

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO**

Facultad de Filosofía y Educación

**Capacitación y su Evaluación en Grandes Empresas  
Presentes en la Quinta Región: Un Estudio Exploratorio  
Descriptivo**

Tesis Para Optar al Grado de Licenciado en Psicología y al Título de  
Psicólogo

Por :

Andrea Neira F. - Jaime Sáenz S. - Alejandro Salinas L.

Profesor Guía: Luís Ahumada F.

**2000**

**AGRADECIMIENTOS**

A las siguientes personas se agradece su colaboración en el presente estudio:

Sr. Jaime Uribe, **AFP Habitat**

Sr. Arturo Cerna, **Banco de Chile**

Sr. Patricio Moreno, **Banco del Estado**

Sr. José Tapia, **Cemento Melón**

Sr. Alvaro Muñoz, **Codelco División Andina**

Sr. Juan Carlos Obrador, **Compañía Sudamericana de Vapores**

Sra. Nancy Escobar, **Corpora Tres Montes**

Sra. Doris Calisto, **Correos de Chile**

Sra. Cristina Romero, **El Mercurio de Valparaíso**

Sr. Alexis Ocampo, **Enami Ventanas**

Sr. Humberto Guzmán, **Eskal**

Sra. Liliana Rodríguez., **S.A.C.I. Falabella**

Sr. Robinson Figueroa, **Gasvalpo**

Sra. Rosita Mckenney, **Refinería de Petróleos de Concón**

Sra. Leticia Cola, **Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas**

Sr. Jaime Gaete, **Santa Isabel S.A.**

Sr. Miguel Figueroa, **Socofar**

Sr. Gastón Moya, **VTR Telecomunicaciones**

# INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, la capacitación ha llegado a ser valorada, en especial, por su injerencia en el aumento de la productividad. Así, vemos que numerosas empresas cuentan con un área dedicada a la capacitación. Sin embargo, al querer indagar sobre las actividades de capacitación y su evaluación en empresas presentes en la Quinta Región, no encontramos información sistemática y ordenada al respecto.

Consideramos que el conocimiento del papel otorgado a la capacitación y su evaluación, y de las acciones de evaluación utilizadas es relevante, tanto para las personas como para las empresas, así como también en el desempeño del psicólogo, puesto que dentro de sus funciones en el ámbito laboral, se encuentra la capacitación o la posibilidad de intervenir en ella y en la medición de sus resultados.

En este contexto, hemos realizado la presente investigación titulada “Capacitación y su evaluación en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región: un estudio exploratorio descriptivo”, la que tiene por objetivo explorar el papel asignado a la capacitación y su evaluación en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región, así como las acciones de evaluación utilizadas por estas organizaciones y su relación con los modelos de evaluación presentes en la literatura.

En este contexto, en el acápite Fundamentación del Problema de Investigación se brinda la importancia del problema planteado, el que en un primer momento se abocó a establecer la existencia de acciones de evaluación en las organizaciones y la utilización de modelos de evaluación, para posteriormente realizar un giro en la investigación e incluir el papel otorgado a la capacitación y su evaluación en las empresas incluidas en nuestro estudio.

Posteriormente, se realiza una revisión teórica del concepto capacitación, elaborando una definición integradora de las diversas visiones de los autores respecto al término, así como una revisión de los conceptos y características de ésta, y su papel en el contexto empresarial de hoy.

En cuanto a la evaluación de la capacitación, al igual que en el caso de la capacitación, se verifica una revisión de las distintas definiciones del término provistas por la literatura, así como el rol de la evaluación en las organizaciones.

A continuación, se realiza una revisión de los diversos modelos de evaluación de la capacitación encontrados en la literatura, los que son:

Modelo de Kirkpatrick.

Modelo de Phillips.

Modelo de Hamblin.

Modelo de Pain.

Modelo de Pierre Drouet.

Modelo de Jesús Reza.

Siendo la motivación de esta investigación el interés por conocer el papel otorgado a la capacitación y su evaluación en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región, así como la naturaleza de las acciones de evaluación desarrolladas, buscamos explorar y describir este campo.

Para estos efectos se realizó una investigación de tipo exploratorio descriptivo en dieciocho Grandes Empresas presentes en la Quinta región, seleccionadas de acuerdo a un criterio intencional. Se utilizaron técnicas cualitativas de investigación, tales como la entrevista en profundidad y el análisis de contenido. Las categorías emergentes producto del análisis de contenido nos permitieron analizar y discutir la información, para luego proceder a las conclusiones y sugerencias.

# CAPITULO 1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las constantes innovaciones sociales, económicas y tecnológicas del mundo contemporáneo y la creciente especialización de la fuerza de trabajo son factores determinantes para que las organizaciones busquen métodos para perfeccionar y fortalecer el recurso humano, con el fin de utilizar al máximo su potencial y de lograr que la empresa se desarrolle de manera más óptima en sus interacciones con el medio.

A medida que ha pasado el tiempo las políticas de potenciación del recurso humano han tomado cada vez mayor relevancia en el contexto organizacional, ya que actualmente el entorno obliga a las empresas a incrementar la competitividad y conduce a poner énfasis en el mejoramiento de la calidad y la productividad, redimensionando la relevancia del recurso humano y buscando desarrollar en el trabajador todas las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios del medio (Páez, 1992).

En este contexto es donde surge el tema de la capacitación, la cual constituye “un proceso continuo orientado a la adaptación a los cambios, mediante el cual los recursos humanos desarrollan sus aptitudes, habilidades y conocimientos en beneficio de las necesidades individuales, organizacionales y de la sociedad” (Elaboración propia: véase Conceptos de capacitación).

En el caso de nuestro país, en que la economía ha experimentado un crecimiento acelerado en la última década, resulta de vital importancia y de una gran rentabilidad económica y social lograr traspasar dicho crecimiento a la población, no sólo en un aumento de recursos financieros, sino que también en acciones conjuntas entre el Estado y el sector privado tendientes a favorecer e incrementar la calificación técnica de las personas.

En relación con lo anterior, y constatando dichas acciones, es posible observar un aumento sostenido y constante en la inversión realizada en los programas de capacitación desde la década de 1970 hasta nuestros días. Esta situación se ve además apoyada por el Estado, el

que en el desempeño de su rol subsidiario ha desplegado esfuerzos por promover y ejecutar programas de capacitación para los trabajadores, estimulando para ello el beneficio de la Franquicia Tributaria e inyectando grandes montos de recursos financieros del erario público en programas de capacitación (véase anexo 1).

Las estadísticas del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) revelan que durante el año 1998 fueron capacitados un total nacional de 476. 436 trabajadores, haciendo uso para ello de las franquicias tributarias ofrecidas por el Estado para estos efectos (véase anexo 2).

Estas cifras revelan que el subsidio público en capacitación busca aumentar e incentivar la inversión privada para capacitar a los trabajadores. En relación con lo anterior, la nueva Ley de Capacitación impulsada por el Gobierno incentiva dentro de sus planes de acción la creación de un Fondo Nacional de Capacitación (FONCAP), destinado a incrementar la calidad y cobertura de los programas de capacitación y generar un aumento en la franquicia tributaria mínima destinada por las empresas a diseñar programas de capacitación, representando así el creciente interés de las empresas por dotar de mejores herramientas técnicas a sus recursos humanos.

En el caso de la Quinta Región durante el año 1998 fueron capacitados un número de 37.959 trabajadores vía franquicia tributaria (véase anexo 2). Lo anterior, junto a los datos estadísticos de años anteriores, refleja una inversión sostenida a través del tiempo, tanto del sector público como del privado, en materias de capacitación.

Considerando lo anterior, y al contrastar el número de trabajadores capacitados en la Quinta Región durante el año 1998 frente a períodos anteriores, se comprueba el creciente interés del Estado y de la empresa privada en desarrollar programas de capacitación en nuestra Quinta Región.

Sin embargo, pese a los crecientes esfuerzos de las empresas presentes en nuestra región por establecer acciones sistemáticas de capacitación, resulta de vital importancia plantear la siguiente pregunta: ¿Cómo puede ser determinado si los objetivos de la capacitación han sido logrados?

La pregunta antes expuesta da origen a la necesidad de comprobar si empresas presentes en la Quinta Región ejecutan alguna acción de seguimiento con el fin de dimensionar el impacto de la capacitación en los procesos, ya sea productivos o administrativos, de cada organización.

Es así como surge el tema de la evaluación de la capacitación, la que “significa estimar la utilidad del entrenamiento, es decir, verificar si ha modificado el comportamiento de un sujeto o grupo de sujetos de tal modo que esto se traduzca en beneficios tanto para él como para la empresa, ya sea en aumento de la productividad, mayores utilidades, más competitividad” (Gajardo y Ruz, 1992:97).

La evaluación de la capacitación es un medio para asegurar la transparencia de la capacitación, medir su eficacia y subrayar su contribución a los resultados de la empresa (Pain, 1993). No sólo representa considerar si los recursos invertidos en la capacitación han sido realmente aprovechados sino que también constituye un medio a través del cual la empresa puede determinar si los objetivos que sustentan la actualización del recurso humano han sido logrados y si representan un aporte real en beneficio de un aumento productivo al interior de la organización.

Bajo el concepto de evaluación de la capacitación se han desarrollado diversos modelos de evaluación, los cuales constituyen referentes teóricos que proponen sistematizar el proceso, y que pretenden discriminar si el proceso ha sido o no adecuado sobre la base de los objetivos previamente establecidos.

Tomando en cuenta todos estos elementos surgió en los autores de esta investigación una inquietud en establecer si Grandes Empresas presentes en la Quinta región realizaban acciones de evaluación de la capacitación, y en caso de una respuesta favorable a lo anterior, si hacían uso para ello de los modelos de evaluación de la capacitación presentes en la literatura, y cuáles eran éstos.

Esta inquietud se originó debido a que en la Quinta Región no existían investigaciones que dieran cuenta de la existencia de acciones de evaluación de la capacitación al interior de

Grandes Empresas, por lo que se desconocía si estas organizaciones verificaban el cumplimiento de los objetivos de las acciones de capacitación realizadas.

Lo anterior originó una investigación con el fin de dar una respuesta a las preguntas ya mencionadas. No obstante, durante el transcurso de ésta se hizo patente el hecho de que los casos incluidos en nuestro estudio efectivamente utilizaban acciones para evaluar los programas de capacitación, aunque la casi totalidad de ellos no hacían uso de los modelos de evaluación de la capacitación presentes en la literatura. Por otra parte, un tema emergente recurrente en el discurso de nuestros informantes era el papel que se le otorgaba a la capacitación y a la evaluación de la capacitación.

El paradigma cualitativo, dentro del cual nuestra investigación se halla inscrita, ofrece la posibilidad de replantear el objeto de estudio tomando en consideración los temas emergentes más recurrentes en el proceso de recolección de datos (Taylor y Bogdan, 1992).

La anterior situación llevó a los investigadores a replantear el objeto de estudio de la presente investigación, centrando la atención en los siguientes aspectos:

Indagar cuál es el papel otorgado a la capacitación y a la evaluación de la capacitación en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región.

Cuáles son las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas por estas organizaciones, y su relación con los modelos de evaluación de la capacitación encontrados en la literatura.

La relevancia de establecer el papel otorgado a la capacitación y a su evaluación radica en determinar cómo éstas son valoradas dentro de las políticas organizacionales, lo que podría servir de base para futuros estudios, debido a que representaría un diagnóstico de la situación actual del área dentro de los casos incluidos en la presente investigación.

La importancia de conocer y relacionar las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas por Grandes Empresas presentes en la Quinta Región con los modelos de evaluación presentes en la literatura radica en la elaboración de un diagnóstico de las estrategias que las Grandes Empresas utilizan para dimensionar el efecto de la capacitación,



permitiendo también contrastar la información obtenida con la teoría, y aportar al conocimiento de los profesionales que se desempeñan en el área.

Estos antecedentes ayudaron a definir el nuevo problema de investigación, el cual buscó indagar y responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el papel otorgado a la capacitación y a la evaluación de la capacitación en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región?

¿ Cuáles son las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región, y cómo se relacionan con los modelos de evaluación presentes en la literatura?

# CAPITULO 2 OBJETIVOS

## **2.1 OBJETIVOS GENERALES**

Explorar el papel asignado a la capacitación y a la evaluación de la capacitación en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región.

Conocer las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región, y relacionarlas con los modelos de evaluación de la capacitación presentes en la literatura.

## **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Realizar un análisis crítico respecto al papel asignado a la capacitación y a la evaluación de la capacitación en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región.

Describir los modelos de evaluación de la capacitación encontrados en la literatura.

Establecer elementos comunes entre las acciones de evaluación de la capacitación detectadas en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región, y las acciones propuestas por los modelos de evaluación de la capacitación encontrados en la literatura.

# CAPITULO 3 MARCO TEÓRICO

## 3.1 CAPACITACIÓN

A efectos de brindar un marco contextual a la capacitación dentro de nuestra investigación hemos considerado conveniente reseñar los antecedentes históricos y legales de la capacitación en Chile (véase anexo 3).

### 3.1.1 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN

Consideramos que para efectos de esta investigación, conocer los diversos conceptos de capacitación presentes en la literatura puede facilitar el comprender el papel que ésta juega en las empresas estudiadas.

Al definir capacitación encontramos que hay diferentes acentos por parte de los autores en diversos aspectos de la capacitación: requerimientos organizacionales, acciones educativas, adaptación a los cambios y variables subjetivas como la motivación o el clima laboral.

Algunos autores enfatizan el concepto de capacitación desde una óptica centrada en los requerimientos específicos de la organización, como la productividad, mayor competitividad, adecuación técnica, centrandó su atención en los resultados globales.

Es así como para Castro y Sánchez (1982:6) la capacitación es “un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y/o perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren o son necesarios para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo”.

Por su parte para Gili y Rotondo (1979) la capacitación es una formación técnica, una preparación ligada a la producción, el mejor desempeño técnico y la eficiencia en el puesto.

Por último, Alonso y otros (1994) se refieren a la capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar y desarrollar los

recursos humanos dentro del proceso productivo, con lo que colocan a éste como el objetivo último de la capacitación.

Las anteriores definiciones a nuestro juicio, si bien le otorgan importancia a la consecución de los objetivos organizacionales, por otra parte no incorporan las consecuencias a nivel subjetivo de las acciones de capacitación, en términos de satisfacción en el puesto de trabajo o aumento de la motivación por parte de los capacitados.

Por otra parte, Gaines (1992) señala que la capacitación es el aprendizaje de habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñarse en un cargo o tarea actual, o para mejorar el rendimiento de una tarea o trabajo actual.

La anterior definición se centra en lo educativo. Desde esta perspectiva, la capacitación es entendida como una actividad educativa, sin embargo extraescolar. No obstante, tanto la educación escolar como la extraescolar participan de la misma calidad básica y se entiende que han sido organizadas por la sociedad para promover y facilitar ciertos tipos valiosos de aprendizaje que los individuos no pueden adquirir fácil y rápidamente sólo en contacto con el medio.

Las características dinámicas del entorno y la necesaria adaptación a los cambios son recogidas por Páez (1992), para quien la capacitación es un proceso de formación cuyo propósito es asegurar que el trabajador pueda desempeñar actividades de mejora, control y mantenimiento de operaciones y equipo, y al mismo tiempo desarrollar en el trabajador todas las habilidades necesarias y potenciar su capacidad de adaptación a los cambios que se habrán de producir en la estructura de trabajo y en definitiva contribuir al crecimiento continuo de los recursos humanos de la organización.

A nuestro juicio la definición recién citada recoge un aspecto de creciente relevancia hoy en día, dados los constantes cambios tecnológicos que se producen, con todas las implicaciones en el orden social y laboral, lo que hace necesario una constante adecuación de las organizaciones a su medio circundante y por ende de sus integrantes.

Otras definiciones contemplan aspectos como la motivación, el clima organizacional y otras variables de tipo subjetivo.

**Dentro de este tipo de definiciones se encuentra la aportada por Tagle (1996), que define a la capacitación como un proceso que genera la posibilidad de aumentar los niveles de desempeño de los trabajadores, aumentar la motivación de los empleados y facilitar un mejor clima de trabajo cuando ésta es atingente, atractiva y oportuna. Es necesario señalar que este autor realiza una contribución importante, al añadir el elemento de la necesidad de realizar acciones de capacitación adecuadas tomando en consideración el contexto en el cual se realizan y que resulten atractivas a los capacitados.**

En esta misma línea, Ayala (1985) considera que la capacitación posibilita al individuo el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que producen un cambio en su comportamiento laboral, originado por la seguridad que adquiere en el desempeño de las tareas logrando con ello aumentar la eficiencia y productividad de su trabajo en beneficio de la organización.

A nuestro juicio, las dos definiciones arriba citadas son importantes, ya que enfatizan el desarrollo de las potencialidades de los sujetos que a la vez se constituyen en un aporte no sólo a la empresa sino a los trabajadores en sí, pues permite a los sujetos desarrollar sus capacidades en pro de mejorar el funcionamiento global de la organización.

Por último, consideramos oportuno presentar la definición jurídica, que entiende la capacitación como “el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y las modificaciones estructurales de la economía” (Ley N° 19.518, 14 de Octubre de 1997).

A nuestro juicio esta definición presenta varios elementos que son relevantes, tales como el desarrollo de aptitudes, habilidades y mayores conocimientos por parte de los capacitados, lo que podrá repercutir en sus condiciones laborales y de vida. Por otra parte esta definición incluye la idea de la necesaria adaptación de las organizaciones y los individuos al medio circundante, y la noción de la contribución de la capacitación al conjunto de la sociedad.

Sin embargo, se advierte la ausencia de variables de tipo individual, como la motivación o el compromiso de los individuos con los objetivos organizacionales.

A continuación se mostrará un cuadro comparativo señalando el énfasis que los autores proporcionan a las definiciones de capacitación señaladas anteriormente:

AUTOR	ENFASIS
Castro y Sánchez	Requerimientos organizacionales.
Gili Rotondo (1979)	Requerimientos organizacionales.
Alonso y otros (1994)	Requerimientos organizacionales.
Gainés (1992)	Proceso educativo.
Páez (1992)	Adaptación a los cambios.
Tagle (1996)	Variables subjetivas.
Ayala (1985)	Variables subjetivas.
Ley 19.518	Necesidades de la sociedad

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que todas las definiciones presentadas presentan aspectos interesantes, creemos necesario elaborar una definición propia de capacitación, la que integrará las diferentes visiones de los autores respecto al concepto, las cuales son:

Adaptación a los cambios.

Enseñanza - aprendizaje.

Necesidades individuales.

Necesidades organizacionales.

Necesidades de la sociedad.

En este sentido la capacitación podría ser definida como “un proceso continuo orientado a la adaptación a los cambios, mediante el cual los recursos humanos desarrollan sus aptitudes, habilidades y conocimientos en beneficio de las necesidades individuales, organizacionales y de la sociedad” (Elaboración propia).

### **3.1.2 PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN**

Junto con definir el concepto de capacitación consideramos importante para este estudio mencionar algunos principios de la capacitación que son de consenso en distintos organismos de capacitación tanto nacionales como internacionales y que hacen referencia a ciertas premisas que deberían guiar todo programa de capacitación (Castro y Sánchez, 1982).

#### ***La capacitación debe tener un carácter propio, específico y concreto***

Sus esquemas deben conducir a respuestas originales o adaptadas a la solución de problemas específicos y concretos y en forma oportuna.

#### ***El aprendizaje, más que la enseñanza, es lo que debe predominar en la capacitación***

Uno de los aspectos que tipifica este proceso es su carácter práctico y funcional, para lo cual se requiere de una tecnología educativa innovadora, dinámica, con un proceso experimental de búsqueda, evaluación y perfeccionamiento permanente.

#### ***La necesidad de que la capacitación tenga un efecto multiplicador en los individuos***

En la capacitación el trabajador es un sometido a esta acción, sin embargo es necesario señalar su calidad de agente en este proceso. Como agente debe ser capaz de seguir capacitándose por sí mismo y a la vez colaborar con la capacitación de otros.

#### ***Capacitación permanente y sistemática***

Se refiere a la necesidad de que las acciones de capacitación sean planificadas conscientemente en el tiempo y que no obedezcan a decisiones impulsivas o correspondan a soluciones parciales.

### ***La capacitación en su acción debe abordar a los sujetos considerándolos en su totalidad***

Es decir, hay que considerar al trabajador como una persona integral con sus valores morales y culturales, hay que brindarle una capacitación que vaya más allá de la mera adquisición de habilidades manuales o intelectuales.

Estos principios nos llevan a reflexionar que existe una cercana relación entre ellos y la posterior evaluación del proceso de capacitación. Estos principios deben ser considerados como indicadores a ser medidos al momento de evaluar la capacitación, buscando que ésta haya sido específica y concreta y que apunte a la solución de problemas. Por otro lado, debe formar parte de un proceso permanente, sistemático y que posea continuidad en el tiempo; debe poseer un efecto multiplicador, es decir, que el individuo sea capaz de transferir a otros y a la organización global los conocimientos y destrezas adquiridos durante el proceso.

Finalmente, debe considerar todas las dimensiones del ser humano y representar una instancia de aprendizaje. Es decir, estos principios nos hacen reflexionar cómo debe planificarse y desarrollarse un programa de capacitación considerando tanto los aspectos individuales como organizacionales y además nos entregan una guía de los objetivos mínimos que debe cumplir todo programa de capacitación.

### **3.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN**

Castro y Sánchez (1982) mencionan además que las principales características en las actividades de capacitación son las siguientes:

Trascienden la concepción de una educación limitada a la edad escolar y dentro de establecimientos escolares.

Son impartidas en unidades temáticas que se caracterizan por su relativa autosuficiencia, la que hace innecesaria una secuencia de contenidos rígidamente estructurados y permite una gran variedad de ellos.

Predominan en ellas el principio de la formación acelerada y el carácter funcional que se le suele asignar a sus objetivos, contenidos y actividades, ligándolos directamente



a la satisfacción de necesidades específicas de los individuos, organizaciones o sociedad.

