



**Universidad de Chile**  
**Facultad de Ciencias Sociales**  
**Carrera de Psicología**

**EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN:  
CARACTERIZACIÓN Y UNA PROPUESTA PARA LA GRAN EMPRESA  
PRIVADA CHILENA**

Memoria Teórica para optar al Título de Psicóloga

Autora: Carolina Olea Soto

Académico Patrocinante: Ps. Rogelio Díaz

Profesional Colaboradora: Ps. Gloria Zavala

Santiago, Chile

2010

## Agradecimientos

A Dios, por ser tan fiel y misericordioso, por tomarme de la mano en medio de la tormenta y enseñarme el camino para seguir adelante.

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional, los momentos felices y las buenas palabras que siempre tienen para mí.

A mi esposo, Fabián, por ser tan maravilloso conmigo, por la paciencia y por el tremendo soporte que ha sido durante este tiempo.

Los amo a todos sin reservas.

**INDICE**

<b>I. RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>II. INTRODUCCION</b> .....	<b>5</b>
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	<b>6</b>
<b>IV. DESARROLLO</b> .....	<b>7</b>
1. CAPACITACIÓN Y SU GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	7
2. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y MEDICIÓN DEL IMPACTO.....	13
2.1 <i>Principales Metodologías de Evaluación de la Capacitación</i> .....	15
2.2 <i>Evaluación de Impacto de la Capacitación</i> .....	25
3. CARACTERISTICAS DE LA GRAN EMPRESA PRIVADA CHILENA .....	32
4. UNA PROPUESTA PARA LA EVALUACION DE IMPACTO EN LA GRAN EMPRESA PRIVADA CHILENA .....	37
<b>V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b> .....	<b>46</b>
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>53</b>

## **I. RESUMEN**

La presente tesina desarrolla el concepto de evaluación de impacto de la capacitación, dado el rol que la capacitación posee en las empresas de la actualidad y la necesidad latente que gestores de esta área tienen de obtener resultados concretos que puedan evidenciar la eficacia de este tipo de actividades.

Para esto, se desarrolló una revisión teórica de conceptos, metodologías y estudios relacionados con el tema, los cuales resultaron en una propuesta para la gran empresa privada chilena dado que según las investigaciones posee características organizacionales que facilitarían la aplicación de métodos de evaluación de la capacitación, entre otros cambios en la gestión de ésta.

Finalmente, se concluye que la evaluación de impacto de la capacitación es una herramienta que debe utilizarse con mayor frecuencia dado los beneficios que mediante ésta se pueden obtener. Siendo necesarias mayores prácticas al respecto, con el objetivo de encontrar el método más adecuado para cada organización.

## II. INTRODUCCION

Cuando se habla acerca de la capacitación que se realiza al interior de las organizaciones y de la importancia que tiene ésta al momento de fortalecer las competencias del recurso o capital humano, se está dando por supuesto que mediante una adecuada gestión de estas actividades las empresas lograrán mejorar diversos indicadores de gestión que a la larga debiesen significar un mayor empoderamiento y, por ende, mayor competitividad en el contexto de libre mercado actual. Sin embargo, ¿está comprobado que la capacitación laboral sea un aporte valioso en la empresa? O, ¿se suelen medir los resultados de programas de capacitación?

En este sentido, los cuestionamientos que pueden tener las actividades de capacitación ya no se centran en si sirve o no desarrollar competencias en los trabajadores, sino en si el aprendizaje transferido está efectivamente reforzando las competencias que se desean, es decir, si se están obteniendo los resultados esperados con la capacitación, expresados en términos tanto cualitativos como cuantitativos.

De esta manera, ha surgido la necesidad de que el staff de recursos humanos agregue valor a la organización en un sentido más concreto, originándose nuevas nociones que ponen el énfasis en la estrategia que éstos profesionales en conjunto puedan aportar para afrontar los cambios y, por ende, la competitividad que existe hoy en día. Así, David Ulrich, por citar un ejemplo, mantiene que los desafíos actuales sólo se superarán cuando *“las prácticas de RR.HH. agreguen valor mensurable, que las funciones de RR.HH. aporten resultados en los negocios y que los profesionales de RR.HH. desarrollen la disciplina de una profesión, cumplan nuevos papeles y demuestren nuevas capacidades.”* (Ulrich, 2006; p. 20)

En torno a esta problemática es que se desarrolla el trabajo presentado a continuación, tomando el área de la capacitación como un ejemplo notorio de la falta de prácticas de evaluación que permitan dar con indicadores objetivos que demuestren la influencia que tiene el aprendizaje al que se someten día a día un número determinado de trabajadores en relación a los objetivos del negocio. Considerándose de gran relevancia indagar en las

herramientas que permitiesen a gestores de la capacitación dar con resultados claros que harían las actividades de capacitación menos discutibles y más eficaces.

De esta manera, el presente estudio pretende principalmente dar a conocer en qué consiste la capacitación, cómo se suele desarrollar al interior de una empresa y qué metodologías de evaluación permiten expresar en términos cualitativos y cuantitativos los beneficios que tienen este tipo de actividades, desarrollándose así el concepto de evaluación de impacto.

A su vez, se espera también desarrollar una propuesta que facilite la implementación de metodologías de evaluación de impacto en las organizaciones chilenas, para lo cual en esta oportunidad se elegirá puntualmente al grupo de la gran empresa privada, dadas las características propias de su gestión que serán debidamente descritas, las cuales permiten desarrollar una propuesta que procure mayor aplicabilidad. Al respecto, como posibles líneas futuras de investigación sería bastante enriquecedor desarrollar un estudio que recopile los modelos de evaluación de impacto utilizados por las empresas chilenas, con el objetivo de desarrollar una metodología que pueda ser característica de las organizaciones de nuestro país. Además, de investigar el alcance que el modelo HPI tiene en Chile y cómo las empresas se han visto influenciadas por esta perspectiva.

Finalmente, para el trabajo descrito se realizará una investigación teórica que consistirá principalmente en la revisión bibliográfica tanto de conceptos como de experiencias prácticas al respecto de la evaluación de impacto de la capacitación, que permitan aproximarse a este concepto y sus metodologías más utilizadas, así como a modelos de gestión renovados que permiten insertar este tipo de evaluación con mayor fluidez.

### **III. OBJETIVOS**

**Objetivo General** :

**Elaborar una propuesta que facilite las condiciones para la evaluación de impacto de la capacitación al interior de las grandes empresas privadas de Chile.**

### **Objetivos Específicos :**

1. Describir y contextualizar conceptos de capacitación y evaluación.
2. Conocer las metodologías de evaluación de la capacitación más importantes.
3. Profundizar el concepto de evaluación de impacto en el área de la capacitación.
4. Caracterizar mediante análisis bibliográfico a las grandes empresas privadas de Chile.
5. Identificar variables organizacionales que benefician y/o dificultan una evaluación de impacto de la capacitación.
6. Proponer un método para la evaluación de impacto de la capacitación en la gran empresa privada de Chile.

## **IV. DESARROLLO**

### **1. CAPACITACIÓN Y SU GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

La capacitación, según el diccionario de la Real Academia Española, es un concepto relacionado con habilitar a alguien para una tarea o actividad y este término se ha utilizado principalmente en el área de Recursos Humanos, entendiéndose que *“la única forma de evitar la obsolescencia humana es mediante la capacitación y el desarrollo continuos del conocimiento, de las destrezas, de las actitudes y del comportamiento humano”* (Bentley en Paredes, 1998: p.3)

Así es como en la mayoría de las organizaciones de hoy en día, cuando se habla de capacitación se alude de inmediato a una tarea que el área de Recursos Humanos o, en su ausencia el departamento de personal deben llevar a cabo, cumpliendo de esta manera con un procedimiento básico en una organización medianamente estructurada, que pretende utilizar los beneficios de estas actividades con el ideal de conseguir sus objetivos estratégicos.

El glosario del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), nos ofrece tres definiciones de capacitación, las cuales representan por completo el énfasis que se le quiere dar a este concepto en el desarrollo de este trabajo. Primero se refiere a éste como el *“proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes,*

*habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, (...) procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía”, luego menciona que corresponde a “aquellas acciones que preparan a una persona para una actividad laboral. Puede tener lugar al ingreso del trabajador a una empresa, o durante su vida del trabajo con el fin de actualizarlo o prepararlo para responder a los requerimientos del proceso productivo, ya sea por innovaciones tecnológicas o por cambios organizacionales” y por último, SENCE plantea que la capacitación corresponde al “conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias” (SENCE, 2003: p. 3-4)*

Así bien, tal como es explicitado por SENCE el uso de la palabra capacitación en el contexto laboral nacional implica a aquellas actividades de formación que se realicen en una empresa a favor de sus trabajadores, sea por innovación tecnológica o simplemente por el afán de mejorar habilidades o actitudes importantes para la organización.

En este punto, es necesario distinguir entre capacitación y desarrollo, ya que pese a que son términos que pueden estar vinculados, la capacitación consiste netamente en actividades que son diseñadas para impartir a los trabajadores los conocimientos y habilidades que le son necesarios para un cargo actual, mientras que el desarrollo hace alusión a la estimulación de aprendizajes con una proyección a largo plazo, como es el caso de los planes de carrera al interior de una empresa, que en ciertos momentos pueden incluir actividades específicas de capacitación (Wayne & Noe, 2005). En consecuencia, se entiende que el desarrollo organizacional apunta a un ámbito de aprendizaje mucho más amplio, donde la capacitación es un componente o fase de éste, así como el entrenamiento puede ser entendido como un componente o fase de la capacitación. Es importante realizar esta distinción en términos prácticos y por el desarrollo conceptual presentado en este trabajo, sin embargo, más adelante se evidenciará que las metodologías de evaluación existentes son aplicables tanto a actividades propias de la capacitación como del desarrollo, siendo necesario en ocasiones aplicar ciertos criterios para decidir hasta qué nivel serán evaluadas dichas actividades.



En síntesis, Alfonso Siliceo (2004) plantea que los propósitos fundamentales de la capacitación en una empresa serían:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.

Ahora, las actividades de capacitación en sí mismas no serían tan significativas si no son precedidas por una gestión adecuada, sin embargo, pese a la obviedad que pueda tener para algunos este tipo de argumentos, hay empresas que no capacitan adecuadamente a su personal, entendiéndose que un proceso de capacitación eficaz concibe en sí mismo distintas etapas más allá del solo hecho de capacitar y que tienen relación con un claro conocimiento de la estrategia de la organización, un diagnóstico certero de necesidades de capacitación y un proceso de evaluación que permita evidenciar cambios en la organización luego de este tipo de intervenciones, midiendo idealmente el impacto. A continuación, se presentarán las etapas básicas de la capacitación según Idalberto Chiavenato (2001):

1. Detección de Necesidades de Capacitación:

Corresponde al diagnóstico preliminar que llevará a establecer las necesidades de capacitación y según Chiavenato, éste puede hacerse en tres niveles: Análisis Organizacional, Análisis de los Recursos Humanos y, Análisis de operaciones y tareas.

2. Programación de la Capacitación:

En esta etapa se canaliza todo lo identificado en el diagnóstico realizado previamente de manera de responder a preguntas como:

- ¿Cuál es la necesidad?; ¿Ocurre en otra área o sector de la organización?; ¿Cuál es su causa?; ¿Es parte de una necesidad mayor?; Si la necesidad es inmediata, ¿Cuál es su

prioridad con respecto a las demás?; ¿A quienes estará dirigida la actividad?; ¿Cuál es el tiempo y el costo disponible?; ¿Quién impartirá la capacitación?, entre otras interrogantes.

De esta manera, se busca concretar en un programa de capacitación aquellas necesidades de entrenamiento que parecieran tener mayor prioridad en cuanto a objetivos estratégicos de corto o largo plazo, encuadrando la información recogida en la etapa anterior con los tiempos y costos presupuestados por la organización.

### 3. Implementación y Ejecución

En esta etapa se llevará a cabo lo estipulado en el programa de capacitación, siendo fundamental para la ejecución que se ajusten aspectos como la adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización, calidad del material de capacitación presentado, cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, calidad y preparación de los instructores y calidad de los aprendices. Así, a mayor control de estos factores, mayores serán los beneficios a obtener de las actividades que se ejecutarán en esta etapa.

### 4. Evaluación de Resultados

Por último, encontramos la etapa de evaluación de resultados, la cual debiese ser una responsabilidad inevitable de quienes gestionan la capacitación en las empresas puesto que sólo mediante ésta se pueden obtener datos que prueben la eficiencia del programa de capacitación realizado en la organización, considerándose dos aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores.
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Estos aspectos pueden evaluarse a partir de los tres niveles de análisis utilizados también en el diagnóstico, asociando cada tipo de análisis a indicadores definidos con anterioridad y que serán capaces de representar en una medición a posteriori la eficacia de lo realizado. Por consiguiente, la evaluación de los resultados es un elemento retroalimentador para mejorar los programas de capacitación así como para eliminar aquellos que sean poco efectivos.

