empresas tanto de servicio como productivas, ya que pone en evidencia la correspondencia de los planes y las estrategias de capacitación, sobre la base de la correcta determinación de las necesidades de capacitación (DNC), con los objetivos organizacionales. Esto permite estar al tanto del efecto que tuvo a mediano y largo plazo en el personal y en la organización la actividad de capacitación. A pesar del papel que juega dentro de las organizaciones como indicadores de eficiencia de los procesos inversionistas, que en materia de capacitación se desarrollan, en Cuba no es un tema que cuente con un gran número de estudios debido a la complejidad y dificultad de su aplicación, no ocurriendo igual en el panorama internacional.

1.3 Análisis de las metodologías y procedimientos de evaluación del impacto de la capacitación

En los últimos años han aumentado los estudios para medir el efecto que sobre el desempeño de las organizaciones tiene el proceso de capacitación. En la esfera internacional existen diferentes autores que se han ocupado de crear modelos y metodologías para evaluar los efectos de la capacitación en las empresas. No ocurriendo de igual manera en el territorio nacional, donde existe una carencia de este tipo de estudios enfocados en la empresa estatal socialista.

Entre los modelos y metodologías más reconocidas en el mundo se encuentra el de Donald Kirkpatrick, pionero que los años cincuenta estableció las bases de la evaluación de la capacitación continua. A continuación, se muestra una selección de críticas y modelos sobre la evaluación del impacto de la capacitación, que el autor considera, serán la base para edificar un nuevo procedimiento para dar solución al problema profesional de esta investigación.

Modelo de Kirkpatrick (1954)

Kirkpatrick plantea que existen tres razones para evaluar, la primera es justificar la existencia del departamento de capacitación para mostrar como contribuye a los objetivos y desempeño de la organización; la segunda sería para continuar o terminar un programa, y la tercera razón la atribuye a la necesidad de obtener información sobre

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



cómo mejorar los futuros cursos o programas de capacitación. El modelo cuenta con cuatro niveles:

Nivel I. Reacción

La evaluación en este nivel mide la reacción de los participantes ante la capacitación, en otras palabras, el nivel de satisfacción con el programa recibido. Cabe destacar que una alta satisfacción no garantiza el aprendizaje, mientras que una baja satisfacción demuestra que los participantes no se sienten motivados para aprender lo cual reduce la posibilidad que ocurra el aprendizaje.

Nivel II. Aprendizaje

El objetivo de este nivel es evaluar el aprendizaje del participante, para determinar en qué medida este cambia de actitudes y mejora en conocimientos y habilidades como resultado del programa de capacitación. Kirkpatrick recomienda la comparación antes y después para detectar los cambios ocurridos.

Nivel III. Comportamiento

Es importante una vez medido la reacción y el aprendizaje evaluar el nivel de transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Los cambios en la conducta del trabajador que influyen y se reflejan en el puesto de trabajo y tributa a los objetivos de la organización. Kirkpatrick plantea que no se debe obviar los niveles anteriores y pasar directamente a este ya que puede ser que la reacción en los participantes no sea buena por lo que el aprendizaje no haya ocurrido, por lo que el cambio en la conducta no será visible.

Nivel IV. Resultados

Cuando se habla de resultados pueden estar reflejados en el incremento de la producción o las ventas, el aumento de los niveles de calidad, la reducción de costos o la ocurrencia de accidentes e incidentes laborales, entre otras. En esta etapa se debe centrar en determinar la repercusión que la capacitación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos términos de beneficios cualitativos y cuantitativos. Las principales críticas al modelo tradicional de evaluación del impacto están dirigidas especialmente al enfoque de Kirkpatrick. Diferentes autores, entre los que se encuentran Nickols (2000), Donovan (1999), Boverie et al (1994), Tamkin (2002) y Auchey (2000) han estudiado los enfoques tradicionales y han presentado una visión

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



crítica de los cuatro niveles. Entre las principales críticas se destaca el supuesto de asociación de un nivel a otro, la rigidez de su perspectiva temporal, la visión reducida de los propósitos de la evaluación, dificultades en la práctica en la aplicación del tercer y cuarto nivel, la poca utilidad de la información que se obtiene con la aplicación del primer nivel, entre otros.

Según Pineda Herrero (2000) Kirkpatrick adopta un enfoque cualitativo del impacto de formación y tras plantear las dificultades de la medición de la rentabilidad propone concebirla como un elemento más de evaluación, interesante cuando es viable. Plantea como un error convertir la rentabilidad en la meta última de todo proceso evaluativo, ya que conduciría a una visión reduccionista del impacto de la formación. Existen otros trabajos, los cuales no difieren mucho del enfoque de Kirkpatrick, los llamados según Tamkin “seguidores de Kirkpatrick” entre los que menciona a Warr, Bir y Rackman (1970), Hamblin (1974), Brinkerhoff (1987); Bushnell, 1990, (IPO); Sleezer et al, 1992, (TEE); Phillips (1990), (ROI); Bernthal, (1995). Este grupo de trabajos no realizan ningún cambio sustancial en el modelo de Kirkpatrick, no obstante, presentan lo que Tamkin denominó como un “modelo expandido” donde agregan más instancias de evaluación dentro del procedimiento, antes de evaluar las reacciones y después de analizar los resultados. El objetivo de estos autores es realizar un amplio análisis del contexto empresarial, sugiriendo a la vez que los beneficios de la organización deberían ser más explícitos y hacer énfasis en la cuantificación del resultado tales como el retorno de la inversión.

Brinkerhoff (1987) recoge en su modelo 6 instancias de evaluación. El aporte de este autor radica en la inclusión de elementos que no todos consideran, como el control del planeamiento, definición de objetivos y viabilidad del proyecto. Según el autor este modelo es una ayuda para conceptualizar buenos programas de capacitación y guía en forma sistemática la colección de información necesaria para hacer que funcionen y generen beneficios para la organización.

Wade (1990) concibe la evaluación como la medición del valor que la capacitación aporta a las organizaciones. Sigue una lógica muy similar al modelo de Kirkpatrick. Se estructura en cuatro niveles, pero contiene diferencias en los niveles referidos al impacto, según Muñoz Carine (2012) la autora presenta una concepción bidimensional

de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación, la evaluación de los resultados que la capacitación funda en los puestos de trabajo, detectables a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que la capacitación genera en la organización para lo que propone el análisis costo beneficio como instrumento de medida.

El modelo de Phillips (1990) según Pineda Herrero (2000), aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, 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. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

- Recogida de datos
- Aislamiento de los efectos de la formación
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos
- Conversión a valores monetarios
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Nakano y Melillo (1997) proponen una metodología específica para la evaluación del impacto en la Administración Pública. Dividen su propuesta en dos partes, la evaluación en el campo de competencias y la evaluación en el campo de resultados. Uno de los requisitos centrales del esquema propuesto es la comparación de los resultados de la capacitación con los parámetros de desempeño o estándares. Como en la administración pública esta es información inexistente, definen como criterios de competencia la pertinencia, eficacia, coherencia, eficiencia, sincronización y conformidad, que toma de Le Boterf.

Chang (2000) plantea el modelo de evaluación IDEAMS, el cual posee seis niveles. Contiene una fase de evaluación del impacto propiamente dicho y en él se describen detalladamente las acciones a llevar a cabo para que los efectos positivos que se logren con el programa se mantengan en el tiempo.

Pineda Herrero (2000) propone un modelo holístico de evaluación del impacto que persigue el poder diseñar un plan de evaluación sistemático, riguroso y coherente que

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



tenga en cuenta las funciones y se apliquen las diferentes modalidades. El modelo responde a cinco interrogantes básicas que afectan a la evaluación de la capacitación: ¿Para qué evalúo? ¿Qué evalúo? ¿Quién evalúa? ¿Cuándo evalúo? y ¿Cómo evalúo? La metodología cuenta con seis niveles a desarrollar y según la autora surge del cruzamiento de las respuestas a los cinco interrogantes básicos y de su integración en un todo global, permitiendo así el diseño de un plan de evaluación eficaz y analizar todas las variables que afectan a la evaluación de forma integrada, y diseñar procesos evaluativos globales, coherentes y adaptados a cada realidad; en definitiva, procesos de evaluación eficaces y eficientes en función de los recursos disponibles.

Guerrero García (2003) destaca cinco niveles muy similares a los de Kirkpatrick, propone una metodología donde primeramente define el impacto que se desea lograr y las competencias necesarias asociadas. Luego diseña el programa de capacitación y lo ejecuta para realizar mediciones intermedias. Finalmente evalúa el impacto mediante los indicadores previamente definidos y el reajuste del programa de capacitación.

Serrano Suarez (2011) en su modelo diagnostica la capacitación, determina, analiza y evalúan los indicadores del impacto y realiza una evaluación general de los resultados obtenidos y da seguimiento de la formación. Incluye en su etapa de seguimiento el enfoque de mejora continua donde se valora el avance logrado en cada ciclo y se definen las nuevas metas, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente.

Fuentes Reyes (2014), también de la Universidad de Holguín, diseña un procedimiento en correspondencia con los cuatro niveles de Kirkpatrick que se sustenta sobre la base de un enfoque integrador al abarcar los momentos fundamentales del proceso de capacitación. El autor plantea un conjunto de indicadores como herramienta para la medición del impacto en cada nivel establecido. Para él la evaluación constituye un proceso sistemático, que permitirá la retroalimentación continua y la toma de decisiones en función del mejoramiento de los programas y elementos que los componen.

Se puede afinar que cada uno de los enfoques analizados, presentan sus limitaciones y ventajas, pero todos ven a la evaluación del impacto de la capacitación como un

componente crucial dentro del desarrollo del plan de capacitación y necesario para el logro de la satisfacción del cliente interno como externo. Esto favorece el progreso de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

A pesar de existir modelos y procedimientos a nivel global pocas son las organizaciones cubanas que poseen una metodología propia que mida el impacto de la capacitación, donde su aplicación requiera de un trabajo integrado entre el departamento de Recursos Humanos y la línea, área o puesto de trabajo. Esta situación está condicionada por la complejidad y dificultad que acarrea la evaluación del impacto, causado por el carácter intangible que se le imputa al proceso de capacitación y lo arduo de separar los resultados de la capacitación de las otras variables presentes en el desempeño de los capacitados; con la única finalidad de cumplir con los objetivos trazados a través del aumento del talento del recurso humano.

A partir del estudio de las metodologías y procedimientos se efectuó un análisis de redes entre las variables más significativas de cada modelo, mediante el empleo de los softwares Ucinet 6 y NetDraw. Los modelos analizados se encuentran en el anexo 1. La tabla en la que se recoge la información utilizada para la confección de la red se muestra a continuación:

Tabla 1.1 Datos para el análisis de redes.

Variables/ Modelos	Kirkpatrick	Brinkerhoff	Wade	Phillips	Nakano y Melillo	Chang	Pineda Herrero	Guerrero García	Serrano Suarez	Fuentes Reyes
Reacción	x	x	x	x			x	x	x	x
Aprendizaje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Comportamiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Resultados	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Control del plan de capacitación		x			x	x		x	x	x
Viabilidad del proyecto		x								
Definición de objetivos		x			x	x	x	x		
Beneficios economicos			x	x			x	x	x	
Conservación de los efectos positivos						x			x	x
Retroalimentación y mejora						x			x	x

Luego de este análisis se puede concluir que los niveles planteados por Kirkpatrick: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados; son los elementos más abordados en los diferentes modelos y los que mayor influencia y relación tienen entre las variables analizadas, mientras que el control del plan de capacitación, viabilidad del proyecto, definición de objetivos, beneficios económicos, conservación de los

efectos positivos y el enfoque de retroalimentación y mejora son menos tratados. La red resultante de este análisis es la siguiente:

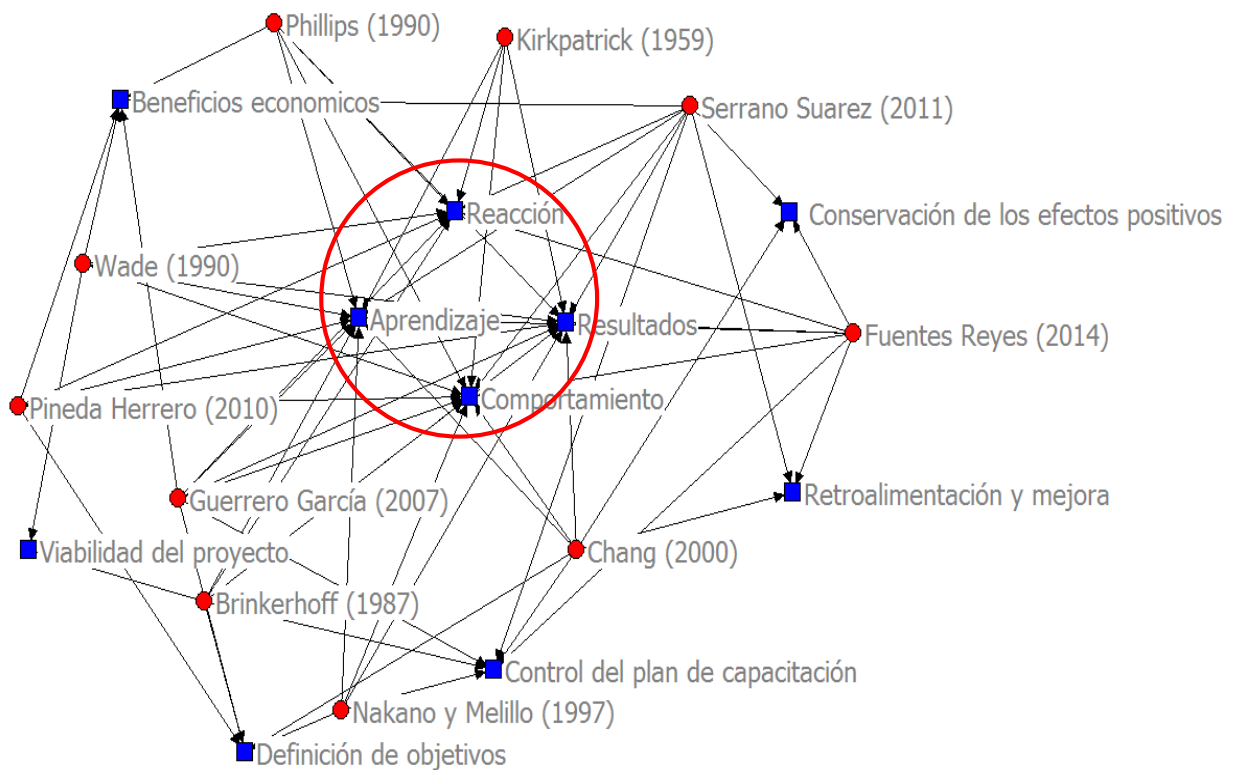


Figura 1.2 Red para relacionar autores con variables.

Es necesario decir que en la entidad moderna ya no es suficiente con vencer los obstáculos que acompañan la sola aplicación de una correcta evaluación del impacto de la capacitación. En el mundo competitivo actual hay que hablar casi de forma obligatoria de la retroalimentación, la mejora y la búsqueda constante de la excelencia. En este escenario las metodologías aplicadas deberían ser capaces de no solo determinar las deficiencias y carencias del proceso formativo, sino, de retroalimentar el proceso de capacitación con el objetivo de lograr mejoras, para situarlo en un peldaño cada vez más cercano a la excelencia. Por lo que se evidencia la necesidad de desarrollar una propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la capacitación, que integre los elementos positivos de los enfoques precedentes y se adecue a las particularidades de la entidad objeto de investigación.

1.4 Estado actual de la evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín

La Sucursal Comercial Caracol Holguín, considera a la capacitación como una inversión indispensable para alcanzar la excelencia. La capacitación dentro de la organización tiene como objetivo establecer los mecanismos necesarios para dotar a los trabajadores de la Sucursal de la educación, formación, habilidades y experiencias requeridas para desarrollar y certificar sus competencias laborales y con ello mejorar la percepción de los clientes y los resultados de la organización.

La empresa plasma en su procedimiento PO-CH-06: Capacitación y Desarrollo del Personal, que capacitación es: la preparación del trabajador orientada a la elevación de su competencia laboral. Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos y de servicios.

Para la realización del proceso de capacitación la empresa solicita en el mes de octubre las necesidades de capacitación de sus trabajadores a los administradores de cada complejo y a los diferentes jefes de área. Con esta información se forma la demanda de capacitación para el próximo año, la cual es enviada en el mes de noviembre a CCT, institución a la cual está adscrito el proceso de capacitación de la organización, para su aprobación. Esta demanda puede ser aprobada en su totalidad o no, depende de la disponibilidad de CCT. A partir de las acciones aprobadas la empresa realiza su plan individual de capacitación. La matrícula de cada curso debe ser entregada a el CCT con un mes de antelación. Todas las acciones de capacitación de la Sucursal Comercial Caracol Holguín deben de realizarse a través del CCT, aunque la entidad cuente con profesores internos que puedan impartir alguno de los cursos no aprobados esta tiene que informar y esperar confirmación antes de dar comienzo al curso.