Por su carácter más espontáneo y la mayor flexibilidad que poseen sus formas, la convierten en un medio multiplicador con respecto a su desarrollo, lo que va generando cada vez modalidades nuevas.

Las características de la capacitación recién reseñadas nos llevan a pensar en la naturaleza de ésta, entendida como un tipo o modalidad de educación, lo que ha llevado a nombrarla como educación no formal, no académica, sistemática, parasistemática, compartiendo sin embargo con la educación formal sus fundamentos básicos.

### **3.1.4 TIPOLOGIAS DE CAPACITACIÓN**

Como decíamos anteriormente, la capacitación es un proceso en el cual se utilizan distintas clasificaciones según sea su propósito. Castro y Sánchez (1982), distinguen tres categorías básicas:

#### ***Capacitación Inicial o de Ingreso***

Está destinada a entregar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que forman las conductas de ingreso que se requieren para el desempeño de un cargo.

#### ***Capacitación Durante el Desempeño del Cargo***

Supone la necesidad de atender a dos instancias de semejante importancia. Por un lado está la necesidad de satisfacer en cada trabajador lo que le falta aprender y/o adquirir para desempeñar eficazmente el cargo y por otro lado está la necesidad permanente de mantener a todo el personal actualizado adquiriendo los conocimientos, habilidades o actitudes que demandan el cambio de métodos y oficios; la evolución de la tecnología, perfeccionamiento de maquinarias y la permanente búsqueda de nuevas posibilidades.

#### ***Capacitación para Promoción o ascensos***

Está destinada a la conformación del inventario de recursos humanos calificados que permitan satisfacer las necesidades de personal para los niveles ejecutivos y de supervisores de la organización.

Una clasificación más detallada con respecto a este proceso es la de SENCE (1999b), que realiza una distinción entre las siguientes acepciones, acompañadas de su correspondiente definición:

Formación: Cursos dirigidos a personas sin conocimientos ni experiencias en una ocupación determinada, que tienen como fin desarrollar las aptitudes (conocimientos, habilidades y actitudes) iniciales para el desempeño de dicha ocupación a un nivel de ayudante o aprendiz.

Perfeccionamiento: Cursos o acciones de capacitación dirigidos a personas con ciertos conocimientos y/o experiencias en una ocupación, cuyo fin es mejorar sus habilidades y aptitudes para lograr desempeñarse en ese cargo para ser promovido a una categoría ocupacional superior.

Especialización: Cursos dirigidos a sujetos que poseen experiencias y conocimientos en una ocupación determinada y que buscan desarrollar al más alto nivel las aptitudes, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse en una rama de dicha ocupación, mediante el uso de equipos y técnicas de nivel especializado.

Lo anterior nos lleva a reflexionar que actualmente la capacitación está estrechamente ligada al desarrollo organizacional de las empresas y que es considerada una de las herramientas fundamentales para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, los ambientes de trabajo y la productividad de las empresas en el competitivo medio actual.

### **3.1.5 LA CAPACITACIÓN Y LA EMPRESA**

Nuestra investigación está orientada a profundizar en los aspectos del papel otorgado a la capacitación y a la evaluación de la capacitación, y a la naturaleza de las acciones de evaluación que se desarrollan en las empresas. Como una forma de posibilitar el conocimiento de lo que sucede en la empresa con respecto a esta materia, es necesario distinguir las distintas concepciones teóricas que definen este tipo de organización.

En los siguientes epígrafes, nos referiremos al concepto de empresa y a la consideración de ésta como un todo en el cual se enmarca el proceso de capacitación y su evaluación.

### **3.1.5.1 Conceptos de Empresa**

La empresa puede ser definida desde diversos enfoques según la disciplina que se refiere a ella.

Según Gili y otros (1982) existirían cuatro visiones de empresa:

Visión económica: Es toda unidad o institución organizada con fines productivos, donde existe un proceso de transformación para así con ellos, elaborar recursos de mayor valor.

Bajo esta perspectiva, la capacitación y evaluación se regirían por fines productivos, donde el recurso humano debe adecuarse para incrementar valor al proceso de transformación o de producción.

Sociológica: La empresa es un grupo social secundario organizado formalmente por reglamentos, jerarquías y normas. La empresa entrega bienes y servicios a la comunidad.

En este punto de vista, se destaca la organización interna, las redes de comunicación, los diferentes estamentos de la empresa, en donde la capacitación y la evaluación de ésta se van a entender como un proceso social que implica relaciones jerárquicas y creación de nuevas normas que regulen las relaciones grupales al interior de la empresa.

Ambito jurídico: Los elementos que son considerados se basan en concepciones distintas a las precedentes. Así, la empresa se presenta como toda la organización de medios personales y materiales, ordenados bajo una dirección, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotados de una individualidad legal determinada.

Aquí la capacitación y evaluación entran en un ordenamiento normativo, en donde existen pasos estructurados para el logro de ambos procesos.

Perspectiva de la administración: La empresa es un sistema que le permite relacionarse con el medio, realizando intercambios de productos o bienes para su autodesarrollo. En su

interior, existen unidades secundarias llamadas subsistemas, las que cumplen diversas funciones.

Por tanto, la capacitación es entendida como un funcionamiento de las diferentes partes de un todo orgánico. Entonces, debe estar orientada hacia los elementos constituyentes para que se comuniquen, existiendo dependencia e intercambio en las partes.

Otra visión al definir empresa la aporta Gómez (1993) quien plantea que es un conjunto ordenado de esfuerzos personales que, mediante el empleo de unos instrumentos, se encaminan a conseguir una serie de resultados materiales concretos.

En esta idea subyace el valor de las personas, pues considera que sus esfuerzos y trabajo contribuyen a obtener resultados para beneficio de los objetivos organizacionales.

La noción de empresa siempre va asociada a una idea de finalidad o de resultados por conseguir. Las empresas sólo tienen razón de existir si los resultados que se pretenden conseguir con ellas no pueden obtenerse más que con un conjunto de esfuerzos. Es decir, se da gran importancia al potencial humano en la consecución del fin o de la meta empresarial (Gómez, 1993).

Bajo esta visión el tema de la capacitación toma especial importancia debido a que gracias a ella es posible desarrollar al recurso humano y este desarrollo contribuirá a que el sujeto mejore o acentúe sus esfuerzos personales buscando mejorar el logro de los resultados de la empresa a la que pertenece.

Dados los anteriores conceptos, consideramos que la visión de empresa proporcionada por Gili y otros (1982) desde la perspectiva de la Administración es la más adecuada, ya que considera a la empresa como un sistema en constante relación con el medio, y que consta de subsistemas, uno de los cuales sería el de Recursos Humanos, el que comprendería las acciones de capacitación y evaluación, que serían una parte integral de la organización en sus esfuerzos de adaptación al entorno.

### **3.1.5.2 Rol de la capacitación en el contexto empresarial de hoy**

A partir de los últimos años, en el contexto de la economía mundial, comienzan a suceder una serie de cambios importantes. Las economías nacionales se abren a la competencia internacional, se busca ampliar la competencia interna, se racionalizan y disminuyen los aranceles, etc.

Este entorno obliga a los empresarios a incrementar la competitividad y a otorgar mayor relevancia al recurso humano considerando una amplia gama de habilidades humanas que son esenciales para alimentar debidamente la dinámica del desarrollo (Páez, 1992).

Por otro lado hay que considerar que cada vez se otorga más énfasis al recurso humano y actualmente las personas dentro de las organizaciones tienen un gran valor, debido a que cada día son más las empresas que consideran este recurso ya no como un costo, sino como un activo que hay que desarrollar y motivar (Rosenatto y Soto, 1997).

En este contexto surge la necesidad de capacitar al recurso humano con el fin de desarrollar sus habilidades en función del medio que rodea a la empresa y que representa continuas exigencias de desarrollo.

En relación con lo anterior, para Toledo (1996) la capacitación en las empresas chilenas puede ser vista desde dos enfoques: el Tradicional y el Moderno.

Para el primero la capacitación es vista como un conjunto de actividades con una importancia relativamente marginal en relación con otras áreas de la organización y como un “costo” frente al cual su real utilidad no estaría suficientemente justificada. Por otra parte, desde este enfoque las actividades de capacitación se abocarían generalmente a necesidades puntuales, o de corto plazo, tales como adecuación a determinado equipamiento, sin una proyección a futuro.

Por otra parte, el enfoque Moderno considera a la capacitación no como un “costo” sino como una inversión en Recursos Humanos, ligado a la necesidad de proyectar a la organización hacia el futuro.

La opción de realizar capacitación en las empresas se basa en una fundamentación social y productiva, es decir, a la vez que se desarrolla el recurso humano va aparejado un mejoramiento en la eficiencia de la empresa. La capacitación implica en quienes buscan capacitarse, instrucción, superación, desarrollo personal, desarrollo en el trabajo, preparación, conocer más del oficio, un medio para adquirir conocimientos, una oportunidad que se le da a los trabajadores (Cerda, 1992).

Para Illanes (1989) existen muchos motivos por los cuales las empresas efectúan programas de capacitación para sus empleados. Estos objetivos se relacionan con:

Productividad: La capacitación no sólo se aplica a los empleados nuevos, sino también al personal experimentado. La instrucción busca ayudar a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento en sus trabajos actuales.

Calidad: Una capacitación adecuada no solo pretende mejorar la cantidad de la producción sino que también mejorar la calidad de la misma.

Planeación de Recursos Humanos: Un sistema de capacitación adecuado puede ayudar a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal. Las empresas que cuentan con un buen programa de instrucción tendrán menos cambios radicales en la fuerza de trabajo y menos ajustes en el caso de que haya que cambiar de personal.

Salud y Seguridad: La salud física y mental de un empleado suele estar relacionada directamente con el desarrollo de una empresa. Una capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales y un ambiente de trabajo más seguro puede causar actitudes mentales más estables.

Prevención de la Obsolescencia: La capacitación continua del empleado es necesaria para mantenerlo al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, ya sea mecánico o administrativo. Los programas de capacitación alientan la iniciativa y creatividad del empleado ayudando así a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Desarrollo Personal: Los programas de capacitación no sólo contribuyen a que los sujetos adquieran y perfeccionen sus conocimientos y habilidades técnicas sino que también representan un aporte para el desarrollo de un mayor sentido de competencia, un sentido de conciencia, un repertorio de habilidades, una filosofía altruista y otras consideraciones del desarrollo personal como el manejo del estrés y ansiedad.

Los diversos objetivos de la capacitación planteados por Illanes presentan un aspecto relevante, ya que nos llevan a considerar las diversas funciones que ésta cumple dentro de la empresa, abarcando no sólo los aspectos de productividad sino también el aporte que brinda al desarrollo personal de los capacitados, alcanzando aspectos tales como el altruismo y el manejo de la ansiedad.

Páez (1992) desde una perspectiva de la administración de recursos humanos refiere que los programas de capacitación ejecutados en las empresas deben perseguir alcanzar los siguientes objetivos:

Aumentar el compromiso y la motivación del trabajador con la organización.

Formación de trabajadores polivalentes y capaces de desempeñar de manera óptima distintos puestos de trabajo.

La formación de trabajadores altamente flexibles y adaptables a los cambios a través del incremento de sus habilidades.

La formación del personal para el trabajo en equipo a través del logro de las buenas relaciones humanas.

Los objetivos de la capacitación planteados por Páez resaltan dos aspectos que a nuestro juicio son importantes: por una parte el compromiso y la motivación del trabajador con la organización, y la adaptación a los cambios del entorno. Sin embargo, consideramos que uno de los objetivos consignados a la capacitación, la formación de trabajadores polivalentes, resultaría a nuestro juicio contradictorio con la creciente necesidad de la especialización de las funciones, como una respuesta al incesante cúmulo de conocimiento en todas las disciplinas.

Por último, para Chiavenato (1994), los propósitos de la capacitación en la empresa apuntan a los siguientes elementos:

Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.

Desarrollo de habilidades: principalmente aquellas habilidades y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de capacitación orientada directamente al trabajo.

Desarrollo o modificación de actitudes: generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de otras personas.

Desarrollo del nivel conceptual: la capacitación puede ser implementada para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa.

Los elementos enunciados por Chiavenato a nuestro juicio brindan un panorama integral de los objetivos de la capacitación en las empresas, abarcando la adquisición de conocimientos y acentuando aspectos como el aumento de la motivación de los trabajadores, y un cambio de actitud general frente al trabajo, lo que guardaría relación con nuestra propia definición de capacitación brindada, al incluir factores de índole individual.

## **3.2 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

### **3.2.1 CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Evaluación es un concepto dinámico que tiene usos diferentes y que puede aplicarse a una gama muy variada de actividades humanas.

En una acepción amplia, evaluar implica “señalar el valor de una cosa” (Diccionario de la Lengua Española, 1984). Este concepto designa el conjunto de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración o medir “algo” (que bien puede ser un objeto, situación



o proceso). Se trata pues de un término ligado a la idea de medición, pero que no es la misma cosa.

La evaluación es el acto o proceso de determinar el valor de alguna cosa y aplicado al término de planes o proyectos, la evaluación consiste en utilizar una serie de procedimientos destinados a comprobar si se han conseguido o no las metas y objetivos propuestos, identificar los factores o razones que han influido en los resultados (éxito y fracaso) y formular las recomendaciones pertinentes que permitan tomar decisiones con el fin de introducir las correcciones o los reajustes que sean necesarios. En este último sentido, la evaluación es un instrumento de retroalimentación (Ander- Egg, 1990).

Hay autores que plantean que una evaluación “es un enjuiciamiento analítico entre lo planteado y lo realizado. La evaluación precisa el grado de éxito o fracaso de una acción, comparando sus resultados con lo que se esperaba de ella. Por lo tanto, una evaluación revela la efectividad de las acciones emprendidas trayendo de antemano como consecuencia una meta determinada” (Espinoza, 1983:15).

Esta definición está referida a que mediante la evaluación es posible contrastar acciones y resultados con los objetivos planteados permitiendo obtener congruencia y efectividad.

Estas concepciones de evaluación están referidas a cualquier tipo de programa o proyecto, sin embargo, en el caso de la evaluación de programas de capacitación es necesario considerar factores que son propios de los fenómenos que se producen en la empresa en relación con las actividades de capacitación realizadas.

Al igual que toda actividad, la capacitación debe ser evaluada en el sentido de poder obtener así una retroalimentación traducida en mejores planes de capacitación (Gajardo y Ruz, 1992).

Para Herrera (1980, en Castro y Sánchez, 1982:15) “evaluar es juzgar los logros en términos de los objetivos que se persiguen”. De aquí se puede deducir que la evaluación constituye un proceso de búsqueda e interpretación de evidencias respecto a lo que ocurre como resultado de las acciones de capacitación.

La evaluación de la capacitación se puede definir para Pierre Drouet (1971, en Castro y Sánchez, 1982:20) como “una medición científica y continua de los fundamentos, de la aplicación y de los efectos inmediatos o mediatos de las decisiones adoptadas durante la concepción y, luego, durante la ejecución de los programas de formación considerados”.

Esta definición se centra en la evaluación del programa de capacitación, considerando su formulación y su aplicación, lo que a nuestro juicio limitaría su ámbito de influencia, al no enfatizar las variables individuales.

Otras definiciones incluyen explícitamente a los individuos dentro del proceso de evaluación.

Es así como para Gili y otros (1982:73) la evaluación de la capacitación “es un proceso continuo y sistemático que mide tanto los efectos específicos como generales de la capacitación. Determina el grado de congruencia o discrepancia entre los objetivos de capacitación y los resultados de las actividades capacitadoras, como una forma de respuesta a las necesidades detectadas”. La evaluación pretende verificar “si la capacitación produce cambios positivos o favorables en el comportamiento de los trabajadores afectos y la organización” (Gili y otros, 1982:75).

Por otra parte para Gajardo y Ruz (1992:97) evaluar “significa estimar la utilidad del entrenamiento, es decir verificar si ha modificado el comportamiento de un sujeto o grupo de sujetos de tal modo que esto se traduzca en beneficios tanto para él como para la empresa, ya sea en aumento de la productividad, mayores utilidades, más competitividad, etc.”

A nuestro juicio esta definición es la más adecuada ya que incluye los siguientes elementos:

La determinación de la utilidad del programa de capacitación.

La modificación del comportamiento de los capacitados.

Beneficios individuales.

Beneficios organizacionales.

Si bien las anteriores definiciones señalaban aspectos tales como la modificación del comportamiento, a nuestro juicio la definición proporcionada por Gajardo y Ruz incluye los beneficios potenciales que la evaluación de la capacitación podría significar para el individuo, así como para el conjunto de la organización.

Por último señalaremos que todas las definiciones de evaluación de la capacitación presentadas se refieren a una noción de evaluación continua.

### **3.2.2 TIPOS DE EVALUACIÓN**

Según sean los objetivos que persiga la capacitación, se estructurarán formas específicas de tipos de evaluación. Considerando la capacitación como proyecto, la evaluación puede realizarse de acuerdo al momento en que se aplica, la naturaleza de lo que se evalúa y la procedencia de los evaluadores.

Según el instante o momento la evaluación puede ser (Briones, 1985a):

Evaluación Intermedia: es la que busca información durante el desarrollo del programa, con la finalidad de mejorarlo en los aspectos que sea necesario. Es una actividad de apoyo permanente que evalúa el desarrollo y comportamiento de los diversos componentes del programa. Una tarea principal dentro de esta evaluación, consiste en establecer los factores que dificultan o facilitan la marcha del programa.

Este punto dice relación con la evaluación del programa de capacitación en sus aspectos pedagógicos y metodológicos (relatores, contenido de los cursos, etc.).

Evaluación Terminal: es el estudio que se realiza después que el programa ha terminado y se realiza con el fin de establecer cuál fue su funcionamiento y cuáles son los resultados finales estimados. La información recogida permite formular juicios evaluativos sobre el programa y derivar conclusiones que pueden ser utilizadas en la puesta en marcha de programas similares.

Este punto se relaciona con la evaluación de impacto, es decir, con los efectos de la capacitación en el individuo o la organización.

Estos tipos de evaluación según el instante, a pesar de ser definidos por distintos autores, presentan la misma intencionalidad: medir la efectividad del proyecto durante y después del proceso de capacitación.

Según la procedencia de los evaluadores, la evaluación puede ser (Espinoza, 1983):

**Evaluación Interna:** Es aquella que se realiza por parte de las personas que proceden del interior de la institución.

**Evaluación Externa:** Es aquella que se realiza por medio de evaluadores externos a la institución, normalmente por encargo de ella.

**Evaluación Mixta:** Es aquella que se realiza por un equipo de trabajo constituido por evaluadores internos y externos a la institución.

Según la naturaleza de lo que se evalúa (Espinoza, 1983):

Evaluación de necesidades: Es el diagnóstico de las necesidades, nace del requerimiento de conocer sobre aquello que se formulará. No debe confundirse con la evaluación diagnóstica, la cual no observa necesidades, sino que prevé lo que puede suceder en el transcurso del proyecto o sistema de capacitación.

Evaluación de Diseño: Es aquella que se aplica inmediatamente después de formulado un programa y sirve para determinar el grado de idoneidad y de factibilidad de las acciones propuestas, para resolver la necesidad que originó su existencia.

Evaluación de Desempeño: Es la más frecuente y su objetivo es medir la forma en que se está comportando un programa. Para ello, valora los modelos, las metodologías desarrolladas, los efectos esperados y los alcanzados.

Evaluación de Impacto: Es aquella que mide los efectos del proyecto sobre los participantes. Estos efectos están, generalmente, enunciados a través de los objetivos mediatos e inmediatos y su medición requiere de esfuerzos especiales de evaluación, ya que muchos de ellos comienzan a tener expresión bastante tiempo después de finalizado el programa de evaluación.

Si bien estos criterios pueden guiar el procedimiento a seguir al momento de evaluar las acciones de capacitación, existen autores que han propuesto modelos de evaluación, los que constituyen un método planificado, ordenado y sistemático para realizar las acciones de evaluación de la capacitación.

### **3.2.3 ROL DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL DE HOY**

El papel de la evaluación de la capacitación en las organizaciones puede, al igual que la capacitación, ser visualizado a través de dos enfoques: el Tradicional y el Moderno (Toledo, 1996).

En el enfoque Tradicional la evaluación de la capacitación es considerada como una forma a través de la cual se puede medir la eficacia y los resultados del programa educativo elaborado para la capacitación, y de la labor del instructor, con el fin de obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir los eventuales errores.

Este enfoque a nuestro juicio es limitante ya que sólo se aboca a evaluar la implementación del programa de capacitación en sus aspectos operativos (relator, materiales empleados, contenido de los cursos), sin reparar en el impacto de las acciones de capacitación al nivel de la organización.

Por otra parte para el enfoque Moderno la evaluación permite medir resultados y su función principal es demostrar el valor de las acciones de capacitación para lograr que éstas se continúen efectuando. En este planteamiento se ve una clara relación de la función de evaluación como un medio de retroalimentación en el proceso de capacitación.

A nuestro juicio este enfoque es el más adecuado ya que a través de él se transfiere el acento desde el programa de capacitación al impacto de éste en la organización.

No obstante la existencia de las visiones antes señaladas, se aprecia una concordancia entre los autores respecto de la creciente necesidad de evaluar las acciones de capacitación. Para Pain (1993) las razones para evaluar son las siguientes:

La creciente importancia de la capacitación, encarada cada vez más como una herramienta de la administración y no solamente como una función marginal;

Las crecientes demandas, dirigidas a los responsables de capacitación, de los resultados alcanzados en relación con las sumas invertidas;

La creciente profesionalización de los responsables de capacitación, que traduce la voluntad de “actuar mejor” y

El aumento del número de personas que hay que capacitar.

Los puntos señalados anteriormente nos llevan a señalar que hoy en día las organizaciones experimentan una creciente necesidad de establecer la idoneidad de las acciones de capacitación realizadas para así hacer frente a los cambios del entorno con una herramienta eficaz.

No obstante lo anterior, en nuestro país recientes investigaciones señalan que “a pesar de que las organizaciones en su mayoría dan por hecho el valor y la efectividad de los programas de capacitación, prestan un mínimo de atención a la manera cómo podrían ser evaluados” (Gajardo y Ruz, 1992:97).