Un tema más puntual es lo que respecta a la gestión de la capacitación en las empresas de Chile, necesario de mencionar puesto que en nuestro país contamos con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo o SENCE, organismo que posee un rol regulador de gran relevancia al facilitar a las organizaciones públicas y privadas la información, metodología y principalmente recursos económicos que permitan desarrollar el capital humano que cada una posee.

De esta manera, el SENCE se orienta principalmente a reforzar las actividades de capacitación en las empresas mediante el incentivo de franquicia tributaria, el cual consiste en un descuento que se efectúa a aquellas empresas que son contribuyentes de 1° categoría de la ley de rentas, permitiéndoles invertir en capacitación anualmente hasta el 1% de las remuneraciones imponibles pagadas a los trabajadores dependiendo de ciertos rangos. En consecuencia, teniendo presente el tamaño/dotación de las empresas u organizaciones, las sumas de dinero que se consideran para actividades de capacitación pueden ser muy elevadas, siendo así mucho más relevante medir los efectos que actividades como éstas tienen en la productividad o sobre otros indicadores de gestión que se utilicen al interior de la empresa, comprobando de alguna manera concreta la utilidad de inversiones de este tipo.

Con respecto a la utilización de este beneficio otorgado por SENCE, según estudios realizados por este organismo, se presenta a continuación a modo de ejemplo lo invertido en actividades de capacitación entre los años 2003 y 2007.

**Tabla 1: INVERSIÓN TOTAL EN CAPACITACIÓN (EN MILLONES DE PESOS) ENTRE AÑOS 2003 Y 2007<sup>1</sup>**

Región	2003	2004	2005	2006	2007
I Tarapacá	2.662	1.813	2.000	1.758	1.255
II Antofagasta	6.266	6.205	5.384	5.482	3.389
III Atacama	1.741	1.653	1.822	1.579	1.334
IV Coquimbo	2.871	1.580	1.631	1.647	1.108
V Valparaíso	8.803	6.067	5.493	5.317	4.212
VI L. B. O'Higgins	4.125	2.550	2.639	2.741	2.013
VII Maule	5.590	2.431	1.935	1.958	1.569
VIII BioBio	9.322	6.843	6.620	6.209	4.257
IX Araucanía	2.162	1.603	1.628	1.593	1.134
X Los Lagos	6.353	4.014	3.662	3.865	2.888
XI Aysén	421	244	303	320	269
XII Magallanes	1.136	1.115	908	875	781
XIII Metropolitana	52.470	47.411	46.758	51.366	41.500
<b>Sub Total</b>	<b>103.921</b>	<b>83.528</b>	<b>80.784</b>	<b>84.713</b>	<b>65.709</b>
Gastos Indirectos	1.003	931	845	749	753
Gastos Administración OTIC	7.892	6.246	6.955	7.760	8.287
Becas OTIC	3.557	4.843	5.867	5.505	7.720
Excedentes OTIC	5.093	5.316	4.279	25.555	33.224
<b>TOTAL</b>	<b>121.467</b>	<b>100.865</b>	<b>98.729</b>	<b>124.282</b>	<b>115.693</b>

Ante los datos aquí expuestos, se puede concluir que el gasto en capacitación a nivel nacional promedia entre los años 2003 y 2007 unos \$112.207 millones, por lo tanto, es indudable que las organizaciones están capacitando a su personal y que las sumas de dinero invertidas en esto son considerables. Teniendo esto presente, ¿será entonces importante que quienes trabajen gestionando la capacitación en una empresa posean los conocimientos y herramientas necesarias que les permitan demostrar que los dineros aquí expresados han sido bien invertidos?, ¿será necesario que aún sin existir una demanda formal de mostrar resultados, los gestores de la capacitación se preocupen por obtenerlos?

Para contestar estas preguntas y otras que surgen en el camino, se desarrollará con mayor precisión en qué consiste el concepto de evaluación, qué metodologías son las más utilizadas en esta área, terminando con el desarrollo del concepto de evaluación de impacto, el cual se enfatiza en este trabajo.

<sup>1</sup> Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, 2007: p.10

## 2. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y MEDICIÓN DEL IMPACTO

El concepto de evaluación ha tenido diversos planteamientos a través de la historia, siendo de gran interés en EEUU desde los años 60´ discutir este concepto ya que permitiría justificar los billones de dólares que el gobierno estaba invirtiendo en programas sociales, educacionales y de salud. Sin embargo, es entre los años 70 y 80 que la evaluación ocupa un rol fundamental al trascender del campo gubernamental y educacional, al de administración de empresas y otras áreas (Guerra-López, 2007).

Definiciones más actuales se refieren a la evaluación como *“un proceso en el que tienen lugar procedimientos de recogida de información así como su posterior interpretación en función del contraste con determinadas instancias de referencia o patrones de deseabilidad, de modo que se posibilite la emisión de un juicio de valor de la realidad evaluada, capaz de proporcionar determinadas pautas para orientar la acción o la toma de decisiones”* (Vélaz, Blanco, Segalerva, Del Moral, 1995: p. 24 - 25).

Sin embargo, lo más destacable es la idea de Egon Guba, quién plantea que la evaluación se define como el proceso cuyo objetivo primordial no se encuentra en probar, sino mas bien en mejorar, debiendo ser esta la motivación de todos los esfuerzos de evaluadores (Guba, 1989 en Rutty, 2007).

Entendiendo esto, la evaluación se transforma en una responsabilidad ineludible, puesto que es sólo mediante ésta que se *“compara resultados respecto a expectativas, encuentra los conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado; y produce planes de acción para mejorar programas y soluciones que están siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado para que los objetivos y contribuciones organizacionales puedan ser cumplidos”* (Guerra-López, 2007: p.11). En este sentido, la evaluación de la capacitación en la organización, se entiende como el proceso requerido que permite determinar el grado en que las actividades de formación realizadas por la empresa han dado respuesta a las necesidades de ésta y cómo se traduce su impacto en términos económicos y cualitativos (Pineda, 2000).

Anteriormente, se planteó que la evaluación corresponde a una etapa más del ciclo de la gestión de la capacitación, por ende, para su efectividad debe estar considerada desde el

momento en que se comienzan a planificar las actividades de formación ya que mediante el seguimiento de los objetivos que se planteen en un comienzo, se obtendrá información relevante en las distintas etapas lo cual permitirá llegar a observaciones más certeras al finalizar un programa de formación o entrenamiento.

En este sentido, Pilar Pineda plantea que en lo que se refiere a evaluación al interior de la organización se identifican cinco modalidades que se dan en una interdependencia mutua y en momentos distintos (Pineda, 2000):

1. Evaluación diagnóstica, la cual se centra en analizar la coherencia entre los contenidos teóricos y las necesidades de formación que fueron detectadas en la empresa y sus trabajadores.
2. Evaluación formativa, que analiza el proceso formativo mientras se está desarrollando, evaluando el avance en los objetivos planteados.
3. Evaluación sumativa, centrada en las competencias finales adquiridas por los participantes.
4. Evaluación de la transferencia, mediante la cual se verifica el grado en que los participantes de la capacitación transfieren lo aprendido y las competencias adquiridas a su puesto de trabajo.
5. Evaluación del impacto, la cual se encuentra centrada en determinar las repercusiones que las actividades de capacitación han tenido al interior de la empresa en términos tanto cualitativos como cuantitativos, evaluando de esta manera el coste-beneficio del programa de formación.

Estas 5 modalidades de evaluación o niveles de evaluación componen lo que se entiende por un proceso de evaluación exhaustivo, que considera en sus distintas etapas diversos factores a evaluar, los cuales medidos sucesivamente e interrelacionados indicarían finalmente la eficacia o ineficacia de la capacitación, atribuyendo los resultados a distintas variables que en cada una de las etapas debiesen ser consideradas previamente.

Estos niveles de evaluación planteados por Pineda se encuentran fundamentados en metodologías de evaluación que con los años se han ido modificando o innovando dado el

gran interés de diversos autores y profesionales de distintas áreas por entregar datos, indicadores, resultados cuantificables y medibles que puedan otorgar veracidad a los supuestos teóricos que ciencias como la psicología especializada en el ámbito organizacional plantea en su base. Así, se comienza a trabajar en distintas metodologías de evaluación de la capacitación desarrolladas principalmente en dos líneas: la línea de evaluación de programas y proyectos sociales, y la línea desarrollada por recursos humanos, enfocada principalmente a la evaluación de la capacitación en la empresa.

En el rol que el psicólogo ocupa al interior de las organizaciones, quien muchas veces se ve vinculado al área de capacitación, es primordial conocer cuáles metodologías de evaluación se han desarrollado en el área de recursos humanos, teniendo presente que el objetivo de éstas es traducir todos los beneficios que se consiguen con las actividades de formación en resultados del negocio mediante indicadores basados en la productividad, calidad, servicio al cliente, competitividad, etc., presentándose como finalidad medir el impacto que genera la gestión del capital humano al interior de la empresa.

## **2.1 Principales Metodologías de Evaluación de la Capacitación**

Las metodologías existentes surgieron principalmente en países anglosajones, encontrándose orientadas a organizaciones privadas cuya área de interés era la capacitación, el desarrollo de carrera y programas de desarrollo organizacional. En este contexto, la capacitación fue y es aún entendida como el único medio mediante el cual se desarrollan conocimientos y habilidades que se consideran capital cultural capaz de mejorar la competitividad de las empresas en el mercado (Rutty, 2007).

Este grupo de investigadores que representan a algunas de las metodologías que a continuación se presentarán, motivaron su trabajo ante la idea primordial de que *“la capacitación tiene como meta el generar beneficios para la organización y que esta meta, sin lugar a dudas, debe ser evaluada”* (Brinkerhoff en Rutty, 2007, p. 23). Plantean que el desarrollo en esta área de los departamentos de recursos humanos es muy pobre y que la mayoría de las veces los encargados de la capacitación se conforman con evaluar solo las reacciones de los participantes de un curso luego de terminado, y que en el mejor de los casos, evalúan los aprendizajes a través de encuestas de opinión. De esta manera, indagan acerca de los resultados inmediatos que pudo tener la actividad, pero no se

preocupan de evaluar si se está cumpliendo o no el servicio que departamentos de capacitación deben prestar a la organización y que tiene que ver con el valor que producen las actividades formativas.

Finalmente, estos investigadores concluyen en que la única forma de evidenciar si la capacitación produjo beneficios en la organización es mediante la evaluación de impacto, surgiendo así desde aquella época hasta la actualidad distintas metodologías que pueden ser de utilidad para lograrlo y dentro de las cuales se destacan principalmente:

- ❖ Modelo de evaluación de cuatro niveles de Kirkpatrick
- ❖ Modelo ROI de Jack Phillips
- ❖ Modelo HPI o Human Performance Improvement

✓ **Modelo de evaluación de cuatro niveles de Kirkpatrick**

Este modelo planteado por Kirkpatrick a fines de 1950 plantea un enfoque de evaluación de la capacitación que se estructura en base a 4 niveles: Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados.

El primer nivel de reacción se refiere a cómo los participantes receptionan y perciben la capacitación, es decir, este nivel mide la satisfacción respecto a la formación impartida y calidad de los instructores. En este sentido, es el nivel de evaluación más utilizado en las organizaciones ya que se puede medir fácilmente mediante cuestionarios de opinión u otros métodos como grupos de discusión.

El segundo nivel de aprendizaje se relaciona con las nuevas competencias adquiridas por los participantes gracias a la capacitación, midiendo el cambio en conocimientos, habilidades y actitudes mediante pruebas o test validados y confiables.

El tercer nivel de comportamiento mide la transferencia de los aprendizajes en el puesto de trabajo, es decir, si los participantes del programa aplicaron en su trabajo lo aprendido. Para esto, es útil la realización de entrevistas u otros métodos que permitan recolectar datos al respecto.



Por último, el cuarto nivel de resultados hace referencia a los efectos medibles que la capacitación genera en las distintas áreas de la organización, midiendo el impacto que han tenido sobre la organización los cambios en el comportamiento generados por el programa, sean estos tangibles como indicadores de producción e intangibles como la fidelización de los trabajadores, por ejemplo.

Kirkpatrick sugiere ciertas pautas que pudiesen facilitar el proceso de evaluación de impacto:

- “- *Seleccionar rigurosamente el momento de evaluación.*
- *Utilizar un grupo control, como referente imprescindible.*
- *Considerar la relación coste-beneficio de la formación.*
- *Aceptar el indicio ante la imposibilidad de la prueba, sin obsesionarse por su obtención cuando no es viable.”* (Pineda, 2000: p.125)

De su propuesta de enfoque mayormente cualitativo, se destaca que ante la dificultad de medir la rentabilidad, considere a ésta como un elemento más de la evaluación de impacto, que es interesante de analizar pero que debe hacerse cuando sea viable, planteando como un error pensar en que éste debiese ser la meta última de la evaluación de impacto de la capacitación ya que así representaríamos una visión reduccionista de lo que es el impacto de la formación.