Las acciones de capacitación son controladas por la empresa de forma trimestral, y entre las acciones de capacitación más usadas se encuentran los seminarios, talleres y conferencias. Si se analizan los resultados obtenidos en los cuatro controles del

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



pasado año se puede decir que, de 86 acciones, contempladas en el plan y fuera de este, 79 fueron llevadas a cabo, para un nivel de cumplimiento del 91,86 %; resultado que puede considerar satisfactorio. La entidad gradúo en el año 637 trabajadores entre los diversos cursos y seminarios, de una planificación total de 1361 graduados, lo que representa el 46,80 % del plan, esta información se amplía en el anexo 2. Entre los factores que influyeron de forma negativa en los resultados se encuentra la alta fluctuación laboral en los complejos, que las matrículas para los cursos y seminarios deben hacerse con 15 días o más de antelación lo que se ve afectado con el plan de trabajo y las orientaciones imprevistas del organismo superior. Las acciones programadas por el CCT no se planifican en fechas y horas que sean convenientes para los trabajadores y en ocasiones coinciden con sus tiempos de descanso u otras actividades de peso que se desarrollen en la organización.

En una visita inicial se comprobó que la entidad posee un procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación, pero existen insatisfacciones con el mismo, ya que a opinión de especialistas no efectúa una evaluación exhaustiva y en ocasiones la capacitación no se centra en las debilidades puntuales detectadas en el desempeño del trabajador; lo que provoca que las acciones no cumplan con los objetivos propuestos. Además, el pasado año no se realizó ninguna evaluación del impacto de la capacitación, lo que aumenta el grado de incertidumbre del estado en que se encuentra dicho aspecto dentro de la organización. Los pasos que establece este procedimiento, de forma general, son los siguientes:

1. Identificar si las acciones de capacitación planificadas se corresponden con las necesidades del desempeño profesional.
 - Analizar la evaluación del desempeño profesional
 - Analizar correspondencia con el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA)
 - Supervisar el diseño del Plan de Capacitación Individual.
2. Diseño de las acciones de Capacitación.
 - Pertinencia de las acciones de capacitación planificadas
 - Organización académica utilizada (tipos de cursos, modalidades, frecuencia)

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



- Grado de coordinación con las entidades encargadas de impartir la capacitación.
3. Desarrollo de la capacitación.
 - Evaluación del aprendizaje por el personal docente
 - Evaluación de la satisfacción del egresado.
 4. Evaluar el desempeño profesional (mediante indicadores).
 5. Identificar el grado de satisfacción del cliente (mediante indicadores).
 6. Multiplicación del conocimiento (mediante indicadores).

El procedimiento no abarca todas las instancias de evaluación, solo analiza los primeros dos niveles planteados por Kirkpatrick (reacción y aprendizaje) y los instrumentos para su medición carecen de profundidad. En ningún momento se examinan ni la transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo, ni el impacto de las acciones de capacitación o el grado de influencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto, se puede concluir que el procedimiento aplicado por la Sucursal para medir el impacto presenta deficiencias para realizar el objetivo para el cual fue confeccionado.

1.5 Conclusiones parciales

Una vez concluida la construcción del marco teórico práctico referencial que sustenta esta investigación, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La capacitación adquiere gran importancia ya que es un proceso formativo, sistemático y continuo que permite al individuo crecer como profesional; en la medida que adquiere y transfiere conocimientos, desarrolla habilidades y competencias, que posibilitan su crecimiento integral, mientras responda a las necesidades de la organización.
2. Es de vital importancia la evaluación de la capacitación para determinar en qué medida se cumplieron los objetivos trazados, para conocer si se avanzó o no y de esta forma identificar desviaciones para la toma de acciones correctivas durante el ciclo de capacitación.
3. Diversos son los enfoques metodológicos para la evaluación del impacto de la capacitación, algunos abordan la concepción teórica del proceso y otros responden a especificidades de las entidades a que están dirigidos, por lo que se necesita

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



desarrollar una propuesta metodológica que integre los elementos positivos de los enfoques precedentes e totalice en un solo procedimiento tanto el terreno teórico como práctico sin perder la versatilidad de adecuarse a las peculiaridades de las disímiles organizaciones.

4. La Sucursal Comercial Caracol Holguín cuenta con un procedimiento para medir el impacto de la capacitación, el cual no incluye la evaluación de la transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo, ni el impacto de las acciones de capacitación o el grado de influencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
5. Los elementos analizados en este capítulo confirman que el problema profesional a resolver en esta investigación es: deficiencias en la evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín, que dificulta identificar los efectos de la gestión de la capacitación en los resultados organizacionales.

CAPITULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN

El procedimiento tendrá sus bases en los cuatro niveles planteados por el pionero Donald Kirkpatrick: Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y los Resultados. Además, integra otros puntos de vista de autores que con los años fueron enriqueciendo esta materia, sus enfoques se analizaron y añadieron al proceso de diseño en forma de variables. Los modelos estudiados para la confección del procedimiento fueron de la autoría de Kirkpatrick (1954), Brinkerhoff (1987), Wade (1990), Phillips (1990), Nakano y Melillo (1997), Chang (2000), Pineda Herrero (2000), Guerrero García (2003), Serrano Suarez (2011) y Fuentes Reyes (2014).

2.1 Diseño del procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones

A partir del marco teórico práctico referencial, se establecen las bases para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere del diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación. Su estructura se muestra en la figura siguiente:

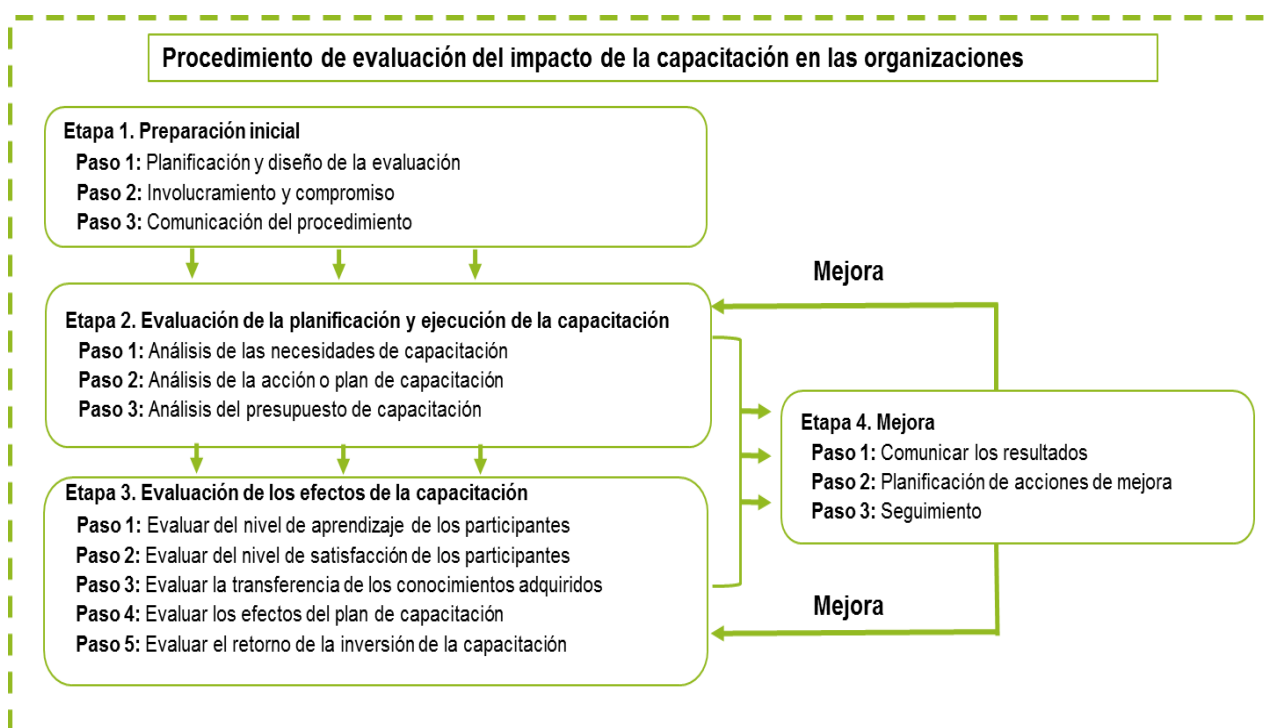


Figura 2.1 Procedimiento de evaluación del impacto en las organizaciones.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.

Etapa 1. Preparación inicial

Objetivo: Planificar y diseñar el proceso de evaluación del impacto y comunicar y hacer partícipes la alta dirección, a los trabajadores, profesores y entrenadores del estudio para lograr su compromiso con los resultados de la evaluación.

Paso 1: Planificación y diseño de la evaluación

En este paso se debe determinar el equipo encargado de planificar y diseñar el proceso de evaluación, definir los momentos, fechas o periodos cuando evaluar, y los objetivos que persigue la evaluación en cada una de sus instancias. Los objetivos responden a las conocidas instancias de evaluación del impacto:

1. **Objetivos de cumplimiento:** Están encaminados a valorar la planificación, ejecución de la capacitación y el uso de los recursos y presupuestos.
2. **Objetivos de aprendizaje:** Corresponden a los objetivos específicos de las acciones de capacitación. Los mismos deben estar en concordancia con la DNC y las competencias o habilidades que se quiere lograr en los participantes.
3. **Objetivos de reacción:** Determinan los elementos o dimensiones a medir, acorde con los objetivos de la organización y del estudio. Estos elementos pueden estar relacionados con aspectos como el contenido del curso, el desempeño del instructor o profesor, los materiales, el ambiente en el cual se ejecutó el curso, la intención de aplicación, entre otras. Se recomienda no dejar de medir la intención de aplicación y la autoeficacia, la primera será el mayor predictor de aplicación del aprendizaje; y la segunda medirá la seguridad del participante en sus capacidades para hacer frente a esta aplicación.
4. **Objetivos de transferencia o aplicación:** Estos están en concordancia con los objetivos de aprendizaje, pero se diferencian en que la aplicación es lo que el participante hará después del curso o programa de capacitación recibido. Estos objetivos si se formulan correctamente resultará fácil medirlos y evaluar así el nivel de aplicación del contenido.
5. **Objetivos de resultados:** Son los objetivos organizacionales a los que responde e influye directamente la capacitación impartida. Estos objetivos son medibles y reflejan los efectos que a largo o mediano plazo ha tenido la capacitación en los resultados de la organización. Se trata de determinar qué cambios se están dando

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



en la organización como consecuencia de la aplicación de lo aprendido en la capacitación. Los mismos pueden estar orientados al aumento de los niveles de ventas o de producción, a la reducción de tiempos o costos en los procesos o servicios, al aumento de la satisfacción del cliente o disminución de quejas, disminución de la fluctuación laboral, así como a la evaluación del desempeño del trabajador.

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, revisión documental, método para la selección de expertos y reuniones de grupo.

Responsable: Especialista de recursos humanos encargado de la capacitación, Director de recursos humanos.

Paso 2: Involucramiento y compromiso

Es necesario reunirse con la dirección de la entidad, con el Jefe de Recursos Humanos, el especialista de capacitación y los profesores que impartirán la capacitación, con el fin de comunicar las bases del estudio y su importancia.

Técnicas a utilizar: reuniones de grupo, discusión en el consejo de dirección.

Responsable: Grupo de evaluadores.

Paso 3: Comunicación del procedimiento

La comunicación del procedimiento a los trabajadores, sobre todo a los que recibirán la capacitación que se evaluará es de gran importancia. Es vital lograr el compromiso y responsabilidad con el proceso para que los resultados sean lo más fiables posibles.

Técnicas a utilizar: reuniones de grupo en cada área de trabajo, matutinos y despachos.

Responsable: Dirección, grupo de evaluadores y jefes de cada área.

Etapas 2. Evaluación de la planificación y ejecución de la capacitación

Objetivo: Evaluar el estado actual de la planificación de la capacitación y su ejecución en la organización objeto de estudio.

Paso 1: Análisis de las necesidades de capacitación

Se realizará un análisis de las necesidades reales de capacitación (DNC), su correcta identificación y elaboración. Se valorará si el plan de capacitación individual y general responde a las DNC. La empresa que no tenga elaborada la DNC en las diferentes áreas y niveles, se considerará que no tiene un plan de capacitación que corresponda

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



a sus necesidades reales, ni un plan de presupuesto que respalde estas necesidades. Para realizar un análisis general del plan de capacitación se propone el cálculo de un indicador que determine el nivel de cumplimiento de las necesidades de capacitación.

Nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación (NSDNC)

$NSDNC = (DNCS / TDNC) * 100$, **(1)** donde:

DNCS: Necesidades de capacitación satisfechas.

TDNC: Total de necesidades de capacitación detectadas.

Interpretación: Muestra el grado de cumplimiento de las necesidades de capacitación de acuerdo a las DNC detectadas por la organización. Este indicador evidencia si el plan de capacitación fue elaborado de forma correcta para satisfacer las DNC.

Nivel de referencia: El indicador puede tomar valores entre %0 y 100%. Los niveles se definen a continuación:

Deficiente Menor del 80 %

Adecuado (80% - 89,9%)

Satisfactorio Mayor del 90%

Técnicas a utilizar: revisión documental, entrevistas y reuniones de grupo.

Responsable: Grupo de evaluadores.

Paso 2: Análisis del plan de capacitación

Se realizará un análisis crítico sobre la confección del plan de capacitación. Es importante valorar si el plan de capacitación se encuentra en estrecha relación con los objetivos y estrategias organizacionales. Además, se identificará y valorará la relación entre la organización y las entidades formadoras que responden a su demanda.

De acuerdo a los elementos que sean de interés para el estudio se describirá el plan de capacitación de la organización, entre ellos se deben tener en cuenta aspectos análogos a los siguientes:

1. Cantidad de acciones de capacitación clasificadas por tipo.
2. Temáticas de cada acción.
3. Modalidad de cada acción.
4. Objetivos de cada acción.
5. Cantidad de participantes por acción.
6. Profesores por acción.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



7. Fecha de inicio y fin por acción.
8. Duración de cada acción.
9. Ubicación de cada acción
10. Acciones realizadas fuera de lo planificado.

Una vez descrito el plan de capacitación se realiza el cálculo de los indicadores siguientes adaptados de Marrero Fornaris (2002).

Nivel de cumplimiento de las acciones (NCA)

$NCA = (AI / AP) * 100$, **(2)** donde:

AI: Acciones impartidos.

AP: Acciones planificados.

Interpretación: Muestra el grado de cumplimiento de las acciones planificadas en el plan.

Nivel de referencia:

Deficiente (D): Menos del 80%.

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%.

Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más.

Nivel de cumplimiento de los participantes (NCP)

$NCP = (PR / PP) * 100$, **(3)** donde:

PR: Participantes Reales.

PP: Participantes Planificados.

Interpretación: Muestra el nivel de cumplimiento del personal que participa en la capacitación con respecto a los previstos a participar.

Nivel de referencia:

Deficiente (D): Menos del 80%.

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%.

Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más

Nivel de correspondencia de las acciones en función de elevar el desempeño laboral (NCFED)

$NCFED = (ACED / TAC) * 100$, **(4)** donde:

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



ACED: Acciones de capacitación que responden a las necesidades de capacitación detectadas.

TAC: Total de acciones de capacitación planificadas.

Interpretación: Muestra el nivel de correspondencia del plan de capacitación con el aumento del desempeño laboral.

Nivel de referencia:

Deficiente (D): Menos del 80%.

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%.

Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más.

Técnicas a utilizar: revisión documental, entrevistas y reuniones de grupo.

Responsable: Grupo de evaluadores.

Paso 3: Análisis del presupuesto de capacitación

Se realizará un análisis del presupuesto del plan de capacitación objeto de estudio. Valorar el cumplimiento del plan contra el gasto real. Si se analiza el plan general se recomienda realizar el análisis de costos por cada uno de las acciones. Una vez identificado el gasto real y planificado se procede a calcular el nivel de cumplimiento del plan. (Adaptado de Marrero Fornaris 2002)

Nivel del cumplimiento del presupuesto de capacitación (NCPC)

$NCPC = (GR/PP) * 100$, **(5)** donde:

GR: Gastos reales

PP: Presupuesto planificado

Interpretación: Mostrar el grado de utilización real que se le ha dado a los fondos destinados a la capacitación.

Nivel de referencia:

Deficiente (D): Menos del 80%.

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%.

Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más.

Técnicas a utilizar: revisión documental, entrevistas y reuniones de grupo

Responsable: Grupo de evaluadores.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Etapa 3. Evaluación de los efectos de la capacitación

Objetivo: Determinar los efectos que tuvo para la organización el desarrollo del plan de capacitación.

Paso 1: Evaluación del nivel de aprendizaje

Para ello se realizará la aplicación del instrumento o prueba seleccionada por el profesor o instructor, la misma reflejará el dominio de los participantes sobre el contenido recibido y habilidades a desarrollar en las acciones de capacitación. Se recomienda el uso de evaluaciones pretest y postest. La herramienta a utilizar debe evaluar los objetivos identificados en el paso anterior. El procesamiento de la información permitirá realizar el cálculo del indicador del nivel de aprendizaje:

Nivel de aprendizaje del participante (NAP)

$NAP = (PEB/TP) * 100$, (6) donde:

PEB: Cantidad de participantes evaluados de bien o excelente.

TP: Cantidad de participantes

Interpretación: Muestra el nivel de adquisición de los conocimientos de los capacitados.

Nivel de referencia: El indicador puede tomar valores entre %0 y 100%. Los niveles se definen a continuación:

Deficiente Menor del 80 %

Adecuado (80% - 89,9%)

Satisfactorio Mayor del 90%

Si se realiza la evaluación pretest y postest la PEB se mide como la cantidad de estudiantes que variaron su nota positivamente de un test a otro. Para determinar técnicamente si la diferencia de las dos medias se debe al aprendizaje o es causada por el azar, es necesario aplicar una prueba estadística que se conoce como: prueba t para medias de dos muestras emparejadas (Salkind, 2004).