La principal razón por la que no se evalúa a juicio de Tagle (1996) y Phillips (1997, en Zapata, 2000) es porque se cree que es muy difícil cuantificar el impacto de la capacitación, debido principalmente a las limitaciones que produce contabilizar exhaustivamente los costos de los programas en contraste con los resultados generados por él.

Lo anterior nos lleva a reflexionar acerca de la creciente inversión de recursos en nuestro país en materia de capacitación, lo que no estaría recibiendo una retroalimentación suficiente en cuanto al impacto de las actividades de capacitación.

### **3.2.4 MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.**

Para Arnau (1990, en Pérez, 1994b:179) modelo “es el intento de sistematización y descripción de lo real en función de presupuestos teóricos”. Es una constitución racional que interpreta, explica y dirige una realidad. El modelo cumpliría, pues, el papel de puente que posibilita a la teoría la función interpretativa de los hechos; es decir, el modelo es un

instrumento de trabajo de investigación. De aquí que los modelos hayan de ser valorados en función de su utilidad; la teoría, en cambio, se valora en función de su veracidad y comprobabilidad.

Existen algunos modelos de evaluación propuestos por varios autores, los cuales buscan descubrir los efectos de la capacitación en el ámbito individual y organizacional. Con el propósito de relacionar las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas en los casos incluidos en nuestro estudio con los modelos presentes en la literatura, a continuación realizaremos una descripción de ellos:

#### **3.2.4.1 Modelo de Kirkpatrick.**

Kirkpatrick (1998) distingue cuatro pasos en la evaluación de acciones de capacitación. Cada uno de éstos puede constituir la evaluación, como también pueden ser entendidos en conjunto.

##### **Nivel 1: Reacción:**

“Grado en que los entrenados disfrutan el programa de entrenamiento”. En esta fase la evaluación no mide el resultado de ningún aprendizaje, sino que se intenta apreciar la receptividad de los sujetos. El proceso típico usado para administrarlo en los participantes, es a través de un cuestionario al término de la experiencia de aprendizaje.

##### Beneficios:

Una evaluación de este nivel nos permite obtener información significativa para tomar decisiones respecto del:

Contenido del aprendizaje;
Diseño del aprendizaje; y
Conducción de la acción de capacitación.

##### **Nivel 2: Aprendizaje:**

Determina el grado en que los participantes han adquirido los objetivos de aprendizaje establecidos para las acciones de capacitación. El proceso utilizado para administrarlo a los participantes, para medir Aprendizaje Cognitivo, utiliza una prueba de lápiz y papel; para medir Aprendizaje de Habilidades, se utiliza una prueba de rendimiento, requiriéndose de una simulación y de observadores entrenados.

Beneficios:

Este nivel de evaluación actúa como una especie de proceso de aseguramiento de la calidad. Los resultados de las evaluaciones del aprendizaje pueden asegurar que:

El diseño de aprendizaje efectivamente desarrolla los objetivos de aprendizaje establecidos;

Los objetivos de aprendizaje se logran independientemente de quien conduce la acción de capacitación.

Los resultados pueden usarse para mejorar la calidad del diseño y/o la entrega de la capacitación.

Los resultados pueden utilizarse para mejorar la acción de capacitación en tiempo real, es decir, mientras se está entregando.

**Nivel 3: Actitud:**

Determina si los participantes han transferidos a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una acción de capacitación. El proceso utilizado para administrarlo a los participantes, es a través de una evaluación antes de la acción de capacitación, mediante distintas fuentes, con la finalidad de establecer la “línea base para los resultados”. Luego de realizada la acción de capacitación, algunas semanas o meses, y utilizando las mismas fuentes, se obtiene la información para comparar los resultados.

Beneficios:

Determina si la capacitación ha “hecho alguna diferencia” y si vale la inversión.

Enseña a la gerencia que la capacitación, por sí sola, no produce cambio en el rendimiento.



Provee información que puede ser usada para:

Modificar la acción de capacitación para mejorar su efectividad; Modificar el ambiente de trabajo para que apoye más la transferencia de habilidades; y/o Dejar de hacer la capacitación porque no se está obteniendo un retorno.
--

**Nivel 4: Resultados:**

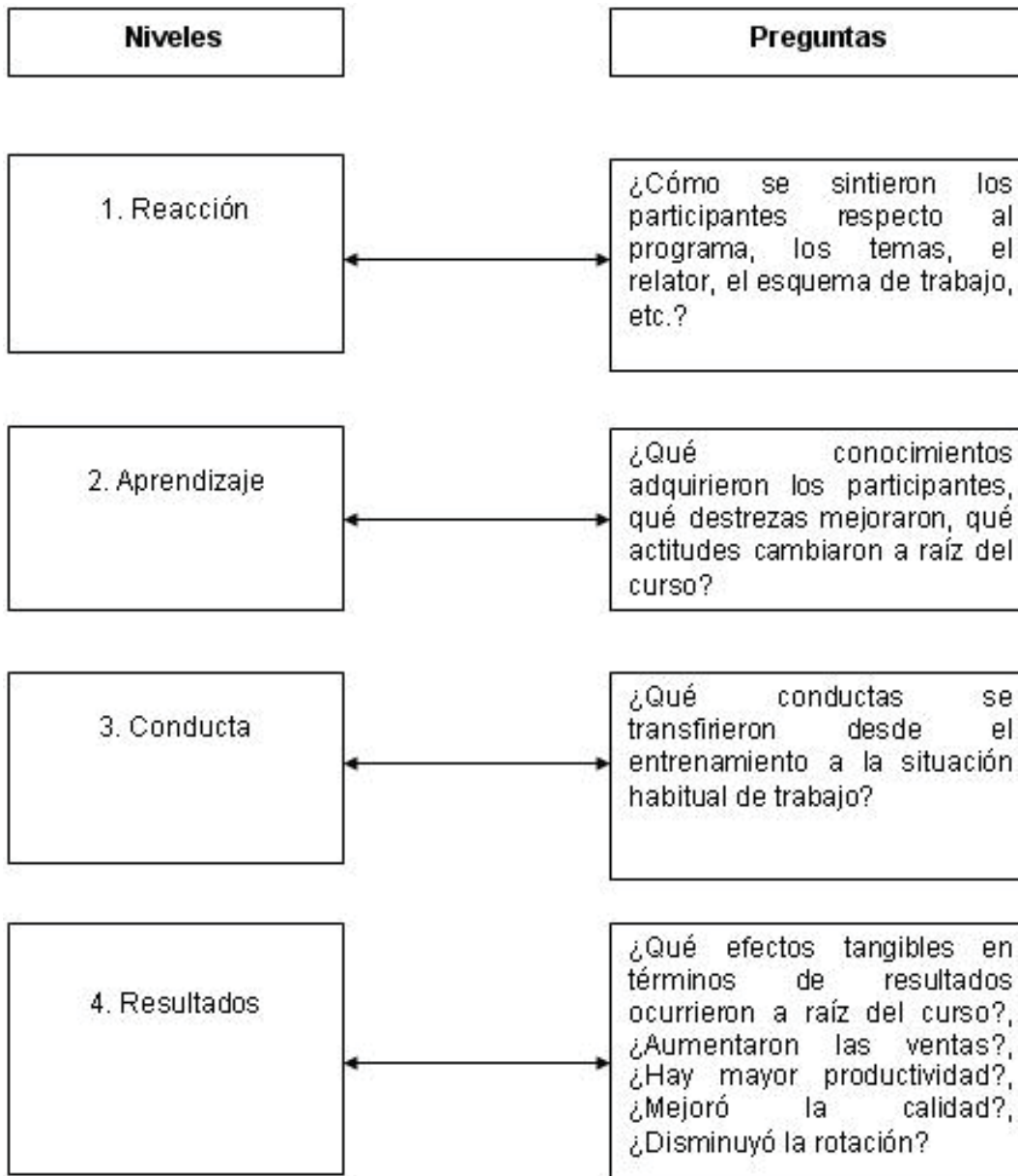
Determina el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación. Si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI). El proceso utilizado para administrarlo a los participantes, es realizado en conjunto con una evaluación del nivel de Actitud. Esta determina el cambio en el desempeño; una revisión de las cifras operacionales identifica cómo ha impactado este cambio en el desempeño a los indicadores operacionales.

Beneficios:

Además de los beneficios señalados para la evaluación del nivel de Actitud tenemos:

Demuestra claramente si una acción de capacitación ha valido la inversión. Entrega a la gerencia información de capacitación en términos de negocios.
--

Figura. Niveles de Evaluación según Kirkpatrick (1998, en Zapata, 2000).



### 3.2.4.2 Modelo de Phillips

El modelo de evaluación de la capacitación planteado por Jack Phillips (1997, en Zapata, 2000) constituye una variación del modelo de Kirkpatrick. Este modelo preserva los niveles de Reacción, Aprendizaje, Conducta y Resultados, añadiendo en el nivel de Reacción las acciones planeadas por los participantes en el programa de capacitación a partir de lo que aprendieron.

Por otra parte Phillips agrega otro nivel, Retorno de la inversión (ROI, véase anexo 4), el cual está referido a medir el valor monetario o financiero a un determinado programa de capacitación, con el objeto de validar económicamente la decisión de implementar la capacitación en la empresa, para así poder saber si el valor monetario de los resultados sobrepasa el costo del programa y de ser así si la inversión será productiva y justificada para la organización.

Es decir, este modelo considera los cuatro primeros niveles de Kirkpatrick, pero agrega un nuevo nivel acentuando el elemento cuantitativo y monetario a la medición de las actividades de capacitación.

Figura. Niveles de Evaluación según Phillips (1997, en Zapata, 2000).

Niveles	Preguntas
1. Reacción y acciones planeadas	¿Cómo reaccionaron los participantes al programa?, ¿Qué planean ellos hacer a partir de lo que aprendieron?
2. Aprendizaje	¿Qué destrezas, conocimientos o actitudes han cambiado? ¿En cuánto?
3. Aplicación de lo aprendido en el trabajo	De lo que aprendieron, ¿qué han aplicado los participantes en el trabajo?
4. Resultados de negocio	Lo que han aplicado los participantes, ¿produce resultados <u>medibles</u> ?
5. Retorno de la inversión	¿Qué valor monetario tienen los resultados cuando se descuentan los costos del programa y de su medición?

### 3.2.4.3 Modelo de Hamblin

Anthony Hamblin (1997, en Zapata, 2000) propone un modelo capaz de mostrar las relaciones existentes entre diversas aproximaciones para evaluar capacitación. Existen muchas maneras diferentes de clasificar la evaluación de un programa de capacitación. Sin embargo, estas clasificaciones no logran explicar en forma adecuada las relaciones existentes entre los distintos tipos de evaluación, ni las maneras en las que estas evaluaciones pueden ser combinadas.

Por esta razón Hamblin propone un modelo capaz de mostrar las relaciones existentes entre diversas aproximaciones para evaluar capacitación.

En relación con lo anterior, existen cinco niveles de efectos de capacitación que corresponden también a los niveles de definición de objetivos y de evaluación. Estos niveles se denominan Reacciones, Aprendizaje, Comportamiento Laboral y Organización, respectivamente, y entre ellos existe una relación de causalidad, la cual puede ser postulada de la siguiente manera:

CAPACITACION	
Conlleva a	→ REACCIONES
Que llevan a	→ APRENDIZAJE
Que lleva a	→ CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL
Que provocan	→ CAMBIOS ORGANIZACIONALES
Que producen	→ CAMBIOS EN EL LOGRO DE LAS METAS FUNDAMENTALES

#### Nivel 1: Las Reacciones

Al momento de recibir una capacitación, las personas reaccionan ante el programa y lo hacen de manera muy compleja y cambiante. Las personas reaccionan ante el relator, su discurso y su método, ante el contexto de la capacitación y ante sus propios compañeros de grupo; y estas reacciones se verán influidas por los niveles de aprendizaje previo que posean, por sus actitudes hacia el relator, hacia otros relatores y hacia el contenido del curso; por eventos, relacionados o ajenos a la capacitación, ocurridos recientemente y por ocurrir; y por el estado de ánimo o estado mental que posean.

## **Nivel 2: Aprendizaje**

El segundo nivel de evaluación se relaciona con el monto y tipo de aprendizaje que los participantes han adquirido durante la capacitación. Es posible evaluar un programa de capacitación sólo sobre la base de este segundo nivel y olvidarse de las reacciones, en el caso que los objetivos de aprendizaje estuvieran definidos con precisión y los pasos de aprendizaje fueran breves. Esto corresponde al principio de la instrucción programada, donde el entrenado recibe una instrucción, su aprendizaje es evaluado y luego se establece un nuevo objetivo de aprendizaje para el próximo paso. Pero, la mayoría de los programas de capacitación no pueden ser evaluados de esta manera, porque la evaluación del aprendizaje debe llevarse a cabo en bloques relativamente largos. Por ello, se vuelve necesario recordar que el Aprendizaje depende de las Reacciones, ya que si una persona reacciona en forma inadecuada no será capaz de aprender apropiadamente.

Para lograr los objetivos de aprendizaje de un programa de entrenamiento, se requieren tres condiciones:

Los entrenados deben poseer las actitudes básicas (inteligencia, personalidad, destrezas, etc.) para ser capaces de alcanzar los conocimientos, habilidades y actitudes deseadas.

El estado de aprendizaje de los entrenados (conocimientos, habilidades y actitudes) debe ser compatible con los objetivos del programa de capacitación.

Los participantes deben reaccionar favorablemente al entrenamiento, es decir, deben ser receptivos a la capacitación.

### **Nivel 3: Desempeño Laboral**

Existen diversos programas de capacitación que pueden ser evaluados al nivel de objetivos de aprendizaje y al nivel de reacciones. Pero también existen programas en los que es posible identificar en qué situaciones y bajo qué condiciones los entrenados han aplicado lo aprendido en el puesto de trabajo. Esto corresponde al tercer nivel de evaluación relacionado con los Efectos del Desempeño Laboral (E3) que requieren de Objetivos de Desempeño Laboral (O3).

Una gran cantidad de programas de capacitación define sus objetivos finales en términos del desempeño laboral y el programa es considerado exitoso cuando se ha logrado el cambio esperado de comportamiento.

### **Nivel 4: La Organización**

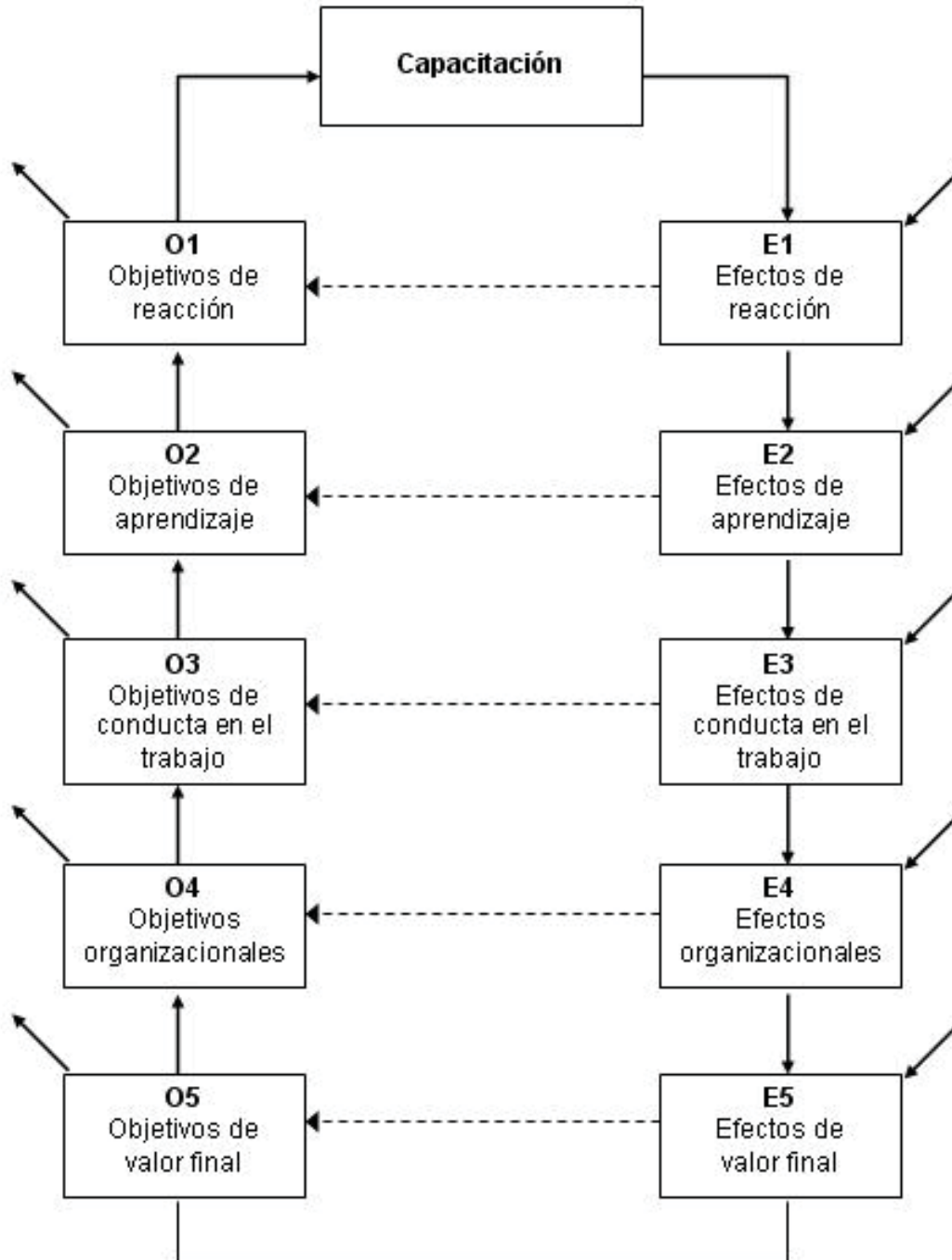
En otros casos, es posible ir más allá del desempeño laboral de los entrenados y estudiar los efectos que provoca cualquier cambio de comportamiento en el funcionamiento de la organización, para descubrir si la capacitación resultó conveniente en términos del último criterio por el cual la organización evalúa sus actividades.

Este modelo puede ser interpretado de dos maneras. Por un lado, puede ser visto como un ciclo de eventos (hechos) que ocurren en una organización, donde los objetivos de la capacitación y los efectos de la misma se encuentran relacionados entre sí y donde estos últimos conllevan a más objetivos de capacitación. Por otro lado, el modelo puede referirse a un ciclo de actividades de evaluación a cargo del relator/evaluador, donde cada actividad externa a la actividad de capacitación constituye una etapa en el proceso de evaluación del programa.

Al lado izquierdo del diagrama, el evaluador investiga y evalúa la situación para definir los objetivos de la capacitación. De esta manera, cada una de las actividades que comprenden desde O5 hasta O1 representan el proceso global de investigación de situaciones previas a la capacitación, de análisis de las necesidades de capacitación y de establecimiento de los objetivos específicos. Al lado derecho del diagrama, el evaluador investiga las situaciones posteriores a la capacitación para evaluar el cambio ocurrido. De esta manera, cada una de

las actividades que comprenden desde E1 hasta E5 representan el proceso de acogida, análisis y evaluación de datos sobre el contenido y efectos específicos de los programas de capacitación.

Figura. Jerarquía de Hamblin de niveles de evaluación (1997, en Zapata, 2000).





Las flechas, en el diagrama, también pueden ser interpretadas de dos maneras. En el caso del modelo como un ciclo de eventos organizacionales, éstas representan la dirección esperada de causalidad. En cambio, si el modelo es visualizado como un ciclo de evaluación de actividades, las flechas representan simplemente la secuencia normal de tiempo de ocurrencia de las actividades. Desde este punto de vista, las flechas no son de carácter unidireccional, siendo posible para el evaluador retroceder y avanzar en dirección opuesta cuando lo considere necesario. Por ejemplo, sería posible investigar las necesidades organizacionales después de haber investigado las necesidades de desempeño laboral; o bien, también sería posible realizar una evaluación retrospectiva de la situación previa a la capacitación después de haber finalizado el curso; o evaluar al nivel de aprendizaje, para luego volver al nivel de reacciones para identificar reacciones adversas que pudieron influir en los fracasos de aprendizaje, y, además, sería posible omitir un nivel de evaluación.

#### **3.2.4.4 Modelo de Pain**

Abraham Pain (1993) considera a la evaluación de la capacitación uno de los aspectos más críticos del proceso de la educación en el trabajo, y su modelo se centra en tres ideas básicas:

La evaluación de las actividades de capacitación es una necesidad urgente de los respectivos servicios, para que sus acciones sean reconocidas como una función que contribuye a la realización de los proyectos de la empresa.

Es necesario actuar de manera tal que la evaluación de las acciones de capacitación esté integrada a la capacitación misma, así como la noción de calidad ha sido incorporada a todo el proceso de producción de bienes y servicios.

Para que la evaluación sea eficaz, la supervisión directa y los participantes deberán estar involucrados desde el principio en la preparación de las acciones de capacitación.

Pain propone una guía para actuar sobre el terreno, a partir de un manual esencialmente práctico estructurado con tres tipos de fichas:

La “ficha mirada”, que describe un caso:

La “ficha método”, que aporta consejos metodológicos;

La “ficha herramienta”, que ofrece instrucciones para la acción.

El primer paso lo constituye situar la práctica dentro del contexto organizacional, para luego decidir desde el comienzo de la preparación de la acción de capacitación la necesidad y la amplitud de la evaluación (quién debe hacerse cargo, cómo integrar la evaluación en el proyecto de capacitación, formular objetivos evaluables); luego determinar qué se quiere evaluar (finalidades y aspectos a observar, cuáles son los criterios de evaluación); qué instrumentos para qué momentos de la acción de capacitación (qué se puede evaluar en cada momento de una acción de capacitación, análisis de los inconvenientes y las ventajas de diferentes instrumentos); instalar el diálogo entre los protagonistas para lograr una evaluación exitosa (cómo implicar al personal jerárquico en una acción de capacitación, el rol motor del responsable de capacitación); organizar la evaluación (seguimiento en el lugar del trabajo) y dar a conocer los resultados (procesar y validar las informaciones, conclusiones y recomendaciones; comunicar los resultados; extraer enseñanzas).