### Ventajas e Inconvenientes

- Entre sus ventajas encontramos su viabilidad práctica ya que existe un consenso general entre educadores y evaluadores que es un modelo aplicable sin mayor dificultad. Además, es de carácter innovador en lo que es evaluación de impacto para una época donde el tema no era generalizado.
- Entre las críticas o desventajas percibidas, se plantea que el modelo es muy simplista, lo que provoca que generalmente la evaluación se estanque en el segundo nivel que propone el autor (aprendizaje). Además, las relaciones de causalidad entre niveles pueden fallar ya que el modelo no toma en consideración otros factores que influyen los resultados en cada nivel.

Otra crítica hace relación a que el posible feedback de la acción formativa no es inmediato o directo, dándose un tiempo de asimilación indeterminado donde puede perderse la información que se trató de impartir (Biencinto & Carballo, 2004). Por último, se le ha criticado que es incompleto ya que presenta una estructura pero no un proceso de medición, habiendo varios autores que han complementado su modelo, particularmente añadiéndole un nuevo nivel consistente en la medición del retorno de la inversión.

#### ✓ **Modelo de Phillips: ROI**

Este modelo tiene sus inicios en el año 1970, año desde el cual se fue desarrollando, modificando y refinando, pudiendo actualmente ser utilizado en diversas situaciones y aplicaciones (Phillips, 2003).

Pese a hacerse parte de planteamientos de Kirkpatrick, se caracteriza por ser un enfoque mucho más cuantitativo, centrándose en el desarrollo de una metodología que permite medir el impacto económico que puede tener una capacitación en una empresa. Con este objetivo, Jack Phillips adapta el cálculo de retorno de inversión (ROI) al área de la formación, utilizándolo como instrumento para medir la rentabilidad que tiene una actividad como esta al interior de la organización.

Así, Phillips agrega un quinto nivel a los cuatro planteados y señalados anteriormente por Kirkpatrick, en el cuál mide el retorno de la inversión de programas de entrenamiento y desempeño utilizando los primeros niveles como etapas precedentes que deben cumplirse, causando un efecto de reacción en cadena (Guerra-López, 2007).

Por consiguiente, el modelo de Phillips se constituye en base a las siguientes etapas (Phillips, 2003) :

1. Reacción y planes de acción: Se miden las reacciones de los participantes hacia el programa y los planes de acción que ellos proponen, lo que se hace generalmente mediante encuestas de reacción.
2. Aprendizaje: Se miden habilidades, conocimientos o cambios de actitud, mediante pruebas y/o resolución de casos y/o simulaciones en la línea de lo que se conoce como assessment center.

3. Aplicación o implementación: Se miden los cambios reales que el programa ha provocado en la conducta de los participantes sobre el trabajo y los progresos que estos han tenido. Se mide usualmente a través de supervisión, seguimiento o evaluación del desempeño.
4. Impacto en variables propias del negocio: Se miden los cambios de las variables de impacto en el negocio, las cuales fueron predefinidas, guardando relación con los objetivos del programa, evaluando si hay mejoramiento o empeoramiento.
5. Retorno de la Inversión: Corresponde al cálculo ROI propiamente tal. Se compara el valor monetario de los resultados con los costos del programa, usualmente expresado en porcentaje. Para poder determinar ROI, Phillips propone 1 año de evaluación y seguimiento de la variable impactada, para poder comparar antes y después.

Así, el modelo de Phillips se ubica entre los modelos de evaluación de impacto con mayor importancia para la gestión de recursos humanos, convirtiéndose en el modelo de evaluación más utilizado por su comprobada eficacia, ya que permite entregar credibilidad y validar ante las demás áreas, especialmente gerencia, el trabajo realizado mediante una fórmula matemática que expresa en porcentaje el retorno de la inversión que ha tenido el programa:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}} \times 100$$

#### Ventajas e Inconvenientes

- Entre las ventajas del modelo propuesto por Phillips se encuentra su innovación al adaptar la fórmula del retorno de la inversión al área de la capacitación, la cual logra objetivar el trabajo realizado por el equipo de capacitación y desarrollo, quienes siguiendo la lógica propuesta por este autor lograrán, además de elementos cualitativos de análisis, un factor matemático que indicará si el programa de capacitación logró cumplir con los objetivos monetarios de la empresa, evidenciándose la efectividad de la capacitación y cambiando la noción de gasto en capacitación, para que ésta sea vista como una

inversión. Así, los directivos podrán ver el valor del aprendizaje en términos que aprecian y comprenden, pudiendo tomar decisiones más fácilmente en esta área.

Otra de sus ventajas es que este modelo es aplicable a todo tipo de iniciativas de Recursos Humanos, además de la capacitación y que mediante éste, se pueden identificar las acciones exitosas, rediseñando o discontinuando programas inefectivos, mejorando la focalización de los recursos en la empresa.

- Entre las desventajas o críticas a este modelo encontramos que no todo proyecto de capacitación es adecuado para evaluar ROI ya que aquellos que están ligados a una estrategia de la empresa, que suelen ser a largo plazo, no entregarán a primera vista retornos a la empresa y eso, basado en este modelo, podría ser malinterpretado por aquellos que aprueban los presupuestos de capacitación. De esta manera, se entiende que pese a las ventajas de este modelo, se debe saber con cierta claridad a cuales proyectos aplica y a cuales no, así surgen sugerencias como la de Corcoran (1997, en Guerra- López, 2007) que plantea la categorización de proyectos en: estratégicos, requeridos y ROI, entendiendo que los proyectos estratégicos serán aquellos cuyos frutos se ven a largo plazo, los requeridos serán aquellos cursos que mantienen a la organización vigente, como capacitaciones en seguridad, leyes gubernamentales, remuneraciones, etc. que proveen beneficios que son obvios; y, por último, los proyectos ROI serían aquellos programas más críticos que necesitan de una evaluación debido a que pueden ser más costosos y se requiere probar sus resultados (Guerra-López, 2007: p.45).

Otra desventaja de este método, específicamente del quinto nivel en el cuál se mide el retorno de inversión, es que la fórmula usada es muy simple y, por lo tanto, puede entregar resultados ilusorios que no revelan la realidad por no considerar otras variables o conceptos que sí consideran otros métodos financieros.

#### ✓ **Modelo HPI o Human Performance Improvement**

Este modelo, que en español quiere decir Mejora del Rendimiento Humano, fue adaptado por diversas fuentes de la ASTD (American Society for Training and Development) a partir de un modelo anterior conocido como HPT o Human Performance Technology (Tecnología del Rendimiento Humano) que se refiere a *“un proceso sistemático que vincula la estrategia y objetivos del negocio - y habilidades del trabajador para alcanzarlos*

- con una variedad de intervenciones, incluida la educación y la formación.” (Rothwell, 1999, p.5)

De esta manera, a partir del modelo HPT, surge el interés netamente sobre la mejora del desempeño humano o HPI, el cuál aparte de ser considerado actualmente como sinónimo del modelo HPT, también se define como *“un medio para el fin de lograr mejores resultados (...), se centra en la identificación de oportunidades de mejora y en la adopción de medidas proactivas para la mejora continua”* (Rothwell, Hohne & King, 2007, pág. 15).

El modelo HPI tiene como objetivo principal el desempeño y logros, con un énfasis secundario en el comportamiento, al contribuir éste también en el resultado, siendo un factor que puede impactar tanto positiva como negativamente en el desempeño.

Para la ASTD, el modelo HPI se sostiene en seis pasos básicos (Rothwell, 1999):

1. Análisis del Rendimiento o Desempeño → En este punto, las personas que trabajan en la mejora del desempeño humano, identifican y describen los déficits en el rendimiento pasado, presente y futuro. Esto se consigue mediante la recolección de información, respondiendo a preguntas como: ¿cuál es la situación de rendimiento deseada versus la situación actual?, en este sentido, ¿cuál es la brecha en el rendimiento o qué es lo que hay que trabajar para llegar al rendimiento deseado?; ¿qué o quienes se ven afectados por el rendimiento deficitario? ¿una persona, un grupo, una organización o un proceso del trabajo?; ¿Cuándo y dónde ocurrió la primera brecha de rendimiento o cuándo se espera que ocurra?, ¿cómo estas brechas han afectado a la organización? ¿Estos efectos han sido generalizados o limitados?; ¿cuánto le ha costado esta brecha de rendimiento a la organización?, ¿cuál puede ser la mejor manera de calcular el impacto económico y tangible de esta brecha?, ¿cómo puede ser calculado el impacto intangible de la brecha en los clientes perdidos o la moral de los trabajadores?

De esta manera, con preguntas como las planteadas, los resultados de esta etapa de análisis deben expresar una descripción clara y detallada de las condiciones existentes y las condiciones deseadas con respecto al desempeño, siendo posible después de esta etapa responder a 4 preguntas clave:

- ¿Qué resultados de rendimiento se están logrando?

- ¿Qué resultados se desean?
- ¿Qué tan grande es el déficit de rendimiento?
- ¿Cuál es el impacto del déficit de rendimiento?

2. Análisis de Causa → En este punto, es identificada la raíz causal del déficit en el rendimiento pasado, presente o futuro, contestando así a la pregunta del por qué existe el déficit o la brecha de desempeño. Para esto, quienes trabajan en el área de mejora de rendimiento deben considerar los siguientes aspectos:

- ¿Qué tan claro ven los trabajadores los resultados o consecuencias de lo que ellos hacen? Esta pregunta es clave ya que las brechas o los déficits en el desempeño pueden resultar de trabajadores que no son capaces de ver cómo su trabajo ayuda al cumplimiento de las metas de la organización.
- ¿Qué tan bueno es el desempeño de los trabajadores que son premiados e incentivados para realizar tareas deseadas? ¿qué tanto sirven los premios e incentivos para inducir a los trabajadores a obtener resultados en su rendimiento?
- Con respecto a la disponibilidad de la información, ¿qué tan adecuadamente los trabajadores reciben los datos o retroalimentación que requieren para actuar en un momento determinado?
- ¿Son apoyados los trabajadores en lo que hacen mediante apropiados entornos, recursos, equipamientos o herramientas?, ¿tienen los trabajadores las condiciones físicas necesarias para llevar a cabo sus tareas?
- ¿Qué tan capaces son los individuos o grupos de trabajo?, ¿los empleados tiene la capacidad, el tiempo y otros recursos necesarios para desempeñarse?
- ¿Qué tan motivados están los trabajadores con respecto a su desempeño y que tan realistas son sus expectativas?, ¿los trabajadores quieren lograr los resultados que desea la organización?, ¿qué esperan recibir a cambio?

- ¿Están los conocimientos de los trabajadores y sus demandas a la altura de su rendimiento?, ¿podrían lograr los resultados deseados si sus futuros dependieran de ello, o carecen de los conocimientos técnicos necesarios?

Como se puede pensar, esta etapa se puede realizar mediante muchas técnicas y herramientas útiles para reunir información, sin embargo, cualquiera sea el método que se utilice, el análisis de causa debe ser una descripción clara de lo que rodea y explica las brechas o déficit en el rendimiento.

3. Selección de Intervenciones Apropriadas → En este punto, a partir de la información recolectada en las etapas anteriores, quienes trabajan en la mejora del rendimiento humano deben encontrar las intervenciones que lleven a cerrar la raíz causal de brechas de desempeño pasadas, presentes o futuras. Para esto se puede utilizar una intervención específica o combinarlas dependiendo de las brechas que se encontraron.
4. Implementación → En esta etapa se trabajará para ayudar y preparar a la organización para instalar la intervención o las intervenciones definidas en el punto anterior. Es muy importante en este momento contar con la motivación y apoyo tanto de cargos estratégicos al interior de la organización como de los encargados de la mejora del desempeño, ya que cualquier intervención será eficaz si existe un compromiso a largo plazo y una supervisión constante.
5. Gestión del cambio → Durante esta etapa, quienes trabajan en mejora del desempeño deben monitorear la implementación de la intervención que se está aplicando, teniendo presente los siguientes aspectos:

¿Cómo está resultando la intervención frente a la causa o causas del déficit de desempeño?, ¿Qué mejoras medibles se pueden demostrar?, ¿Cómo influye el sentido de propiedad de los trabajadores para con la intervención y cómo se puede mejorar este sentido de propiedad?, ¿Cómo las condiciones de cambio dentro y fuera de la organización afectan la intervención?

El resultado en esta etapa es la consolidación de la intervención como una práctica más de la organización, que se ejecuta regular y consistentemente, obteniendo los resultados deseados.