Técnicas a utilizar: exámenes, cuestionarios, test, ejercicios simulados, otros que determine el instructor o responsable de impartir la acción de capacitación

Responsable: Grupo de evaluadores, profesores o entrenadores y los participantes.

Paso 2: Evaluar el nivel de satisfacción de los participantes

En este paso se pretende medir el nivel de satisfacción de los participantes con la capacitación recibida al terminar la acción de capacitación. Para ello se realizará la aplicación del instrumento o técnica seleccionada por el evaluador, la misma brindará información de cada uno de los objetivos de reacción determinados en la etapa anterior. En la investigación se recomienda la utilización del instrumento propuesto por Moreno Villegas (2014) flexible según las características de las organizaciones y los objetivos del estudio, la cual se expone en el anexo 3. La escala de puntuación del instrumento se encuentra en el intervalo de 1 a 5 de forma descendente y presenta 41 variables de reacción recogidas en 12 dimensiones, entre las que se encuentran los objetivos y contenidos del programa, la intención de aplicación, los instructores o profesores, la duración, el ambiente de aprendizaje, entre otros. El instrumento debe aplicarse a cada curso o entrenamiento una vez estos culminen. El procesamiento de la información permitirá realizar el cálculo del indicador de satisfacción propuesto por Marrero Fornaris (2002):

Nivel de satisfacción del participante (NsFrec)

$$\text{NsFrec} = [(S + AS) / T] * 100, \text{ (7) donde:}$$

S: Total de respuestas Satisfactorias.

AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias.

T: Total de respuestas.

Interpretación: Muestra el nivel de satisfacción de los participantes con las acciones de capacitación recibidas.

Nivel de referencia: Los niveles se definen a continuación:

Deficiente Menos del 70%.

Adecuado Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio Del 80% al 89,9%.

Altamente Satisfactorio Mayor o igual al 90%

Técnicas a utilizar: entrevistas, encuestas, reuniones con grupo.

Responsable: Grupo de evaluadores y participantes.

Paso 3: Evaluar la transferencia del conocimiento adquirido

Para comprobar el grado de aplicación del contenido aprendido, habilidades y competencias desarrolladas en el puesto de trabajo, se deben cumplir las acciones siguientes:

1- Medir el clima de transferencia en la organización:

Es importante medir el clima de transferencia en la organización, ya que las características del entorno y la cultura organizacional es uno de los factores que en ocasiones impiden la transferencia del conocimiento; y afectan antes, durante y después de terminada la capacitación. Se mide una vez terminada la capacitación, conjunto a la etapa de reacción, para así preparar las bases que permitan la aplicación del conocimiento y habilidades en el momento adecuado. Para medir el clima de transferencia se recomienda el instrumento “Inventario del Sistema de Transferencia Aprendizaje” (STA), propuesto por Holton III (2003), el cual mide 16 dimensiones que abarcan condiciones y aspectos generales del clima de transferencia. En la presente investigación se recoge un instrumento que analiza 8 de las 16 dimensiones, las cuales en su conjunto analizan 25 variables del clima de transferencia, recogidas en el anexo 4. El procesamiento de la información permitirá realizar el cálculo del nivel de oportunidad de aplicación:

Nivel de oportunidad de aplicar lo aprendido (NOAA):

$NOAA = [(RS + AS) / TR] * 100$, **(8)** donde:

RS: Total de respuestas Satisfactorias.

AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias.

TR: Total de respuestas

Interpretación: Muestra el nivel de oportunidad de aplicación que tiene el participante en su puesto de trabajo.

Nivel de referencia: Los niveles se definen a continuación:

Deficiente Menos del 70%.

Adecuado Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio Del 80% al 89,9%.

Altamente Satisfactorio Mayor o igual al 90%

2- Medir el nivel de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas por el participante:

Para ello se realizará la aplicación del instrumento o técnica seleccionada por el evaluador, la misma debe brindar información sobre el estado de cumplimiento de los objetivos de aplicación de la etapa anterior, así como medir el grado de transferencia de los conocimientos y habilidades. Este paso se realiza una vez terminada la acción de capacitación, a partir de la tercera semana de culminación, periodo que puede modificarse teniendo en cuenta las particularidades del curso o cursos evaluados. Para llevarlo a cabo se recomienda la utilización del instrumento propuesto por Moreno Villegas (2014) flexible según las características de las organizaciones y los objetivos del estudio, apreciable en el anexo 5. La escala de puntuación del instrumento se encuentre en el intervalo de 1 a 5 de forma descendente. El procesamiento de la información permitirá realizar el cálculo del nivel de aplicación propuesto por Marrero Fornaris (2002):

Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl)

$Napl = [(S + AS) / T] * 100$, **(9)** donde:

S: Total de respuestas Satisfactorias.

AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias.

T: Total de respuestas.

Interpretación: Muestra el nivel de aplicación del contenido y las habilidades de los participantes en sus puestos de trabajo.

Nivel de referencia: Los niveles se definen a continuación:

Deficiente Menos del 70%.

Adecuado Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio Del 80% al 89,9%.

Altamente Satisfactorio Mayor o igual al 90%

Técnicas a utilizar: entrevistas, encuestas, reuniones con grupo.

Responsable: Grupo de evaluadores y los participantes.

Paso 4: Evaluar los efectos del plan de capacitación

Para evaluar los efectos de la capacitación desarrollada y su incidencia a largo plazo en la organización debe llevarse a cabo este paso a los 3 o 6 meses una vez culmine

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



la capacitación. En este paso se prosigue al cálculo de indicadores relacionados con los objetivos de resultados propuestos en la etapa anterior. Estos pueden variar en dependencia al tipo de organización que se estudie, ya sea de servicio o de producción.

Se puede medir la evolución de varios indicadores de resultados de la entidad, al valorar la incidencia de la capacitación en su mejoramiento. Entre ellos se encuentran:

- El tiempo: tiempo de ejecución, tiempo del ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, demoras, etc.
- Volumen o cantidad: medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, ahorro, etc.
- Calidad: mediciones de errores como defectos, fallas, desperfectos, reprocesos, devoluciones, rechazos, etc.
- Costos: costos de producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades económicas.
- Satisfacción: nivel de satisfacción de clientes, usuarios.

A continuación, se proponen indicadores generales medibles en cualquier tipo de organización:

Nivel de calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (NCED) (Marrero Fornaris, 2002)

$NCED = [\sum (B+O) / Tt] * 100$, **(10)** donde:

B: Cantidad de trabajadores con evaluación de Bien.

O: Cantidad de trabajadores con evaluación de Optimo.

Tt: Total de Trabajadores.

Interpretación: Muestra el impacto de la formación en la mejora del desempeño individual mediante el incremento de la calidad de los resultados de la evaluación del desempeño.

Nivel de referencia:

Deficiente (D): Menos del 70%.

Aceptable (A): Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%.

Altamente Satisfactorio (AS): Del 90 al 100%.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC) (Marrero Fornaris, 2002)

$NSC = (CS/TC) * 100$, (11) donde:

CS: Cantidad de clientes satisfechos

TC: Total de clientes.

Interpretación: Muestra el impacto de la formación en la satisfacción del cliente.

Nivel de referencia:

Deficiente (D): Menos del 70%.

Aceptable (A): Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%.

Altamente Satisfactorio (AS): Del 90 al 100%

Quejas asociadas a la capacitación (QAC)

$QAC = CQDC - CQAC$, (12) donde:

CQDC: Cantidad de quejas asociadas a la capacitación después de aplicado el plan de capacitación

CQAC: Cantidad de quejas asociadas a la capacitación antes de aplicado el plan de capacitación

Interpretación: Muestra el comportamiento de las quejas relacionadas con la capacitación antes y después de aplicado el plan de capacitación.

Nivel de referencia:

1. Ningún CQDC, el plan de capacitación es Altamente Satisfactorio (AS).
2. QAC negativo, el plan de capacitación es Satisfactorio (S).
3. QAC positivo, el plan de capacitación es Deficiente (D)

Accidentes asociados a la capacitación(AAC)

$AAC = CADC - CAAC$, (13) donde:

CADC: Cantidad de accidentes asociados a la capacitación ocurridos después de aplicado el plan de capacitación

CAAC: Cantidad de accidentes asociados a la capacitación ocurridos antes de aplicado el plan de capacitación

Interpretación: Muestra el comportamiento de los accidentes por falta de capacitación antes y después de aplicado el plan de capacitación.

Nivel de referencia

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



1. Ningún CADC, la ejecución de la capacitación transcurrió sin accidentes [Altamente Satisfactorio (AS)].
2. AAC negativo [Satisfactorio (S)].
3. AAC positivo [Deficiente (D)].

Variación de la productividad (ΔP)

$\Delta P = [(P2 - P1) / P1] * 100$, **(14)** donde:

P1: Productividad del año pasado

P2: Productividad del año en curso

Interpretación: Muestra la variación de la productividad de un año a otro

Nivel de referencia: Si el resultado es positivo significa que la organización aumentó su producción del año en curso con respecto al año pasado

No es correcto suponer que los resultados de estos indicadores respondan únicamente a la capacitación recibida y la aplicación del contenido y habilidades de la misma en el puesto de trabajo, ya que existen otros factores que pueden influir de igual manera en el resultado final. Es por ello que es necesario estimar en qué medida la capacitación ha contribuido a la consecución de esos resultados (favorables o no). El procedimiento para estimar la contribución de la capacitación es conocido como “aislar los efectos del programa”. Phillips, Stone & Pulliam (2001) proponen 10 métodos para aislar los efectos del programa, los cuales se recogen en 3 grupos fundamentales: grupos de control, análisis de tendencias y estimaciones de expertos, los cuales pueden consultarse en el anexo 6.

Técnicas a utilizar: Revisión documental, entrevistas y reuniones de grupo.

Responsable: Grupo de evaluadores, directivos y jefes de área.

Paso 5: Evaluar el rendimiento de la capacitación

Para realizar el cálculo del Retorno de la Inversión de la Capacitación (ROIc) impartida primeramente se debe calcular los beneficios de la capacitación, enmarcado en un periodo de seis a doce meses luego de aplicado el plan de capacitación. Para ello se tomará como base el porcentaje de influencia estimado de la capacitación en los resultados de la organización calculado en el paso anterior.

Retorno de la Inversión de la Capacitación (ROIc)

$ROIc = BNC/CC$, **(15)**

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



$BNC = BC - CC$, (16)

$BC = UA * (PEC/100)$, (17) donde:

BC: Beneficios de la capacitación

BNC: Beneficios netos de la capacitación

CC: Costos de la capacitación

Interpretación: El retorno en pesos que obtiene la empresa por cada peso invertido en la capacitación.

Nivel de referencia: El resultado será satisfactorio siempre y cuando se obtengan valores positivos

Técnicas a utilizar: la revisión documental, entrevistas y reuniones de grupo.

Responsable: Grupo de evaluadores, director de Recursos Humanos y Departamento de economía.

Etapa 4. Mejora

Objetivo: Realizar mejoras al proceso de capacitación a partir de los resultados de la evaluación realizada en cada paso de las etapas anteriores.

Paso 1: Comunicar los resultados

En este paso se comunica a los involucrados el estado de la investigación y los resultados obtenidos. Este paso se efectúa al finalizar la ejecución de cada paso de las etapas 2 y 3, con el fin de mantener a los trabajadores involucrados y comprometidos con el resultado final.

Técnicas a utilizar: reuniones de grupo, discusión en el consejo de dirección.

Responsable: Grupo de evaluadores.

Paso 2: Planificación de acciones de mejora

Para la confección de acciones de mejora se analizarán los resultados obtenidos en cada una de las etapas de la investigación y se propondrán acciones correctivas y preventivas, en el caso de la transferencia del aprendizaje, para propiciarla a través de la planificación de la transferencia, crear las condiciones y el clima organizacional que permita una aplicación óptima. Estas acciones se planificarán una vez terminada cada paso si existen deficiencias, y su ejecución no esperará a la terminación del estudio para llevarse a cabo.

Técnicas a utilizar: la revisión documental, reunión de grupo y tormenta de ideas.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Responsable: Grupo de evaluadores, directivos y jefes de áreas.

Paso 3: Seguimiento

En este paso se debe monitorear la implementación del plan de acción propuesto para corregir desviaciones o introducir mejoras al proceso de capacitación, para favorecer su retroalimentación. Los indicadores medidos deben ser recalculados una vez aplicado el plan de medidas y pueden servir como fuente de comparación para próximos estudios.

Técnicas a utilizar: la revisión documental, entrevistas no estructuradas, chequeo del cumplimiento del plan de acción, visitas de seguimiento e inspecciones.

Responsable: Directivos de la organización, jefes de cada área y complejo.

2.2 Conclusiones Parciales

Con la culminación de este capítulo se pudo llegar a las conclusiones siguientes:

1. El desarrollo del procedimiento propuesto para la evaluación del impacto de la capacitación consta de cuatro etapas y catorce pasos, las cuales comprenden un conjunto de técnicas investigativas, un grupo de indicadores (Anexo 7) y herramientas estadísticas que favorecen el orden lógico y la interrelación de los aspectos analizados.
2. El procedimiento planteado constituye una herramienta útil para la evaluación del impacto de la capacitación, garantizando la eficiencia del proceso y cuya aplicación tiene un carácter continuo, enfocado en la retroalimentación del proceso de capacitación y en su mejora.
3. El procedimiento propuesto para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones permite:
 - Planificar la evaluación y llevarla a cabo mediante el uso de instrumentos, técnicas, herramientas estadísticas, indicadores y la evaluación del cumplimiento de objetivos concretos en cada una de sus etapas.
 - Incluir el enfoque de mejora, para que a medida que se analizan los resultados obtenido en cada una de las etapas de la investigación se propongan acciones correctivas y preventivas para mantener un control sistemático que favorece la retroalimentación y eficiencia del proceso de capacitación.

CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN

3.1 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Holguín

La Sucursal Comercial Caracol Holguín se encuentra situada en la parte nororiental del país, sita en calle 4 No 207 / 9 y 11 Rpto. Ciudad Jardín, Municipio de Holguín, aprobada en el ordinal 16 referido acuerdo por la Escritura No. 99 de fecha 2 de marzo del 2015, confeccionada en la Notaria Especial del Ministerio de Justicia. Su línea de negocio está dirigida a la venta minorista de mercancías a través de una red de tiendas, las funciones generales que se derivan del objeto social y que se relacionan en lo adelante, se gestionan y llevan a cabo encaminadas al cumplimiento de la misión y visión empresarial.

Misión: Somos una red de tiendas confortables y de amplia experiencia comercial, donde se oferten productos de reconocida calidad, a través de un servicio de excelencia y dirigido a satisfacer las necesidades de los turistas que visitan nuestro país y clientes nacionales identificados con nuestros productos y nuestro sistema de protección al consumidor.

Visión hasta el 2025: Alcanzar un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad, incrementando como resultados los aportes a la sociedad.

Objeto social: Operar redes de tiendas para la venta minorista de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales.

Actividades secundarias y eventuales:

- Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico y prestar los servicios asociados a dicha venta
- Prestar servicios gastronómicos complementarios a la actividad en tiendas especializadas
- Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista
- Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



- Comercializar confecciones y calzados por concepto de módulo de presencia a las entidades de la economía nacional
- Prestar servicios de fotografías y videos a través de las unidades de PHOTOCLUB.

Estructura organizativa

Para el cumplimiento de la misión y objetivos planificados, se cuenta con 31 tiendas 12 de ellas subordinadas al Complejo de Tiendas Guardalavaca, 18 en el Complejo de Tiendas Holguín y el Centro Comercial la Campana. El complejo de tiendas Holguín presenta la mayor dispersión de sus tiendas, de ellas 2 ubicadas en el municipio Moa y una en Gibara. La sucursal cuenta además con 4 Subdirecciones funcionales: Subdirección de Capital Humano, Comercial, Contabilidad y Finanzas y Aseguramiento.

La estructura de dirección se encuentra graficada mediante un organigrama donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad. Muestra las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales que están en correspondencia con los procesos y actividades que se desarrollan. Este organigrama se muestra en el anexo 8.

Composición de la fuerza de trabajo

Se cuenta con una plantilla aprobada de 139 trabajadores para cumplir los objetivos estratégicos y tributar a los lineamientos de la política económica y social, cubierta por 136 que representa el 97.84% del total, con una fluctuación en la fuerza de trabajo de 48,30%. La composición de la plantilla se desglosa por categorías en las tablas siguientes:

Tabla 3.1. Composición de la plantilla por categoría ocupacional

Categoría ocupacional				
Operarios	Servicios	Técnicos	Cuadros	Total
9	120	31	8	168

La Sucursal Caracol Holguín tiene como objeto social la prestación de servicios (venta minorista de mercancías) por lo que estos trabajadores son los que se encuentran en los procesos que generan valor y representan el 71,43% del total de la plantilla, el 5.36% los operarios, el 18,45% los trabajadores de la categoría de técnicos y los

cuadros representan el 4,76 %. El mayor protagonismo de la composición lo constituye las mujeres que representan el 67,86% del total de trabajadores.

Tabla 3.2. Composición de la plantilla por sexos

Por sexos		
Masculino	Femenino	Total
54	114	168

Como se puede apreciar la Sucursal cuenta con alto de nivel de preparación profesional estando concentrado el 72.79% en nivel superior y técnicos de nivel medios por lo que se puede concluir que en la empresa existe un alto grado de preparación académica para contribuir al cumplimiento a la misión y visión de la empresa.