### **3.2.5 Modelo de evaluación sistemática de programas de formación profesional según Pierre Drouet.**

El modelo de evaluación sistemática de programas de formación profesional de Pierre Drouet (1971, en Castro y Sánchez, 1982) comprende un campo de evaluación que incluye: el programa mismo, el campo de aplicación y el ámbito de influencias.

Según el autor, la evaluación intraprograma consiste en verificar su coherencia interna, controlar el desarrollo de las operaciones que lo componen y en medir el grado de realización de los objetivos previstos al final de cada período.

La evaluación intrasistema tiene por objeto medir el impacto que ejerce el programa sobre algún sistema mayor del que forma parte. Entre éstos, distingue a los sistemas sociales, económicos e institucionales que están ligados al programa: producción, ventas, resultados, relaciones humanas, etc.

El otro tipo de evaluación que distingue el autor es la evaluación de los efectos inducidos. Con esto se refiere a la medición que se puede realizar en los sistemas económicos, sociales

o institucionales menos inmediatos que los precedentes, y que sólo experimentan en forma indirecta los efectos del programa.

### **3.2.5.1 Modelo de Jesús Reza**

Este modelo (Reza, 1995) señala que para que la capacitación sea bien administrada, debe ser considerada bajo un enfoque sistémico, es decir aunque cada fase de la capacitación es única, estas son interdependientes entre sí.

En relación con la evaluación, plantea que existe la necesidad de verificar en qué medida los planes establecidos, los programas tendientes a satisfacer una necesidad, siguen siendo útiles en términos de lo que demanda un conjunto de actores o participantes involucrados en algún fenómeno. Para este modelo, la evaluación aspira a conocer y valorar la correlación entre éstos y los medios utilizados con el propósito de tomar alguna decisión tendiente a mejorar lo realizado previamente.

Para este modelo, existen dos dimensiones en las cuales se puede evaluar:

#### **Dimensión 1: Macro:**

Revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que existe al interior de la empresa, entre ellos diagnóstico organizacional, diagnóstico de necesidades de capacitación, cálculo de productividad, costo beneficio, etc.

#### **Dimensión 2: Micro:**

Revisa procesos de Enseñanza-Aprendizaje en el aula a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, equipos necesarios, etc., es decir, insumos, procesos y retroalimentación (Reza, 1995).

Como modelo general de seguimiento, Reza plantea los puntos más importantes a considerar:

Describir el problema de la forma más precisa con el objeto que éste sea detectado a tiempo y susceptible de mejorar a través de programas de capacitación. En este punto es importante revisar todos los indicadores que puedan ser observables.

Formular los objetivos que desea, preocupándose que éstos sean congruentes con el problema.

Realizar las actividades para el logro de los objetivos anteriormente señalados. Revisar el número de sujetos a capacitar, los métodos empleados y todo lo relacionado con la implementación y desarrollo del programa de capacitación. Aplicar evaluaciones para obtener la reacción y revisar que los objetivos se hayan cumplido.

Revisar y asegurar que el conocimiento adquirido es útil en el puesto de trabajo del capacitado.

Revisar el éxito de los objetivos en el aula y en el puesto; determinando los costos del programa antes y después del proceso educativo, llevando un registro de los resultados.

Describir e interpretar con la ayuda de la estadística o de las herramientas de la calidad total, el comportamiento de sus programas de capacitación.

Repetir las experiencias exitosas y volver a someter al proceso de evaluación descrito, registrando toda la información que se genere.

Los modelos presentados nos llevan a reflexionar que éstos poseen la ventaja de contar con un respaldo conceptual y una planificación coordinada de actividades que guían el proceso a través de etapas ordenadas y estructuradas.

A nuestro juicio los modelos antes reseñados pueden dividirse en dos grupos: los derivados del modelo de Kirkpatrick y los que representarían modelos de elaboración independiente.

El modelo de Donald Kirkpatrick fue creado en 1958, habiendo sido aplicado hasta la fecha en muchas organizaciones alrededor del mundo, siendo hasta la fecha el modelo más utilizado (Alonso y otros, 1994), lo que a nuestro juicio sería el resultado de una estructura de aplicación relativamente simple, lo que lo haría factible en una gran variedad de

organizaciones, al observar un recorrido gradual, desde la evaluación de las reacciones de los participantes en un programa formativo hasta la valoración del aporte de la formación a los resultados de la organización.

No obstante, frente a las ventajas planteadas para cada nivel del modelo de Kirkpatrick en las páginas anteriores, podemos observar también ciertas limitaciones:

Para que el nivel de Reacción sea valioso se requieren evaluaciones hechas a la medida para cada una de las acciones de capacitación, lo que podría resultar un tanto engorroso.

En el nivel de Aprendizaje su principal limitación se encontraría en el hecho de que el encargado de diseñar las pruebas de lápiz y papel requiere de un alto grado de habilidad y un conocimiento profundo del contenido a evaluar, y por otra parte en el aspecto de aprendizaje de habilidades se requieren observadores expertos para evaluar la calidad del rendimiento.

Por otra parte, en el nivel de Actitud se requiere una gran cantidad de tiempo por parte de los encargados para preparar un reporte de los resultados de la evaluación.

Los beneficios señalados y las limitaciones que a nuestro juicio podrían presentar los niveles de Kirkpatrick pueden aplicarse también a los modelos de Phillips y Hamblin, dado que éstos comparten los niveles de Reacción, Aprendizaje, Conducta (que para el caso del modelo de Phillips sería Aplicación de lo aprendido en el trabajo y para Hamblin Desempeño Laboral) y Resultados (Resultados de Negocio para Phillips y Organización para Hamblin).

No obstante las similitudes, cada modelo posee variantes que señalaremos a continuación.

El modelo de Phillips agrega un elemento en el nivel de Reacción, al incorporar las acciones planeadas por los participantes del programa a partir de lo que aprendieron, lo que a nuestro juicio es relevante ya que los capacitados se convierten en una parte proactiva del proceso total de capacitación. En este sentido, la ventaja de este modelo consistiría en que le brinda un elemento de retroalimentación a los participantes del programa.

Por otra parte, Phillips añade un nuevo nivel, el de Retorno de la Inversión (ROI, véase Anexo 4), enfatizando los aspectos monetarios de la medición de las actividades de capacitación, lo que constituye una instancia que permite medir financieramente los resultados de las actividades de capacitación. Si bien los otros modelos incorporan al ROI dentro de su operatoria Phillips lo sitúa en un nivel específico.

Estos dos elementos nos llevan a concluir que este modelo sería el más adecuado al momento de evaluar un programa de capacitación. Por una parte el modelo de Phillips recoge la trayectoria y la experiencia del modelo de Kirkpatrick, y por otra enfatiza dos elementos que a nuestro juicio son importantes: las proyecciones de los capacitados desde su propia perspectiva y el Retorno de la Inversión.

No obstante lo recién indicado, creemos necesario señalar las potenciales limitaciones del Retorno de la Inversión y que también pueden alcanzar al nivel de Resultados de Kirkpatrick (Resultados de Negocio para Phillips y Organización para Hamblin), que dirían relación con la dificultad para establecer una relación causal entre el desempeño logrado durante la capacitación y los indicadores operacionales que el trabajador presentaba antes de iniciar la actividad de capacitación. Además, sólo un número reducido de actividades de capacitación es adecuado para este nivel de evaluación, por la complejidad de indicadores cualitativos implicados en el proceso de evaluación.

Dentro de los modelos de elaboración independiente, el modelo de Pain presentaría la ventaja de acentuar el compromiso tanto de las jefaturas como los capacitados en el proceso de capacitación, aunque su debilidad estribaría en su alto grado de complejidad al momento de ser aplicado, ya que a nuestro juicio la utilización de fichas o instancias de elaboración requeriría una considerable inversión de tiempo.

El modelo de Pierre Drouet a nuestro juicio presentaría un vacío en relación con los efectos inducidos, en razón de la dificultad para evaluar los efectos de las acciones de capacitación en sistemas tan amplios como los sociales e institucionales. A nuestro parecer, la complejidad inherente a determinar los efectos de la capacitación en la organización, se multiplicaría al intentar ampliarlo al contexto que rodea a la organización.

Por último, el modelo de Jesús Reza presenta la ventaja de permitir evaluar en dos niveles (macro y micro), aunque a nuestro juicio el segundo nivel mencionado no sería más que un resumen del nivel de reacción planteado por Kirkpatrick.

A continuación, se mostrará un cuadro comparativo señalando el énfasis que los autores proporcionan a cada modelo de evaluación de la capacitación mencionado anteriormente:

<b>Modelo</b>	<b>Enfasis</b>
Kirkpatrick	Proceso sistemático de cuatro niveles graduados, desde la reacción hasta los resultados organizacionales.
Phillips	Proceso sistemático de cinco niveles graduados, cuyo acento es la consideración de aspectos financieros y la reacción de los capacitados.
Hamblin	Relaciona los efectos de la acción de capacitación con los objetivos organizacionales y evidencia sus interrelaciones a través de cinco niveles.
Pain	El compromiso y la participación de los actores involucrados.
Pierre Drouet	Evaluación intrasistémica que considera el programa mismo, su desarrollo y el impacto que puede ejercer sobre algún otro sistema.
Jesús Reza	Enfoque sistémico, que considera cada una las partes involucradas en forma independiente.
Fuente: Elaboración Propia.	

# CAPITULO 4 METODOLOGIA

## 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio utilizó una aproximación al objeto de estudio de tipo inductivo, y se inscribe como exploratorio–descriptivo, con la utilización de técnicas propias de la investigación cualitativa.

La metodología cualitativa “consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos”, según Watson - Gegeo (1982, en Pérez, 1994a:46).

La elección de este tipo de metodología se justifica porque a través de ésta fue posible acceder a las reflexiones, pensamientos y actitudes de los informantes respecto del papel otorgado a la capacitación y a la evaluación de la capacitación, y a sus experiencias en relación con las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas en sus propias organizaciones.

### 4.1.1 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de los datos se realizó a través de la entrevista en profundidad, la que se define como “una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación” (Delgado y Gutiérrez, 1994:228).

La utilización de esta técnica se justifica porque a través de ella fue posible abordar acontecimientos y actividades no observables directamente, como lo son las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas en los casos de nuestra investigación, y por otra parte nos permitió acceder a la visión de los informantes respecto del papel de la



capacitación y la evaluación de la capacitación. De esta manera los informantes operaron como observadores de los investigadores, revelando no solamente sus propios modos de ver, sino que describiendo lo que sucede y el modo como otras personas lo perciben (Taylor y Bogdan, 1992).

#### **4.1.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En el análisis de la información se utilizó el método de análisis de contenido, el que para Rodríguez y otros (1996:200) se refiere a “tratamientos de los datos que se llevan a cabo generalmente preservando su naturaleza textual, poniendo en práctica tareas de categorización y sin recurrir a las técnicas estadísticas. Es un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación con un problema de investigación”.

En el marco de nuestra investigación se utilizó el método del análisis de contenido con el fin de extraer significado relevante en relación con el valor asignado a la capacitación y a la evaluación de la capacitación por parte de los informantes, a la naturaleza de las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas y a su relación con los modelos de evaluación presentes en la literatura.

#### **4.1.3 CRITERIOS DE RIGUROSIDAD CIENTIFICA**

Los criterios de rigurosidad científica utilizados en nuestra investigación corresponden a los señalados por Briones (1985b), y son los siguientes:

Credibilidad: sustentada a través de la triangulación de investigadores o verificación intersubjetiva, la que supone para Quaas (1993:224) “tanto la utilización de varios observadores o entrevistadores mientras se obtienen los datos, como de varios analistas o evaluadores mientras se analiza el mismo conjunto de datos, para luego comparar sus hallazgos”. En el curso de nuestro estudio se llevó a cabo este tipo de triangulación a través de la participación de los investigadores en todas las etapas del proceso de investigación: a través del debate, el análisis de los datos y el contraste y discusión de los mismos.

Comprobabilidad: en este punto la presente investigación se sometió a la comprobación por parte de observadores externos expertos respecto de la estrategia seguida en todo el proceso

de investigación, la calidad de la información recogida y la coherencia interna de los datos. Este papel correspondió a los profesores correctores y profesor guía de la presente investigación.

#### 4.1.4 CASOS UTILIZADOS

En el marco de nuestra investigación se abordaron Grandes Empresas presentes en la Quinta Región, tanto públicas como privadas, de variados sectores de la economía. Para establecer la categoría de Gran Empresa se utilizó la clasificación estandarizada por ASIVA (Asociación de Industriales de Valparaíso) respecto del tamaño de las empresas, teniendo como base comparativa el número de trabajadores de éstas (ASIVA, 1995).

<b>Tamaño Empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Pequeña Empresa	0 a 49
Mediana Empresa	50 a 199
Gran Empresa	200 o más

Fuente: ASIVA, 1995.

Para este estudio se entrevistó a los funcionarios responsables de las actividades de capacitación de cada empresa (Jefe de Capacitación, Jefe de Recursos Humanos, etc.).

La selección de las empresas participantes en la investigación se basó en un criterio deliberado, considerando aspectos tales como una representación amplia de los diversos sectores de la economía regional, disponibilidad para participar en el estudio y el carácter de Gran Empresa, utilizando por lo tanto el muestreo intencional (Ruiz, 1996).

Se realizaron entrevistas a los encargados de la capacitación en las siguientes dieciocho Grandes Empresas presentes en la Quinta Región:

Tabla. Empresas involucradas en la investigación

<b>AREA</b>	<b>EMPRESA</b>

Comercio	Santa Isabel S.A.  Socofar S.A.  S.A.C.I. Falabella
Electricidad, Gas y Agua	Gasvalpo  ESVAL S.A.
Finanzas, Seguros, Bienes Inmuebles y otros.	Banco del Estado de Chile  Banco de Chile  AFP Habitat
Industrias Manufactureras	Corpora Tres Montes
Minas, Petróleo y Canteras	Codelco División Andina  Cemento Melón  Refinería de Petróleos de Concón  Enami Ventanas
Servicios Estatales, Sociales, Personales e Internacionales	Correos de Chile

<p>Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones</p>	<p>El Mercurio de Valparaíso</p> <p>VTR Comunicaciones</p> <p>SAAM (Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas).</p> <p>CSAV (Compañía Sudamericana de Vapores).</p>
<p>Fuente: Clasificación SENCE, 1999b.</p>	

# CAPITULO 5 RESULTADOS

## 5.1 CODIFICACIÓN

En el capítulo anterior (Metodología) se señaló que para la recolección de la información se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad.

Las entrevistas fueron realizadas a los encargados de capacitación en las dieciocho Grandes Empresas incluidas en nuestra investigación.

Con el propósito de efectuar el análisis de la información se llevó a cabo una transcripción textual de las entrevistas (véase anexo 7). Cada transcripción fue analizada en forma individual por cada investigador seleccionando los temas más recurrentes en el discurso de los entrevistados, considerando su relevancia y relación con nuestra investigación. Esta etapa tuvo por finalidad reducir los datos y en ella se seleccionaron los temas recurrentes, los cuales fueron agrupados en una misma categoría en función de poseer una temática en común.

Gracias a este proceso fue posible llegar a una categorización de los datos, la cual emergió a través del discurso de los entrevistados. Posteriormente, las entrevistas fueron sometidas a una revisión en conjunto en la cual el grupo de investigación trabajó en contrastar las categorizaciones realizadas por cada investigador con el propósito de triangular la información y concluir en una clasificación consensuada que reflejara en forma exhaustiva el discurso de los informantes.

Finalmente, el proceso de análisis de contenido arrojó las siguientes categorías emergentes

## 5.2 CATEGORIAS

Con el fin de facilitar la comprensión del análisis de la información, a continuación se presenta una definición de las categorías que emergieron en el análisis de contenido:

CONCEPTO DE CAPACITACIÓN: Caracterización del concepto capacitación.
--

**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN:** Importancia asignada a la capacitación.

**IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN:** Consecuencias de las acciones de capacitación, tanto a nivel organizacional, como individual.

**CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:** Caracterización del concepto evaluación de la capacitación.

**IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN:** Importancia asignada a la evaluación de la capacitación.

**IMPACTO DE LA EVALUACIÓN:** Consecuencias de las acciones de evaluación de la capacitación, tanto en el ámbito organizacional, como individual.

**ASPECTOS A EVALUAR:** Qué se evalúa, es decir, qué elementos de las acciones de capacitación se evalúan (el programa, los temas, el relator, el esquema de trabajo, conocimientos y destrezas adquiridas, transferencia del aprendizaje, impacto organizacional, impacto económico, etc.)

**INSTRUMENTOS UTILIZADOS:** Cómo se evalúa, es decir, cuáles son los métodos utilizados para evaluar: Técnicas de observación y participación utilizadas para la evaluación de las acciones de capacitación (pruebas escritas, cuestionarios, entrevistas, observación directa, evaluación indirecta, etc.)

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EVALUACIÓN:** Ventajas y desventajas de la evaluación de la capacitación.

Concluido el proceso de análisis de contenido se procedió a confeccionar una matriz con el fin de ordenar y sistematizar los datos para facilitar el análisis de la información (véase ejemplo de matriz en anexo 8).

## **5.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **5.3.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN**

*El discurso de los informantes conceptualiza a la capacitación como una actividad destinada a desarrollar las aptitudes de los integrantes de la organización,*

“Capacitar es proporcionarle herramientas al funcionario de modo que éste esté en mejores condiciones para cumplir sus funciones tendiendo a la Excelencia y la Calidad”

“La capacitación es un medio a través del cual deberíamos perfeccionar el desempeño de nuestros funcionarios, lo que debería redundar en el aumento de la productividad y en mejores resultados para la empresa”

Otro concepto proporcionado por los entrevistados es que la capacitación está orientada a ser definida como una instancia destinada a la adquisición de conocimientos relacionados con las funciones del cargo que desempeña el trabajador en su puesto de trabajo, con la finalidad de mejorar sus competencias y habilidades,

*“Hemos hecho un trabajo de capacitación destinado a brindar un marco a todo lo que tenga relación con Servicio al Cliente, para que la gente entienda los conceptos referenciales sobre los cuales se va a trabajar, y después hacer una definición de los elementos técnicos que están asociados”*

Otra definición sobre la capacitación que se evidenció en algunas de las entrevistas efectuadas se enmarca bajo la visión de que ésta comprende una serie de actividades destinadas a subsanar áreas deficitarias o puntos críticos propias del acontecer inmediato, en una perspectiva a corto plazo,

*“En las empresas chilenas la capacitación es una actividad de formación de los trabajadores que tiene mucho que ver con el incidente crítico, aquí no se capacita “por si acaso”, se capacita básicamente por necesidad...esto me hace falta, porque como los recursos son limitados se opta por la atención hacia las zonas deficitarias y en ese contexto con estas necesidades tan apremiantes, por ejemplo necesitamos conocer el programa Oracle, ¿es estrictamente necesario?”*

Por otra parte, en otras de las organizaciones el discurso de los entrevistados reveló una visión de las posibilidades de la capacitación para abocarse a la potenciación no sólo de las carencias presentes sino también para proyectarse hacia la realidad y necesidades futuras,

*“Todo el tema de la capacitación involucra dos tiempos: lo actual, las necesidades reales que tenemos ahora y que pueden surgir muy rápido, por ejemplo implementamos un software nuevo para el Inventario de bodegas, entonces hay que capacitar a los encargados de área, y también está el tema de cómo preparar a los funcionarios en otros aspectos, por ejemplo a los Jefes de Sección en Liderazgo, Trabajo en Equipo, que ya está más dirigido al futuro, a más largo plazo”*

Otro aspecto que se aprecia a lo largo del discurso de los informantes es la visión de la capacitación como un proceso con características específicas a cada organización, de acuerdo a su naturaleza particular,

*“Siempre ocurre que la capacitación viene “a granel”, no es específica, y cuando se específica es sólo un granel más afinado, entonces muchas veces decimos “este curso tiene un elemento que no está incorporado que a nosotros nos interesa, por qué no lo incluyen”, esto en el caso de las capacitaciones externas”*

*“Hay muchas personas que no entienden la capacitación y hacen un curso relámpago sin en tomar en cuenta la naturaleza de los productos a vender, del tipo de cliente, la diferenciación. Para llegar a esto hemos tenido que trabajar permanentemente con las personas que realizan las funciones, conocer las diferencias entre las diferentes áreas de la organización”*

*“En general, en el área del gas no hay una formación específica por lo que hemos debido formar nuestros propios métodos de entrenamiento”*

### **5.3.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

Sobre la percepción que las empresas le atribuyen a la importancia de la capacitación, se pudo evidenciar que ésta posee una gran relevancia en la medida que cumple con su objetivo, el cual es entregar conocimientos y habilidades que faciliten el cumplimiento de los propósitos y metas de la organización,

*“Tiene una importancia clave, porque si no nosotros no hubiéramos capacitado como empresa no tendríamos este éxito”*



*“Para el cumplimiento de los objetivos de la empresa se dispone de distintos recursos. Nosotros consideramos que el más importante es el Recurso Humano y la forma de potenciarlo es aumentando su nivel de conocimientos, sus habilidades, sus destrezas y aptitudes”*

Los entrevistados le asignan en casi su totalidad una gran importancia a la capacidad de facilitar la adecuación y adaptación de los trabajadores a las nuevas tecnologías que la empresa adquiere, a través de la obtención de nuevas habilidades y conocimientos que proporciona la capacitación, lo que se traduciría en un mejor desempeño y aumento en la productividad,

*“Posteriormente a medida que la empresa va comprando maquinaria o equipos en general empiezan a cambiar los sistemas y es necesario que haya una capacitación que responda a este avance tecnológico. Por ejemplo hasta hace poco se trabajaba con la planilla de cálculo Quatro Pro y luego viene Windows, entonces se requiere una actualización”*

*“Las plantas tecnológicamente han ido avanzando y te vas encontrando con instrumentos más modernos y los trabajadores se aproblemán, entonces un curso de computación y posteriormente otro para ir actualizando los sistemas nuevos que vayan llegando”*