6. Evaluación y Medición → En esta etapa, los encargados de la mejora del rendimiento hacen un balance de los resultados obtenidos con la intervención, teniendo presente aspectos como los resultados deseados y medibles que se lograron, los efectos secundarios más notorios (positivos y negativos) de la intervención, las lecciones que se aprendieron y que pueden aplicarse a futuro, la capacidad que tuvo la intervención para adaptarse a la cultura corporativa, y por último, las buenas prácticas que resultaron de la intervención.

Así, con esta etapa se determinan cuántos cambios y mejoras ocurrieron en la organización, respondiendo así a dos importantes preguntas:

- ¿Cuál fue el impacto de la intervención?
- ¿Cuál fue el valor añadido en términos económicos y no económicos?

En conclusión, la etapa de evaluación se considera una fase crítica en este modelo ya que de ésta depende la credibilidad de quienes trabajan en la mejora del rendimiento, otorgando la seguridad necesaria para volver a realizar un proceso como éste. Por ende, la evaluación HPI se ha convertido en un conjunto complejo de cálculos, considerando el costo de las intervenciones versus los ahorros obtenidos por solucionar el problema de rendimiento, usando generalmente el método de retorno de inversión planteado por Phillips.

#### Ventajas e Inconvenientes

- La ventaja que tiene este modelo por sobre otros es que su foco se encuentra en el rendimiento o en los resultados que se desean tanto como organización como en un proceso de producción o en un puesto de trabajo, siendo estos los que se establecen desde un principio para medirlos después. Así, el trabajo no se desarrolla en torno a la brecha existente entre lo que un empleado sabe y lo que debería saber, sino que lo que importa es la brecha entre los resultados que está obteniendo actualmente y los que debería obtener. Importando la transferencia del aprendizaje al rendimiento y no simplemente que las personas hayan aprendido. Otro aspecto que se rescata de este modelo es su enfoque sistémico, considerando a la organización como un sistema, donde la acción de una persona, proceso o departamento influenciará a otros y viceversa; lo que



de alguna manera facilita que la organización en general se sienta identificada con los objetivos de rendimiento, empoderándose de este tipo de gestión. Además, el modelo HPI proporciona un lenguaje más práctico, utilizando conceptos que a todos los profesionales de una organización debiesen importarles, por lo tanto, cumple el objetivo de otorgar al área de Recursos Humanos un enfoque mucho más estratégico, en sintonía con los requerimientos de una organización.

- Una de sus aparentes desventajas, o lo que se le suele discutir, es su complejidad al ser un enfoque que integra muchas teorías y metodologías, requiriendo de esta manera una mayor preparación de quienes serán consultores de rendimiento para así evitar la confusión y, al contrario, demostrar que justamente en esta integración está la riqueza de este modelo.

## **2.2 Evaluación de Impacto de la Capacitación**

Como se ha evidenciado, la capacitación es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, principalmente por ser uno de los pilares donde la visión estratégica de la organización se canalizará idealmente en los cursos externos o internos que los ocupantes de distintos cargos han de realizar para la consecución de los objetivos de la empresa, sean a corto, mediano o largo plazo. Así, como lo plantea Jorge Ramírez y Silvia García (2006), lo que la capacitación busca es lograr un cambio consistente en diversas áreas de una persona como son hábitos y comportamientos. Sin embargo, se debe tener presente que este cambio puede ser tanto beneficioso como infructuoso si es que no se realizó una adecuada detección de necesidades y planificación de la capacitación, por lo tanto, ante esta realidad se plantea que es estrictamente necesario proveer un control y seguimiento a estas actividades, midiendo el impacto de los programas de formación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En diversos libros, papers o artículos electrónicos se menciona que la evaluación del impacto de la capacitación corresponde a la última fase de planificación de la capacitación, por lo tanto, es una etapa más de un ciclo que debe realizarse así como se realizan las etapas anteriores. Sin embargo, la realidad es otra, puesto que son pocas las organizaciones que luego de ejecutar sus capacitaciones, generan un seguimiento. Por lo

menos así lo demuestra una encuesta aplicada en el año 2002 a 1000 organizaciones en todo el mundo, donde se identificó que del total de la muestra sólo un 24% mide la productividad de su capital humano (Price Waterhouse Coopers, 2002 en Torres, 2005).

Otro estudio llevado a cabo por ASTD en el año 2004 en Estados Unidos reveló que de los 5 niveles más conocidos de evaluación, el 74% de las empresas medían el nivel 1, el 31% de las mismas medían el nivel 2, el 14% medían el nivel 3 y el 8% medía en nivel 4, reflejándose de esta manera la dificultad de medir el impacto en resultados que tiene la capacitación, justificándose esto en la falta de métodos que existen para aislar el efecto de la capacitación de muchas otras variables que pueden impactar los resultados (Boverie, Sánchez & Zondlo, 1994 en Torres, 2005).

Ahora, ¿qué es lo que podemos entender por impacto? Si se toma el diccionario de la Real Academia Española y se busca la definición de impacto, encontraremos, entre otras ideas, que hace alusión a una huella o señal que se deja. Por tanto, al hablar del impacto de la capacitación nos estamos refiriendo, en una manera simple, a la huella o señal que ha dejado esa capacitación en un individuo, grupo de personas, equipo de trabajo y organización. Luego, se introduce el término evaluación, el cuál buscaría la medición cualitativa/cuantitativa de este impacto mediante metodologías que pretenden cada vez más adecuarse a las necesidades de una organización.

La evaluación de impacto de la capacitación es definida de diversas formas, por ejemplo:

*“...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: p.1)

*“...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: p. 41)

*“La evaluación de 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: p.7)*

Como vemos, las definiciones aquí expresadas nos hablan de una comparación entre lo observado antes de la capacitación a lo observado después de ésta en un espacio de tiempo que, si bien no se menciona, debiese ser el suficiente para lograr indagar en los cambios/efectos que se produjeron en la organización, evaluando los beneficios teniendo presente los costos. Además, los distintos autores hacen alusión a que la evaluación de impacto determina o comprueba si hubo cambios en relación a objetivos deseados, es decir, para que exista una evaluación de impacto es primordial la fijación de objetivos previos para una comparación posterior, siendo estos objetivos expresados ojalá en términos operacionales y que claramente tengan relación con los resultados que se esperan de un programa de capacitación.

En relación a lo anterior, se plantea que los efectos de la capacitación pueden ser de dos tipos: cualitativos, o no traducibles a términos económicos, y cuantitativos, o traducibles a valores monetarios, mayormente conocido como “rentabilidad de la formación” (Pineda, 2000). Al respecto, debemos tener presente que una capacitación mal dirigida podría provocar cambios o efectos que la organización o empresa no buscaba y, por lo tanto, la idea es establecer algún tipo de control sobre esto. En este contexto, la evaluación del impacto de la capacitación buscará responder a esta problemática y de paso entregar evidencias a organizaciones que no invierten lo suficiente en actividades de este tipo puesto que les parece un trabajo infructuoso, prefiriendo destinar los dineros de capacitación a otras áreas o insumos.

Es aquí, donde adquiere importancia la posición que tome el staff de recursos humanos al respecto y donde la evaluación del impacto de la capacitación se vuelve una necesidad, existiendo razones fundamentales que ameritan este esfuerzo, como las que se presentan a continuación (Torres, 2005):

- Como profesionales del área de recursos humanos, estamos convencidos que el capital intelectual es la fuente más importante de creación de valor al interior de la empresa, pero a su vez es el menos medido en la práctica. Es por esto que se plantea que *“Así como las empresas manejan sofisticadas herramientas para*

*medir los resultados de sus inversiones en infraestructura y capital financiero, es necesario disponer de herramientas para medir los impactos del capital humano, que es su activo más valioso” (Torres, 2005: p.153).*

- Generalmente, las empresas o quienes autorizan los montos a utilizar en recursos humanos, creen que este dinero es un gasto más que una inversión, conociendo el costo de las personas pero ignorando su valor y aporte a la organización. Por esta razón, es necesario superar esta visión y comenzar a medir los impactos que tiene el capital humano en los resultados del negocio, cambiando de esta manera el enfoque y creyendo en la gestión del talento humano como una inversión que le otorga un plus significativo a la empresa.
- Dada las razones hasta aquí expresadas, los actuales gerentes de recursos humanos requieren hablar el lenguaje del negocio, evidenciando los beneficios de las prácticas o iniciativas de su área, por ende, si no es así el prejuicio de que recursos humanos es un área que consume recursos continuará. En este sentido, la evaluación de impacto se erige como el método que permitirá que esta área se posicione como “socio de negocio” puesto que *“las prácticas de RH deben ser direccionadas por los retos estratégicos y orientadas a resultados de negocio”* (Torres, 2005: p. 154)

Ya mencionadas las principales razones por las cuáles la evaluación de impacto debiese practicarse en el área de Recursos Humanos de cualquier institución o empresa, es necesario conocer cómo se puede hacer y cómo enlazamos esta evaluación con las metodologías expuestas anteriormente.

Los modelos mencionados anteriormente se desarrollaron dada la necesidad de evaluar las actividades que realizaba recursos humanos, siendo por lo tanto su interés el mismo que se persigue puntualmente con la evaluación de impacto de la capacitación. Sin embargo, estas metodologías al plantear la existencia de distintos niveles de evaluación, llevaron a que muchos evaluadores prefieran medir los niveles superficiales por lo simple que les resultaba, dejando de lado los demás niveles de profundidad que finalmente nos darían luces del impacto que las actividades de formación tienen al interior de la empresa. De esta forma, metodologías como el ROI, buscan recuperar el sentido de la evaluación

en su totalidad, pretendiendo demostrar en términos económicos el aporte de las actividades de capacitación. Sin embargo, siendo modelos válidos no son tan utilizados como se esperaría, aún más teniendo presente las importantes razones por las cuales debiese practicarse popularmente.

Para intentar explicar por qué las metodologías de evaluación de la capacitación no estarían consiguiendo medir el impacto, se comentará una completa investigación realizada por María Gabriela Ruty en el año 2007 en Argentina.

El propósito de este estudio fue comparar las experiencias de evaluación de impacto en 37 organizaciones de las cuales 12 son del ámbito público y 24 son del sector privado. Las organizaciones públicas corresponden a administración pública central y descentralizada, mientras que las privadas integraron distintos sectores y ramas de actividad productiva. La dotación de éstas se encontraba en un rango de menos de 1000 trabajadores a más de 6000, en todas se realizaba alguna actividad de capacitación y en la mayoría se encontraron experiencias de capacitación de largo plazo, entendiéndose por éstas a las que poseen más de 5 meses de duración. Este tipo de capacitaciones de largo plazo estaban generalmente dirigidas a los niveles superiores y medios de la pirámide jerárquica de la organización, tanto en el sector público como privado.

Por distintos problemas con la muestra, la investigación se realizó con 28 organizaciones en las cuales se tuvo acceso al área de capacitación y a quienes la gestionaban, concluyendo que de estas 28, solo 9 evaluaban impacto de la capacitación, siendo 2 del sector público y 7 del sector privado.

Entre las características comunes que poseen estas 9 organizaciones se encuentran las siguientes:

- Son empresas de mediano o gran tamaño.
- En todas existe un centro de capacitación, es decir, personal de recursos humanos encargados exclusivamente de tareas de capacitación.
- Las experiencias de evaluación de impacto se aplican tanto a capacitaciones externas como internas y de contenidos tanto específicos del rubro como de gestión.

- La evaluación de impacto se aplica a capacitaciones de larga duración, es decir, superior a 5 meses.
- En la mayoría, las experiencias evaluadas son presenciales y dirigidas a mandos medios o gerenciales o técnicos especializados.

Luego de identificar estas similitudes, la autora de esta investigación consideró importante analizar cuáles eran las condiciones que facilitarían la evaluación de impacto de la capacitación en las organizaciones, identificándose que lo fundamental es que exista la cultura o institucionalización de la evaluación, que es *“cuando la evaluación opera como una práctica habitual en el cotidiano de las instituciones”* (Rutty, 2007: p.78).

En este contexto, se plantea que para conocer el grado de institucionalización, se debiese analizar la amplitud de la aplicación de la evaluación en la organización, o sea, si se evalúa sistemáticamente las actividades de capacitación, sean de corto o largo plazo; y, por otro lado, la profundidad que se alcanza en la evaluación, tomando en cuenta que la mayoría de las organizaciones trabajan con el método de Kirkpatrick, llegando a distintos niveles de evaluación y, por ende, a evaluaciones de diferente profundidad. Así, ambos aspectos deben ser considerados si se quiere tener una idea acerca de lo factible que puede ser realizar evaluación de impacto en una organización específica.