Tabla 3.3. Composición de la plantilla por nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad			
Universitarios	Técnicos medios	12 grado	9no grado
56	55	53	4

Según el rango de edades el mayor por ciento de los trabajadores se encuentra entre 40 y 59 años lo que implica trabajar de forma acelerada en la proyección de las demandas de fuerza de trabajo calificada en función de garantizar, la reposición de la fuerza de trabajo en el momento oportuno.

Tabla 3.4. Composición de la plantilla por rango de edades

Rango de Edades			
20-29	30-39	40-59	60-64
40	39	86	3
23,81%	23,21%	51,19%	1,79%

3.2 Aplicación del procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Caracol Holguín

Etapa 1. Preparación inicial

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados de cada uno de los pasos que integran esta etapa.

Paso 1: Planificación y diseño de la evaluación

Este paso tiene como propósito planificar y diseñar el proceso de evaluación por lo que se parte de la selección del grupo de expertos que estará al frente de la aplicación

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



y definición de los momentos, fechas y periodos cuando evaluar y los objetivos que persigue la evaluación en cada una de sus instancias. Para ello se empleó un método de selección de expertos para definir los integrantes de este grupo. En el anexo 9 se muestra las encuestas usadas para recopilar información de los investigadores considerados y su nivel de preparación en materia de capacitación. El coeficiente de competencia de cada investigador, así como el análisis de los datos recopilados se encuentra en el anexo 10 junto a la selección final del grupo de evaluadores (6 evaluadores). Luego se pasó a la definición de los objetivos de reacción, aprendizaje, transferencia o aplicación y de resultados los cuales se plantearon de la forma siguiente:

Objetivos de cumplimiento:

1. Determinar el grado de cumplimiento de las acciones de capacitación.
2. Asistencia de los participantes a las acciones planificadas.
3. Empleo de los recursos y presupuestos.

Objetivos de reacción:

1. Conocer la satisfacción de los participantes con respecto a:
 - Los contenidos y utilidad de los cursos o entrenamientos
 - Los profesores y entrenadores
 - La logística y recursos utilizados
 - Las condiciones y ambiente de aprendizaje
 - La favorabilidad del entorno y la intención de aplicación.

Objetivos de aprendizaje:

1. Determinar el nivel de aprendizaje de los participantes luego de impartida las acciones planificadas en el plan de capacitación de la organización.

Objetivos de transferencia:

1. Conocer el clima de transferencia dentro de la organización.
2. Determinar el nivel de aplicación de las acciones planificadas en el plan de capacitación de la organización.

Objetivos de resultados:

1. Identificar los indicadores de resultado de la organización donde tiene influencia la capacitación.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



2. Aislar los efectos del programa para determinar si influye o no la capacitación en los resultados de la organización.
3. Calcular el retorno de la inversión de la capacitación.

La tabla resumen elaborada por los evaluadores para la planificación y diseño de la evaluación del plan de capacitación se encuentra en el anexo 11. La que se recoge los momentos, fechas y periodos a evaluar.

Paso 2: Involucramiento y compromiso

En este paso se dio a conocer a los directivos de la Sucursal Caracol Holguín el procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones y se presentó al grupo de evaluadores encargados de llevar el mismo. Para ello se celebró una reunión con la Directora y la Jefe del Departamento de Recursos Humanos en la cual se les explicó en qué consistía con el fin de asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de aplicación, su colaboración y compromiso. Los cuales también adoptarían los mandos medios (Jefes de áreas y de complejos) y el núcleo operacional.

Paso 3: Comunicación del procedimiento

Se les informó a los trabajadores la realización del estudio, con ello se logró difundir sentimientos de responsabilidad y pertenencia entre los implicados. Esto permitió la participación y cooperación activa, aportando al diagnóstico las posibles soluciones y resultados de la investigación. La comunicación se realizó personalmente a cada área y complejo con la crucial colaboración del Departamento de Recursos Humanos.

Etapas 2. Evaluación de la planificación y ejecución de la capacitación

Paso 1: Análisis de las necesidades de capacitación

En este paso se confirmó que las DNC se identifican de forma correcta y su elaboración responden a las necesidades individuales de los trabajadores debido al buen trabajo de los jefes de área y de complejo. Para su conformación la empresa solicita en el mes de octubre las DNC de sus trabajadores a los administradores de cada complejo y a los diferentes jefes de área. Con esta información se forma la demanda de capacitación para el próximo año, la cual es enviada en el mes de noviembre al CCT, institución a la cual está adscrito el proceso de capacitación de la organización, para

su aprobación. Para corroborar si el plan de capacitación individual y general responde a las DNC se calcula el indicador siguiente:

Nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación (NSDNC)

$$\text{NSDNC} = (\text{DNCS} / \text{TDNC}) * 100, \text{ (1)}$$

$$\text{NSDNC} = (189 / 263) * 100, \text{ (1)}$$

$$\text{NSDNC} = 71,89 \%$$

El cálculo del indicador muestra que solo se cubrieron el 71,89 % de las necesidades de capacitación detectadas, lo que refleja un comportamiento deficiente de este indicador. Lo que refleja un comportamiento deficiente de este indicador debido a que el CCT no cubre la demanda de capacitación de la Sucursal, y la empresa no busca otros centros de capacitación, ni realiza acciones de capacitación alternativas para satisfacer las DNC no cubiertas.

Paso 2: Análisis del plan de capacitación

En este paso se realizó un análisis crítico sobre la confección del plan de capacitación de la entidad (Anexo 12) y se pudo comprobar que los objetivos de trabajo de la organización se tuvieron presentes en el momento de su elaboración. El plan de capacitación está formado por 17 actividades, de las cuales 3 son conferencias, 4 asesorías, 6 entrenamientos, un seminario y tres cursos. También, recoge aspectos como tipos de acciones, temáticas, cantidad de participantes, lugar, las fechas de inicio y culminación, profesores y las modalidades. El plan de capacitación no refleja los objetivos de cada acción, ni las acciones realizadas fuera de lo planificado. La información con que cuenta la entidad referente a las acciones de capacitación impartida por el CCT es bastante general y limitada, lo que denota que la relación entre la organización y la entidad formadora es mejorable en materia de comunicación. Tras esta descripción del plan de capacitación se prosigue con el cálculo de los indicadores siguientes:

Nivel de cumplimiento de las acciones (NCA)

$$\text{NCA} = (\text{AI} / \text{AP}) * 100, \text{ (2)}$$

$$\text{NCA} = (14 / 17) * 100, \text{ (2)}$$

$$\text{NCA} = 82,35\%$$

Este indicador muestra que se cumplió a un 82,35% los cursos de capacitación propuestos por la empresa lo cual es aceptable. El cumplimiento de los cursos de capacitación planificados en el plan de la empresa se considera aceptable en correspondencia con el resultado del indicador calculado. Los factores que afectaron el resultado final fue la cancelación de acciones de capacitación debido a la falta de profesores y problemas en la coordinación por parte de la Sucursal por encontrarse bajo una auditoría.

Nivel de cumplimiento de los participantes (NCP)

$$\text{NCP} = (\text{PR} / \text{PP}) * 100, \text{ (3)}$$

$$\text{NCP} = (163 / 251) * 100, \text{ (3)}$$

$$\text{NCP} = 64,94\%$$

El resultado de este indicador es deficiente debido a que el personal que participó en la capacitación representa el 64,94% del previsto. Los factores que influyeron de manera negativa en este resultado son la fluctuación laboral y que las acciones de capacitación impartidas por el CCT no se planifican en fechas y horas que sean convenientes para los trabajadores y en ocasiones coinciden con sus tiempos de descanso u otras actividades de peso que se desarrollen en la organización, ya que la matrícula del CCT se hace con un mes o 15 días de antelación donde el trabajador no puede disponer aún de su plan de trabajo y cualquier afectación u orientación del organismo superior puede causar ausencias de este a los cursos o acciones.

Nivel de correspondencia de las acciones en función del elevar el desempeño laboral (NCFED)

$$\text{NCFED} = (\text{ACED} / \text{TAC}) * 100, \text{ (4)}$$

$$\text{NCFED} = (14 / 17) * 100, \text{ (4)}$$

$$\text{NCFED} = 82,35\%$$

Las acciones contempladas en el plan de capacitación encaminadas a elevar el desempeño laboral representan el 82,35%, por lo que el indicador es aceptable.

Paso 3: Análisis del presupuesto de capacitación

Una vez se identificó el gasto real y planificado destinado la capacitación se procede a calcular el nivel de cumplimiento del plan. (Adaptado de Marrero Fornaris 2002)

Nivel del cumplimiento del presupuesto de capacitación (NCPC)

$$\text{NCPC} = (\text{GR/P}) * 100, \text{ (5)}$$

$$\text{NCPC} = (540/2100) * 100, \text{ (5)}$$

$$\text{NCPC} = 25,71\%$$

El grado de utilización real que se le ha dado a los fondos destinados a la capacitación representa un 25,71% por lo cual este indicador es deficiente. El factor que influyó negativamente en este resultado es que los cursos de capacitación aprobados por el CCT, quienes imparten gratis los cursos y entrenamientos a empresas pertenecientes al MINTUR, son los únicos formadores externos contratados por la organización. Por lo tanto, el gasto del presupuesto es casi nulo y esta disminución influye directamente en el presupuesto de capacitación asignado para el próximo año ya que si no se consume lo planificado el organismo superior recorta el presupuesto para los próximos años.

Etapas 3. Evaluación de los efectos de la capacitación

Paso 1: Evaluación del nivel de aprendizaje

Para medir el nivel de aprendizaje adquirido el instructor seleccionó el instrumento a aplicar, en algunos cursos se realizó el examen pretest y posttest, que no es más que la aplicación de un mismo instrumento comprobatorio antes y después de impartido el curso. En otros cursos se midió a través de la evaluación final o evaluaciones sistemáticas. Para el cálculo del indicador no se tomaron los participantes de las acciones de corta duración (como conferencias) ya que no se emite una evaluación de los conocimientos adquirido. El procesamiento de la información permitió realizar el cálculo del indicador del nivel de aprendizaje:

Nivel de aprendizaje del participante (NAP)

$$\text{NAP} = (\text{PEB/TP}) * 100, \text{ (6)}$$

$$\text{NAP} = (100/101) * 100, \text{ (6)}$$

$$\text{NAP} = 99,01\%$$

El indicador calculado muestra que el nivel de adquisición de los conocimientos de los capacitados entre bien y excelente representa el 99,01% de los graduados. Para el cálculo del indicador no se tomaron los participantes de las acciones de corta duración como conferencias ya que no se emite una evaluación de los conocimientos adquirido.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Paso 2: Evaluar el nivel de satisfacción de los participantes

Se midió el nivel de satisfacción de los participantes con la capacitación recibida a través de la aplicación del “Modelo para medir la reacción de los participantes” instrumento seleccionado por los evaluadores. Esta encuesta arrojó información de la satisfacción del participante respecto a cada objetivo de reacción que la compone, los aspectos deficientes fueron los materiales (79,83%), los recursos audiovisuales (76,50%), las actividades instruccionales (79,75%), el ambiente de aprendizaje (78,50%) y la favorabilidad del entorno (79,24%). Entre los resultados positivos se encuentran la evaluación de los instructores (87,83%), la intención de aplicación de los contenidos (85%) y el sentido de auto-eficiencia (84,67%), siendo estos dos últimos indicadores claves en la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo. El resultado de la encuesta se puede consultar en forma de gráfico en el anexo 13. El procesamiento de la información permitió realizar el cálculo del indicador de satisfacción propuesto por Marrero Fornaris (2002):

Nivel de satisfacción del participante (NsFrec)

$$\text{NsFrec} = ((S + AS) / T) * 100, \text{ (7)}$$

$$\text{NsFrec} = ((27+30) / 80) * 100, \text{ (7)}$$

$$\text{NsFrec} = 71,25\%$$

Al analizar este indicador se evidencia que el 71,25% de los participantes están satisfechos con la capacitación recibida, siendo un valor adecuado para la entidad.

Paso 3: Evaluar la transferencia del conocimiento adquirido

Para comprobar el grado de aplicación del contenido aprendido, habilidades y competencias desarrolladas en el puesto de trabajo, se parte de la medición del clima de transferencia en la organización como uno de los factores que en ocasiones impide la transferencia del conocimiento. Para ello se aplicó el instrumento “Inventario del Sistema de Transferencia Aprendizaje” (STA), propuesto por Holton III (2003).

Las deficiencias que se detectaron son la favorabilidad del entorno para la aplicación (75,61%) y el apoyo de los jefes (77,40%), entre los resultados positivos se destacan la expectativa de resultados positivos (90,41%), la autoeficacia (87,32%) y la intención de aplicación de los conocimientos recibidos (86,02%). Es preocupante que la favorabilidad del entorno se encuentre dentro de los aspectos deficientes, pero esto se

mitiga en cierta medida por los sentimientos de autoeficacia y la intención de aplicar lo aprendido expresada por los participantes. Todas las dimensiones analizadas en esta encuesta se pueden revisar en el anexo 14 representados en un gráfico para facilitar su entendimiento.

Nivel de oportunidad de aplicar lo aprendido (NOAA):

$$\text{NOAA} = ((\text{RS} + \text{AS}) / \text{TR}) * 100, \text{ (8)}$$

$$\text{NOAA} = (62/ 80) * 100, \text{ (8)}$$

$$\text{NOAA} = 77,5\%$$

El nivel de oportunidad de aplicación que tuvieron los participantes en su puesto de trabajo representa el 77,5% siendo este un resultado adecuado, aunque se puede mejorar, y demuestra el grado de interés de la entidad en que se incorporen las nuevas habilidades y competencias al desempeño diario de sus trabajadores.

De igual manera para la medición del nivel de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas por el participante, el evaluador se auxilió de una encuesta capaz de medir su transferencia al puesto de trabajo para la recolección y análisis de los aspectos que la componen. Se determinó que los cursos de capacitación con menor nivel de aplicación fueron el “Curso Prevención de drogas y conducta social en el turismo” (74%) y el “Conferencia de Ética y Protocolo en las organizaciones del turismo” (78,89%), la información ampliada se encuentra en el anexo 15. El resto de acciones impartidas se movieron en un rango de transferencia entre satisfactorio y altamente satisfactorio. Dentro de los factores identificados por los encuestados que impidieron la aplicación de lo aprendido se destacan la falta de recursos (28%) y que los contenidos aprendidos los aplicarán en el futuro (48%). El procesamiento de la información permitió realizar el cálculo de una serie de indicadores:

Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl)

$$\text{Napl} = ((\text{S} + \text{AS}) / \text{T}) * 100, \text{ (9)}$$

$$\text{Napl} = (50+63/ 136) * 100, \text{ (9)}$$

$$\text{Napl} = 83,09\%$$

El nivel de aplicación del contenido y las habilidades de los participantes en sus puestos de trabajo resulto satisfactorio representando un 83,09%. Este valor, aunque es mejorable resulta positivo para la organización.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Paso 4: Evaluar los efectos del plan de capacitación

En este paso se prosigue al cálculo de indicadores relacionados con los objetivos de resultados propuestos en la etapa anterior. A continuación, se calculan un conjunto de indicadores que permiten evaluar los efectos del plan de capacitación:

Nivel de calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (NCED) (Marrero Fornaris, 2002)

$$\text{NCED} = [\sum (B+O) / Tt] * 100, \text{ (10)}$$

$$\text{NCED} = [(69+33) / 110] * 100, \text{ (10)}$$

$$\text{NCED} = 92,27\%$$

La evaluación del desempeño se encuentra estrechamente vinculada con el proceso de capacitación ya que el correcto desarrollo de la capacitación a partir de una adecuada DNC está dirigido a elevar el desempeño del trabajador a partir de los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas. El resultado de este indicador fue altamente satisfactorio por lo que se puede decir que la capacitación surtió el efecto esperado en los trabajadores y con ello en su desempeño alcanzando un valor de 92,27%.

Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC) (Marrero Fornaris, 2002)

$$\text{NSC} = (\text{CS}/\text{TC}) * 100, \text{ (11)}$$

$$\text{NSC} = 91,4\%$$

El impacto de la capacitación en la satisfacción del cliente es altamente satisfactorio representando un 91,4%, lo que representa un aumento del 1,2% con respecto al año anterior. En una empresa comercializadora minorista como la Sucursal Comercial Caracol Holguín, sus recursos humanos son un elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Una empresa de servicio donde más del 60% de su plantilla son dependientes comerciales encargados de las ventas y del trato con el cliente, influyendo directamente en la satisfacción del mismo. Es por ello que se necesita la constante superación de los trabajadores para mejorar su desempeño laboral, influyendo así también en la satisfacción del cliente de forma indirecta. Por ello se puede afirmar que el resultado obtenido de satisfacción del cliente fue en parte influenciado por la capacitación desarrollada por la organización.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Quejas asociadas a la capacitación (QAC)

$$QAC = CQDC - CQAC, (12)$$

No existe ninguna queja y(o) reclamación por parte de los clientes asociados a la capacitación en el período analizado por lo que es altamente satisfactorio el resultado de este indicador.

Accidentes asociados a la capacitación (AAC)

$$AAC = CADC - CAAC, (13)$$

Este indicador es altamente satisfactorio debido a que en el período analizado no ocurrieron accidentes asociados a la capacitación evidenciando la eficiencia de las acciones de capacitación efectuadas sobre el entrenamiento en el puesto de trabajo y las medidas de acciones preventivas en la actividad de seguridad y salud en el trabajo.

Variación de las ventas (ΔV)

$$\Delta V = V2 - V1 (18)$$

$$\Delta V = 6\,401\,223,77 - 5\,522\,260,79 (18)$$

$$\Delta V = 878\,962,98 \text{ MT}$$

Los niveles de ventas aumentaron con respecto al año anterior en 878 962,98 MT.