*“Desde mi punto de vista (la capacitación) tiene mucha relación con el avance tecnológico, cuando llegan tecnologías nuevas hay que poner al día a la gente o se atrasa bastante en su desempeño”*

*“El cambio tecnológico, las comunicaciones nos superan, todos los años nos cambian las reglas del juego, el medio es muy cambiante, entonces nosotros tenemos que adecuarnos a esa situación, antes era más tranquila la situación en el mercado y ya no lo es”*

Según las percepciones proporcionadas por los entrevistados, las empresas que realizan programas de capacitación pueden enfrentar los cambios del entorno económico en forma más rápida, aumentando su competitividad y permanencia en el mercado,

*“Tiene una importancia tremenda, viendo todo lo que está ocurriendo con la globalización, surgen temas en los cuales las personas deben actualizarse para ir mejorando su desempeño”*

*“Creo que en un futuro próximo esta empresa debe asumir estas transformaciones y para eso justamente tiene que colocar en un punto central la cuestión de la capacitación. Las transformaciones abarcan a la totalidad de la organización”*

Por otra parte, es interesante el discurso de algunos informantes en el sentido de que el aumento de la motivación constituye un aspecto muy importante de la capacitación,

*“Yo creo que la capacitación es importante para las personas, más que dentro de las políticas de la empresa tiene una importancia personal, cada uno la valora como un factor de motivación importante”*

*“Tiene mucha importancia desde el punto de vista psicológico para la motivación (de los trabajadores), yo me he dado cuenta que la gente “goza como chino” con este asunto de la capacitación, la verdad es que te piden y están super preocupados, es un punto super importante para la motivación de la gente, cuando no hay la gente alega y se siente muy mal porque no les llegó capacitación, en el fondo es como un premio, un pellet, una cosa realmente muy importante”*

Uno de los factores que intervendrían en el aumento de la motivación de los capacitados diría relación con la oportunidad de perfeccionamiento desde el punto de vista educativo,

*“Los trabajadores quieren mucha capacitación, nosotros estamos muy abocados a la capacitación de la planta, a los operarios, por ahí es muy importante la capacitación, que a ellos les quede registrado en un cartón de una institución “x” que diga que ellos recibieron una capacitación, esto es altamente motivante.....nosotros hemos encontrado que hay gente joven, los jóvenes por supuesto tienen muchas ganas de aprender y de surgir”*

*“Al trabajador se le entregan conocimientos con los cuales él mismo tiene un beneficio, además un valor agregado dentro de lo que es el mercado laboral”*

*“Por ejemplo, en los pliegos de negociación colectiva la gente habla de la necesidad de capacitación, solicita como derecho adquirido el hecho de que se mantenga la capacitación”*

Respecto a la importancia de las acciones de capacitación al nivel gerencial, el discurso de los informantes revela una percepción de una importancia moderada por parte de los altos ejecutivos, como producto de la ubicación del área de capacitación en una posición subordinada a los otros estamentos de la organización,

*“A nivel gerencial yo no sé si la capacitación es tan importante, yo creo que es más importante la Gerencia Comercial o el sistema de remuneraciones, todo lo que pasa por la plata, la capacitación es un aspecto más cualitativo y el hecho de que no haya un departamento de capacitación creo que tiene relación con una cuestión de ahorro de recursos”*

*“Bueno, declarativamente es importante, ahora en la práctica, siempre uno quiere que sea más y que sobre todo la gerencia la considere dentro de sus prioridades al momento de invertir”*

Esta posición tendría su origen en las prioridades organizacionales, donde los aspectos monetarios o cuantitativos tendrían una máxima importancia frente a otras instancias y donde la capacitación no tendría un lugar de primera relevancia en la estructura formal,

*“Ha sido una constante lucha el hecho de ir socializando el tema de la capacitación y que la línea sienta realmente que la responsabilidad de la capacitación es de los que administran los recursos humanos”*

*“Yo creo que la capacitación tiene un lugar importante en esta empresa, creo que todavía hay espacios por ganar, aunque ya se ha implicado en la misión y las políticas de la empresa”*

*“No obstante, siempre hay una urgencia por los temas técnicos, financieros, una empresa con diecinueve mil clientes tiene muchos requerimientos en el momento, mientras que la*

*capacitación incide en el mediano y largo plazo, entonces hay que luchar por darle la prioridad frente a otras áreas”*

La posición y la importancia de la capacitación frente a la Alta Gerencia estarían estrechamente vinculadas a los resultados que pudiera mostrar, expresados en una mayor productividad, resultados frente a los cuales los ejecutivos se mantendrían expectantes,

*“La capacitación es importante para la Gerencia de una empresa en la medida que entrega frutos, en el caso nuestro si tú no demuestras logros la Gerencia se desmotiva y muchas veces se cae en el entretenimiento y en los cursos catárticos pero en lo concreto se logra muy poco. La capacitación, debido a los vertiginosos cambios actuales en todas las áreas implica cómo trabajar con los presupuestos y si se logra resultados la Gerencia lo percibe como algo necesario”*

*“Porque en cualquier momento un Gerente de cualquier área puede preguntar....” estamos invirtiendo dinero, ¿y en qué se refleja?” “*

*“En mi cargo necesito tener dotes de comunicador....ser super persistente, “catete”, y en las reuniones con los Jefes hay que ser muy convincente con los beneficios de ciertos cursos, explicarlo muy bien para que se convenzan y te presten apoyo”*

### **5.3.3 IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN**

El impacto de la capacitación en la empresa es percibido por los entrevistados como un factor que potenciaría el desarrollo del recurso humano en la organización.

Esto puede expresarse en un mayor compromiso con los objetivos y metas de la empresa, manifestándose en un desempeño de mayor calidad y productividad,

*“La capacitación no es un paseo o pasatiempo para los funcionarios, ellos entregan un retorno generando una mayor productividad”*

*“Casi todas las actividades de capacitación a mi juicio tienen un efecto importante en el desempeño de los trabajadores, cuando se implementa una programa de capacitación y se lleva a cabo, ellos además de aprender los contenidos específicos entienden que eso les*

*puede beneficiar no sólo en el trabajo sino en todas las áreas, por lo que se comprometen y se esfuerzan por trabajar mejor, no digo todos, pero la gran mayoría”*

*“A través de mi experiencia laboral he visto que cuando se aplican capacitaciones, cursos buenos, bien hechos y que apunten a las tareas a realizar y no se vayan por las ramas los empleados asisten con interés porque sienten que la empresa está andando en un buen camino, buscando superarse, la empresa y los trabajadores, y le ponen “ñeque” a las actividades”*

Además, se puede evidenciar que la capacitación, al proveer conocimientos y habilidades que perfeccionan la labor del trabajador, aumenta su grado de empleabilidad en el mercado laboral y la posibilidad de obtener ascenso en la organización,

*“Es la parte motivacional del trabajo, le da una mayor seguridad, las personas sienten que “se la pueden”...”*

*“Si a un vendedor lo ascienden a Jefe, primero no sabe ser Jefe y segundo no conoce la línea de productos a su cargo, por lo tanto necesita la práctica, como conocimientos de Administración, Trabajo en Equipo, etc.”*

*“Entonces nuestro tema de capacitación y entrenamiento debe estar orientado hoy día al modelo de competencia. Y ese modelo de competencia está presente de alguna forma en todo entrenamiento que estemos desempeñando, porque un ingeniero o un técnico debe saber armar y desarmar motores pero dentro de un concepto de empresa él debe trabajar con operadores, tiene que trabajar con sus colegas mantenedores, debe insertarse en una cultura, en una organización, entonces necesita tener un liderazgo técnico, un liderazgo de facilitación y esto se puede lograr a través del entrenamiento”*

Por último, para uno de los entrevistados una de las dificultades asociadas al impacto de la capacitación se relaciona con la incapacidad para establecer si el cambio en el desempeño de los capacitados se debió al proceso de capacitación,

*“No es fácil discriminar si el cambio se debe a la capacitación o no, ese es el punto, uno de nuestros grandes problemas, si han intervenido otros factores, otros parámetros que uno no controla”*

#### **5.3.4 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

La presente categoría guarda relación con la percepción y caracterización que le otorgan las empresas al concepto de evaluación de la capacitación, lo que los encargados entienden por evaluación de la capacitación, lo que involucra no sólo una definición, sino que también lleva impreso el significado y sentido que se le otorga a la evaluación de la capacitación en la organización.

Dentro de esta conceptualización encontramos la caracterización de la evaluación como un medio a través del cual se puede obtener información con respecto al proceso de capacitación,

*“La evaluación es un medio que nos permite medir el impacto económico de la capacitación, nos otorga parámetros para evaluar si fueron bien utilizados los recursos y si valió la pena invertir en los programas en términos cuantitativos reales”*

También pudimos observar que se realiza una caracterización de la evaluación de la capacitación con respecto a su continuidad y a la idea de que constituye un todo ordenado,

*“La evaluación de la capacitación es un proceso, un control de lo que está ocurriendo con la capacitación, pero con una forma, un orden determinado, no es algo que tú puedas hacer a tontas y a locas, debe ser bien estructurado y sólo así tenderá a ser efectivo”*

Otra caracterización encontrada pone énfasis en que la evaluación debe tener un sentido dinámico, es decir, estar orientada a la acción y ser desarrollada en función de las características de la organización,

*“...considerando cada cargo y función en particular. Además hay algo super importante y es que para desarrollar un buen programa de evaluación tú debes tomar en cuenta el contexto nacional, la competitividad, la situación particular de la organización.*

*Definitivamente tienes que adaptarte al momento real y para eso sólo puedes desarrollar programas de evaluación flexibles”*

Por otra parte, el discurso de los entrevistados revela que la casi totalidad de éstos no identifica nombres de autores y modelos relacionados con la evaluación de la capacitación, a excepción de uno de ellos, denotando desconocimiento sobre alternativas sistemáticas para realizar las acciones de evaluación,

*“Evaluación de la capacitación, obviamente Kirkpatrick, es lo primero que se me viene a la mente. En ese sentido para mí el modelo de evaluación de este tipo refleja claramente mi concepción con respecto al tema, el cual corresponde a un proceso, con etapas sucesivas y con objetivos claros y en el cual el objetivo último es determinar el impacto de la capacitación partiendo desde un nivel individual hasta llegar a un nivel mucho más macro que representa el impacto organizacional”*

En relación con lo anterior, también observamos que algunos entrevistados evidencian cierto desconocimiento sobre un concepto específico de evaluación de la capacitación,

*“La verdad es que en la parte de evaluación de la capacitación estamos fallando, no sabemos cómo hacerlo”*

*“Lo único que utilizamos son encuentros dirigidos a sondear la opinión de los capacitados....creo que hay sistemas de evaluación diseñados especialmente, sinceramente no los conozco, ojalá ustedes pudieran ayudarme en este aspecto”*

*Como consecuencia de lo anterior, la casi totalidad de las acciones realizadas tendrían su origen en la práctica laboral de los encargados de la implementación de la evaluación,*

*La verdad es que la evaluación de la capacitación no es algo teórico, es algo que hemos desarrollado a partir de la práctica y considerando cada cargo y función en particular”*

Es necesario señalar que en la anterior cita también se hace patente en el discurso la visión de la capacitación como un proceso específico a cada cargo, tomando en cuenta su naturaleza.

Si bien se concibe a la evaluación como un proceso importante y determinante para el exitoso desarrollo de los programas de capacitación, también se reconoce la dificultad para poder realizar una evaluación exhaustiva en términos de impacto,

*“Sin duda que la evaluación es importante y yo la concibo como un proceso, un medio y a la vez una herramienta que nos entrega indicadores claves de lo que está pasando en la empresa con respecto a la capacitación, pero por otro lado, creo que es muy difícil evaluar con profundidad los reales impactos de la capacitación a nivel general. Si existe un modelo que sea real y comprobadamente efectivo, traigánmelo y yo se los compro, en serio, por eso para mí también es posible hablar de evaluación de la capacitación cuando consideramos que hay factores que han cambiado, han mejorado y que esto puede ser efecto de la capacitación, como por ejemplo, un mejor clima laboral, menor accidentabilidad, menor rotación de personal, etc. Por eso considero a la evaluación de la capacitación como un buen revelador de indicadores pero también estos factores indirectos se transforman en elementos evaluadores del efecto de la capacitación y deben ser tomados en cuenta como tales.”*

*“Definitivamente lo único que puedo ver es si el sujeto aprendió al término de la actividad, pero el impacto real de lo que aprendió y de la utilidad de ese aprendizaje me parece muy relativo en términos de poder determinar cuál es el efecto real de la actividad de capacitación”*

### **5.3.5 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN**

El discurso de los entrevistados en relación con la importancia de la evaluación de la capacitación gira en torno a considerarla como de una gran relevancia,

*“Sin evaluación es mejor que no se capacite. Cuando enseñamos digitación no sirve de nada si la persona tiene éxito en la prueba pero no tiene éxito en la actividad práctica, y eso es lo que debemos determinar”*

*“(Importancia de la evaluación)...absoluta, la capacitación sin evaluación no tiene sentido”*



A este alto grado de importancia atribuida se acompaña la percepción de la evaluación como un campo del conocimiento en incipiente formación,

*“La evaluación es muy importante pero creo que en estos momentos recién se encuentra dando sus primeros pasos, está en pañales, con decirte que en las revistas de negocios y de economía se habla mucho de capacitación pero nunca encuentro nada de evaluación, quizá en las universidades de punta haya más conocimiento y desarrollo del tema pero por lo que yo he visto no es mucha la difusión”*

*“Un área muy trascendente y en pleno desarrollo”*

A lo largo del discurso los informantes indican una apreciación de la evaluación como un área dinámica y sujeta a grandes cambios y transformaciones,

*“El negocio en el que nosotros nos movemos cambia super rápido, entonces la naturaleza de las funciones también tiene que adaptarse a estos cambios, por ende tenemos que capacitar a nuestros empleados y también si cambia la capacitación tenemos que cambiar la forma de evaluar hasta encontrar la que nos sea más útil en un momento determinado, y esto en forma permanente”*

Ahondando en los aspectos centrales que le otorgan importancia a la evaluación, los informantes señalan aspectos fuertemente relacionados con la oportunidad de establecer la idoneidad de los organismos capacitadores,

*“Ayuda a discriminar la calidad de los organismos que capacitan”*

*“A través de la evaluación estamos en condiciones de determinar si los organismos que hemos contratado realizaron una actividad de buena calidad, ustedes como psicólogos deben saber que esos servicios tienen un alto costo por lo que es importante para nosotros recibir un servicio que reporte un plus a nuestra empresa”*

Por otra parte, otro de los elementos mencionados por los informantes consiste en determinar si las acciones de capacitación cumplieron el objetivo para el que fueron diseñadas y si su aplicación tuvo un grado de aplicabilidad al puesto de trabajo,

*“La evaluación es fundamental para que veamos si todos los cursos, todas las actividades de capacitación que hemos realizado cumplieron el objetivo inicial, porque tú te puedes quedar sentado en tu asiento, viendo las cifras de la gente que tomó los cursos y después de unos meses elaboras los reportes*

*de la capacitación, dices misión cumplida y justifico mi sueldo, pero de eso no se trata porque no vas a poder ver si realmente la capacitación llegó a su blanco, entonces ahí es donde entra la evaluación”*

*“A través de la evaluación de la capacitación podemos determinar si el asistente fue a un curso sólo para “calentar el asiento” o si realmente aprendió algo”*

*“Establecer la pertinencia y especificidad de las acciones de capacitación”*

*“La capacitación es una inversión de recursos con el fin de provocar cambios en la organización, es por ello que es necesario establecer la utilidad de esta inversión”*

Un aspecto que no escapa a la percepción de algunos entrevistados guarda conexión con la importancia de la evaluación en relación con el impacto económico de la capacitación,

*“Sirve para establecer y medir los resultados económicos de la Capacitación”*

Lo anterior evidenciaría un conocimiento de las posibilidades de un programa de evaluación para establecer el Retorno de la Inversión de las acciones de capacitación.

### **5.3.6 IMPACTO DE LA EVALUACIÓN**

Al referirnos al impacto atribuido a las acciones de evaluación, los entrevistados imprimen énfasis principalmente a las repercusiones que este proceso tiene en relación con la toma de decisiones relacionadas con la capacitación.

Con respecto a este punto, podemos observar que la evaluación genera un impacto relacionado con factores económicos, debido a que si ésta es positiva se tiende a pensar que los recursos asignados en la planificación anual fueron bien aprovechados y esto generará que en el futuro se realicen inversiones similares,

*“Cuando evaluamos y vemos que el funcionario aprendió con tal o cual curso, es obvio que el próximo año tenderemos a repetir la experiencia con otros funcionarios y en ese sentido no importa el costo del curso, porque si algo es bueno tú lo pagas con gusto pues a la larga te reporta beneficios”.*

*“ Si obtienes buenos resultados vas a invertir nuevamente en algo que te acarrea buenos resultados para toda la organización; y si la gerencia lo aprueba, mañana vas a invertir más de lo que invertiste hoy”.*

Otro factor a considerar guarda relación con el impacto de la evaluación en la toma de decisiones referidas a la planificación de los programas anuales de la capacitación, en aspectos tales como la contratación de los organismos capacitadores, la organización de las actividades, la idoneidad de los relatores, etc. Es decir, la evaluación provoca un impacto en la planificación de actividades futuras pues permite detectar las fortalezas y debilidades de las actividades de

capacitación efectuadas y constituye un criterio a considerar al momento de mejorar los programas buscando optimizar los resultados,

*“Cuando evaluamos una actividad y nos damos cuenta de que hubo mala organización, que los profesores no eran claros, el material era insuficiente o poco adecuado no trabajamos más con esa consultora y punto. Uno debe buscar lo mejor para la empresa y si nos damos cuenta que ciertos cursos no fueron muy buenos entonces el próximo año buscaremos mejores ofertas”*

*“Gracias a la evaluación podemos saber si los organismos capacitadores son los indicados, si entregaron elementos y herramientas a los funcionarios que signifiquen un plus, entonces la evaluación se convierte en una instancia que guía las planificaciones y los diseños de los programas anuales de capacitación, es como una brújula que nos dice hacia dónde apuntar la capacitación, cuál fue el camino incorrecto, dónde fallamos”*

*“Todo el trabajo que estamos haciendo en relación a la evaluación, donde falta mucho por hacer, gira en torno a considerarla un feedback, la evaluación es una retroalimentación*

*que nos ayuda a tomar las decisiones de capacitación.....con la participación indirecta de los trabajadores a través de las encuestas, pruebas....”*

También se hace referencia a que la evaluación genera un impacto en los empleados, pues provoca que los sujetos le otorguen mayor importancia a las actividades de capacitación, ya que al realizar la evaluación se valida a la capacitación como un medio a través del cual es posible alcanzar propósitos determinados y lograr objetivos claros, es decir, se realiza con un fin determinado,

*“Si tú no evalúas lo que se hizo puede haber algunos que no le tomen asunto a la capacitación, en cambio si tú lo haces estás enviando un mensaje que dice que lo que se hizo era importante, valía la pena y no se hizo sólo para gastarse el presupuesto, sino que se hizo para algo”*

Finalmente, hay quienes consideran que al evaluar las acciones de capacitación se genera un impacto relacionado con la validación de la existencia del departamento de capacitación, pues gracias a este proceso es posible apreciar aquellos efectos positivos que la capacitación tiene para la organización,

*“Cuando evaluamos y somos capaces de demostrar que los programas efectuados fueron buenos, que la gente aprendió y que los clientes están más satisfechos, entonces estamos justificando para qué estamos aquí y por qué este departamento invierte lo que invierte”*

### **5.3.7 ASPECTOS A EVALUAR**

El discurso de los informantes respecto a los aspectos a evaluar se refiere a aspectos que abarcan una amplia gama de elementos.

El elemento que es evaluado en aquellas organizaciones que sólo evalúan la aplicación del programa de capacitación es la idoneidad de los organismos o responsables del programa de capacitación,

*“(La evaluación) no va más allá de evaluar lo inmediato, evaluar al organismo o instituto capacitador que vino a dar un curso”*

*¿Qué se entiende por lo inmediato?. Como señala uno de los informantes, se evalúa al organismo responsable de la dictación de los cursos con el fin de determinar una suerte de selección de aquellos que cumplen con los requisitos particulares de cada organización,*

“ En el fondo para discriminar un poco qué organismos vamos a ocupar y cuáles no”

“Se determina qué institutos fueron bien evaluados y cuáles no, va más bien orientado al instituto mismo, a hacer una selección de quiénes están entregando una buena capacitación y cuáles no”

*Los criterios de evaluación de los organismos informantes se refieren en primer lugar a las características personales del relator,*

“En primer lugar ubicamos la actividad de evaluación de la capacitación desde una óptica logística, si el profesor hablaba con voz clara”

“Sondeamos la opinión de los capacitados acerca de las características del relator, claridad en la exposición, amabilidad”

*En este aspecto se coloca atención en la claridad de la exposición, la amabilidad, conocimientos sobre el tema, y todos aquellos elementos de tipo personal.*

*En segundo lugar se realiza una evaluación de aspectos contextuales, del área técnica,*

“Si los apuntes eran nítidos, si las transparencias eran entendibles, si los periodos de docencia eran adecuados”

*Desde el punto de vista de los capacitados, en el marco del proceso de capacitación se evalúa el grado de satisfacción de éstos en relación con la aplicación de los aspectos antes citados y su propia opinión del curso,*

“ El formulario se le envía a cada persona y después se hace un resumen...de cómo fue evaluada la actividad...qué institutos fueron bien evaluados y cuáles no”

“Satisfacción o insatisfacción en base a los contenidos, la organización, en base a cómo fue llevada la actividad”

“Medir variables de satisfacción personal pues detrás de la capacitación las personas obtienen un beneficio: si estuvo bien, si le acomodaron las instalaciones a fin de verificar la calidad del servicio”

*En este punto, la inmensa mayoría de las organizaciones coinciden en su aplicación, lo que evidencia una preocupación por la opinión de los capacitados, los que obran como una suerte de canal de retroalimentación hacia los evaluadores.*

*Otro de los elementos que son evaluados en las organizaciones que han tomado parte en nuestra investigación es el aprendizaje de los temas básicos contenidos en la acción de capacitación específica,*

“El tema de la evaluación de conocimientos, donde se aplican instrumentos de evaluación de estos contenidos..... cuánto aprendió una persona por ejemplo acerca de los componentes de un cálefon, de las partes de un regulador”

“¿Aprendieron los temas básicos? Sí o No.”