Por último, esta investigación ayudó también a poner en discusión las dificultades que se suelen presentar al momento de evaluar impacto de la capacitación, identificándose principalmente las siguientes:

1. Dificultad de “medir” apropiadamente el impacto mediante metodología cualitativa puesto que esta no facilita el hallazgo de parámetros objetivos que evidencien el impacto de la capacitación en la organización, además de existir el prejuicio acerca del sesgo de los evaluadores que trabajan con estas técnicas.
2. El poco control que se puede tener sobre las numerosas variables que componen el contexto en el cuál se inserta la organización y que podrían influir en el impacto.
3. La falta de tiempo de encargados de capacitación o personal de línea para la realización de las evaluaciones, e incluso para el procesamiento de los datos obtenidos.

4. Por último, la falta de cultura de evaluación que existe en las organizaciones, lo que dificulta aún más cualquier intento puesto que hasta hoy cuando se habla de evaluación se produce cierta reticencia y, por ende, no hay mucha cooperación.

Si bien existen las dificultades aquí expresadas, aún así hay empresas que se esfuerzan y realizan una evaluación de impacto a la medida de sus necesidades, por lo tanto, el principal objetivo de este trabajo ha sido encontrar directrices que puedan ayudar a implantar una metodología de evaluación aplicable al interior de las organizaciones, tratando de combatir a aquellos factores que la imposibilitan o debilitan el proceso. Sin embargo, hay que tener presente que no todas las organizaciones son iguales y, por ende, una metodología de evaluación será más factible de aplicar en una organización específica que comparta algunas de las características que se nombraron anteriormente, donde el factor más común es que sean empresas privadas puesto que sus objetivos suelen ser muy distintos a los de las organizaciones públicas, las cuales en el caso de evaluar, generalmente se enfocan en la evaluación de programas sociales, preocupadas de identificar el impacto mayormente cualitativo de sus intervenciones y en el área de capacitación, como en muchas otras, suelen contar con presupuestos fijos que no se cuestionan mayormente (Pedraja & Rodríguez; 2004; Cornejo, 2008; Rutty, 2007).

Por lo tanto, a continuación, se pretende caracterizar y contextualizar lo que actualmente es una gran empresa privada en Chile. Esto principalmente porque se ha observado tanto en el trayecto de esta tesis como mediante la lectura en general, que son en su mayoría las grandes empresas privadas las que invierten en actividades de capacitación y destinan dineros a la evaluación de estas actividades, llegando en algunos casos a evaluaciones de impacto usando metodologías como las descritas anteriormente. De esta manera, se ha considerado que la propuesta de evaluación de impacto que más adelante se expondrá debiese concentrarse en este grupo de empresas por la factibilidad que hay de llevar a la práctica metodologías que fueron pensadas por profesionales de este tipo de empresas, para lo cual es necesario elaborar un perfil que permita indagar en sus principales características, sugiriendo de esta manera una metodología de evaluación de impacto que esté ad hoc a la realidad y cultura de estas empresas en nuestro país, en un contexto determinado (Rutty, 2007)

Sin embargo, esto no quiere decir que la propuesta a exponer o las metodologías de evaluación de la capacitación expuestas en este trabajo no puedan practicarse en organizaciones públicas o empresas de menor tamaño, sino que se ha hecho una elección con fines metodológicos, con el objetivo de delimitar el universo con el cual se puede trabajar y así obtener mejores resultados.

### **3. CARACTERISTICAS DE LA GRAN EMPRESA PRIVADA CHILENA**

Para comenzar, en Chile entendemos que una Gran Empresa es aquella que posee más de 200 trabajadores y que vende más de 100.001 UF anuales (SOFOFA, 2010). Al respecto, el Servicio de Impuestos Internos señala que de acuerdo al criterio de ventas anuales de la estructura empresarial de Chile al año 2005, la cantidad de grandes empresas que habría en nuestro país es de aproximadamente 8.331. Así, se cuenta con una cifra significativa de empresas que tanto por su magnitud de productividad como por la cantidad de trabajadores, requieren de metodologías de evaluación de sus programas de capacitación con tal de hacer eficaz el tiempo invertido en estas actividades, así como obtener mejoras importantes en sus indicadores de gestión.

Continuando con esta contextualización, es momento de definir el rol de las empresas privadas en Chile, cómo se han ido desarrollando en tiempos de globalización y cuáles serían las características que facilitarían el uso de metodologías de evaluación de impacto en comparación con empresas estatales.

En primer lugar, hay que mencionar el gran crecimiento económico que ha tenido nuestro país en el último cuarto del siglo 20, especialmente gracias a políticas macroeconómicas y microeconómicas que han buscado transformar la economía chilena en una economía de mercado, destacándose por sobre todo los acuerdos de libre comercio firmados con importantes países desarrollados, que han significado que el comercio exterior, medido como la suma de exportaciones e importaciones, represente más del 60% del producto interno bruto de Chile. Este aspecto ha beneficiado grandemente a nuestro país, el cuál en el contexto latinoamericano es uno de los países con mayor estabilidad política-



económica, abriendo así las posibilidades de inversión extranjera, que entre los años 1990 a 2006 fue de 75.860 millones de dólares (Rodríguez & Saavedra, 2008)

Entre las reformas económicas que han guiado a nuestro país hacia una economía de mercado está la privatización masiva, iniciada en el gobierno militar y que hasta el año 1989 había significado la privatización de cerca 600 empresas antes estatizadas. Así, se termina lo conocido como Estado Empresario y la participación de las empresas públicas bordeó el 10% del producto interno bruto (Rodríguez et al., 2008).

Con respecto a las áreas de comercio o servicios que hoy en día se encuentran en manos de privados, se ha observado una mayor orientación a la rentabilidad, preocupación en la producción y en cómo destacar su producto en un contexto de libre competencia, teniendo especial cuidado en invertir en insumos y mercados apropiados (Chong & Lara, 2007). Por esta razón, y existiendo la regulación gubernamental correspondiente, las empresas privadas están constantemente presionadas a otorgar servicios de calidad, a un precio adecuado y competitivo, en el momento oportuno, teniendo así una importante orientación a la mejora continua de sus procesos, la innovación tecnológica y a la búsqueda de personal calificado que permita mantenerse en el mercado en un contexto de libre competencia.

Como las empresas privadas tienen como principal objetivo obtener ganancias con los productos o servicios que ofrecen, mediante un capital que es aportado por particulares, asumen todos los riesgos inherentes a sus decisiones económicas, por lo tanto, hay una mayor preocupación por la relación coste/beneficio. A esto se suma la automatización de sus procesos en la medida en que la empresa va adquiriendo fuerza y creciendo en tamaño, lo que conlleva a una mayor necesidad en invertir en tecnología y, al mismo tiempo, en mayor cantidad de capacitaciones que puedan transmitir estos cambios a sus trabajadores

En síntesis, la empresa privada en la mayoría de los países ha significado mayor productividad y mejor servicio, especialmente en aquellos casos en que los servicios o productos eran anteriormente prestados por empresas estatales, un ejemplo son las telecomunicaciones donde "... la cobertura de los servicios aumentó en forma dramática

luego de la privatización, lo que se explica por un aumento significativo en el nivel de inversiones que realizaron las empresas privatizadas.” (Fischer & Serra, 2004, p.7).

Ejemplos como el mencionado hay varios, sin embargo, el énfasis que se hace al nombrarlos es que las empresas privadas poseen mayor capacidad de inversión en relación a empresas estatales y, por lo tanto, para las líneas directivas de este tipo de empresas es sumamente importante la capacidad que tengan sus distintas gerencias de justificar las grandes sumas de dinero que se invierten y, en lo que nos concierne, este tipo de empresas podrá valorar mucho más a un área de Recursos Humanos que conoce la estrategia del negocio y se rige por la misma para realizar sus intervenciones, expresando en términos tangibles e intangibles los beneficios que dejan sus actividades, especialmente de capacitación.

Hasta aquí se han expuesto por separado los conceptos de “gran” y “privada” que clasifican a una empresa en un sector específico , sin embargo, es necesario añadir una característica más a este perfil: la influencia de la cultura nacional en la cultura organizacional.

Una gran empresa privada chilena no tendrá las mismas características culturales y, por ende organizacionales, que una gran empresa privada extranjera, pese a que en la actualidad la presencia de gerencias provenientes de Europa o EEUU han influenciado de alguna manera la forma de concebir los Recursos Humanos. Es por esto, que antes de proponer metodología alguna para cualquiera sea el área de trabajo, es necesario indagar en las características de quienes forman una organización u empresa con el fin de ajustar la metodología a nuestra identidad cultural.

Al respecto, David Hojman y Gregorio Pérez, en el año 2005 realizaron un estudio que examina la cultura nacional y organizacional chilena a comienzos del siglo XXI, estableciendo de antemano su estrecha conexión. En este aspecto, señalan algunas propuestas basadas tanto en investigación bibliográfica, encuestas u otros métodos, dando cuenta finalmente 3 grandes características culturales que actualmente también formarían parte de la cultura de toda organización chilena, éstas son:

1. Así como la cultura nacional, la cultura organizacional actual está llena de contradicciones, ambigüedades e inconsistencias. Esto se ejemplifica en el artículo de Hojman y Pérez mediante el caso de una institución estatal que pretendía cambiar un antiguo mecanismo de control por una opción más moderna y computarizada. Sin embargo, pese a que este cambio fue implementado, se descubrió al tiempo después que los empleados seguían utilizando el mecanismo anterior, además del método actual a sabiendas de sus superiores. Esa conducta puede prestarse para muchos análisis e hipótesis que en su mayoría pueden apuntar a que el comportamiento de los trabajadores de este ejemplo se puede describir *“como una respuesta posiblemente racional, en un ambiente ambiguo y contradictorio”* (Hojman et al., 2005).
2. La segunda característica cultural que se ha transmitido a las organizaciones nacionales se refiere a las actitudes de muchos gerentes chilenos hacia sus empleados y hacia la gestión de recursos humanos en general, las cuales tienden a ser inconsistentes e imprevisibles. Según el estudio, se plantea que las actitudes de los gerentes tienden a fluctuar entre comportamientos muy “atrasados”, del tipo autoritario o abusivo, a comportamientos más “progresistas”, lo cual dependerá en parte de la presencia o ausencia de competencia efectiva en el mercado, puesto que en este último contexto habrá más espacio para arbitrariedades. Pese a que esta característica no es representativa de todas las empresas, ya que también están aquellas que responden racionalmente a las presiones competitivas del mercado y cuyas gerencias están dispuestas a atender las necesidades de sus empleados, en especial en las empresas que producen para el mercado internacional, algo que llama mucho más la atención según el estudio realizado es la brecha que existe en una misma empresa entre lo que se dice, o lo que se intenta, y lo que efectivamente sucede. Al respecto, se presenta el ejemplo de lo que pasa cuando se habla de innovación y lo fácil que es para gerentes mencionar esta palabra cuando en la práctica no se encuentran señales formales ni informales que permitan reconocer innovación. De acuerdo a esto, se evidencia también el deseo de gerentes de ser vistos como “actualizados”, especialmente en el área de Recursos Humanos, dónde es bien visto estar utilizando métodos o técnicas de “moda”.

Por último, como una muestra más de actitudes inconsistentes e impredecibles en la administración de algunas empresas se señala la regresión a estilos autoritarios, la negativa a aceptar conclusiones de consultorías internas o externas cuando no son lo que se quiere oír y el castigo a empleados que expresan francamente sus opiniones a gerentes o consultores, pese a que inicialmente se promueve la sinceridad.

3. La última característica observada en el estudio de Hojman y Pérez señala que como respuesta a las actitudes y requerimientos inconsistentes de la gerencia nombrados anteriormente, los trabajadores chilenos desarrollan y adoptan las técnicas de supervivencia más apropiadas, las cuales no necesariamente serán las más adecuadas para lograr los objetivos de la organización, sin embargo, permitirán sobrevivir en un ambiente particularmente complejo.

Entre estas técnicas de supervivencia se encuentran *“la improvisación, el vivir y dejar vivir, el culpar a otros; el ser astuto, sagaz, cauteloso, ingenioso, flexible, mentalmente ágil, e hipócrita; la habilidad para desenvolverse dentro de y entre redes informales; la dependencia de rumores; y la picardía del chileno”* (Hojman et al, 2005: p.100). Y todas estas conductas, según los autores del estudio, pueden ser interpretadas como una adaptación racional que asume el trabajador con el fin de integrarse a un ambiente de demandas corporativas contradictorias.

Mediante el estudio presentado, se han identificado algunas características que pese al desarrollo que ha tenido nuestro país en los últimos años, forman parte de la cultura de las organizaciones y que aunque se presenten en mayor o menor grado, determinan la funcionalidad de las prácticas que se quieran instaurar, especialmente en el área de Recursos Humanos.

De este modo, hasta aquí se expusieron los requisitos que tiene una organización para ser considerada grande, se mencionó el desarrollo de la privatización en nuestro país y las características que hacen a las empresas privadas potenciales interesados en propuestas orientadas a la evaluación de impacto de la capacitación de sus trabajadores, y por último, se señalaron las características culturales de las organizaciones chilenas en

general que deben considerarse al momento de adaptar o crear alguna propuesta o metodología.