Para estimar en qué medida la capacitación ha contribuido a la obtención de los resultados se utilizó el método de estimación de expertos para aislar los efectos del programa, debido a las condiciones de aplicación del estudio. Primeramente, se seleccionaron los factores que pueden influir en las ventas de la organización, para ello se utilizó el método Delphi. Para la aplicación del método se seleccionaron expertos externos con los cuales se procedió a la selección de los factores. La explicación y el desarrollo del método Delphi se encuentra en el anexo 16. Los factores que según los expertos influyen directamente en las ventas de la organización fueron:

1. Demanda inusitada de los productos
2. La calidad de la mercancía a la venta
3. Efectos de la publicidad
4. La capacitación impartida a los trabajadores
5. Condiciones macroeconómicas favorables
6. Confianza y fidelidad de los clientes
7. Precios de los productos

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



8. Satisfacción y compromiso de los trabajadores.

Para determinar la influencia que tuvo la capacitación impartida sobre las ventas de la empresa en el año se utilizó un método de estimación estadísticas por expertos, para de esta forma aislar los efectos del programa. Para ello se pidió a los expertos que estimaran la influencia de los diferentes factores, entre ellos la capacitación (Anexo 17) y al mismo tiempo dieran su criterio sobre la confianza de su respuesta, para reducir el margen de errores de la estimación. Se realizó la prueba del Alfa de Cronbach para analizar la consistencia interna de las estimaciones dadas por los expertos. El resultado de la consistencia interna del instrumento muestra un alfa de Cronbach de 0,77, con poca variabilidad de los ítems respecto al valor del instrumento, lo que traduce un adecuado grado de confiabilidad en las respuestas de los encuestados. Los factores que según los expertos influyen en las ventas y la estimación los mismos se resumen en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Factores de influencia.

Factores de influencia	Porcentaje de influencia ajustado
Demanda inusitada de los productos	6,01
La calidad de la mercancía	15,57
Efecto de la publicidad	6,15
La capacitación impartida	8,88
Condiciones macroeconómicas favorables	5,42
Confianza y fidelidad de los clientes	7,99
Precio de los productos	7,13
Satisfacción y compromiso de los trabajadores	7,68

Por lo que se puede decir que, de forma subjetiva que el 8,88% de las ganancias de la organización responden a la aplicación del plan de capacitación.

Variación de la productividad (ΔP)

$$\Delta P = [(P2-P1) / P2] *100, \text{ (14)}$$

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



$$\Delta P = [(2.199.078,28/140) - (1.805.469,85/136)] / (2.199.078,28/140) * 100, \text{ (14)}$$

$$\Delta P = 15,48\%$$

Este indicador muestra el aumento de la productividad en un 15,48% respecto al año anterior en función del valor agregado neto, siendo este un resultado favorable. Una vez determinado la influencia por estimaciones de la capacitación en las ventas de la organización se puede decir que de forma indirecta la capacitación también influye en el aumento de la productividad de la organización.

Paso 5: Evaluar el rendimiento de la capacitación

Para realizar el cálculo del Retorno de la Inversión de la Capacitación (ROIc) impartida primeramente se debe calcular los beneficios de la capacitación, enmarcado en un periodo de seis a doce meses luego de aplicado el plan de capacitación. Para ello se tomará como base el porcentaje de influencia estimado de la capacitación en los resultados de la organización calculado en el paso anterior y se empleará para calcular las ganancias o beneficios netos de capacitación estimados, donde:

$$\text{BNC} = \text{BC} - \text{CC} = 56\,425,49 - (540 + 18\,190,44) = 37\,695,05 \text{ MT (16)}$$

$$\text{BC} = \text{UA} * (\text{PEC}/100) = 635\,422,23 * 0,0888 = 56\,425,49 \text{ MT (17)}$$

Luego se identificaron los costos de capacitación donde se contó al presupuesto y los gastos indirectos, el valor final de los costos es igual a 18 730,44 MT. Una vez determinadas las ganancias y los costos de capacitación se procede al cálculo del ROIc.

Retorno de la Inversión de la Capacitación (ROIc)

$$\text{ROIc} = (\text{BNC}/\text{CC}) = (37\,695,05 / 18\,730,44) \text{ (15)}$$

$$\text{ROIc} = 2,01 \text{ MT}$$

La Sucursal obtiene por cada peso invertido en la capacitación 2,01 MT, siendo un resultado favorable para la entidad. Este resultado se puede ver comprometido debido a los costos de capacitación donde la organización no presenta altos gastos directos en materia de capacitación, mientras que la capacitación impartida de forma gratuita surte efecto e influye en los indicadores de resultado como las ventas.

Sin embargo, de forma general la gestión de la capacitación en la organización muestra deficiencias, sobre todo a la hora de planificar y lograr el cumplimiento de las acciones y la participación de los participantes. Los resultados de la evaluación del

impacto referentes al aprendizaje, transferencia de los conocimientos y resultados demuestran que los trabajadores que participaron en las acciones de capacitación se encontraban motivados y pudieron aprender y desarrollar habilidades y competencias que una vez aplicadas a sus puestos de trabajo influyo en los resultados organizacionales en el periodo estudiado.

Etapa 4. Mejora

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados de cada uno de los pasos que integran esta etapa.

Paso 1: Comunicar los resultados

En este paso se les comunicó a la dirección y jefes de áreas los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento propuesto mediante reuniones de grupos y la discusión con el consejo de dirección en las diferentes instancias de evaluación. Con esto se pretendía lograr la corrección oportuna de desviaciones en el transcurso de la aplicación del plan de capacitación para garantizar su correcta ejecución, así como la retroalimentación del proceso de capacitación y la participación del personal en la confección del plan de acciones de mejoras.

Paso 2: Planificación de acciones de mejora

A partir del análisis de los resultados se realiza una propuesta de acciones de mejoras, recogidos en el anexo 18. Las estrategias propuestas están encaminadas a solucionar las deficiencias detectadas en todo el proceso de evaluación del impacto de la capacitación. El plan de mejoras recoge los responsables y quien ejecuta, fecha de cumplimiento y control y los recursos necesarios para cada acción.

Paso 3: Seguimiento

Para garantizar el efecto de las acciones de mejora es necesario monitorear su implementación para poder corregir desviaciones que favorezcan la retroalimentación de la metodología. Este paso se dejó encargado a los jefes directos de área y los responsables del cumplimiento de las acciones de mejoras planteados en el plan.

3.3 Conclusiones parciales

Una vez concluida la aplicación del procedimiento se arriba a las conclusiones siguientes:

1. Se planificó y diseñó el proceso de evaluación del impacto de la capacitación haciendo participe a la alta dirección, profesores, entrenadores y trabajadores mediante la comunicación del procedimiento e informándoles el papel que jugaban para garantizar su correcta aplicación y compromiso.
2. Se evaluó la planificación y ejecución del plan de capacitación arrojando deficiencias en ambos aspectos, aunque no impidió la aplicación de los contenidos aprendidos. Esto se comprobó a través de la aplicación de herramientas, instrumentos y el cálculo de un grupo de indicadores.
3. Los efectos del plan de capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín fueron favorables ya que aumentaron la satisfacción de los clientes, los niveles de ventas y productividad, influenciada de forma indirecta por la capacitación y el retorno de la inversión en materia de capacitación alcanzó un valor satisfactorio para la empresa.
4. Se propusieron acciones de mejora encaminadas a eliminar las deficiencias encontradas con la aplicación del procedimiento y al perfeccionamiento del proceso de capacitación para continuar elevando el desempeño y competencias de los trabajadores de la Sucursal.

VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Al evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que reporta impactos económicos y sociales. Desde el punto de vista económico la investigación realizada fue sin fines de lucro dejando como aporte un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación sin incurrir en gastos por concepto de salarios en la contratación de consultores externos, además se calcularon indicadores de resultados que permitieron conocer el retorno de la inversión en materia de capacitación.

Desde el punto de vista social posee un impacto evidente en el crecimiento individual como trabajador y ciudadano, al contribuir a la elevación de los niveles de autorrealización personal y profesional, con los consiguientes beneficios para la sociedad. Los procesos estudiados no generan efectos negativos al medio ambiente por lo cual no representa un factor de riesgo. El desarrollo del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín sobre la base de indicadores del impacto, contribuyó a la eficiencia del proceso de capacitación.

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La capacitación tiene gran importancia ya que es un proceso formativo, sistemático y continuo que permite al individuo crecer como profesional y su evaluación es de vital importancia para determinar en qué medida se cumplieron los objetivos trazados.
2. El estudio evidencio la necesidad de desarrollar un procedimiento que integre los elementos positivos de los procedimientos precedentes con un enfoque de gestión y mejora.
3. El procedimiento propuesto se sustenta sobre la base de un enfoque integrador, al abarcar las etapas de la gestión de la capacitación donde se evaluaron la DNC, la planificación, ejecución y el efecto en los resultados organizacionales a través de un grupo de indicadores para medir el impacto de la capacitación y como resultado de esta suma de aspectos se obtuvo un procedimiento que responde de forma cabal a las necesidades de las organizaciones.
4. La aplicación del procedimiento propuesto en la Empresa Sucursal Caracol Holguín evidenció de forma general resultados satisfactorios ya que aumentaron la satisfacción de los clientes, los niveles de ventas y productividad, influenciada de forma indirecta por la capacitación y el retorno de la inversión en materia de capacitación alcanzó cifras satisfactorias para la empresa, resaltando como elementos a mejorar la gestión y comunicación con los centros de capacitación, el nivel de cumplimiento de las DNC y la asistencia de los participantes a las acciones de capacitación planificadas.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Informar a los trabajadores involucrados en el estudio realizado los resultados del mismo.
2. Poner en práctica el plan de acción propuesto para contribuir al perfeccionamiento del proceso de capacitación.
3. Emplear la presente investigación como referencia en futuros estudios, para lograr una mejor aplicación y adaptación a las peculiaridades de la entidad.
4. Proponer a la máxima gerencia de la cadena Caracol que se valore la posibilidad de generalizar la utilización de la metodología de evaluación del impacto en todas sus Sucursales comerciales como parte del proceso de perfeccionamiento empresarial.
5. Continuar profundizando en el cálculo del retorno de la inversión para llegar a estadios mayores de medición del efecto de la capacitación en indicadores de resultado de forma cuantificable.

BIBLIOGRAFÍA

1. American Evaluation Association (2004) AEA-Task Force ."Guiding Principles for Evaluators", 2004 Tomado de: <http://www.eval.org/Guiding%20Principles.htm>
2. American Training and development Association (ASTD) (1997) "National Human Resources Development Executive Survey". Fourth Quarter Survey Report,
3. Aquino, J. A. (1997). Jefe de Recursos Humanos. Argentina.
4. Bernthal, P. R. (1995). Evaluation that goes the distance. Training and Devolopment Journal, 49.
5. Boudet, R. L. (2017). Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación de directivo en instalaciones hoteleras cubanas. Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echevarría
6. Boverie, P., Mulcahy, D. S., & Zondo, J. (1994). "Evaluating the effectiveness of training programs". Tomado de: <http://www.zondlo.com/access/eval.htm>
7. Brinkerhoff, R. (1987). " Achieving results from training. How to evaluate human resource development to strength programs and increase impact". Josey-Bass Publishers, San Francisco, London.
8. Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: model for evaluation training. Training and Devolopment Journal, 44.
9. Carmona, L. V. A. (2010). Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad de los servicios.
10. Chang, E. C. (2000). Perfectionism as a Predictor of Positive and Negative Psychological Outcomes: Examining a Mediation Model in Younger and Older Adults. Journal of Counseling psychology.
11. DECRETO LEY No. 350 "de la capacitación de los trabajadores" (2017).
12. Donovan, P Y Hannigan, K (1999). " Context and Causation in the Evaluation of Training: A review and Research Outline", Irish Management Institute.
13. Dukmak, F. L. (2004). Seminario Internacional de Evaluación del impacto de la Capacitación en la Productividad. Santiago de Chile, Chile.
14. Fornaris, C. E. M. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la Cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Universidad Oscar Lucero Moya, La Habana, ISPJAE.
15. G. J. Auchey, & Ward, J. L. (2000). "An Evaluation Model for Projet Management training programs". Purdue University, Ws Lafayette, Indiana.
16. García, R. E., & Gutiérrez, E. P. M. (2014). "Valoraciones del estudio bibliográfico sobre la evaluación del impacto de la capacitación", desde www.monografias.com.
17. García, Y. A. (2007). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

18. García, Y. A. (2007). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
19. Guerrero, L., & García, N. (2003). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección. I taller nacional de medición del impacto de la capacitación. La Habana, CETDIR – ISPJAE.
20. Hamblin, A. C. (1974). Evaluation and control of training.
21. Herrero, P. P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. Educar 27, 15.
22. Kirkpatrick, D. (1987). "Evaluation" en Robert Craig (ed) "Training and development handbook. A guide to human resource development" McGraw-Hill Book Company, NY.
23. Kirkpatrick, D. (2007). "Cómo medir el impacto de la capacitación: Los 4 niveles Kirkpatrick/Memorias." Tomado de: www.pyb.com.co/documentos/noticias/MEMORIAS_2007
24. L. Edninson, & Malone, M. (2000). El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa, Barcelona (España).
25. López, C. B., & Santaolalla, R. C. (2006). Determinación del impacto de la formación continua en el sector sanitario: diseño de un modelo de relaciones entre dimensiones. Revista Complutense de Educación, 17, 12.
26. Nakano, S., & Melillo, F. (1997). "Evaluación del impacto y calidad de la capacitación. Una propuesta metodológica".
27. Nickols, F. (2000). "Evaluating Training". There is no cookbook approach".
28. Norma Cubana (NC) 3000: 2007
29. O.Blake. (1997). "La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones". Argentina.
30. Ordaz, F. O. (2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos. Matanzas, Cuba.
31. Peñalver, F. R. (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. Filial Universitaria "Jesús Montané Oropesa", Isla de la Juventud, Cuba.
32. Phillips, J. (1990). Handbook of training evaluation and measurement methods Houston. Estados Unidos.
33. Plaza, J. P. (2008). Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. 34.
34. PO-CH-06 Capacitación y Desarrollo del Personal (2013).
35. Reyes, J. F. (2014). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación. Aplicación en la Sucursal SERVISA Holguín. Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
36. Rodríguez, J. A. C. (2003). Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez", La Habana, Cuba.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



37. Rodríguez, J. A. C. (2005). Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional. 47.
38. Rojas, S. S. (2003). El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento. Bases para las organizaciones públicas que aprenden. 20.
39. Ruty, M. G. (2007). Evaluación del impacto en la capacitación de recursos humanos. 215.
40. Sallán, J. G. (2010). La evaluación del impacto en programas de formación. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8, 26.
41. Siliceo, S. (1996). Capacitación y desarrollo de personal.
42. Sleizzer, C. M., Cipicchio, D., & Pintonyak, D. (1992). Customizing and implementing training evaluation. Performance Improvement Quarterly.
43. Soto, C. O. (2010). Evaluación del impacto de la capacitación: Caracterización y una propuesta para la gran empresa privada chilena. 56.
44. Suárez, A. S. (2011). Aplicación de un Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en los profesores de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
45. Supelano, J. M. (2014). Uso de la metodología roi para la medición del impacto y retorno sobre la inversión en programas de capacitación en la empresa TGT Gamas S.A.S., Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
46. Sutton, C. (2001). "Capacitación del personal.". Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacionpersonal/capacitacionpersonal.shtml>.
47. Tamkin, P., Yarnall, J., & Kerrin, M. (2002). "Kirkpatrick and beyond: a review of models of training evaluation". The Institute for Employment Studies, IES, UK.
48. Ulrich, D. (1997). Recursos humanos champions. Granica, Buenos Aires.
49. Valle, I. D. D. (2004). La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales., Universidad Complutense de Madrid, España.
50. Veredas, S. (2005). Evaluación de transferencia e impacto de la formación continua en España. Revista de Formación y Empleo, 7.
51. Villegas, J. M. (2014). Formación estratégica de administradores de la capacitación. 61.
52. Villegas, S. A. (2004). "Proceso de desarrollo de los recursos humanos." Tomado de: <http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/capacitacionrecursoshumanos/>.
53. Wade, P. (1994). Measuring the Impact of Training. Londres, Inglaterra.
54. Warr, P. B., Bird, M., & Rackham, N. (1970). The evaluation of Management Training.
55. Waterhouse, P. (1987). Diseño de cursos de entrenamiento. Londres.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



ANEXOS

Anexo 1.1. Modelos consultados

Tabla 1. Modelos consultados.

Año	Autor	Modelo	Características y aportes
1959	Kirkpatrick		Es conocido como el modelo pionero de evaluación, estableció las bases de la evaluación de la capacitación continua. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características: simple, flexible y completo. Consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes. Los niveles de evaluación son: Reacción. Aprendizaje, Comportamiento y Resultados. La medida del impacto, propiamente dicha, se realizaría en este cuarto nivel.
1987	Brinkerhoff		Brinkerhoff desarrolla su modelo de seis estadios para apoyar el proceso de decisión. Incorpora dentro del modelo los dos primeros estadios de evaluación de necesidades y fijación de objetivos y estudios de viabilidad y pertinencia.
1990	Wade		Concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización, elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles. Sigue una estructura muy similar a la de Kirkpatrick, pero contiene diferencias en los niveles referidos al impacto, presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación.