*Por último, algunos informantes señalan las destrezas y habilidades adquiridas y su aplicación en el puesto de trabajo como otro de los elementos objetos de evaluación,*

“Por ejemplo, se capacita a las cajeras en el tema de moneda nacional, se preparó a “x” cajeras de una tienda por nombre y apellido, se les enseña el manejo de caja, procedimientos internos, pero resulta que después para ver si aprendió en primer lugar se evalúa el aprendizaje, donde se aplica una prueba para, a través de los distintos Departamentos de Control que evalúan el desempeño de las cajas se ve cómo está funcionando la tienda, cuántos errores cometen las cajeras, cómo funcionan los arqueos”

“Se aprovecha de evaluar las destrezas y habilidades adquiridas... como el manejar o desarmar”

“Nosotros hacemos una evaluación y un estudio acerca de cómo está trabajando la gente, a través de observación en terreno, incidente crítico, si las evaluaciones corresponden o no a lo que se les entregó en el curso, en vez de hacer un ejercicio en el curso se evalúa su funcionamiento en el ámbito real del trabajo. Por ejemplo se hizo una capacitación a los Jefes en el control de las horas extra, después se evaluó cómo había mejorado el control”

“Qué se hizo con la capacitación de grúas horquilla, se necesitaba que la gente manejara las grúas, se hizo una evaluación pre a través de observación y se diseñó un cuestionario al relator....al cabo de 4 meses el relator volvió y a través de la observación se determinó el impacto de la capacitación, cuál había sido el cambio”

### **5.3.8 INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

*En las empresas seleccionadas en nuestro estudio pudimos observar que se utilizan todo tipo de técnicas para dar cuenta de los efectos en la organización como consecuencia de las acciones de capacitación.*

*Entre las técnicas utilizadas por las empresas podemos mencionar las encuestas, las cuales forman parte de la mayoría de los procedimientos de evaluación que nos fue posible indagar.*

*En estos casos, los encargados o jefes de capacitación refieren que la encuesta constituye una buena herramienta para evaluar el proceso de capacitación,*

“Nosotros realizamos una encuesta al final del curso para saber cómo anduvieron los relatores, si el curso estuvo bien organizado, si la exposición fue clara y precisa, etc., gracias a esto podemos saber qué opinan los participantes del curso en relación con los OTEC, si podemos confiar en ellos y continuar contratando sus servicios”

*Se destaca el uso de técnicas destinadas a medir la primera impresión del sujeto en relación con el curso, es decir, se enfocan a medir la reacción de los participantes frente a factores relacionados con la percepción inmediata,*

“Al final del curso hacemos una encuesta de opinión para saber si a la gente le gustó el curso o cómo se sintieron. Aquí también evaluamos a la gente que viene a hacernos el

curso, porque muchas veces no conocemos al expositor, o el curso se realiza en otro lado, hay que ver la organización del evento, la claridad de la exposición, participación, entrega de contenidos, etc.”

*Otra técnica utilizada para evaluar son las pruebas de conocimientos en las cuales se pretende medir el aprendizaje de determinados contenidos entregados previamente en el proceso de capacitación,*

“Nosotros hacemos una prueba para saber si el empleado aprendió o no, porque la idea es que vaya al curso a lograr algo, a aprender y no a “calentar asientos”. Estas evaluaciones son generalmente aplicados por las mismas instituciones que dictan el curso ya que ellos son los que determinan los contenidos mínimos que el alumno debe adquirir”

“Pruebas donde utilizamos pruebas de selección múltiple, preguntas abiertas”

*Otra de las técnicas utilizadas en sólo una de las organizaciones es el llamado ROI, que evalúa el retorno sobre la inversión en capacitación, contrastando los gastos realizados en el programa anual de capacitación en función de indicadores que comparan los beneficios de la capacitación en oposición al gasto que involucra la realización de la actividad, gasto en tiempo, pago de relatores, horas no trabajadas, etc.*

*Otros criterios que se utilizan como herramientas de evaluación son las evaluaciones de desempeño del trabajador, ya que el sujeto realiza cursos de capacitación que pueden contribuir a modificar una conducta, su desempeño en el trabajo, mejor ejecución de las tareas, etc.*

“Cuando tú realizas cursos y el trabajador mejora su servicio al cliente, aumenta la rapidez en las cajas, tú puedes darte cuenta que la capacitación fue efectiva, porque mejoró el rendimiento”

*En este punto, se pretende evaluar cuáles son los efectos que tuvo la capacitación en la conducta del sujeto los cuales se verán reflejados en una mejor evaluación de su desempeño por parte de su jefe o supervisor.*



*Por último, se constata la utilización de la observación directa para establecer el impacto de las acciones de capacitación,*

“En el caso de los cajeros en nuestras sucursales, se les brindó un curso de capacitación en relación con atención al Cliente y Calidad en el Servicio, porque habíamos tenido problemas en esa área, implementamos el curso, se llevó a cabo y luego tuvimos una reunión de coordinación al cabo de un tiempo con los Supervisores para que ellos reportaran lo que habían observado, si hubo cambios en el trato a los clientes, pero a través de lo que nos decían los Supervisores pudimos ver si los cursos habían sido útiles”

### **5.3.9 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EVALUACIÓN**

Las ventajas y desventajas planteadas por los informantes a lo largo de su discurso en relación con la evaluación de la capacitación apuntan a los siguientes elementos.

En primer lugar, respecto a las ventajas de la aplicación de una modalidad de evaluación la gran mayoría de los informantes plantean las posibilidades que esto implica para establecer un adecuado control de la eficiencia de las acciones de capacitación en relación con su impacto en el desempeño,

*“Con la evaluación tú puedes ver si todo lo que realizaste en materia de capacitación tiene un retorno en cuanto a la conducta del trabajador en su puesto”*

En el punto recién citado es notable el grado de consenso de los informantes en señalar las ventajas de la evaluación de la capacitación, lo que constituye una apreciación general acerca del rol y objetivos propuestos por esta práctica.

Otro punto a considerar según los informantes es la posibilidad de los programas de evaluación para mostrar un soporte empírico que permita a los encargados validar la efectividad de las acciones de capacitación,

*“Si tuviéramos un apoyo empírico en resultados demostrables podríamos obtener un mayor apoyo por parte de la Gerencia en cuanto a probar la efectividad de nuestras acciones de capacitación, cuando tú dices “eso es bueno porque sí” queda algo flotando en el aire, una sensación de inespecificidad que en el plano laboral no te ayuda mucho”*

Desde el punto de vista de las desventajas que plantea la implementación de un programa de evaluación las percepciones apuntan a considerar la cantidad de tiempo requerida para implementarlo,

*“Aquí la verdad como tú puedes ver no hay un departamento de capacitación, por lo tanto es bien pesado, es muy poco lo que se puede hacer en relación con el tiempo, yo aquí veo lo que es Capacitación y Selección de Personal, entonces por una cosa de tiempo no va más allá de evaluar lo inmediato”*

*“Este es un trabajo enorme, que requiere mucho tiempo”*

*“Medir el impacto de las capacitaciones en forma de costo, valor hora hombre implica un seguimiento mínimo de seis meses y también es muy caro, porque sabemos que la persona cuando aprende inmediatamente su productividad crece, pero a largo disminuye la curva y se estabiliza”*

Lo anterior estaría relacionado con el hecho de que son los propios encargados de la capacitación los que deben abordar el aspecto de la evaluación, lo que determinaría una real escasez de tiempo para implementar un programa.

Otra de las falencias de la ejecución de un programa de evaluación a juicio de los entrevistados es el alto costo implicado,

*“Todo eso requiere mucho dinero, y eso puede disparar los costos”*

*“Por otro lado, la empresa está pasando por un período difícil y realizar una tarea de esa magnitud significaría incurrir en grandes gastos, al menos por ahora”*

Se observaría una percepción por parte de los informantes respecto a que el papel de la evaluación dentro de las organizaciones, por su carácter emergente, desempeña una importancia marginal dentro de los planes institucionales,

*“Siempre hay preocupación por los temas de los Costos, Finanzas, hay prioridades”*

*“En relación con la evaluación hemos pensado en el establecimiento de un “grupo de referencia” o de control pero esto requiere cierto régimen por parte de la empresa, en este momento estamos pasando por un proceso de desarrollo y crecimiento muy acelerado por la introducción del gas natural, entonces estamos respondiendo a las urgencias y prioridades coyunturales”.*

## **5.4 DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN**

A continuación presentaremos la discusión producto del análisis de la información entregada por los entrevistados.

El discurso de la totalidad de los entrevistados da cuenta en primer lugar de una visión de la capacitación como un instrumento capaz de generar cambios tanto en los sujetos como en el funcionamiento global de la organización, a través de la entrega de herramientas a los capacitados con el fin de mejorar su desempeño. Lo anterior evidenciaría una comprensión adecuada de los objetivos de la capacitación en las organizaciones, de acuerdo a las definiciones encontradas en la literatura.

No obstante lo anterior, desde el punto de vista de la definición planteada por los investigadores los informantes no hicieron alusión al impacto de la capacitación dentro de la sociedad, lo que nos llevaría a pensar que en los casos de nuestro estudio e incluso al nivel de la literatura la capacitación sería considerada solamente a nivel organizacional, visualizando al entorno generalmente en términos de intercambio económico y no de orden social.

Otra definición brindada por los entrevistados se refiere a la capacitación como una instancia a través de la cual los integrantes de la empresa adquirirían conocimientos y habilidades con el fin de potenciar la ejecución de los objetivos particulares de cada organización.

En relación con lo anterior, es posible señalar que en las empresas incluidas dentro de nuestra investigación se observarían dos posiciones respecto de la capacitación: una reactiva, donde en algunos de los casos la capacitación sería entendida como una serie de actividades destinadas a brindar “soluciones parche” frente a carencias percibidas en el

recurso humano, es decir, se haría patente una tendencia a considerar la capacitación como una instancia coyuntural de optimización de puntos deficitarios o críticos, donde se le otorgaría una gran importancia a la capacitación “de oportunidad” o a corto plazo.

Por otra parte, en otras organizaciones las acciones de capacitación serían consideradas como acciones que si bien pueden requerirse para solucionar las necesidades de perfeccionamiento presente, también poseen una visión a largo plazo, proyectándose al futuro y hacia las necesidades futuras de la empresa.

Por otra parte, la gran mayoría de los entrevistados se refirieron a la naturaleza específica de la capacitación, es decir, que ésta debe estar dirigida a cada cargo y función en particular. En este sentido, en algunos de los casos se evidenciaría cierta resistencia a las acciones realizadas por organismos capacitadores, ya que éstos ofrecerían un tipo de capacitación estandarizada que no tomaría en cuenta la naturaleza particular de cada organización. Los casos abordados por los investigadores cubrieron una amplia gama de la actividad empresarial, donde los informantes refirieron que la naturaleza de las funciones entre las organizaciones podía variar ostensiblemente, en razón de su especialización.

Lo anterior estaría en concordancia con la naturaleza específica de la capacitación planteada en la literatura (Castro y Sánchez, 1982), que señala que ésta debe tener un carácter propio, específico y concreto.

Respecto a la importancia brindada a la capacitación dentro de las organizaciones es posible percibir una diferencia entre la relevancia asignada por los encargados de la capacitación y los altos ejecutivos de la empresa.

Para los primeros la importancia de la capacitación sería de primer orden, aunque en este punto no podemos pasar por alto el hecho de la propia validación, es decir, resultaría por lo menos paradójico que los propios encargados de aplicar la capacitación la consideraran irrelevante.

Descontado este hecho, señalamos que para la gran mayoría de los informantes la importancia de la capacitación radicaría en su función de facilitar la adecuación de los

participantes a los cambios tecnológicos, que se traduciría en nuevas maquinarias, nuevas tecnologías de información, actualización de las diversas disciplinas, etc.

Este papel es ampliamente compartido por los entrevistados, que mostrarían una gran preocupación por la necesidad de las empresas de mantenerse a la par de los avances del conocimiento y la técnica, lo que sería compartido por los autores respecto al papel de la capacitación frente a los cambios del entorno (Páez, 1992) y por los investigadores, en nuestra propia definición de capacitación brindada.

En este punto se puede apreciar que en aquellas organizaciones donde la capacitación estaría dirigida solamente a aspectos coyunturales, se produciría una situación conflictiva, pues a nuestro juicio la adecuación a los cambios del entorno requiere políticas de capacitación orientadas a largo plazo y no a problemas o falencias específicas. Es nuestra opinión que la dinámica de las estructuras económicas y sociales requiere que las empresas elaboren planes de desarrollo con miras a los escenarios futuros, con el fin de entregar herramientas a sus integrantes con el fin de que éstos puedan hacer frente a los cambios de la técnica, que repercutirían en la gran mayoría de las funciones existentes.

Por otra parte, es un hallazgo relevante la importancia que para los informantes representaría la capacitación en relación con el aumento de la motivación por parte de los capacitados. Para algunos entrevistados, los capacitados serían los que valoran en mejor grado la capacitación, de todos los involucrados en el proceso, solicitando en muchos de los casos las acciones de capacitación, especialmente de tipo formal, ya que esto podría significar la posibilidad de un ascenso o mejores antecedentes al momento de buscar otro empleo, y al mismo tiempo se sentirían realizados, desde un punto de vista personal.

Lo anterior indicaría un grado de reconocimiento por parte de los informantes de la importancia de la capacitación en relación con el aumento de la motivación y el compromiso por parte de los capacitados, y el papel que cumpliría la capacitación como un medio para enriquecer el horizonte educativo de éstos, optimización que redundaría en beneficio de las metas organizacionales (Tagle, 1996).

En este sentido las acciones de capacitación realizadas en gran parte de los casos de nuestra investigación contribuirían al desarrollo personal de los integrantes de las organizaciones, como lo señalan Illanes (1989) y Chiavenato (1994).

Respecto a la importancia otorgada a la capacitación por los altos ejecutivos de las empresas, se advertiría una diferencia frente a la expresada por los encargados de la capacitación. En gran parte de los casos estudiados, a juicio de los entrevistados las acciones de capacitación no tendrían una importancia de primer orden con relación a sectores como Finanzas o Producción, los que para los ejecutivos constituirían áreas prioritarias.

De acuerdo a lo señalado por los informantes, si bien en la totalidad de las organizaciones se realizaría una alta inversión de recursos en capacitación y los ejecutivos señalarían la importancia de ésta, en algunas de las empresas éstos últimos verían a la capacitación como una serie de actividades frente a las cuales no existiría siempre una posibilidad cierta de establecer su impacto real, lo que generaría en algunas ocasiones cierta sensación de estar invirtiendo tiempo y recursos en actividades con un incierto resultado.

Lo anterior sería producto de que algunos ejecutivos prestarían gran atención a los elementos cuantitativos al momento de pronunciarse sobre la conveniencia de determinada acción, mientras en la casi totalidad de las empresas los resultados de las acciones de capacitación presentados por los encargados del área sólo dispondrían de herramientas de tipo cualitativo.

En este sentido es que algunos de los entrevistados hablan de los “esfuerzos” para convencer a los ejecutivos de los beneficios que podrían representar las acciones de capacitación.

En este punto es necesario señalar que los departamentos de capacitación en la gran parte de los casos estudiados son secciones anexas a la Gerencia de Recursos Humanos, con una fuerte dependencia en cuanto a la toma de decisiones, por lo que las decisiones principales corresponden a los altos ejecutivos, a los que en algunos casos habría que convencer y con

los cuales realizar una labor de “sensibilización” respecto a la importancia de la capacitación.

Por otra parte, en cuatro organizaciones, a juicio de los informantes la capacitación sería considerada muy importante al nivel de la Alta Gerencia, lo que guardaría cierta relación con la posición del departamento de capacitación dentro de la empresa (de hecho en una de estas organizaciones el encargado de capacitación ocupa un nivel de gerente).

En otro punto, el impacto de los programas de capacitación es visualizado desde dos niveles: impacto a nivel individual y a nivel organizacional, los que se encontrarían estrechamente relacionados.

A nivel individual se advertiría el aumento de la motivación y el compromiso con los objetivos y metas de la empresa por parte de los capacitados, los que se sentirían más seguros acerca de su propio desempeño y al mismo tiempo parte del proyecto colectivo de la empresa, con un claro aumento de un sentido de pertenencia a la organización.

Además de lo anterior, los capacitados valorarían el grado de potenciación de habilidades y conocimientos proporcionado por la capacitación, que incrementaría la calificación y la empleabilidad laboral.

Como consecuencia de lo anterior, el impacto a nivel organizacional guardaría relación con el mejoramiento del clima laboral y la optimización de las funciones.

Considerando todos los elementos señalados, a nuestro juicio, dentro de las características asignadas a la capacitación en los casos incluidos en nuestro estudio, se podría visualizar la existencia de rasgos propios de lo que Toledo (1996) considera como visiones Tradicional y Moderna de la capacitación dentro de las organizaciones.

Por una parte, la importancia asignada a la capacitación en las empresas incluidas en nuestro estudio por parte de los ejecutivos fluctuaría desde considerarla como un área de inciertos resultados en algunas empresas, a otras organizaciones donde se consideraría que es un valioso elemento al momento de preparar al recurso humano con el fin de alcanzar los objetivos comunes a la organización.

En otro aspecto, en algunas de las empresas se consideraría a la capacitación como una instancia auxiliar para subsanar problemas puntuales, sin una perspectiva a largo plazo, mientras en otros de los casos la capacitación sería considerada como una herramienta destinada a subsanar necesidades presentes y futuras de la organización.

Pasando a otro punto, es interesante el discurso de uno de los informantes en el sentido de que a su juicio sería difícil estimar el impacto de las acciones de capacitación, dado que podrían existir variables intervinientes desconocidas que podrían ser la causa de un cambio en el desempeño, como cambios en el medio ambiente laboral, la presión de los compañeros, o factores de índole personal. En este sentido, a nuestro juicio es donde entraría en juego el papel de la evaluación de la capacitación, con el fin de determinar si dichas variables pueden ser aisladas a efectos de establecer el real efecto de las acciones de capacitación.

Con respecto a la evaluación de la capacitación, a nuestro juicio es un hallazgo relevante un relativo desconocimiento por parte de los informantes acerca del tema. Las definiciones brindadas por los entrevistados revelarían un conocimiento precario del área en comparación con lo brindado en relación con la capacitación. En este contexto los entrevistados revelarían estar conscientes de esto, al señalar a la evaluación como un área en desarrollo, o “en pañales”.

Este hallazgo nos sugiere que en la casi totalidad de las empresas seleccionadas donde se brindó una definición del término evaluación de la capacitación, éste era producto de los conocimientos de cada informante y de su propia experiencia laboral, resultando en la mayor parte de los casos en definiciones embrionarias, que generarían una diversidad de visiones.

Dentro de las características de la evaluación de la capacitación señaladas por los entrevistados podemos referirnos al carácter específico de ésta, es decir, que debe realizarse de acuerdo a la naturaleza del cargo o función en particular, dada la creciente complejidad y diferenciación de las tareas.



Lo anterior indicaría un grado de conocimiento entre los informantes acerca de la necesidad del carácter específico y situacional de la evaluación de la capacitación, tomando en cuenta las características propias de cada organización.

Respecto a la importancia otorgada por los informantes a la evaluación de la capacitación, se advierte una clara unanimidad en concederle una gran importancia, donde en la totalidad de las organizaciones se le consideraría un elemento inseparable del proceso total de la capacitación.

En otro punto, no podemos obviar la importancia de la evaluación como una instancia de validación del departamento de capacitación frente a los capacitados. El discurso de los informantes revela que al aplicar acciones de evaluación, los trabajadores considerarían que las acciones de capacitación recibidas fueron hechas “en serio”, con profesionalismo, aumentando su grado de satisfacción y de aprecio frente a las actividades impulsadas.

En relación con los elementos que le otorgarían importancia a la evaluación se imprimiría un fuerte acento en la totalidad de las organizaciones a la posibilidad que brinda la evaluación de establecer la idoneidad de los organismos capacitadores, lo que indicaría una tendencia a situar a la evaluación en un nivel básico, es decir, evaluar la calidad de los organismos a través de criterios tales como el relator, los materiales de estudio, la metodología, etc.

Por otra parte, algunos informantes señalaron otros aspectos, como la importancia de la evaluación para establecer la transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo, es decir, si los capacitados hacen uso de lo recibido de la capacitación en la ejecución de sus funciones. Estos elementos indicarían una apreciación adecuada de los aspectos que le otorgan importancia a la evaluación, aunque fueron señalados sólo en tres organizaciones, lo que indicaría una tendencia general a focalizarse en los aspectos iniciales del proceso de capacitación.

Respecto a las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas, si bien las dieciocho empresas incluidas en nuestra investigación realizan algún tipo de evaluación, es necesario señalar que en la casi totalidad de los casos se advierte la presencia de acciones que

podríamos llamar de tipo “intuitivo”, de una naturaleza rudimentaria, surgidas de la experiencia y la práctica laboral de los encargados de la capacitación, y que se aplicarían de acuerdo a la naturaleza propia de cada organización.

En relación con los modelos de evaluación de la capacitación, si bien en diecisiete de las dieciocho empresas no se les conoce, en éstas se han llegado a realizar acciones de evaluación que podrían presentar elementos comunes con los modelos reseñados, como la evaluación de las reacciones de los capacitados, del aprendizaje de determinados conocimientos, etc.

Al indagar en torno a las acciones de evaluación utilizadas en las empresas incluidas en nuestro estudio, podemos señalar que en la totalidad de éstas la evaluación se abocaría a las acciones de capacitación inmediatas, es decir, se le otorgaría una gran importancia a los aspectos del proceso iniciales y en la mayor parte de los casos (trece empresas) esta sería la única instancia que se evalúa.