#### **4. UNA PROPUESTA PARA LA EVALUACION DE IMPACTO EN LA GRAN EMPRESA PRIVADA CHILENA**

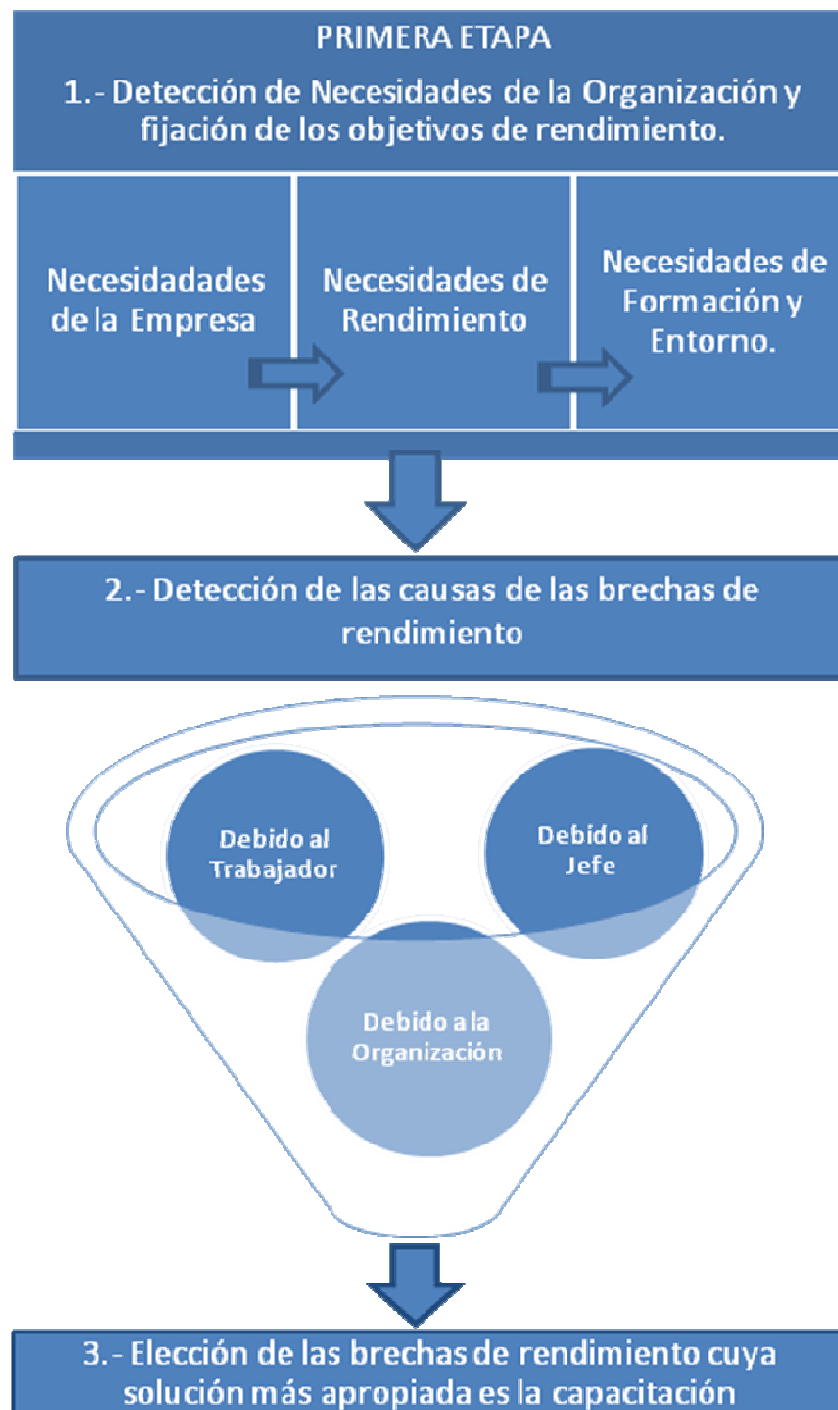
En este apartado se pretende elaborar una propuesta o plan de acción que, basándose en los conceptos y datos que hasta el momento se han desarrollado en este trabajo, faciliten de alguna manera la práctica de la evaluación de impacto de la capacitación en las grandes organizaciones privadas de nuestro país. Sin embargo, antes de exponer cualquier idea es necesario preguntarse ¿cómo se podría facilitar la evaluación de impacto de la capacitación en las empresas chilenas?, ¿cómo se logra transmitir un concepto de este tipo a una organización y, más aún, cómo estimulamos su aplicación?

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones chilenas se caracterizan principalmente por la ambigüedad o contradicción, la cual se puede observar tanto en la dinámica entre jefes y empleados como entre departamentos o áreas que componen una empresa. Por lo tanto, si se quiere implementar algún tipo de intervención al interior de una organización con estas características, lo primordial será establecer objetivos comunes donde todos estén involucrados y, a su vez, comunicarlos de forma directa y asertiva que no dé pie a malinterpretaciones. Es por esto, que al hablar de la evaluación de impacto de la capacitación y una propuesta que la facilite, en realidad se está hablando de una intervención que va más allá de un área de administración de recursos humanos puesto que necesariamente se debe involucrar a toda la organización.

Desde este punto de vista, se puede comprender el por qué de la baja popularidad que tiene en las empresas la evaluación de impacto de la capacitación ya que no es algo que los gestores de esta área harán de un día para el otro, sino que conlleva un trabajo mayor o por lo menos, condiciones previas como las que se expusieron mediante la investigación de Rutty. De este modo, la propuesta que se presenta a continuación se basa principalmente en el modelo HPI y su enfoque sobre el rendimiento, teniendo en cuenta que desarrollar la gestión de recursos humanos sobre esta base permitirá que

responsabilidades como la capacitación, entre todas las demás, estén unidas hacia un mismo fin que será lograr los objetivos que requiere la organización.

El plan de acción a proponer se compone de dos etapas, donde la primera corresponde a aquella relacionada con detectar las necesidades de rendimiento de la organización, y la segunda hace estricta relación con la capacitación y la evaluación de impacto de ésta. De manera gráfica, se presenta de la siguiente forma:



Esta primera etapa, que de alguna manera facilitaría la implementación de la evaluación de impacto de la capacitación en una gran empresa privada chilena al instalar y operacionalizar indicadores relacionados al rendimiento, se caracteriza por 3 pasos fundamentales:

1.- Detección de Necesidades de la organización y fijación de los objetivos de rendimiento: En este primer paso se deben considerar las necesidades de la organización para así determinar cuáles son sus objetivos de rendimiento. Así, empezando de lo más macro a lo más micro tenemos las siguientes necesidades (Gaines et al, 1999):

- a) Necesidades de la empresa: Corresponden a los objetivos de una unidad, departamento u organización, que se expresan en términos operativos y, por lo tanto, se pueden medir cuantitativamente.
- b) Necesidades de rendimiento: Corresponden a los requisitos conductuales que deben reunir las personas que ocupan un puesto determinado.
- c) Necesidades de formación: Reflejan lo que se debe aprender para tener un rendimiento satisfactorio, representando los conocimientos necesarios para un desempeño exitoso.
- d) Necesidades del entorno de trabajo: Analizan los sistemas y procesos bajo los cuales se desenvuelven los empleados, identificando a partir de éstos los cambios que se requieren para alcanzar el desempeño deseado.

De este modo, las necesidades expuestas se relacionan mutuamente, siendo las necesidades de la empresa el conjunto que abarca a las demás y que, por lo tanto, se lograrán siempre y cuando se interfiera en las otras esferas más específicas, donde las necesidades de formación y de entorno de trabajo estarán en un mismo nivel de intervención. Así, los profesionales de recursos humanos podrán instalar desde un principio los objetivos o indicadores que se desean, en términos operativos, para luego pasar al segundo paso de esta etapa y que tiene que ver con encontrar el por qué no se estarían logrando los objetivos de rendimiento deseados.

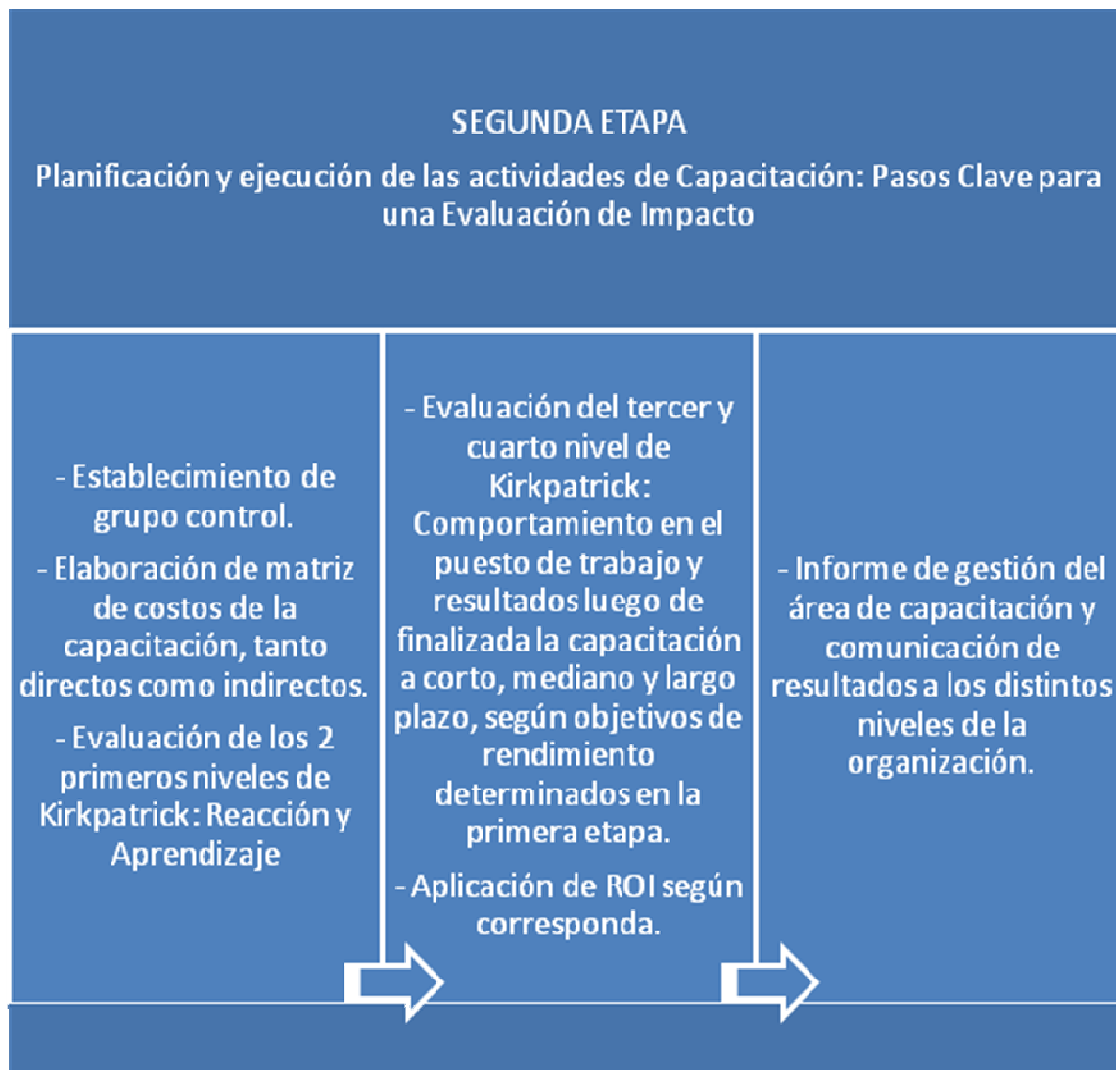


2.- Detección de las causas de las brechas de rendimiento: En este instante se deben determinar las variables que están interfiriendo en la consecución de los objetivos de rendimiento deseados por la organización, las cuales pueden ser por tres causas generales (Robinson, 1987 en Ordaz, 2000):

- a) Causas debido al aprendiz: Estas causas tienen relación con la falta de habilidad, de conocimientos o de confianza que pueda tener un trabajador en su papel de aprendiz al interior de la organización, así como el desacuerdo de este con los valores o metas que tiene la empresa. En el fondo, serán las características personales de un trabajador que puedan estar interfiriendo con su desempeño.
- b) Causas debido al jefe: Estas causas hacen referencias al estilo de liderazgo y a las habilidades que tenga un jefe como entrenador o alentador de capacidades en sus empleados, estimulando el desarrollo de éstas y entregando las herramientas necesarias para que los aprendizajes de los trabajadores se mantengan en el tiempo.
- c) Causas debido a la organización: En esta categoría se incluyen todos aquellos obstáculos que la organización pueda estar creando en desmedro del desarrollo de sus trabajadores y que pueden evidenciarse en los sistemas de recompensa o castigo, estructura del organigrama, clima laboral, cultura organizacional, etc.