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Anexo 1.2. Modelos consultados. Continuación.

Año	Autor	Modelo	Características y aportes
1990	Phillips	Cinco niveles de ROI	Su modelo es ampliamente comparable con el de Kirkpatrick, pero agrega el un quinto nivel. Es conocido por enfocar su estudio en el retorno de la inversión.
1997	Nakano y Melillo		Proponen una metodología específica para la evaluación del impacto en la Administración Pública. Dividen su propuesta de evaluación en dos campos: de competencias y de resultados. Uno de los requisitos centrales del esquema es la comparación de los resultados de la capacitación con los parámetros de desempeño. Como en la administración pública esta es información inexistente, definen como criterios de competencia la pertinencia, eficacia, coherencia, eficiencia, sincronización y conformidad, que toman de Le Boterf.
2000	Chang	IDEAMS	Plantea un modelo de evaluación mediante seis niveles. Contiene una fase de evaluación del impacto propiamente dicho y en él se describen detalladamente las acciones a llevar a cabo para que los efectos positivos que se logren con el programa se mantengan en el tiempo
2007	Alonso García		Parte de los principios básicos de la auditoría, su metodología cuenta con cuatro niveles de evaluación que incluye la medición de la satisfacción al cliente, la evaluación del aprendizaje efectivo, de la aplicación en el puesto de trabajo y del impacto de la capacitación en conjunto para la empresa.



Anexo 1.3. Modelos consultados. Continuación.

Año	Autor	Modelo	Características y aportes
2010	Pineda Herrero		<p>Propone un modelo holístico de evaluación del impacto que persigue el poder diseñar un plan de evaluación sistemático, riguroso, coherente y versátil. El modelo responde a cinco interrogantes básicas: ¿Para qué evalúo? ¿Qué evalúo? ¿Quién evalúa? ¿Cuándo evalúo? y ¿Cómo evalúo? La metodología cuenta con seis niveles a desarrollar. Permite el diseño de un plan de evaluación eficaz en función de los recursos disponibles.</p>
2011	Serrano Suarez		<p>Se diagnostica la capacitación, se determina, analiza y evalúan los indicadores del impacto y se realiza una evaluación general de los resultados obtenidos y seguimiento de la formación. Incluye en su etapa de seguimiento el enfoque de mejora continua donde se valora el avance logrado en cada ciclo y se definen las nuevas metas, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente.</p>
2014	Fuentes Reyes		<p>Diseña un procedimiento en correspondencia con los cuatro niveles de Kirkpatrick y se sustenta sobre la base de un enfoque integrador. Emplea un conjunto de indicadores para la medición del impacto en cada nivel establecido. Para el la evaluación constituye un proceso sistemático, que permitirá la retroalimentación continua y la toma de decisiones.</p>



Anexo 2. Resumen de las acciones de capacitación 2017.

Tabla 2. Resumen de las acciones de capacitación 2017.

No.	MODOS DE FORMACIÓN	Acciones ejecutadas		Graduados	
		Plan	Real	Plan	Real
1	Curso de Habilitación				
2	Curso de Perfeccionamiento o Promoción				
3	Adiestramiento Laboral				
4	Entrenamiento en el puesto de trabajo	0	5	50	34
5	Curso de Post -grado				
6	Diplomados	7	7	7	2
7	Especialidades de Postgrado				
8	Maestrías	2	2	2	0
9	Doctorados				
10	Cursos de Formación Completa del MINED				
11	Cursos de Formación Completa del MES				
12	Curso de Idioma Extranjero	0	2	0	53
13	Cursos de Computación				
14	Entrenamiento en el extranjero				
15	Otras acciones (Seminarios, Talleres, Conferencias)	77	63	1302	548
TOTAL		86	79	1361	637
% Acciones ejecutadas (Plan-Real)		91,86			
% Graduados (Plan-Real)		46,80			



Anexo 3.1. Modelo para medir la reacción de los participantes

Modelo para medir la reacción de los participantes

Nombre del curso: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del instructor: _____

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Circule sus respuestas.

5 = total acuerdo

4 = de acuerdo

3 = mediano acuerdo

2 = en desacuerdo

1 = total desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuesta
1. Objetivos y contenidos del programa	a. Los objetivos del curso son claros.	1 2 3 4 5
	b. Se cumplieron los objetivos del curso.	1 2 3 4 5
	c. Los contenidos presentados son actualizados.	1 2 3 4 5
	d. Los contenidos de curso son coherentes con los objetivos del curso.	1 2 3 4 5
2. Materiales	e. Se entregaron materiales del curso.	1 2 3 4 5
	f. Los materiales tienen buena presentación y organización.	1 2 3 4 5
	g. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso.	1 2 3 4 5
	h. Los materiales contienen no solamente láminas sino documentos, artículos, casos, esquemas, etc.	1 2 3 4 5



Anexo 3.2. Modelo para medir la reacción de los participantes. Continuación.

Dimensión	Indicadores	Respuesta
3. Recursos audiovisuales	i. Se usaron ayudas audiovisuales de manera efectiva.	1 2 3 4 5
	j. Se recurrió a equipos tecnológicos para mejorar la efectividad del curso.	1 2 3 4 5
4. Instructor	k. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles.	1 2 3 4 5
	l. El instructor generó un ambiente de participación.	1 2 3 4 5
	m. El instructor usó eficientemente el tiempo.	1 2 3 4 5
	n. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes.	1 2 3 4 5
	o. El instructor evidenció dominio del tema.	1 2 3 4 5
	p. Me gustaría volver a trabajar con este instructor.	1 2 3 4 5
5. Actividades instruccionales	q. En el curso se organizaron varias actividades o ejercicios que generaron aprendizaje.	1 2 3 4 5
	r. Se organizaron actividades que permitieron la discusión en grupo o el intercambio de ideas entre los participantes.	1 2 3 4 5
6. Duración	s. La duración del curso fue apropiada.	1 2 3 4 5
	t. Se dedicó un tiempo adecuado al tratamiento de las diversas temáticas.	1 2 3 4 5
	u. Se dio el tiempo suficiente para practicar o realizar ejercicios de aplicación.	1 2 3 4 5
7. Ambiente de aprendizaje	v. Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, espacio). favorecieron la realización del curso.	1 2 3 4 5
	w. Los recesos sirvieron para que los participantes descansen y socialicen.	1 2 3 4 5



Anexo 3.3. Modelo para medir la reacción de los participantes. Continuación.

Dimensión	Indicadores	Respuesta
8. Intención de aplicación	x. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	y. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4 5
	z. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	1 2 3 4 5
9. Autoeficacia	aa. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	bb. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.	1 2 3 4 5
	cc. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
10. Favorabilidad del entorno	dd. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	ee. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	ff. Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	gg. Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes.	1 2 3 4 5



Anexo 3.4. Modelo para medir la reacción de los participantes. Continuación.

Dimensión	Indicadores	Respuesta
11. Logística	hh. El procedimiento de inscripción al curso fue efectivo.	1 2 3 4 5
	ii. Fui notificado con oportunidad sobre la fecha y hora del curso.	1 2 3 4 5
	jj. Conocía de antemano la naturaleza del curso que recibió.	1 2 3 4 5
	kk. Los baños estaban en excelentes condiciones higiénicas.	1 2 3 4 5
	ll. La comida de los recesos y del almuerzo fue muy buena.	1 2 3 4 5
	mm. Las instalaciones físicas estaban en condiciones adecuadas para el curso.	1 2 3 4 5
12. Percepción global	nn. El curso de capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades.	1 2 3 4 5
	oo. Recomienda este curso a otras personas.	1 2 3 4 5

Por favor, detalle a continuación sugerencias que mejoren cualquier aspecto del curso.



Anexo 4.1. Modelo para evaluar el clima de transferencia

Modelo para evaluar el clima de transferencia

Por favor conteste las siguientes preguntas con esta escala. Circule sus respuestas.

5 = total acuerdo

4 = de acuerdo

3 = mediano acuerdo

2 = en desacuerdo

1 = total desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuesta
1. Preparación previa	a. Antes de venir tenía una idea clara de los objetivos y contenidos de este curso.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	b. Fui informado con detalle sobre las razones para asistir a este curso.	1 2 3 4 5
	c. Antes de venir tenía claro de qué manera este curso se relaciona con los requerimientos de mi trabajo.	
2. Intención de aplicación	d. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	e. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	f. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	
3. Expectativa de resultados positivos	g. Pienso que si aplico lo aprendido en mi trabajo, mi desempeño resultará beneficiado.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	h. Me entusiasma la idea de aplicar los aprendizajes en mi trabajo.	
	i. Aplicar estos aprendizajes en mi trabajo resultará favorable no solo para mi cargo, sino también para el área.	1 2 3 4 5



Anexo 4.2. Modelo para evaluar el clima de transferencia. Continuación.

Dimensión	Indicadores	Respuesta
4. Auto-eficacia	j. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	k. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.	1 2 3 4 5
	l. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	
5. Favorabilidad del entorno	m. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	n. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	o. La carga de trabajo que tengo, me deja espacios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	
6. Apoyo del jefe	p. Mi jefe tiene interés en que aplique lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	q. Pienso que mi jefe me apoyará a aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	r. Mi jefe creará las condiciones para facilitar la aplicación de lo aprendido en mi trabajo.	
7. Apoyo de los pares	s. Mis compañeros de trabajo me apoyarán en aplicar lo aprendido.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	t. Mis compañeros mostrarán interés en que yo aplique lo aprendido en el trabajo.	
	u. Mis compañeros me facilitarán que haga aplicaciones de mis aprendizajes en el trabajo.	1 2 3 4 5



Anexo 4.3. Modelo para evaluar el clima de transferencia. Continuación.

Dimensión	Indicadores	Respuesta
8. Contenido de la formación	v. La capacitación recibida es coherente o se ajusta a la naturaleza de mi trabajo.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	w. La capacitación recibida fue enfocada con un criterio práctico.	1 2 3 4 5
	x. La capacitación recibida toma en cuenta la realidad de la organización (recursos limitados, condiciones actuales del trabajo, etc.).	1 2 3 4 5
	y. Los ejemplos y ejercicios del curso demostraron de qué manera se pueden llevar este aprendizaje a la práctica.	1 2 3 4 5

Si tiene comentarios adicionales sobre otros aspectos que faciliten o no la aplicación de sus aprendizajes en su puesto de trabajo, favor coméntelos a continuación.



Anexo 5.1. Modelo para medir la transferencia al lugar de trabajo

Modelo para medir la transferencia al lugar de trabajo

Nombre del curso: _____

Fecha del curso: _____

Fecha actual: _____

Estimado participante,

Del día ___ al ___ en el mes de _____ usted asistió al curso: _____ que organizamos en nuestra institución.

Usted recibió dicho curso porque en el procedimiento de detección de necesidades de capacitación se estableció que en la posición actual que usted desempeña era necesario _____.

A este efecto usted participó en el mencionado curso con el propósito de desarrollar competencias y habilidades que le permitieran _____.

El objetivo de esta encuesta es que usted determine el grado en que los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso le han servido en su trabajo.

1. ¿Ha tenido oportunidad de aplicar en su trabajo lo que aprendió en el curso de _____?

___ Si (Pase a la pregunta 2)

___ No (Pase a la pregunta 3)

2. Por favor evalúe el grado de aplicación de las siguientes actividades que aprendió en el curso usando esta escala:

5 = Aplico continuamente.

4 = Aplico con frecuencia.

3 = Aplico con cierta frecuencia.

2 = Aplico rara vez.

1 = No he tenido oportunidad de aplicar.



Anexo 5.2. Modelo para medir la transferencia al lugar de trabajo. Continuación.

Objetivos de aprendizaje del curso	Respuesta
1.	1 2 3 4 5

Por favor detalle a continuación cualquier comentario que tenga respecto a la utilidad del curso en su trabajo.

3. En la siguiente lista identifique qué factores le han impedido aplicar lo aprendido en el curso en su lugar de trabajo.

Mi trabajo no requiere hacer esto.

Cambio de funciones.

Falta de recursos.

Lo aplicaré en el futuro, aún no.

Mi jefe aún no me da la oportunidad.

El curso no fue efectivo.

Otro (detalle) _____.

¿Qué sugerencias tiene para asegurar que en futuras ocasiones, se aplique lo aprendido en el lugar de trabajo?



Anexo 6. Métodos para aislar los efectos de los programas.

Tabla 3. Métodos para aislar los efectos de los programas.

Métodos para aislar el efecto de los programas	Descripción
1. Uso de grupos de control	Se organizan dos grupos. El primer grupo recibe el programa (grupo experimental) y el segundo no (grupo de control). Luego se comparan las variables de interés para determinar si ha habido cambios en el grupo experimental.
2. Análisis de tendencias	Si existen datos previos (línea base) de la variable se proyecta su tendencia en el tiempo. Luego se hacen las mediciones de la misma variable, después del programa, y se compara la tendencia previamente establecida con la medición actual de la variable después de la intervención. Si la medición actual varía de la tendencia previamente establecida, se puede concluir que el cambio se debe al impacto del programa.
3. Métodos de pronóstico	Es similar al método anterior, aunque mucho más riguroso. En este caso se hacen pronósticos con modelos matemáticos para pronosticar la tendencia de una variable en el tiempo.
4. Estimación de los participantes	En este método se pide a los participantes del programa que estimen el beneficio económico del resultado alcanzado.
5. Estimaciones de los supervisores	En este método se pide a los supervisores de los participantes del programa que estimen el beneficio económico del resultado alcanzado.
6. Estimaciones de los gerentes	En este método se pide a los gerentes de los participantes del programa que estimen el
7. Estimaciones de los clientes	En este método se pide a los clientes usuarios del programa que estimen el beneficio económico del resultado alcanzado.
8. Estimaciones de expertos	En este método se pide a expertos en tema que estimen el beneficio económico del resultado alcanzado.
9. Estimaciones de colaboradores	En este método se pide a los colaboradores de los participantes del programa que estimen el beneficio económico del resultado alcanzado.
10. Cálculo del impacto de otros factores	En ocasiones se puede inferir el grado de impacto, estimando la influencia de otros factores que se estima intervienen.



Anexo 7.1. Indicadores

Tabla 4. Indicadores.

Indicadores	Expresión de cálculo	Objetivo
Etapa II. Evaluación de la planificación y ejecución de la capacitación		
Nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación (NSDNC)	$\text{NSDNC} = (\text{DNCS} / \text{TDNC}) * 100, (1)$ <p>donde:</p> <p>DNCS: Necesidades de capacitación satisfechas.</p> <p>TDNC: Total de necesidades de capacitación detectadas.</p>	Muestra el grado de satisfacción de las DNC de acuerdo a las DNC detectadas por la organización.
Nivel de cumplimiento de las acciones (NCA)	$\text{NCA} = (\text{AI} / \text{AP}) * 100, (2)$ <p>donde:</p> <p>AI: Acciones impartidos.</p> <p>AP: Acciones planificados.</p>	Muestra el grado de cumplimiento de las acciones previstas de acuerdo al plan de capacitación planificado.
Nivel de cumplimiento de los participantes (NCP)	$\text{NPC} = (\text{PR} / \text{TP}) * 100, (3)$ <p>donde:</p> <p>PR: Participantes Reales.</p> <p>PP: Total de trabajadores.</p>	Muestra el porcentaje del personal que participa en la capacitación con respecto al total de trabajadores de la entidad.



Anexo 7.2. Indicadores. Continuación.

Indicadores	Expresión de cálculo	Objetivo
<p>Nivel de correspondencia de las acciones en función del elevar el desempeño laboral (NCFED)</p>	<p>$NCFED = (ACED/TAC) * 100$, (4)</p> <p>donde:</p> <p>ACED: Acciones de capacitación encaminadas a elevar el desempeño en el cumplimiento del contenido del cargo</p> <p>TAC: Total de acciones de capacitación.</p>	<p>Muestra el nivel de correspondencia del plan de capacitación con el aumento del desempeño laboral.</p>
<p>Nivel del cumplimiento del presupuesto de capacitación (NCPC)</p>	<p>$NCPC = (GR/PP) * 100$, (5)</p> <p>donde:</p> <p>GR: Gastos reales</p> <p>PP: Presupuesto planificado</p>	<p>Mostrar el grado de utilización real que se le ha dado a los fondos destinados a la capacitación.</p>
<p>Etapa III. Evaluación de los resultados de la capacitación</p>		
<p>Nivel de aprendizaje del participante (NAP)</p>	<p>$NAP = (PEB/TP) * 100$, (6)</p> <p>donde:</p> <p>PEB: Cantidad de participantes evaluados de bien o excelente.</p> <p>TP: Cantidad de participantes</p>	<p>Muestra el nivel de adquisición de los conocimientos de los capacitados</p>



Anexo 7.3. Indicadores. Continuación.

Indicadores	Expresión de cálculo	Objetivo
<p>Nivel de satisfacción del participante (NsFrec)</p>	<p>$NsFrec = [(S + AS) / T] * 100, (7)$ donde: S: Total de respuestas satisfactorias. AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias. T: Total de respuestas</p>	<p>Muestra el nivel de satisfacción de los participantes con las acciones de capacitación recibidas.</p>
<p>Nivel de oportunidad de aplicación lo aprendido (NOAA)</p>	<p>$NOAA = [(RS + AS) / TR] * 100, (8)$ donde: RS: Total de respuestas satisfactorias. AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias. TR: Total de respuestas</p>	<p>Muestra el nivel de oportunidad de aplicación que tiene el participante en su puesto de trabajo.</p>
<p>Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl)</p>	<p>$Napl = [(S + AS) / T] * 100, (9)$ donde: S: Total de respuestas satisfactorias. AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias. T: Total de respuestas.</p>	<p>Muestra el nivel de aplicación del contenido y las habilidades de los participantes en sus puestos de trabajo.</p>



Anexo 7.4. Indicadores. Continuación.