Lo recién señalado a nuestro juicio es uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación, en el sentido de revelar una contradicción entre la importancia brindada a la evaluación de las acciones de capacitación, la necesidad de los encargados de capacitación de mostrar resultados tangibles a los ejecutivos de las organizaciones, que prueben la efectividad de las acciones de capacitación, y lo relativamente poco que se evalúa en los casos de nuestro estudio.

Lo anterior se acentuaría en el discurso de algunos entrevistados que forman parte de aquellas organizaciones que sólo evalúan a un nivel mínimo, en el sentido de que la evaluación sería importante para validar la existencia del departamento de capacitación, a través de mostrar la efectividad de las acciones de capacitación realizadas.

La escasa utilización de acciones de evaluación podría tener su origen en varias razones: en primer lugar, se podría mencionar una opinión mayoritaria entre los entrevistados acerca de la dificultad para evaluar las acciones de capacitación, lo que a su juicio sería caro y engorroso.

Lo anterior coincidiría con investigaciones realizadas en nuestro país (Tagle, 1996), que señalan una creencia extendida entre los directivos de las organizaciones acerca de la dificultad de la medición del impacto de la capacitación, debido principalmente a las limitaciones que produciría contabilizar los costos de los programas en contraste con los resultados, por lo que se optaría en muchas ocasiones por evaluar sólo los aspectos iniciales, lo que requeriría una baja inversión de tiempo y de recursos humanos y financieros.

En segundo lugar, a nuestro juicio otra razón sería la relativa falta de conocimientos de los encargados respecto a alternativas para evaluar las acciones de capacitación, lo que daría lugar a que en la mayoría de los casos, al evaluar sólo un nivel de reacción o a lo más de aprendizaje, se consiga sólo una retroalimentación fragmentaria.

Este relativo desconocimiento del tema puede ejemplificarse en el hecho de que sólo en una de las organizaciones se nombró y se aplica un modelo, (el de Kirkpatrick).

En tercer lugar, podemos mencionar la escasa disponibilidad de tiempo para implementar acciones de evaluación. En la mayoría de las empresas incluidas en nuestro estudio los encargados realizan labores paralelas, como selección de personal, administración de personal o funciones administrativas, lo que determinaría una real escasez de tiempo.

Estos obstáculos determinarían que en muchas de las organizaciones se le preste una gran atención a las acciones de capacitación, mientras que el aspecto de evaluación pasaría a un segundo plano, como lo demuestran investigaciones realizadas en nuestro país (Gajardo y Ruz, 1992).

La contradicción señalada entre la importancia atribuida a la evaluación y las escasas acciones realizadas en torno a ella en los casos incluidos en nuestro estudio a nuestro parecer es vital, ya que si el encargado de la capacitación no es capaz de mostrar los logros alcanzados por la capacitación a los ejecutivos de la empresa, éstos no le otorgarán mayores espacios a la capacitación y por ende a su seguimiento, y en algunos casos mantendrán una actitud de incertidumbre frente al real impacto de las acciones de capacitación.

Respecto a lo anterior, la aplicación de un tipo de mecanismo financiero, como el ROI (Retorno de la Inversión), sería de una gran utilidad para el encargado de la capacitación al momento de intentar comprometer a la jefatura en el seguimiento de las acciones de capacitación, ya que contendría un elemento cuantitativo que podría apoyar en forma más concreta las actividades realizadas.

En este sentido, tres informantes señalaron conocer la importancia de la evaluación para medir los resultados económicos de la capacitación, lo que indicaría que en estas organizaciones se conocen los medios y las ventajas relacionadas con la medición del retorno monetario de las acciones de capacitación, aunque sólo en una de las empresas se señaló efectuarse, lo que nos da una idea de la casi nula existencia de mecanismos financieros de evaluación en los casos analizados en nuestro estudio.

Lo anterior nos lleva a señalar que dada la multiplicidad de funciones, a nuestro juicio la aplicación de un mecanismo como el ROI se dificultaría bastante por el tiempo que éste requiere para ser implementado, por su complejidad y por el número de variables a considerar.

Por otra parte, es necesario señalar que muchas veces los encargados no se considerarían preparados para implementar acciones de evaluación dado que son los encargados de la capacitación misma, lo que los convertiría en partes y fiscalizadores de su propio trabajo, creando una situación conflictiva, ya que se podría originar una alta cuota de subjetividad al momento de evaluar parte del propio trabajo.

Dentro de las acciones de evaluación de la capacitación detectadas en las empresas incluidas en nuestro estudio, podemos señalar que se evaluaría la idoneidad de los organismos o responsables del programa de capacitación (características personales del relator, metodología, materiales de estudio), y desde el punto de vista de los capacitados se evaluaría el grado de satisfacción de éstos en relación con la aplicación del curso (si les gustó el relator, si entendieron, etc.).

En este sentido se destacaría el uso de técnicas destinadas a medir la primera impresión de los sujetos en relación con el curso, es decir, se enfocarían a medir la reacción de los

participantes a factores relacionados con la percepción inmediata (claridad en la exposición, etc.). Las técnicas utilizadas en este caso serían encuestas aplicadas a los participantes al final del programa de capacitación.

Este conjunto de acciones puede ser relacionado con los modelos de Kirkpatrick, en el Nivel 1 de Reacción, o de Hamblin, en el Nivel 1 de Reacciones. Ambos modelos consideran este nivel como aquel donde las personas reaccionan ante el programa, relator, métodos, etc.

Otro elemento que además sería evaluado en algunas organizaciones es el aprendizaje de los temas básicos contenidos en la acción de capacitación, a través de la aplicación de pruebas de conocimientos donde se pretendería medir el aprendizaje de los contenidos de los programas de capacitación. En este caso se utilizarían generalmente pruebas de selección múltiple y/o de preguntas abiertas, y demostraciones de tipo práctico.

Estas acciones pueden ser relacionadas con el Nivel 2 de Aprendizaje de Kirkpatrick, o de Phillips, en el Nivel 2 de Aprendizaje y de Hamblin, Nivel 2 de Aprendizaje. Todos estos autores definen el nivel de Aprendizaje como el grado en que los participantes han adquirido los objetivos de aprendizaje establecidos para las acciones de capacitación.

Por otra parte, algunas organizaciones, además de aplicar acciones relacionadas con los niveles antes citados, evaluarían los efectos que tuvo la capacitación en la conducta del sujeto en el lugar de trabajo, los cuales se verían reflejados en una mejor evaluación de su desempeño, o a través de la observación directa en el puesto de trabajo por parte de su Jefe o Supervisor.

En el primer caso podríamos hablar de una evaluación más bien indirecta ya que pretendería valerse de indicadores de desempeño para evaluar si la capacitación fue o no efectiva, lo que poseería la desventaja de que en las organizaciones donde se aplican, las evaluaciones del desempeño se realizan por lo general una o dos veces al año, lo que determinaría un largo lapso entre cada evaluación, por lo que no podría determinarse si los cambios en el desempeño laboral fueron consecuencia directa de las acciones de

capacitación. Por otra parte la observación directa a nuestro juicio adolecería de una alta cuota de subjetividad.

Los aspectos reseñados anteriormente pueden ser relacionados con el Nivel 3 de Phillips, Aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo, y Nivel 3 de Hamblin, Desempeño Laboral, los que definen este nivel como aquel donde es posible identificar en qué situaciones y bajo qué condiciones los entrenados han aplicado lo aprendido en el puesto de trabajo.

Por último, una de las organizaciones afirmó utilizar, además de los niveles anteriores, un mecanismo de Retorno de la Inversión (ROI), contrastando los gastos realizados en el programa anual de capacitación en función de indicadores que comparan los beneficios de la capacitación en oposición al gasto que involucra la realización de la actividad, gasto en tiempo, pago de relatores, horas no trabajadas, etc.

En este punto el informante, por razones de políticas de la organización, no explicitó la operatoria específica para establecer el Retorno de la Inversión, pero en razón de la breve descripción proporcionada podríamos señalar que las acciones referidas pueden relacionarse con el Nivel 5 de Phillips, Retorno de la Inversión o Nivel 4 de Kirkpatrick, Resultados, donde se trata de establecer el valor monetario de los resultados cuando se descuentan los costos del programa y su medición.

En resumen, es necesario señalar que la totalidad de las organizaciones (dieciocho) utilizaría actividades relacionadas con un nivel de reacción para evaluar las acciones de capacitación, cinco de las anteriores utilizarían además acciones relacionadas con un nivel de aprendizaje de los conocimientos, de éstas un grupo todavía menor (tres) evaluaría además la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo y por último sólo una organización haría uso, además de los niveles anteriores, de un mecanismo de evaluación con la utilización de herramientas de tipo financiero.

En relación con la casi nula utilización de mecanismos financieros por parte de las empresas, esto indicaría que la casi totalidad de las organizaciones no realiza una determinación del impacto de la capacitación en términos económicos y financieros, lo que

es un hallazgo importante, ya que indicaría que la inversión realizada tanto por el Estado como el sector privado en acciones de capacitación (véase anexos 1 y 2), donde los casos de nuestro estudio estarían incluidos, no contaría con indicadores monetarios acerca de su impacto.

El hecho de que la mayoría de las organizaciones realice sólo una evaluación relacionada con un nivel de reacción podría explicarse en primer lugar por un relativo desconocimiento de las diferentes funciones y posibilidades de la evaluación, por lo que se optaría en apoyarse en fases iniciales y gastar más en capacitar que en evaluar, hecho que se vería reflejado en la literatura (Pain, 1993).

En relación con lo anterior, podríamos señalar que en la mayoría de las empresas incluidas en nuestro estudio (trece de ellas) se observaría la preponderancia del enfoque Tradicional de la evaluación de la capacitación, que como lo señala Toledo (1996), es aquel donde los esfuerzos de evaluación se dirigirían sólo a evaluar la labor del instructor, la metodología de enseñanza, los materiales utilizados, lo que a nuestro juicio no brindaría una suficiente retroalimentación del impacto de las acciones de capacitación, ya que no se sabría si los conocimientos y habilidades adquiridas son aplicados en el lugar de trabajo y si tendrán impacto en el logro de objetivos organizacionales como aumento de la productividad, de las ventas, etc.

# CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

**El presente estudio ha sido sustentado sobre la formulación de las siguientes preguntas de investigación:**

¿Cuál es el papel otorgado a la capacitación y a la evaluación de la capacitación en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región?

¿Cuáles son las acciones de evaluación de la capacitación utilizadas en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región, y cómo se relacionan con los modelos de evaluación presentes en la literatura?

Todos los esfuerzos realizados durante el período de desarrollo del estudio en cuestión se encontraron abocados a tratar de dar una respuesta a las cuestiones anteriormente planteadas.

La realización de las entrevistas en profundidad y posteriormente el análisis de contenido de éstas nos permitió una aproximación a las percepciones de los informantes de las Grandes Empresas presentes en la Quinta Región incluidas en nuestro estudio, produciéndose un acercamiento enriquecedor en términos de poder acceder a las visiones respecto de la capacitación, a su evaluación y a las acciones de evaluación utilizadas en las organizaciones, y su relación con los modelos de evaluación presentes en la literatura.

Sobre la base del análisis y discusión de la información, podemos concluir que el papel asignado a la capacitación en los casos incluidos en nuestra investigación se dirigiría a considerarla como una herramienta capaz de generar cambios tanto en los sujetos como en la organización a través de la entrega de elementos que mejoren el desempeño de los integrantes de la empresa, y cuya importancia se relacionaría principalmente con la posibilidad de adecuar a los participantes a los cambios tecnológicos y a la posibilidad de aumentar la motivación y el compromiso de éstos.



A nuestro juicio, no obstante la relevancia otorgada a la capacitación en las organizaciones, todavía faltarían espacios por ganar, especialmente en ciertas empresas donde todavía se le consideraría desde una visión a corto plazo, y donde los ejecutivos, que en muchos casos son los encargados de la toma de decisiones globales respecto a capacitación, no le brindarían toda la importancia que en nuestra opinión ésta merece, lo que podría estar relacionado con la ausencia de elementos (cuantitativos o no) que apoyen en forma concreta el real impacto de las acciones de capacitación, y que serían producto de un escaso nivel de acciones de evaluación en las empresas.

Si bien en los casos incluidos en nuestra investigación la evaluación de la capacitación sería visualizada como un elemento inseparable del proceso total de la capacitación, a través del cual sería posible obtener información respecto al proceso de capacitación, al establecer si éste cumplió los objetivos para los cuales fue diseñado y si logró cierto grado de aplicabilidad al puesto de trabajo, se observaría cierta contradicción, ya que la mayoría de las empresas realizarían un escaso nivel de evaluación, al limitarse a utilizar acciones de evaluación relacionadas con la reacción de los capacitados frente a los relatores, la metodología y la infraestructura, lo que a nuestro juicio sólo aportaría una retroalimentación fragmentaria.

Lo anterior daría lugar a que la mayor parte de las acciones de evaluación utilizadas, de naturaleza rudimentaria y que serían producto de la propia experiencia y la práctica laboral, no den cuenta en forma suficiente del impacto real de las acciones de capacitación en las organizaciones, lo que generaría en algunos ejecutivos ciertas reservas respecto de la efectividad de determinadas actividades de capacitación, al no contar con herramientas que permitan establecer si las acciones de capacitación han cumplido sus objetivos, y que puedan orientar la toma de decisiones respecto al tema.

El escaso nivel de evaluación efectuado observado podría ser el resultado de una creencia extendida entre los entrevistados acerca de la dificultad para evaluar; de una relativa falta de conocimientos acerca de acciones alternativas de evaluación, y por último, de escasez de tiempo para implementar acciones de evaluación.

Ligado al escaso nivel de evaluación efectuada, la casi nula utilización de mecanismos financieros de evaluación observada en las organizaciones consideradas en nuestra investigación, dificultaría a nuestro juicio que los directivos de las empresas, que son los que en última instancia toman las decisiones, visualicen en forma palpable los beneficios que representan las acciones de capacitación.

Si bien a nuestro juicio la capacitación es considerada una herramienta importante en las Grandes Empresas incluidas en nuestro estudio, todavía queda un camino por recorrer en algunas organizaciones para posicionarla en un sitio prioritario, y para ello consideramos indispensable el papel de la evaluación como el medio a través del cual establecer la efectividad y pertinencia de las acciones de capacitación, actuando como una suerte de “brújula” respecto de la toma de decisiones respecto a capacitación.

En este sentido, en nuestra opinión es necesario un esfuerzo de los encargados de la capacitación en aquellas empresas que presentan un bajo nivel de evaluación para implementar acciones que vayan más allá de evaluar los aspectos iniciales, para así evitar que estas empresas continúen empleando procedimientos de evaluación que sin ser incorrectos son claramente insuficientes para los requerimientos de la empresa contemporánea.

En relación con las acciones de evaluación detectadas en las organizaciones incluidas en nuestra investigación, se puede observar la evaluación de la reacción de los participantes a los contenidos de los cursos, donde podemos establecer una relación con los modelos de Kirkpatrick y Hamblin; la evaluación del aprendizaje de los contenidos entregados, donde se establecería una relación con los modelos de Kirkpatrick, Phillips y Hamblin; la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, que podría relacionarse con los modelos de Phillips y Hamblin y por último, el establecimiento del retorno sobre la Inversión, tomando en cuenta factores financieros, con los modelos de Phillips y Kirkpatrick.

A partir de las conclusiones de la presente investigación, creemos conveniente reseñar algunas sugerencias orientadas a las Grandes Empresas presentes en la Quinta Región a fin de que éstas puedan potenciar sus acciones de capacitación y de evaluación, las que señalaremos a continuación:

Creemos necesario que los encargados de la capacitación en las diversas empresas identifiquen los enfoques de la capacitación y su evaluación presentados por la alta gerencia y por los propios capacitados, es decir, de todos los participantes del proceso de capacitación, a través de grupos focales, entrevistas, con el fin de conocer dudas, temores, y proceder a implementar una serie de acciones con el fin de revertir una visión poco clara de la capacitación y de su evaluación, o mejorarla donde ésta se considere adecuada.

Dentro de estas acciones se podría implementar un programa de información a través de charlas, las que pueden realizarse en el contexto de las mismas actividades de capacitación, o a través de medios escritos, como los boletines institucionales, con el fin de que los integrantes de la organización entiendan el concepto global de capacitación y su evaluación, los procesos relacionados, con el fin de que todos conozcan la importancia de estas acciones, tanto a nivel individual como organizacional.

Creemos conveniente que los encargados presenten mayor dedicación en términos de tiempo a las acciones de capacitación y evaluación. El hecho de que en gran parte de las empresas los encargados se dediquen a otras labores atentaría contra lo anterior, por lo que al asumir diferentes responsabilidades se correría el riesgo de descuidar la calidad de las acciones emprendidas. No obstante lo anterior, a nuestro juicio este aspecto sería difícil de implementar, dada una tendencia en las empresas a racionalizar los recursos humanos en el área administrativa.

En relación con las acciones de evaluación detectadas, en las pruebas administradas para evaluar conocimientos adquiridos, creemos conveniente hacer una prueba antes y después del curso con el fin de determinar el aprendizaje de los capacitados.

En la etapa destinada a evaluar la reacción de los participantes a la capacitación, ésta debería ser aplicada en la mitad de la actividad, ya que al final los participantes pueden estar ansiosos por terminar, emitiendo respuestas apresuradas. El evaluador debería ser una persona distinta al profesor, para no recibir respuestas distorsionadas.

En relación con los modelos de evaluación, a nuestro juicio sería conveniente que los encargados de capacitación de las empresas incluidas en nuestra investigación conozcan el

modelo de evaluación de Phillips, el que de acuerdo con los datos recogidos presentaría semejanza al nivel de las acciones utilizadas por las organizaciones, pudiendo ser adaptado a la particular realidad de cada empresa, y que contempla la posibilidad del ROI, aunque un factor en contra de éste podría ser la complejidad y el tiempo necesario para implementarlo.

Consideramos recomendable que los responsables de las actividades de capacitación de las organizaciones accedan a información actualizada acerca de los avances respecto del área. En este sentido una referencia de interés la constituye la página Web de la ASTD (American Society for Training and Development, Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo), que constituye una instancia a nivel global de discusión e intercambio de información acerca del desarrollo y perspectivas tanto de la capacitación como de su evaluación entre profesionales de un sinnúmero de organizaciones (Página Web: <http://www.astd.org>).

A nivel local, sugerimos establecer instancias de encuentro entre los encargados de la capacitación de las diversas empresas de la región, con el fin de compartir información y aprovechar la experiencia de organizaciones de diversos ámbitos del quehacer regional respecto al tema. Una buena alternativa la constituye ASIVA (Asociación de Industriales de Valparaíso), de la cual una parte de los casos abordados en nuestra investigación forma parte, la cual puede constituirse en un canal de comunicación y cooperación en relación con el tema y otros tópicos de interés común.

Finalmente, esperamos que esta investigación constituya un punto de partida para futuros estudios relacionados con la capacitación y su evaluación en la Quinta Región, con el fin de potenciar las acciones de capacitación en las empresas públicas y privadas con miras a un adecuado desarrollo de nuestra economía regional.

Queda, entonces, esperar un mayor desarrollo de esta área a través del esfuerzo conjunto de los directivos de las organizaciones con miras a una mayor optimización del Recurso Humano en nuestra Quinta Región.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, L.; Aravena, M.; Salinas, P. y Zaccarelli, M. (1994). *Evaluación de la Capacitación en Empresas. Estudio Exploratorio Descriptivo en Empresas Privadas de la Región Metropolitana*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social. Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Ander Egg, E. (1990). *Evaluación de Programas de Trabajo Social*. Buenos Aires: Humanitas.
- ASIVA (1995). *Encuesta de Remuneraciones*. Valparaíso.
- Ayala, F. (1985). *¿De qué capacitación hablamos?*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Briones, G. (1985). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Santiago: PIIIE.
- Briones, G. (1985). *Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales*. México: Trillas.
- Castro, L. y Sánchez, D. (1982). *Evaluación de la Capacitación en las Empresas*. Santiago: Universidad de Chile.
- Cerda, M. (1992). *Capacitación Ocupacional y Educación para el Trabajo*. Revista de la Asociación Chilena de Relaciones Industriales. Vol. 40, 25-48, Santiago.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Delgado, J. y Gutiérrez, J. (1994). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Espinoza, M. (1983). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Buenos Aires: Humanitas.
- Gaines, R. (1992). *Evaluación de la Capacitación*. Santiago: Adistra.
- Gajardo, G. y Ruz, J. (1992). *Evaluación de la Capacitación, Ingresos y Egresos Relevantes*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas. Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
- Gili, M. y Rotondo, M. (1979). *Diagnóstico Sobre la Capacitación*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Gili, M.; Rotondo, M. y Squella, I. (1982). *La Administración de la Capacitación Ocupacional en la Empresa*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Gómez, LL. (1993). *Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Illanes, P. (1989). *La Administración del Sistema Empresa: un Enfoque Integral de la Administración de Empresas*. Santiago: Universitarias.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Páez, T. (1992). *Nueva Gerencia de Recursos Humanos*. Caracas: FIM Productividad.
- Pain, A. (1993). *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Buenos Aires: Granica.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa: Retos e Interrogantes*. Volúmenes 1 y 2. Madrid: La Muralla.
- Quaas, C. (1993). *Metodología de la Investigación*. Valparaíso: Universidad Católica de Valparaíso.
- Real Academia Española (1984). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Reza, J. (1995). *Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones*. México: Panorama.
- Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rosenatto, P. y Soto, M. (1997). *Hacia una Evaluación Integral de la Capacitación en las Empresas. Estudio Exploratorio Descriptivo*. Tesis para optar al grado de licenciado en Trabajo Social. Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Ruiz, J. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- SENCE (1999). *Boletín Estadístico 1998*. 15, 16. Santiago.
- SENCE (1999). *Manual de Capacitación para Empresas*. 17-43. Santiago.
- Tagle, C. (1996). *Proposición de un Modelo para Evaluar la Capacitación*. Santiago. Tesis para optar al grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas. Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Buenos Aires: Paidós.