3.- Elección de las brechas de rendimiento cuya solución más apropiada es la capacitación: Dado el paso anterior, se encontrarán diversas causas que provocarían la diferencia entre el rendimiento actual y el deseado, sin embargo, no todas esas causas podrán solucionarse mediante la capacitación, por ende, en este punto es necesario filtrar y seleccionar solo aquellas brechas de rendimiento cuyas causas tienen relación con la falta de entrenamiento o de formación en áreas y habilidades específicas, para lo cual se debe tener mucho rigor y responsabilidad, manteniendo expectativas reales.

Esto no quiere decir que no se trabajará con las demás brechas de rendimiento cuya solución no está precisamente en la capacitación, pero para la presentación de esta propuesta se está tomando en cuenta sólo esta área, pasando a continuación a la segunda etapa de este plan de acción.



En esta segunda etapa, la propuesta de este trabajo se concentra en los pasos fundamentales para el logro de una evaluación de impacto de la capacitación que otorgue información valadera y concreta tanto para presentarla a las gerencias que correspondan como a los trabajadores en general. Es por esto, que se han establecido tres momentos claves: El primero tiene que ver con las acciones que debiesen realizarse antes y durante las actividades de capacitación, el segundo corresponde a las distintas evaluaciones de los resultados terminadas las actividades de capacitación, incluyendo el retorno de la inversión; y por último, el tercer momento corresponde al análisis de las evaluaciones realizadas, desarrollándose con esta información el informe de gestión del área de

capacitación y, al mismo tiempo, comunicando los resultados a la organización en general.

Si bien esta propuesta no pretende imponer cambios mas allá de los planteados, a continuación se explicará cada acción y se sugieren métodos de trabajo en base a lo expuesto en esta investigación:

### Primer Momento

- a) Establecimiento de un grupo control: Como se puede suponer, el contar con dos grupos de trabajadores con características y necesidades similares, donde uno será capacitado y el otro no, es una herramienta de gran valor al momento de hacer seguimiento a los efectos que ha tenido la capacitación. Sin embargo, esto no es tarea sencilla y, por lo mismo, en muchas empresas no se realiza, pero aún así, mientras esté la oportunidad el gestor de la capacitación no debiese desaprovecharla. En este sentido, se sugiere estar atentos y planificar la capacitación de tal manera que se originen grupos de trabajadores que asistan a una misma capacitación en tiempos distintos, con tal que se produzcan lapsos de tiempo que puedan ser útiles al momento de investigar. Claramente esto dependerá de la urgencia con que las brechas de rendimiento deben ser cubiertas, pero antes de descartar esta técnica de plano, es mejor observar y planificar, ya que a veces ambos grupos, de control y experimental, están presentes sin que el o los gestores de capacitación se percaten.
- b) Elaboración de la matriz de costos: Generalmente en las empresas se maneja un archivo que indica el programa de capacitación a realizarse en un año específico, el cuál a veces se encuentra detallado en horas de duración de las actividades, personas a capacitar, lugar, etc. Sin embargo, cuando hablamos de una matriz de costos se pretende contar con todos los costos reales, directos e indirectos, asociados a una capacitación que esta por comenzar y, sin lugar a dudas, esta es una información disponible en las grandes empresas privadas. De esta manera, se debiesen considerar costos como: salario del entrenador, material para el entrenamiento, costo de la logística, equipamiento, transporte, costo de las HH involucradas en el caso que un trabajador asista dentro de la jornada laboral, etc.

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

- c) Evaluación de los 2 primeros niveles de Kirkpatrick: Se establece que mientras se realice la capacitación será de gran utilidad evaluar los niveles de reacción y aprendizaje, dado que no existe la necesidad de crear complicadas técnicas que recaben información al respecto, existiendo para el primer nivel una encuesta de satisfacción anónima y para el segundo una prueba teórica/práctica de conocimientos adquiridos. En este sentido, será primordial el adecuado diseño de los instrumentos de evaluación, teniendo presentes los objetivos de rendimiento que se esperaban alcanzar por medio de la capacitación.

### Segundo Momento

- a) Evaluación de los niveles 3 y 4 de Kirkpatrick: En este momento, se establece que debe medirse el nivel de comportamiento en el puesto de trabajo, mediante una evaluación en 180° o 360° (según las implicancias de la capacitación), así como la evaluación de resultados que puede realizarse a partir de los objetivos de rendimientos determinados en la primera etapa, operacionales y concretos, por los cuales se originó la actividad de capacitación, comparando los indicadores deseados con los de antes y después de la formación.

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

- b) Aplicación de ROI según corresponda: En esta etapa es cuando la información proporcionada por la matriz de costos y por los indicadores involucrados en los objetivos de rendimiento toma forma mediante el análisis del retorno de la inversión, sin embargo, se ha hecho hincapié en que esta técnica debe ser aplicada según corresponda y cuando la empresa lo determine dado que, como lo plantea Corcoran, solo se debiese aplicar ROI a intervenciones que lo ameriten, es decir, que han involucrado más tiempo y dinero de lo que normalmente se utiliza en actividades de capacitación. Así, en los demás casos, se llegará a un nivel cualitativo de evaluación que aún así entregará datos importantes puesto que si se trabaja desde la perspectiva del rendimiento como aquí se ha sugerido, el cambio en los indicadores aparecerá por sí solo, puesto que desde un comienzo se trabajaron con objetivos de rendimiento en términos operacionales.

### Tercer Momento

- a) Informe de gestión y comunicación de resultados: Dependiendo de la organización y de cómo estén organizadas sus capacitaciones, el informe de gestión debiese realizarse semestral o anualmente, entregando el análisis de los resultados de las capacitaciones realizadas en la organización y, principalmente, comunicando a los trabajadores los cambios producidos en el rendimiento. En este sentido, será siempre importante comunicar los resultados de las evaluaciones realizadas en las distintas etapas de la capacitación con tal de terminar con la sensación de desconfianza que provoca en los trabajadores chilenos el que se les mida o evalúe en algún área sin saber para qué o qué efectos tendrán sus respuestas. Además, mientras los trabajadores tengan conocimiento acerca de los objetivos de rendimiento de su puesto de trabajo, equipo, área o departamento y de la empresa en general, sabrán en cuanto a qué se les evalúa y, por tanto, si estas evaluaciones o la gestión de la capacitación en general está involucrada al sistema de compensaciones al interior de la empresa, los resultados serán mucho más efectivos y permanentes.

De esta forma, las etapas y los pasos que se proponen en este trabajo se generan a modo de integrar los distintos desarrollos metodológicos involucrados en el área de capacitación, planteando que cada paso y acción descritos en este apartado se debiese

complementar con lo que se está haciendo en este ámbito en las grandes empresas privadas chilenas, ya que no se pretende que estos cambios sean introducidos como un modelo único de trabajo sino que al contrario, la propuesta se basa en presentar las acciones clave que pueden dirigir más fácilmente a los gestores de la capacitación a desarrollar las evaluaciones de impacto y, por lo tanto, si se suman estas acciones a lo que ya se está realizando, sólo se pueden obtener mejoras.

## **V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

Con la realización de esta tesina se ha podido evidenciar principalmente la importancia que posee una evaluación de impacto de la capacitación y, sin ir tan lejos, la evaluación en sí misma como única medida que permite comprobar que los esfuerzos utilizados en una tarea, como es la de capacitar a cientos de trabajadores, se encuentran bien encaminados y obteniendo los resultados que se pronosticaron en un comienzo, aún más al estar en conocimiento de las grandes sumas de dinero que año a año utilizan las instituciones públicas y privadas en las actividades de formación.

De esta manera, se ha hecho énfasis en lo estratégicos que debiesen ser los profesionales de recursos humanos, quienes pueden utilizar distintas herramientas con tal de demostrar que su labor está alineada tanto con los objetivos de la organización como con las necesidades de sus trabajadores, especialmente en el caso de la capacitación. Sin embargo, pese a que las metodologías para evaluar estas actividades existen hace muchos años, aún así no se utilizan popularmente en nuestro país, al menos a nivel de medir impacto, lo cual se debería, según la información recabada y analizada en este trabajo, en gran parte al desconocimiento o falta de interés que han tenido tanto los profesionales de RRHH como las gerencias en medir los resultados de una responsabilidad que para la empresa no tiene mayor discusión ya que se trata de enseñar, de capacitar a sus trabajadores, lo que además es reforzado mediante un organismo estatal como el SENCE.

Ante este panorama, es necesario que las organizaciones, especialmente aquellos relacionados con el área de capacitación o desarrollo comprendan ahora, más que nunca, que la sola acción de capacitar no es suficiente y que, por tanto, los indicadores que

hacen referencia a la relación entre cantidad de cursos realizados y personal capacitado por semestre o año no indican nada en absoluto pues ya no basta con que los directivos crean en la importancia del aprendizaje sino que deben ser capaces de reconocer que lo que se está aprendiendo apoya verdaderamente el negocio, es decir, que vean resultados. (Van Adelsberg & Trolley, 2000)

¿Qué deben hacer los gestores de la capacitación entonces? Ponerse en los zapatos de gerentes, o de la organización en general, que no saben con certeza qué efectos produce la capacitación y comenzar a medir y mostrar resultados mientras esto sea posible. Esto último porque como se ha desarrollado en este trabajo, no todas las organizaciones estarán preparadas para instaurar metodologías de evaluación y, para lograrlo, deben instalarse ciertas condiciones que facilitarían este proceso. Así, en toda organización será importante definir las posibilidades reales de instaurar metodologías de evaluación de la capacitación, para lograr una evaluación de impacto, y esto no quiere decir que haya organizaciones en las que simplemente se deba descartar la opción de evaluar, sino que se necesitará primeramente instalar los pilares que hacen posible, según las investigaciones, que en las empresas se evalúen todos los niveles de la capacitación, los cuales corresponden principalmente a:

- ✓ Una cultura de evaluación existente en la empresa.
- ✓ Equipos de trabajo especializados en el área de capacitación.
- ✓ Establecimiento de criterios con respecto a qué características deben cumplir las capacitaciones que serán sometidas a evaluación de impacto.

Al respecto de estas tres características fundamentales de las empresas que evalúan impacto, la propuesta planteada en este trabajo tuvo como foco de acción a la gran empresa privada de nuestro país ya que su elevado número de trabajadores y su preocupación en las utilidades del negocio, hace de ella un contexto adecuado para establecer las condiciones que favorecerían la puesta en práctica de la evaluación de impacto, obteniendo información relevante al momento de tomar decisiones en cuanto al cómo y a la cantidad de dinero que se debe invertir en capacitación. Además, cuenta con los recursos y la flexibilidad necesaria para, por ejemplo, crear un equipo de trabajo que

se dedique exclusivamente a la capacitación y a su seguimiento o desarrollar herramientas tecnológicas que agilicen la evaluación en sus distintos niveles de profundidad, haciendo el proceso menos tedioso y, por lo mismo, más participativo.

Así, al respecto de las condiciones que facilitarían la evaluación de impacto de la capacitación en las organizaciones, también es necesario mencionar la importancia que tiene apoyar iniciativas como estas mediante compensaciones y recompensas, especialmente si tomamos en cuenta que la propuesta expuesta en este trabajo está ligada al rendimiento deseado de cada empresa, transmitiéndose a cada área de la organización y a cada trabajador lo que se espera de estos, lo que debiese acompañarse de algún estímulo al ir consiguiendo las metas planteadas, promoviendo de esta forma un accionar que favorecerá por sobre todo a los resultados del negocio.

Otros de los enfoques importantes de rescatar de este trabajo ha sido la mención al modelo HPI basado en la mejora del rendimiento humano, el cuál posee planteamientos muy interesantes que de alguna manera convierte a los profesionales de recursos humanos en consultores internos que así como los externos, deben estar siempre conscientes que su trabajo está orientado a obtener cada vez mejores resultados sea mediante la selección, como la capacitación o cualquier otra responsabilidad a su cargo. Resultados que deben ser concretos, tangibles y, por lo tanto, medibles, demostrando que si bien carreras como la psicología organizacional se basa en supuestos teóricos, estos en la realidad se cumplen y pueden ser demostrables a quién lo solicite.

Con respecto a las sugerencias que se pueden hacer en base a lo investigado, se mencionan algunas áreas que siempre son útiles de indagar con el objetivo de conocer la organización a la cual se pertenece o con la cual se quiere trabajar en el ámbito de la evaluación de impacto de la capacitación, recalcando que antes de intentar estructurar al interior de la empresa un nuevo método de evaluación, es necesario:

1. Reconocer a la organización como un sistema integrado, tal como lo entiende el modelo HPI, lo cual permitirá comprender cómo se vinculan entre sí las distintas áreas o procesos que componen a la organización, identificando relaciones causales que permitan crear un método u objetivos de medición útiles a nivel general, aunando criterios y necesidades, involucrando a la mayor parte de la empresa en la determinación de lo que será el



rendimiento deseado en un momento y contexto específicos. Este tipo de perspectiva nos permitirá contar con una valiosa información antes de comenzar con un programa de capacitación en la empresa puesto que al conocer los distintos tipos de interacciones, se podrá tener más control sobre variables que influirán sí o sí en el aprendizaje y, aún más, se podrá obtener beneficios de éstas.