Indicadores	Expresión de cálculo	Objetivo
Nivel de calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (NCED)	$NCED = [\sum (B+O) / Tt] \times 100, (10)$ <p>donde:</p> <p>B: Cantidad de trabajadores con evaluación de Bien.</p> <p>O: Cantidad de trabajadores con evaluación de Optimo.</p> <p>Tt: Total de Trabajadores.</p>	<p>Muestra el impacto de la formación en la mejora del desempeño individual mediante el incremento de la calidad de los resultados de la evaluación del desempeño.</p>
Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC)	$NSC = (CS/TC) \times 100, (11)$ <p>donde:</p> <p>CS: Cantidad de clientes satisfechos</p> <p>TC: Total de clientes.</p>	<p>Muestra el impacto de la formación en la satisfacción del cliente.</p>
Quejas asociadas a la capacitación (QAC)	$QAC = CQDC - CQAC, (12)$ <p>donde:</p> <p>CQDC: Cantidad de quejas asociadas a la capacitación después de aplicado el plan de capacitación</p> <p>CQAC: Cantidad de quejas asociadas a la capacitación antes de aplicado el plan de capacitación</p>	<p>Muestra el comportamiento de las quejas relacionadas con la capacitación antes y después de aplicado el plan de capacitación.</p>



Anexo 7.5. Indicadores. Continuación.

Indicadores	Expresión de cálculo	Objetivo
Accidentes asociados a la capacitación(AAC)	<p>AAC = CADC – CAAC, (13) donde:</p> <p>CADC: Cantidad de accidentes asociados a la capacitación ocurridos después de aplicado el plan de capacitación</p> <p>CAAC: Cantidad de accidentes asociados a la capacitación ocurridos antes de aplicado el plan de capacitación</p>	Muestra el comportamiento de los accidentes por falta de capacitación antes y después de aplicado el plan de capacitación.
Variación de la productividad (ΔP)	<p>$\Delta P = [(P2-P1) / P2] * 100$, (14)</p> <p>donde:</p> <p>P1: Productividad del año pasado</p> <p>P2: Productividad del año en curso</p>	Muestra la variación de la productividad de un año a otro
Retorno de la Inversión de Capacitación (ROIc)	<p>ROIc = BNC/CC, (15)</p> <p>BNC = BC - CC, (16)</p> <p>BC = UA * (PEC/100), (17) donde:</p> <p>UA: Utilidad acumulada desde que concluyó plan de capacitación</p> <p>PEC: Porcentaje de influencia estimado de la capacitación</p> <p>BC: Beneficios de la capacitación</p> <p>BNC: Beneficios netos de la capacitación</p> <p>CC: Costos de la capacitación</p>	El retorno en pesos que obtiene la empresa por cada peso invertido en la capacitación.



Anexo 8. Organigrama de la Sucursal Comercial Caracol Holguín.

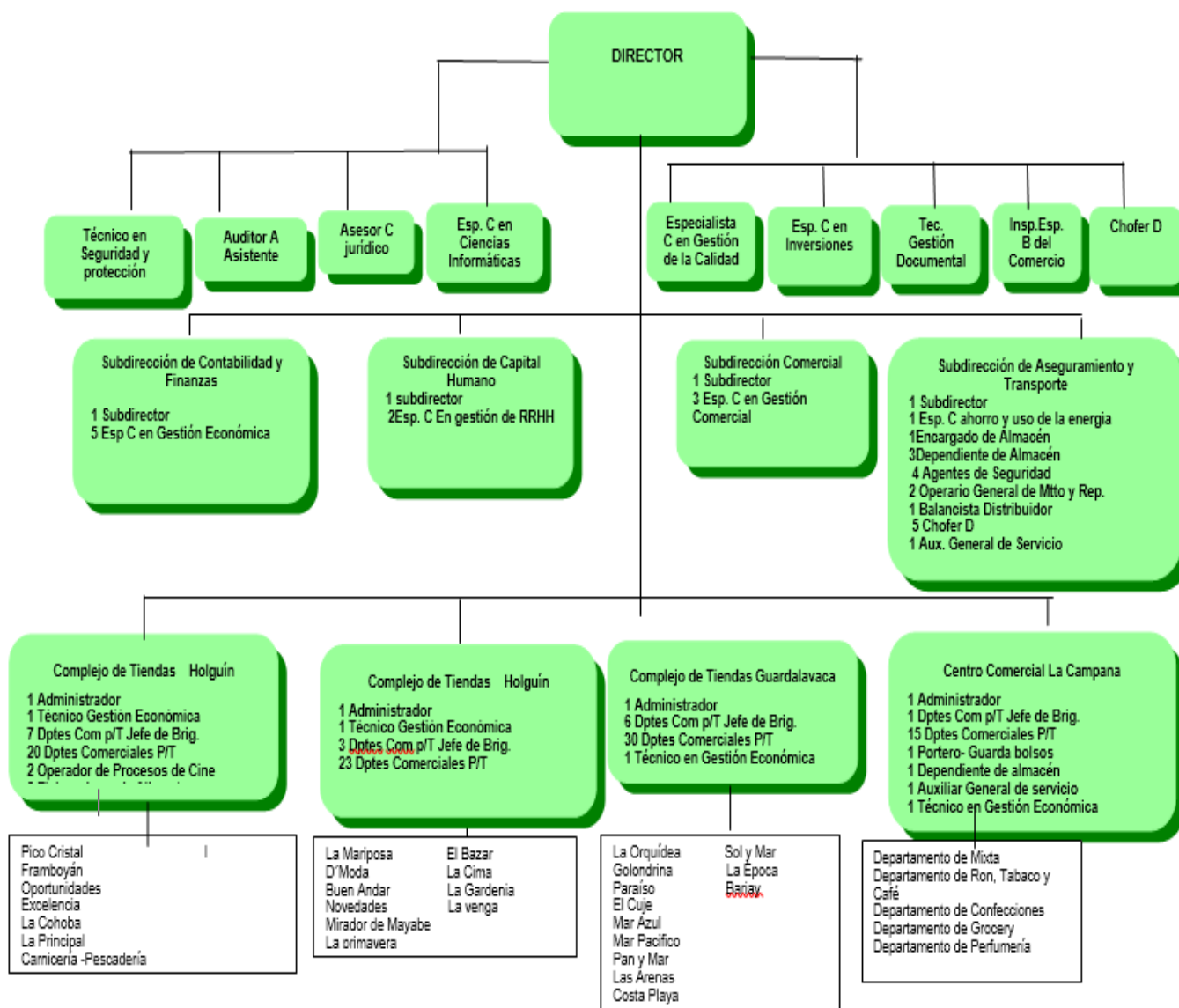


Figura 1. Organigrama de la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Anexo 9.1. Encuesta para determinar el grupo de expertos, así como su coeficiente de competencia.

Estimado compañero(a): Un grupo de investigadores se encuentran realizando un estudio para la evaluación del impacto de la capacitación. Para ello, es preciso, contar con un grupo de expertos que contribuyan con sus conocimientos en esta investigación. Se han seleccionado a un grupo de investigadores, entre los cuales usted se encuentra, que han trabajado en este campo y poseen conocimientos al respecto, para de ellos seleccionar aquellos que sean expertos y puedan colaborar en la estimación de las herramientas para la evaluación del impacto de la capacitación. Es de mucha utilidad contar con su opinión; la misma contribuirá a un mejor desarrollo de la investigación. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

1. Evalúe el grado de competencia que usted considera que posee cada investigador sobre el tema en análisis, considerando la escala ascendente desde 1 hasta 10 (mayor grado de competencias). Puede incluir a otros investigadores si lo considera necesario.

Investigadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Anexo 9.2. Encuesta para determinar el grupo de expertos, así como su coeficiente de competencia. Continuación.

2. Realice una autovaloración sobre el grado de incidencia que ha tenido en su conocimiento cada una de las fuentes de información que se relacionan seguidamente. Marque con una X, según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo) el grado de influencia.

Fuentes de conocimiento	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo en la actividad			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Conocimiento del tema y su estado actual en otros países			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración.



Anexo 10.1. Procesamiento de la encuesta para la selección de los expertos para el grupo de evaluadores.

Tabla 5. Determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos. Selección.

Inv./Grado Conocimt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio	Kc
1							1		8	1	8,90	0,89
2					1			7	2		7,90	0,79
3			7	2			1				3,60	0,36
4								1	3	6	9,50	0,95
5							1		5	4	9,20	0,92
6								6		4	8,80	0,88
7	1	3	3			3					3,40	0,34
8					5	5					5,50	0,55
9									7	3	9,30	0,93
10								4		6	9,20	0,92



Anexo 10.2. Procesamiento de la encuesta para la selección de los expertos para el grupo de evaluadores. Continuación.

Tabla 6. Selección de los expertos.

Posibles expertos	Kc	Ka	Kcom	Investigador seleccionado como experto
1	0,89	0,8	0,85	x
2	0,79	0,9	0,85	x
3	0,36	0,6	0,48	-
4	0,95	1,0	0,98	x
5	0,92	1,0	0,96	x
6	0,88	0,8	0,84	-
7	0,34	0,6	0,47	-
8	0,55	1,0	0,78	-
9	0,93	0,8	0,87	x
10	0,92	1,0	0,96	x
Cantidad de expertos seleccionados				6



Anexo 11.1. Planificación y diseño de la evaluación del plan de capacitación

Tabla 7. Planificación y diseño de la evaluación del plan de capacitación

Acciones de capacitación planificadas	Momentos de evaluación													
	2017												2018	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Seguridad y Salud del trabajo en instalaciones turísticas		D, R, AyC	T				E							
Diseño del cuadro de mando integral de la información en la gestión empresarial a nivel de área o empresa			D, R, AyC	T				E						
Ética y Protocolo en las organizaciones del turismo			D, R, AyC	T				E						
Para el fortalecimiento del subsistema de superación y preparación de cuadros y reservas			D, R, AyC	T				E						
Prevención de droga y conducta sexual en el turismo			D, R, AyC	T				E						
Comunicación interpersonal en la atención al cliente				D, R, AyC	T				E					
Métodos y Estilos de Dirección				D, R, AyC	T				E					
Comercialización y técnica de ventas				D, R, AyC	T				E					
Evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno					D, R, AyC	T				E				
Gestor de Productos Informáticos para el Turismo					D, R, AyC	T				E				
Perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en entidades turísticas					D, R, AyC	T				E				
Tendencias de la usabilidad Web en plataformas sociales para el turismo					D, R, AyC	T				E				
Ciclo directivo y la organización del tiempo de trabajo del dirigente en el sector turístico					D, R, AyC	T				E				
Diseño de Productos Turísticos						D, R, AyC	T				E			
Gestión de la Calidad para el turismo							D, R, AyC	T				E		
Habilitación de Agentes de Seguridad y Protección en el Ministerio del Turismo									D, R, AyC	T			E	
Excel en la gestión de la información en el turismo										D, R, AyC	T			E
Recursos	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC, transporte	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC, transporte	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC, transporte	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC, transporte	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC, transporte	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC, transporte	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC	Materiales de oficina: hojas, impresora y PC
Participantes	Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados y jefes	Trabajadores capacitados y jefes	Trabajadores capacitados y jefes	Trabajadores capacitados y jefes	Trabajadores capacitados y jefes	Trabajadores capacitados, jefes y dirección	Trabajadores capacitados, jefes y dirección	Trabajadores capacitados, jefes y dirección	Trabajadores capacitados, jefes y dirección	Trabajadores capacitados, jefes y dirección	Trabajadores capacitados, jefes y dirección	Trabajadores capacitados, jefes y dirección	Trabajadores capacitados, jefes y dirección
Responsable	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores

Procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.



Anexo 11.2. Planificación y diseño de la evaluación del plan de capacitación.
Continuación.

Leyenda:

A: Evaluación de aprendizaje.

R: Evaluación de la reacción del participante.

C: Evaluación de clima de transferencia.

T: Evaluación de la transferencia o aplicación.

E: Evaluación de los efectos o resultados de la acción.



Anexo 12.1. Plan de capacitación

Tabla 8. Plan de capacitación

No.	Dpto	Cadena	Entidad	Tipo de acción	Temática	Cant Plan	Lugar	Mes	Fecha Inicio	Fecha Final	Profesor
1	Gestión	Mintur	Caracol	Seminario	Evaluación de la efectividad del sistema de control interno	25	Caracol	4	10/04/2017	14/04/2017	
2	Gestión	Mintur	Caracol	Curso	Curso Prevención de drogas y conducta sexual en el turismo	24	FORMATUR	2	06/02/2017	10/02/2017	
3	Gestión	Mintur	Caracol	Curso	Curso Ética y Protocolo en las organizaciones	35	FORMATUR	3	13/03/2017	17/03/2017	
4	Gestión	Mintur	Caracol	Curso	Curso Seguridad y Salud del trabajo en instalaciones turísticas	11	FORMATUR	2	20/02/2017	24/02/2017	
5	Gestión	Mintur	Caracol	Conferencia	Comunicación interpersonal en la atención al cliente	40	FORMATUR	4	14/04/2017	14/04/2017	
6	Gestión	Mintur	Caracol	Entrenamiento	Entrenamiento ciclo directivo y la organización	13	FORMATUR	6	19/06/2017	23/06/2017	
7	Gestión	Mintur	Caracol	Curso	Perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en entidades turísticas	13	FORMATUR	5	08/05/2017	13/05/2017	
8	Gestión	Mintur	Caracol	Entrenamiento	Entrenamiento de Posgrado Gestión de la Calidad en el turismo	8	FORMATUR	9	18/09/2017	22/09/2017	
9	Gestión	Mintur	Caracol	Seminario	Seminario Evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno	25	FORMATUR	4	20/04/2017	21/04/2017	
10	Gestión	Mintur	Caracol	Curso	Curso para la Habilitación de Agentes de Seguridad y Protección en el Ministerio del Turismo.	4	FORMATUR	9	18/09/2017	22/09/2017	
11	Gestión	Mintur	Caracol	Curso	Curso de Posgrado Gestor de Productos Informáticos para el Turismo.	1	FORMATUR	10	09/10/2017	14/10/2017	
12	Gestión	Mintur	Caracol	Entrenamiento	Entrenamiento de Posgrado Tendencias de la Gestión en el Turismo	1	FORMATUR	5	22/05/2017	24/05/2017	
13	Gestión	Mintur	Caracol	Entrenamiento	Entrenamiento de Posgrado Excel en la gestión de la información en el turismo	16	FORMATUR	10	16/10/2017	18/10/2017	
14	Gestión	Mintur	Caracol	Asesoría	Asesoría para el fortalecimiento del subsistema de superación y preparación de cuadros y reservas	3	FORMATUR	3	20/03/2017	24/03/2017	
15	Gestión	Mintur	Caracol	Asesoría	Asesoría en Métodos y Estilos de Dirección	8	FORMATUR	4	24/04/2017	28/04/2017	
16	Gestión	Mintur	Caracol	Asesoría	Asesoría para el diseño del cuadro de mando integral de la información en la gestión empresarial a nivel de área o empresa	8	FORMATUR	11	13/11/2017	17/11/2017	
17	Idiomas	Mintur	Caracol	Curso	Curso de inglés y francés, para técnicas comerciales en el turismo	40	FORMATUR	5	15/05/2017	19/05/2017	



Anexo 12.2. Plan de capacitación. Continuación.

Tabla 9. Acciones reales ejecutadas del Plan de capacitación

No	Tipo de acción	Temática	Cant. Plan	Lugar	Mes	Fecha Inicio	Fecha Final	Profesor	Modalidad
1	Conferencia	Seguridad y Salud del trabajo en instalaciones turísticas	11	CCT Holguín	2	22/02/2017	22/02/2017	Yoani	P
2	Asesoría	Diseño del cuadro de mando integral de la información en la gestión empresarial a nivel de área o empresa	8	Entidad	3	06/03/2017	18/03/2017	Haymé	SP
3	Conferencia	Ética y Protocolo en las organizaciones del turismo	35	CCT Holguín	3	29/03/2017	29/03/2017	Yamila	P
4	Asesoría	Para el fortalecimiento del subsistema de superación y preparación de cuadros y reservas	3	CCT Holguín	3	20/03/2017	20/04/2017	Yudi	SP
5	Curso	Prevención de droga y conducta sexual en el turismo	24	CCT Holguín	3	20/03/2017	24/03/2017	Enrique	SP
6	Conferencia	Comunicación interpersonal en la atención al cliente	40	CCT Holguín	4	14/04/2017	14/04/2017	Yudi	P
7	Asesoría	Métodos y Estilos de Dirección	8	CCT Holguín	4	10/04/2017	10/05/2017	Onmys	SP
8	Entrenamiento	Entren Gestión de ventas	16	Entidad	4	17/04/2017	28/04/2017	Yoani	SP
9	Seminario	Evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno	25	CCT Holguín	5	02/05/2017	19/05/2017	Miguel	SP
10	Asesoría	Perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en entidades turísticas	13	CCT Holguín	5	03/05/2017	24/05/2017	Onmys	SP
11	Entrenamiento	Ciclo directivo y la organización del tiempo de trabajo del dirigente en el sector turístico	13	CCT Holguín	6	05/06/2017	10/06/2017	Onmys	SP
12	Entrenamiento de Postgrado	Gestión de la Calidad para el turismo	8	CCT Holguín	9	11/09/2017	29/09/2017	Yoani	SP
13	Curso	Habilitación de Agentes de Seguridad y Protección en el Ministerio del Turismo	4	CCT Holguín	9	04/09/2017	28/09/2017	Enrique	SP
14	Entrenamiento de Postgrado	Excel en la gestión de la información en el turismo	16	Entidad	10	09/10/2017	03/11/2017	M. Luisa	SP



Anexo 13. Resultados de la encuesta de reacción.

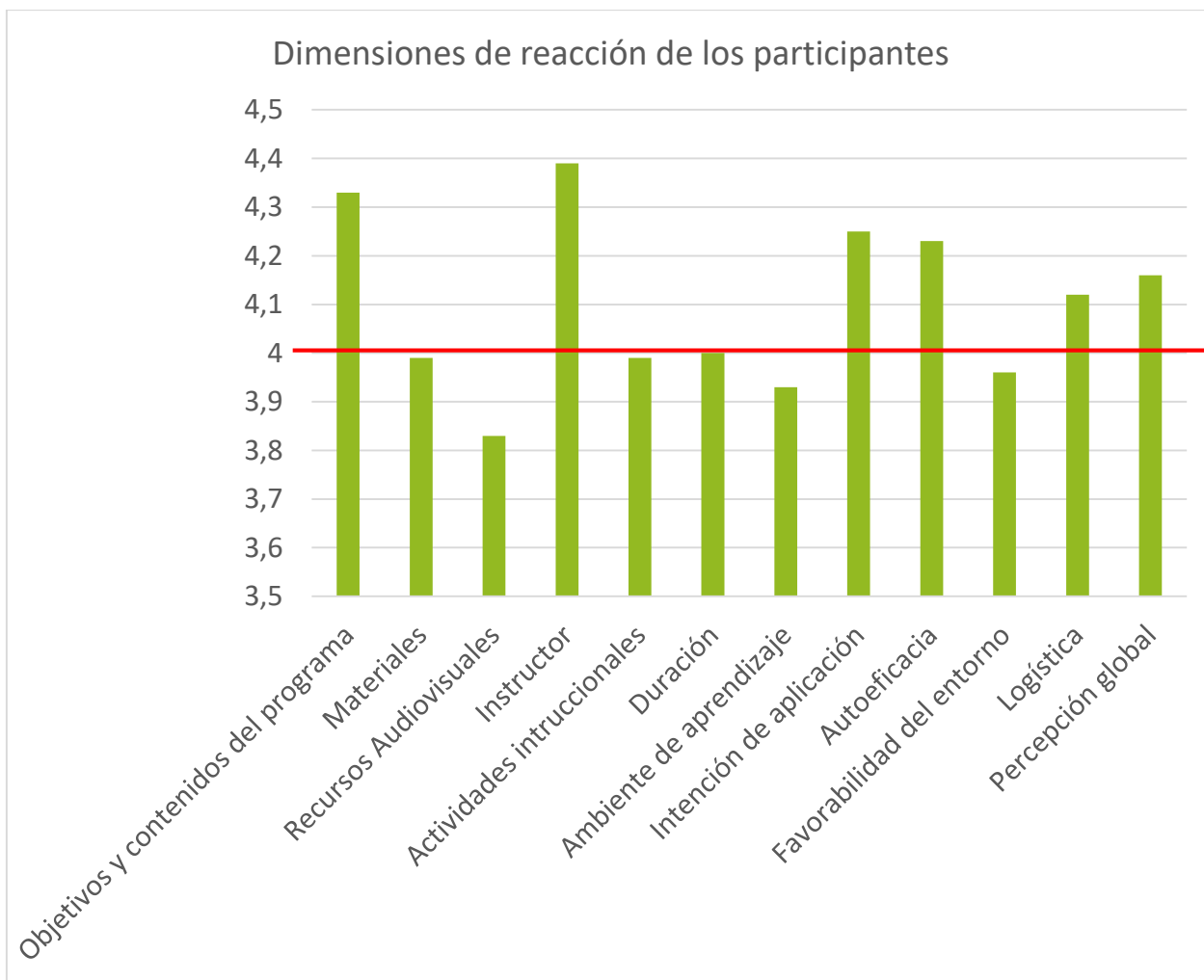


Figura 2. Gráfico resumen de la reacción de los participantes.



Anexo 14. Resultados de la encuesta para medir el clima de transferencia

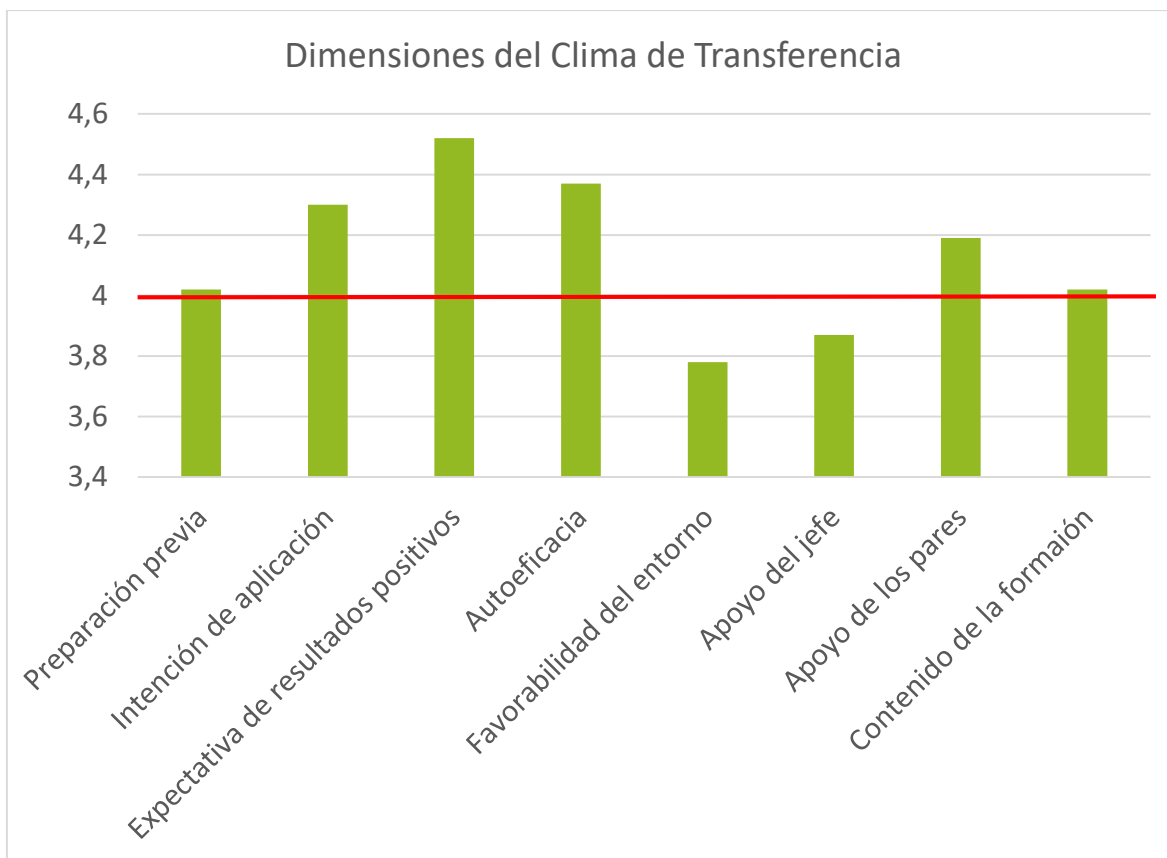


Figura 3. Gráfico resumen del clima de transferencia.



Anexo 15. Resultados de la encuesta para medir la transferencia al puesto de trabajo

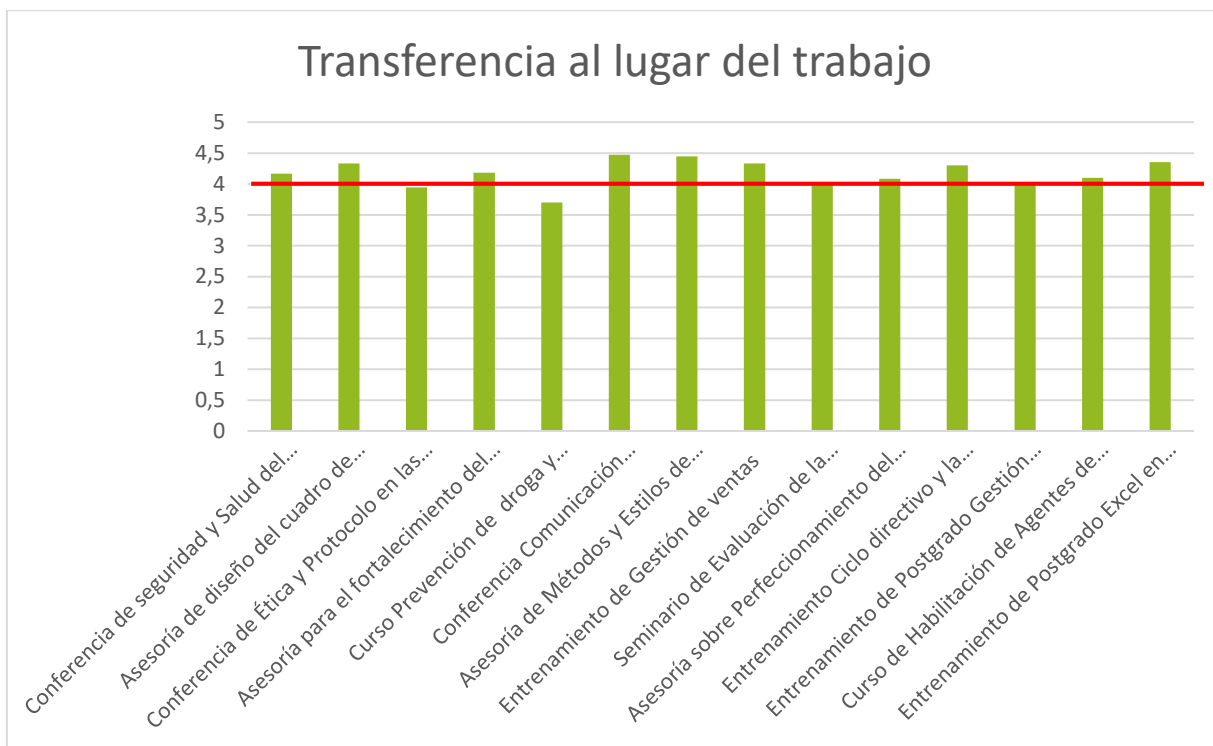


Figura 4. Gráfico resumen de transferencia al puesto de trabajo



Anexo 16.1. Método Delphi.

El método de expertos o Delphi

1. Preparar y aplicar los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.
2. Elaborar los cuestionarios de análisis y seleccionar los expertos. Aplicar métodos y técnicas. Para la aplicación del método de expertos se desarrollan los pasos siguientes:
 - a) Creación del grupo de expertos
3. Evalúe el grado de competencia que usted considera que posee cada investigador sobre el tema en análisis, considerando la escala ascendente desde 1 hasta 10 (mayor grado de competencias). Puede incluir a otros investigadores si lo considera necesario

Investigadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio	Kc
1						4		5		4	8,00	0,80
2					1	5	3		2	2	7,23	0,72
3				2					10	1	8,31	0,83
4						6	1	4		2	7,31	0,73
5						1	9	3			7,15	0,72
6						1	6	6			7,38	0,74
7							1		11	1	8,92	0,89
8					7		3			3	6,62	0,66
9							7	6			7,46	0,75
10				4	2	3		2	1	1	6,08	0,61
11									9	4	9,31	0,93
12							5	5	1	2	8,00	0,80
13					4	3	6				6,15	0,62

4. Realice una autovaloración sobre el grado de incidencia que ha tenido en su conocimiento cada una de las fuentes de información que se relacionan seguidamente. Marque con una X, según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo) el grado de influencia.



Anexo 16.2. Método Delphi. Continuación.

Fuentes de conocimiento	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo en la actividad			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Conocimiento del tema y su estado actual en otros países			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración.

Tabla 10. Determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos. Selección final.

Posibles expertos	kc	Ka	Kcom	Selección
1	0,80	0,8	0,80	x
2	0,72	0,9	0,81	x
3	0,83	0,6	0,72	-
4	0,73	1,0	0,87	x
5	0,72	1,0	0,86	x
6	0,74	0,8	0,77	-
7	0,89	0,6	0,75	-
8	0,66	1,0	0,83	-
9	0,75	0,8	0,77	x
10	0,61	1,0	0,80	x
11	0,93	1,0	0,97	x
12	0,80	0,6	0,70	-
13	0,62	1,0	0,81	x
Cantidad de expertos seleccionados				8



Anexo 16.3. Método Delphi. Continuación.

Una vez seleccionados los expertos y aprobados por el equipo de trabajo, se parte de la explicación del método y de ser necesario se impartirá una breve preparación en materia de capacitación, la duración recomendada es entre 10 y 15 horas, aunque esto es flexible.

b) Desarrollo de la primera ronda

A cada experto (E) se le entrega una hoja de papel con los factores que el autor de la investigación considera influyen junto a la capacitación en las ventas y se les pide que añadan otros de considerar que su importancia lo amerita. Se relacionan todos los factores, se reduce el listado evitando repeticiones o similitudes y conforman la matriz representada en la tabla 11.

Tabla 11. Resultados de la primera ronda.

Factores	Expertos								Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Demanda inusitada de los productos									100,0
La calidad de la mercancía a la venta									100,0
Efectos de la publicidad		0		0					75,0
La capacitación impartida a los trabajadores									100,0
Competidores	0		0	0	0			0	37,5
Condiciones macroeconómicas favorables						0			87,5
Productos exclusivos de la empresa		0			0	0		0	50,0
Devoluciones		0	0	0	0	0	0		25,0
Confianza y fidelidad de los clientes									100,0
Precios de los productos									100,0
Satisfacción y compromiso de los trabajadores				0					87,5

c) Desarrollo de la segunda ronda.

Se le entrega a cada experto una hoja con la matriz obtenida del paso anterior y la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esos son verdaderamente los factores que influyen junto a la capacitación en los resultados de la empresa? Con las que no esté de acuerdo marque un cero. Una vez respondida la pregunta, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión de cálculo siguiente:

$$Cc = [1 - (Vn/Vt)] * 100, \text{ (x) dónde:}$$

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje



Anexo 16.4. Método Delphi. Continuación.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de expertos

Empíricamente, si $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Los factores que obtienen valores de $Cc < 60\%$ se eliminan por el poco consenso entre los expertos. Se concluye cuando todos los factores alcanzan un $Cc \geq 60\%$, lo que indica que hay un adecuado nivel de consenso por lo que se concluye que esos son los factores que influyen junto a la capacitación en las ventas.

Tabla 12. Resultados de la segunda ronda.

Factores	Expertos								Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Demanda inusitada de los productos					0				87,5
La calidad de la mercancía a la venta									100,0
Efectos de la publicidad		0					0		75,0
La capacitación impartida a los trabajadores									100,0
Condiciones macroeconómicas favorables				0				0	75,0
Confianza y fidelidad de los clientes									100,0
Precios de los productos									100,0
Satisfacción y compromiso de los trabajadores								0	87,5



Anexo 18.1. Plan de acción

Tabla 13. Plan de acción.

No	Acciones	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Responsable	Fecha de control	Recursos
1	Realizar contrato con otras instituciones formadoras del territorio	Especialista de Recursos Humanos	Enero 2018	Director de Recursos Humanos	Febrero 2018	Material de oficina
2	Lograr el consenso con el CCT sobre la fecha de matrícula de los cursos	Especialista de Recursos Humanos	enero 2018	Director de Recursos Humanos	enero 2018	-
3	Incluir en el plan de capacitación las acciones instructivas generales	Especialista de Recursos Humanos	enero 2018	Director de Recursos Humanos	enero 2018	materiales de oficina
4	Mantener el control de la participación a las acciones de capacitación	Especialista de Recursos Humanos	Año 2018	Director de Recursos Humanos	año 2018	Material de oficina
5	Garantizar los materiales básicos para cada acción de capacitación	Responsable de la acción	Año 2018	Especialista de Recursos Humanos	año 2018	Material de oficina y materiales básicos de estudio



Anexo 18.2. Plan de acción. Continuación.

Tabla 13. Plan de acción.

No	Acciones	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Responsable	Fecha de control	Recursos
6	Comprar equipamiento tecnológico para respaldar los contenidos impartido en cada curso de no contar el centro capacitador con los medios	Subdirección de Aseguramiento del CCT	Febrero 2018	Director de Recursos Humanos	Febrero 2018	Computadora, proyectores, entre otros.
7	Planificar actividades prácticas con espacios para el intercambio de ideas entre los participantes	Especialista de Recursos Humanos	año 2018	Director de Recursos Humanos	año 2018	-
8	Garantizar y controlar las condiciones de los locales antes de realizar acciones de capacitación	Especialista de Recursos Humanos	año 2018	Director de Recursos Humanos	año 2018	Transportación y lista de chequeo para condiciones de trabajo
9	Motivar a los trabajadores para que apliquen lo aprendido	Jefes directos	año 2018	Especialista de Recursos Humanos	año 2018	-
10	Instruir a los jefes de área sobre la importancia de la capacitación y la aplicación de las habilidades y conocimientos adquiridos con ella.	Especialista de Recursos Humanos	enero, abril, octubre 2018	Director de Recursos Humanos	enero, abril, octubre 2018	Locales, medios ilustrativos.