Este enfoque, si bien no nos permitirá controlar completamente las actividades de capacitación y los resultados de ésta, nos otorgará una visión más profunda de lo que sucede en una organización específica y permitirá comprender cómo sus engranajes en conjunto se articulan para obtener tanto resultados deseados, como consecuencias inesperadas; entendiendo que *“(...) el aprendizaje en las organizaciones es un proceso de generación de capacidades colectivas que se apoya y depende de la puesta en acto de una red de acuerdos entre los miembros de la organización”* (Rutty, 2007: p.157). Así, si mediante un previo análisis podemos darnos cuenta de esta red de acuerdos, el programa de capacitación tendrá más posibilidades de obtener los resultados que se desean puesto que se ha tomado en consideración el aprendizaje colectivo que juega un papel muy importante para poner en acción el conocimiento al interior de la organización y que especialmente tiene relación con el nivel de evaluación en el cual se mide la transmisión del aprendizaje al puesto de trabajo, nivel del cuál dependerá en mayor grado el impacto de un programa de capacitación en la organización.

2. Otra área que hay que indagar en una organización es si existe una cultura de evaluación, lo que se puede evidenciar en si los trabajadores de todos los niveles están en conocimiento de los indicadores de producción, gestión u otros mediante los cuales son evaluados en su cargo; si los trabajadores saben o conocen los objetivos estratégicos de la empresa en la que se encuentran; si están acostumbrados a ser auditados regularmente en las respectivas normas de calidad, seguridad y medioambiente; si se comunica a nivel general los resultados de una auditoría externa u otros indicadores de gestión anual, etc. Este tipo de información es muy importante, ya que como se planteó anteriormente, empresas así facilitan la inclusión de una metodología de evaluación de impacto y, al contrario de lo que suele pasar, los trabajadores no se sentirían amenazados por el concepto de “evaluar” puesto que están familiarizados con los objetivos de su cargo, los objetivos de un proceso de producción en el cual participan y los objetivos de la

empresa, estando conscientes que estos son medidos continuamente porque se les comunica y tienen disponible este tipo de información.

De no existir esta condición en una empresa, será más complejo avanzar en niveles de evaluación más profundos puesto que los trabajadores sentirán desconfianza ante lo desconocido y, probablemente, incluso en los cuestionarios que pretenden medir la reacción a la capacitación, no sean sinceros u objetivos al momento de contestar. Además, y más importante aún, no estarán completamente conscientes de lo que implica la evaluación ya que no están acostumbrados a estos procesos o, si lo están, no han tenido acceso a los resultados y, por lo tanto, no conocen para qué sirven estas intervenciones, lo que lleva a una información imprecisa y poco fidedigna si es que se aplicaran evaluaciones de la capacitación en condiciones como estas.

3. Por otro lado, será muy importante indagar en cómo se realiza la capacitación y cómo es percibida por los trabajadores. En este sentido, importan factores como la flexibilidad en la jornada laboral, o sea, si los trabajadores tienen permitido capacitarse en horario de trabajo o deben hacerlo después de éste, además si la capacitación se está entendiendo al interior de la organización como un procedimiento circunstancial y de carácter obligatorio o como un beneficio directo a los trabajadores, que representa un plus para una empresa en relación a otra. Estos son ejemplos que pueden suceder en distintas organizaciones y es un punto relevante tomando en cuenta la caracterización que se ha hecho del trabajador chileno, quien es generalmente desconfiado y atento a las dobles intenciones, por ende, es muy importante el plan comunicacional que hace o haga la empresa en torno a la capacitación, presentándola como un beneficio, un incentivo al buen rendimiento o un procedimiento ligado a los derechos del trabajador siempre y cuando tenga relación con el objetivo de rendimiento de su cargo o de su equipo de trabajo.

Por último, a modo de sugerencia y ojala como posible foco de investigación, se menciona una de las ideas más innovadoras de autores asociados al modelo HPI, como son Dana Gaines Robinson y James C. Robinson, la cual tiene que ver con una nueva forma de concebir el departamento de capacitación y desarrollo, cambiando el contexto actual en el que se insertan estas tareas, intentando utilizar un lenguaje más atractivo y acorde a los objetivos de una empresa. En este sentido, plantean la transición desde un área de

desarrollo o formación a un departamento de rendimiento, mostrando incluso un modelo de organigrama futuro de este departamento, el cuál contará con sus consultores de rendimiento, antes conocidos como formadores, y los mandos de línea como socios del rendimiento (Gaines et al, 1999)

¿Por qué un Departamento del Rendimiento podría funcionar mejor que lo que existe actualmente en nuestro país? Principalmente porque la cultura organizacional que nos caracteriza como chilenos indica que en las empresas, tanto desde gerencia a puestos más operativos, no existe la costumbre de instaurar mejoras en los procedimientos o buscar mejoras en el rendimiento cuando éstas “aparentemente” no son necesarias. Esto se ejemplifica en que si bien la mayoría de las grandes empresas privadas de nuestro país debiesen estar certificadas en ISO 9001, entre otras normas de seguridad y medioambiente, pareciese que éstas no logran el objetivo de mejora continua ya que en la mayoría de las empresas sólo se pretende cumplir con lo mínimo estipulado para certificación o para revalidación del certificado, sin involucrar mayores esfuerzos, más aún cuando las auditorías externas no lo requieren. En este sentido, y tomando en cuenta esta mala costumbre que nos caracteriza, el Departamento de Rendimiento vendría a funcionar de forma similar a la Gestión de Calidad, presionando a la empresa poco a poco para que ésta funcione en vías de sus objetivos de rendimiento, logrando mediante el ejercicio continuado y exigido de estas prácticas, instaurar un hábito que hoy en día es muy importante para asegurar permanencia en el mercado.

De alguna manera, lo que aquí se sugiere apunta a un cambio de conceptos que otorgue más aplicabilidad a las metodologías usadas por Recursos Humanos, que otorgue más herramientas técnicas que permitan expresarse con el lenguaje del negocio, logrando un empoderamiento de estas prácticas asociadas al rendimiento desde lo más simple a lo más complejo. En este sentido, son muy rescatables los planteamientos del modelo HPI pues tienen a la base esta idea innovadora de fijar de antemano un objetivo medible y deseado para después en torno a este, planear cualquier tipo de actividad, incluyendo la capacitación. Así, no es que se descarten las metodologías típicamente utilizadas, como el modelo de competencias por ejemplo, sino que se integran y funcionan en torno a un solo objetivo que ya no es la brecha de competencia saneada sino que la brecha de rendimiento lograda.

Para concluir, se plantea que la evaluación de impacto no es algo fácil de obtener, pero mientras los gestores de la capacitación sean más conscientes de los beneficios de medir y evaluar resultados, encontrarán distintas formas que en su quehacer les permita otorgar credibilidad a sus intervenciones, procurando una mayor preparación y profundización en el área. Al respecto, se cree que la idea fundamental de tratar temas como el presente es dar a conocer a quienes trabajan en el área de Recursos Humanos que poseen herramientas que les pueden ayudar a objetivar su trabajo y así no depender de la opinión de alguien que lo valide, además quizás se encuentran en una organización que por sus características, permitiría obtener evaluaciones de impacto en actividades de capacitación, lo que significaría un plus a la gestión actualmente realizada.

Por último, es necesario mencionar que si bien el concepto de evaluación de impacto es muy prometedor, la medición y la evaluación son medios, no fines en sí mismos, por lo tanto, cada organización debe contar con un plan donde, por ejemplo, clarifique sus criterios con respecto a los cuales se decidirá evaluar impacto, considerando de esta manera aspectos como la duración de las actividades de capacitación, las sumas de dinero a invertir, la cantidad de personas que se capacitarán, si son trabajadores de cargos claves, cuánto tiempo después de terminada la capacitación se evaluará el impacto, cuál será el grado de impacto deseado que una capacitación o programa de capacitación debiese tener sobre la organización y, finalmente, qué se hará con los resultados de las evaluaciones. De este modo, si la empresa lo decide, solo se podría aplicar ROI a intervenciones que lo ameriten y, en los demás casos, se podrá contar con datos que indiquen correlaciones, al trabajar con distintas variables, o que demuestren el impacto a un nivel más cualitativo. Así, pese a no expresar un resultado en términos directamente monetarios, será de todas maneras enriquecedor y revelador para aquellos que hasta hace poco desconocían los beneficios que poseen las actividades de formación en las organizaciones, siempre y cuando estas actividades estén ligadas a los objetivos de cada empresa.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aedo, C. (2005). *Evaluación de Impacto*. Santiago: Serie de Manuales 47. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). División Desarrollo Económico.
- Chiavenatto, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: 5ta Edición, Editorial Nomos S.A.
- Chong, A., & Lara, E. (2007). ¿Valieron la pena las privatizaciones? *NUEVA SOCIEDAD* 207, 80-92.
- Cornejo, M. (2008). Gestión Pública, implementación de estrategias y presupuesto. El caso de Servicio de Impuestos Internos Chileno. *Revista Enfoques*, 6 (9), 103-125.
- Fischer, R., & Serra, P. (2004). Efectos de la Privatización de Servicios Públicos en Chile: Casos Sanitario, Electricidad y Telecomunicaciones. Santiago: Documento de trabajo N° 186. Centro de Economía Aplicada. Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.
- Gaines, D., & Robinson, J. (1999). *De la Formación a la Gestión del Rendimiento. Una guía práctica*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Guerra- López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño*. Indiana, EEUU: By AuthorHouse.
- Hojman, D., & Pérez, G. (2005). Cultura Nacional y Cultura Organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena. *Revista Latinoamericana de Administración* 35, 87-105.
- López, F. (2004). Visión Internacional de la Evaluación del Impacto y Retorno sobre la Inversión en Programas de Capacitación en Chile, Argentina y Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 12 (1), 40-48.

- Ordaz, C. (2000) *La importancia de la detección de necesidades en un programa de capacitación para una empresa de servicios*. Tamaulipas, México. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Paredes, A. (1998) Mecanismos útiles para medir el impacto en el trabajo de los programas de Capacitación y Desarrollo del personal. En IV Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central, República Dominicana.
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004) Efectos del estilo de Liderazgo sobre la eficacia de las Organizaciones Públicas. *Revista Facultad de Ingeniería U.T.A.*, 12 (2), 63- 73.
- Phillips, J. (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Burlington, EEUU: Butterworth- Heinemann, Second Edition.
- Pineda, P. (2000). Evaluación del Impacto de la Formación en las Organizaciones. *Educar*, 27, 119-133.
- Ramírez, J., & García, S. (2005). *La Gestión por Competencias y el Impacto de la Capacitación*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Rodríguez, J., & Saavedra, E. (15 de Marzo de 2008). Crecimiento y Progreso Social en Chile. Santiago, Chile. Recuperado el Julio de 2010, de <http://www.economia.uahurtado.cl/pdf/publicaciones/inv202.pdf>
- Rothwell, W. J. (1999). *ASTD Models for Human Performance Improvement: Roles, Competencies, and Outputs*. Virginia: By the American Society for Training and Development, Second Edition.
- Rothwell, W., Hohne, C., & King, S. (2007). *Human Performance Improvement. Building Practitioner Competence*. Oxford: Elsevier Inc., Second Edition.

- Rutty, M. G. (2002). *Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado*. Buenos Aires: UBA FCE. IIA. Centro de Investigaciones en Administración Pública, Doc. de trabajo N°3. Año II, Vol. II.
- Rutty, M. G. (2007). *Evaluación de Impacto en la Capacitación de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2007) *Anuario Estadístico 2007*. Obtenido de sitio Web SENCE: [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2003) *Glosario Técnico de términos de Capacitación y Empleo*. Obtenido de sitio Web SENCE: [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
- Siliceo, A. (2004). *"Capacitación y desarrollo de personal"*. Mexico D.F.: Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega editores.
- SOFOFA.(s.f.). Recuperado el 25 de Julio de 2010, de <http://www.sofofa.cl/faq/faq.htm#v4>
- Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión* 18 , 151-176.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Van Adelsberg, D., Trolley, E. (2000). *Running Training like a Business*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Vélaz, C. e. (1995). *Evaluación de Programas y Centros Educativos: Diez Años de Investigación*. Madrid: Centro de Publicaciones, Secretaria General Técnica. Ministerio de Educación y Ciencia.

Wayne, R., & Noe, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México S.A., Novena Edición.