Toledo, M. (1996). *Evaluación de la Capacitación en el Sistema Bancario Chileno*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas. Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

Zapata, R. (2000). *Cómo Medir y Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa*. Santiago: Cides.

## ANEXOS

### ANEXO 1

<b>SISTEMA DE CAPACITACION EN LA EMPRESA VIA FRANQUICIA TRIBUTARIA</b>						
<b>Número de Trabajadores Capacitados distribuidos por Regiones</b>						
Período: Años 1994 a 1998						
<b>REGION</b>		<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>I</b>	<b>TARAPACA</b>	8.883	11.011	12.616	17.268	14.450
<b>II</b>	<b>ANTOFAGAST</b>	32.590	24.920	31.760	38.661	32.097
<b>III</b>	<b>ATACAMA</b>	9.670	12.367	12.020	12.664	11.220
<b>IV</b>	<b>COQUIMBO</b>	8.739	11.167	12.705	10.683	10.384
<b>V</b>	<b>VALPARAISO</b>	36.408	40.870	40.932	40.913	37.959
<b>VI</b>	<b>L.B.</b>	10.574	13.291	12.075	14.921	14.302

	<b>O'HIGGINS</b>					
<b>VII</b>	<b>MAULE</b>	9.692	9.826	9.973	12.185	12.869
<b>VII</b>	<b>BIO-BIO</b>	40.433	44.380	44.314	45.752	41.850
<b>I</b>						
<b>IX</b>	<b>ARAUCANIA</b>	8.366	8.495	7.917	7.028	10.841
<b>X</b>	<b>LOS LAGOS</b>	13.521	16.632	18.000	18.885	19.345
<b>XI</b>	<b>AYSEN</b>	932	1.554	1.963	2.015	2.326
<b>XII</b>	<b>MAGALLANES</b>	5.017	5.241	5.506	5.912	5.962
<b>XII</b>	<b>METROPOLIT.</b>	212.333	217.501	242.153	256.027	262.831
<b>I</b>						
	<b>TOTAL</b>	<b>397.158</b>	<b>417.255</b>	<b>451.934</b>	<b>482.914</b>	<b>476.436</b>
Fuente: SENCE: Liquidaciones de capacitación visadas.(Cifras al 31/07/99)						

## ANEXO 2

SISTEMA DE CAPACITACION EN LA EMPRESA VIA FRANQUICIA TRIBUTARIA					
Inversión Pública en Capacitación					
Período: Años 1994 a 1998					
REGION	1994	1995	1996	1997	1998



		(\$ del año)	(\$ del año)	(\$ del año)	(\$ del año)	(\$ del año)
I	TARAPACA	403.728.890	540.807.052	703.151.965	1.488.045.238	870.904.692
II	ANTOFAGASTA	1.212.933.684	1.422.399.454	1.657.303.335	2.035.952.917	1.704.107.055
III	ATACAMA	466.323.917	560.087.993	625.073.758	759.899.189	609.351.775
IV	COQUIMBO	412.478.805	601.700.802	698.829.840	601.834.796	623.343.228
V	VALPARAISO	1.698.805.188	2.017.213.707	2.139.331.854	2.487.512.306	2.148.052.267
VI	L.B. O'HIGGINS	433.771.281	589.461.239	632.065.424	946.895.639	805.805.457
VII	MAULE	424.165.602	479.700.447	483.365.305	679.072.710	959.626.597
VIII	BIO-BIO	1.986.482.386	2.245.892.015	2.412.900.546	2.832.915.252	2.492.703.171
IX	ARAUCANIA	341.109.038	373.703.020	395.570.420	383.811.869	615.782.264
X	LOS LAGOS	622.778.516	772.236.106	1.005.295.315	1.045.039.315	1.049.966.110
XI	AYSEN	53.060.990	75.435.739	121.668.881	141.762.557	123.485.778
XII	MAGALLANES	220.206.248	279.733.397	324.295.497	362.797.293	357.399.775
XIII	METROPOLITANA	12.309.205.135	14.906.146.899	18.969.776.370	18.360.562.596	17.388.317.681
	<b>TOTAL</b>	<b>20.585.049.680</b>	<b>24.864.517.870</b>	<b>30.168.628.510</b>	<b>32.126.101.677</b>	<b>29.748.845.850</b>
Fuente: SENCE. Liquidaciones de capacitación visadas. (Cifras al 31/07/99).						

## ANEXO 3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y LEGALES DE LA CAPACITACIÓN EN CHILE

Los registros del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) refieren que los primeros esfuerzos reales por desarrollar la capacitación laboral en Chile se remontan a la década de 1950, con la puesta en marcha de programas de capacitación dirigidos a adultos, los cuales se ejecutaban por la Universidad Técnica del Estado, actual Universidad de Santiago (SENCE, 1999b).

En el año 1952 se firma un acuerdo de asistencia técnica, que llevaría a la formación del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), que otorgaría asistencia técnica y financiera con el apoyo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Luego SERCOTEC organiza el Departamento de Formación Profesional, impulsado por el precario nivel de educación con que contaba la fuerza laboral. En efecto, de acuerdo con los datos del censo de 1960, el 60% de ésta presentaba menos de cinco años de escolaridad,

afectando negativamente el desarrollo del país. Para enfrentar esta situación, se llevaron a cabo programas de capacitación para más de 35.000 personas, contando con la asistencia de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), (SENCE, 1999b).

En 1966 sobre la base estructural y funcional de lo que había sido SERCOTEC, se forma el Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP), con el objetivo de apoyar el proceso de desarrollo del recurso humano que ya se había iniciado con anterioridad en el país. Paralelamente a la constitución del INACAP, con recursos fiscales, surge como iniciativa privada el Instituto Chileno de Administración Nacional (ICARE) el cual estaba abocado a la capacitación de trabajadores de nivel administrativo y ejecutivo.

Posteriormente a la formación de INACAP y gracias a los convenios con diversos países, fue posible implementar centros de Instrucción en distintas áreas y especialidades, como el centro Chileno-Danés (Maipú), Centro Franco-Chileno (Rancagua), Centro Franco-Alemán y Suizo (Las Condes) y el Centro Italo-Chileno (Rancagua). Al mismo tiempo fueron creados distintos centros de capacitación, como el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), el Instituto de Capacitación e Investigación de la Reforma Agraria (ICIRA), el Instituto de Ventas y Mercadotecnia (IVEM) y el Departamento Universitario Obrero y Campesino (DUOC). Todos ellos son financiados con recursos del sector privado, poniendo a disposición de éste cursos relacionados con actividades mineras, manufactureras y agrícolas (SENCE, 1999b).

Uno de los avances más relevantes en el tema de la capacitación, lo constituye la promulgación del Estatuto de Capacitación y Empleo en 1976, primer cuerpo legal que se dictó en Chile sobre esta materia y que incluye la constitución del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE.

EN 1989, mediante el DFL N°1 se estableció la responsabilidad de las empresas contribuyentes en Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, en todos sus niveles jerárquicos, de atender las necesidades de capacitación de sus trabajadores, con lo cual las actividades de capacitación ocupacional pasaron a estar bajo su responsabilidad. Entre otras disposiciones, el Estatuto de Capacitación estableció un incentivo tributario que permitió a las empresas privadas imputar al impuesto a la renta anual los gastos de capacitación de sus

trabajadores, hasta por un máximo equivalente al 1% de la plantilla anual de remuneraciones o 3 ingresos mínimos mensuales (IMM), en el caso de las pequeñas empresas. Con la promulgación del nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo en 1997, se elevó el piso de la franquicia de 3 IMM a 13 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), (SENCE, 1999b).

Conocer la historia de la capacitación en Chile nos ayuda a comprender la evolución que ha tenido esta materia en nuestra realidad nacional y la relevancia que ha adquirido este concepto en las organizaciones de hoy, debido en gran parte a la mayor importancia que ha cobrado la optimización de los recursos humanos al interior de las organizaciones para que éstas sean capaces de lograr mayor efectividad y productividad en el competitivo medio actual.

Considerando este contexto, el desarrollo de los programas de capacitación cobra cada vez mayor protagonismo en las empresas y en el caso de nuestro país podemos observar que cada año se realizan mayores inversiones de capital en esta materia tanto en el Sector Público como en el Privado.

<b>SISTEMA DE CAPACITACION EN LA EMPRESA VIA FRANQUICIA TRIBUTARIA</b>						
<b>Inversión Total en Capacitación</b>						
Período: Años 1994 a 1998						
<b>REGION</b>		<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
		(\$ del año)	(\$ del año)	(\$ del año)	(\$ del año)	(\$ del año)
<b>I</b>	<b>TARAPACA</b>	739.247.225	841.167.759	1.101.338.647	2.167.663.065	1.092.582.425
<b>II</b>	<b>ANTOFAGASTA</b>	2.140.361.812	2.167.089.761	2.907.996.229	3.523.864.743	2.864.996.163
<b>III</b>	<b>ATACAMA</b>	861.628.732	914.744.885	1.158.318.994	1.387.735.862	920.427.788
<b>IV</b>	<b>COQUIMBO</b>	781.249.256	962.106.548	1.223.710.722	939.826.504	813.770.760

<b>V</b>	<b>VALPARAISO</b>	2.716.436.744	2.820.548.029	3.204.764.195	3.431.604.028	3.203.701.510
<b>VI</b>	<b>L.B. O'HIGGINS</b>	804.570.831	993.667.337	1.143.990.006	1.873.472.021	1.377.868.778
<b>VII</b>	<b>MAULE</b>	732.553.503	697.651.151	845.291.855	1.002.330.183	1.086.959.235
<b>VIII</b>	<b>BIO-BIO</b>	3.051.716.180	2.778.548.205	3.505.046.530	4.026.832.137	3.404.560.885
<b>IX</b>	<b>ARAUCANIA</b>	592.642.804	597.863.890	775.572.353	694.033.780	742.364.839
<b>X</b>	<b>LOS LAGOS</b>	1.047.800.722	1.060.985.767	1.518.922.302	1.442.051.560	1.304.604.517
<b>XI</b>	<b>AYSEN</b>	178.924.810	151.319.486	272.502.340	229.206.874	149.204.626
<b>XII</b>	<b>MAGALLANES</b>	465.880.138	450.187.147	581.119.063	571.254.217	552.391.692
<b>XIII</b>	<b>METROPOLITANA</b>	19.014.839.880	19.727.326.410	25.126.507.039	26.540.093.752	27.265.392.997
	<b>TOTAL</b>	<b>33.127.852.637</b>	<b>34.163.206.375</b>	<b>43.365.080.275</b>	<b>47.829.968.726</b>	<b>44.778.826.215</b>
Fuente: SENCE. Liquidaciones de capacitación visadas. (Cifras al 31/07/99).						

La tabla anterior nos muestra como durante el año 1998 la inversión total realizada en capacitación fue de \$44.778.826.215, la cual si bien fue un poco menor que en el año 1997 aún así representa un aumento de alrededor de un 30% en los últimos cinco años (SENCE, 1999a), ocupando la Quinta Región el tercer lugar a nivel nacional.

Estas cifras reflejan que actualmente se está invirtiendo un importante capital en materias relacionada con la capacitación y dentro de estas políticas no hay duda de que el Estado tiene una participación muy significativa a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

El Estado, consciente por una parte de la necesidad imperiosa de preparar Recursos Humanos que respondan a los avances tecnológicos y por otra, que la educación formal no prepara a sus alumnos con sentido ocupacional y a fin de compatibilizar estos dos sistemas con las necesidades del mercado del empleo, promulga el 8 de mayo de 1976 el Decreto Ley N°1.446, el cual crea el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) que

como Organismo del Estado y dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, será el encargado de la aplicación de las políticas de capacitación, donde es importante indicar las modificaciones introducidas el 14 de octubre de 1997 que fijan el Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, Ley N°19.518.

Este Estatuto establece normas para el ordenamiento jurídico del sistema de capacitación ocupacional, cuyo objetivo es procurar un adecuado nivel de empleo para hacer posible el progreso de los trabajadores y la mejor organización y productividad de las empresas a través de las acciones de:

Orientación
Capacitación
Colocación

El SENCE tiene por lo tanto la siguiente finalidad u objetivo central:

Administrar las acciones, disposiciones y normas establecidas en el estatuto u objetivos puntuales:

<b>En materia de Orientación:</b>
-----------------------------------

- Entregar información que facilite a los trabajadores la elección de profesiones, actividades u ocupaciones.
- Entregar información sobre acciones de capacitación que realizan los Organismos Técnicos de Ejecución, a fin de que tanto los trabajadores como las empresas elijan aquellas que mejor se adecuan a sus intereses.

<b>En materia de Capacitación:</b>
------------------------------------

- Impulsar la Capacitación Ocupacional en el país.
- Sistematizar las actividades de capacitación ocupacional a través de normas y procedimientos estandarizados.
- Controlar las acciones del sistema de capacitación ocupacional.

- Dar oportunidad de capacitación a los estudiantes, personas que buscan trabajo por primera vez y a los trabajadores cesantes para una ocupación útil en aquellas áreas de mayor interés para el país.

**En materia de colocación:**

- Normalizar, coordinar, orientar y fiscalizar el sistema de colocación.

**En materia de estudios:**

- Mantener sistemas de información actualizados que sirvan de apoyo a los programas de orientación y capacitación ocupacional.

El Estatuto define la capacitación ocupacional como:

“El proceso destinado a promover, facilitar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y las modificaciones estructurales de la economía”.

Basado en el principio de subsidiariedad del Estado, el Estatuto de Capacitación y Empleo, establece, por una parte, que son las empresas las encargadas de atender las necesidades de capacitación de sus trabajadores y para los sectores de población de escasos recursos, se contempla un sistema de becas de capacitación ocupacional administrado por el SENCE.

La complementación de ambos sistemas, denominados Programas de Empresas y Programas de Becas, respectivamente, permiten que un amplio sector de la fuerza laboral chilena tenga acceso a la capacitación ocupacional.

## **Ley N° 19.518**

"TITULO PRELIMINAR

Párrafo 1° Normas Generales

Artículo 1º.- El sistema de capacitación y empleo que establece esta ley tiene por objeto promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y las empresas, así como la calidad de los procesos y productos.

La formación conducente al otorgamiento de un título o un grado académico es de competencia de la educación formal, regulada en conformidad a las disposiciones de la ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza.

Artículo 2º.- En materia de capacitación el sistema contempla acciones encaminadas a:

a) Promover la generación y difusión de la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que actúan en el Sistema;

b) Fomentar y promover la calidad de los servicios que prestan las instituciones intermedias y ejecutoras que contempla esta ley, así como las acciones que organizan o ejecutan;

c) Estimular y supervigilar las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas, de acuerdo con las disposiciones contempladas en la presente ley, y

d) Formular, financiar y evaluar programas y acciones de capacitación desarrolladas por medio de los organismos competentes, destinados a mejorar la calificación laboral de los beneficiarios del sistema que cumplan con los requisitos que establece la presente ley.

Artículo 3º.- En materia de fomento del empleo, el sistema comprende acciones encaminadas a:

a) Fomentar el desarrollo de aptitudes y competencias en los trabajadores que faciliten su acceso a empleos de mayor calidad y productividad, de acuerdo a sus aspiraciones e intereses y los requerimientos del sector productivo, y

b) Estimular el desarrollo y perfeccionamiento de mecanismos de información y orientación laboral, así como la asesoría técnica y la supervisión de los organismos que desarrollen dichas funciones.

Artículo 4º.- Las políticas de capacitación y de fomento del empleo y las acciones del sistema deberán formularse y llevarse a cabo de acuerdo con las necesidades de modernización productiva de la economía del país, sobre la base de los requerimientos y posibilidades del mercado de trabajo y de las necesidades de los trabajadores.

Artículo 5º.- Serán beneficiarios del sistema los trabajadores que se encuentran en actividad, los cesantes y los desempleados que buscan trabajo por primera vez.

Artículo 6º.- Las referencias que se hacen en esta ley al Servicio Nacional y al Director Nacional deberán entenderse hechas respecto del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo y al Director Nacional de Capacitación y Empleo, en su caso.

Artículo 7º.- Se entenderá por orientación ocupacional la entrega de información, aplicación de instrumentos técnicos y asesorías que faciliten la elección de una profesión, actividad u oficio, así como la entrega de los antecedentes que permitan lograr una adecuada capacitación y las entidades encargadas de proporcionarla.

Artículo 8º.- Corresponderá al Servicio Nacional la aplicación de las acciones que se contemplan en el Sistema de Capacitación y Empleo, y que regula la presente ley, bajo la supervigilancia del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, a cuya aprobación deberá someter los programas correspondientes.

#### Párrafo 2º Del Consejo Nacional de Capacitación

Artículo 9º.- Existirá un órgano nacional de conformación tripartita, denominado Consejo Nacional de Capacitación, cuya función será asesorar al Ministerio del Trabajo y Previsión Social en la formulación de la política nacional de capacitación.

Dicho Consejo será presidido por el Ministro del Trabajo y Previsión Social, y estará integrado, además, por los Ministros de Hacienda, de Economía, Fomento y Reconstrucción, de Educación y el Vicepresidente de la Corporación de Fomento de la



Producción, o por quienes éstos designen en su representación. También lo integrarán cuatro consejeros provenientes del sector laboral y cuatro consejeros provenientes del sector empresarial, quienes serán designados por el Presidente del Consejo, previa consulta a las organizaciones nacionales más representativas de dichos sectores.

El Consejo tendrá una Secretaría Técnica que estará a cargo del Director Nacional del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

El Consejo sesionará, a lo menos, cada tres meses convocado por el Ministro del Trabajo y Previsión Social, y emitirá, una vez al año, un informe público sobre las deliberaciones y acuerdos que haya adoptado en el ejercicio de sus funciones.

Además, deberá constituirse y funcionar en cada Región del país un Consejo Regional de Capacitación, que tendrá por función asesorar al Gobierno Regional en el desarrollo y aplicación de la política nacional de capacitación en el ámbito regional. Este órgano regional será presidido por el Secretario Regional Ministerial del Trabajo y Previsión Social y estará integrado por los Secretarios Regionales Ministeriales de los Ministerios que integran el Consejo Nacional. También lo integrarán dos consejeros provenientes del sector laboral y dos consejeros provenientes del sector empresarial, quienes serán designados por su Presidente de la misma forma como lo son los que integran el Consejo Nacional de Capacitación. Cada uno de estos consejos tendrá una Secretaría Técnica que estará a cargo del respectivo Director Regional del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

## TITULO I DE LA CAPACITACIÓN

### Párrafo 1º Normas Generales

Artículo 10.- Se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar, y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.

Artículo 11.- Las actividades de capacitación corresponderán a las empresas con acuerdo de los trabajadores o decisión de la sola administración; o al Servicio Nacional, actuando en este último caso en conformidad con lo dispuesto en la letra d) del artículo 2° de esta ley.

Artículo 12.- Las acciones de capacitación se realizarán directamente por las empresas o a través de los organismos técnicos de capacitación. Podrán ser organismos técnicos de capacitación las personas jurídicas que tengan entre sus objetivos la capacitación, las universidades, los institutos profesionales y centros de formación técnica, registrados para este efecto en el Servicio Nacional, en conformidad a los artículos 19 y 21 de la presente ley.

#### Párrafo 4° De la Capacitación y su Financiamiento

Artículo 30.- Incumbe a las empresas, por sí o en coordinación con los Comités Bipartitos de Capacitación, en todos los niveles jerárquicos, atender las necesidades de capacitación de sus trabajadores. Los programas de capacitación que desarrollen en conformidad al Estatuto darán lugar a los beneficios e impondrán las obligaciones que señala este cuerpo legal.

Para los efectos de lo dispuesto en este artículo, el término trabajador comprende también a las personas naturales y socios de sociedades de personas que trabajan en las empresas de su propiedad.

Artículo 31.- Las empresas podrán efectuar directamente acciones de capacitación respecto de sus trabajadores.

Las acciones de capacitación podrán realizarse en la empresa misma o fuera de ella.

Artículo 32.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, las acciones de capacitación podrán ser efectuadas por las empresas, aislada o conjuntamente, pudiendo recurrir en cualquiera de esas dos modalidades a los organismos técnicos de capacitación y demás instituciones citadas en el artículo 12, o a los organismos técnicos intermedios para

capacitación, para que realicen u organicen programas de capacitación para su personal, según corresponda.

Artículo 33.- Los trabajadores beneficiarios de estas acciones mantendrán íntegramente sus remuneraciones, cualquiera que fuere la modificación de sus jornadas de trabajo. No obstante, las horas extraordinarias destinadas a capacitación no darán derecho a remuneración.

El accidente que sufiere el trabajador a causa o con ocasión de estos estudios, quedará comprendido dentro del concepto establecido en el artículo 5° de la ley N° 16.744, y dará derecho a las prestaciones consiguientes.

La ejecución de acciones de capacitación que las empresas efectúen para sus trabajadores podrá exceder hasta tres meses la vigencia de la respectiva relación laboral, cuando dichas acciones de capacitación hayan sido comunicadas al Servicio Nacional con anterioridad a la fecha de terminación del contrato de trabajo del beneficiario de ellas y la última remuneración de éste no exceda de 25 unidades tributarias mensuales.

Asimismo, la ejecución de acciones de capacitación se podrá desarrollar antes de la vigencia de una relación laboral, cuando un empleador y un eventual trabajador celebren un contrato de capacitación, por el cual se obliguen recíproca y exclusivamente, el primero, a entregar a través de un organismo capacitador las competencias y destrezas laborales requeridas para desempeñar una actividad laboral determinada en la empresa, según un programa de capacitación autorizado, y el segundo, a cumplir dicho programa en las condiciones establecidas. En todo caso, la vigencia de esta convención y sus prórrogas no podrá exceder en total de dos meses, ni podrá celebrarse entre las mismas partes más de una vez dentro del mismo año calendario.

El programa de capacitación a que se refiere el inciso anterior podrá incluir un módulo práctico a desarrollar en las instalaciones de la empresa, sólo en cuanto fuese necesario para la habilitación laboral, y no constituya una prestación de servicios personales.

Artículo 34.- Los desembolsos que demanden las actividades de capacitación a que se refiere este Párrafo serán de cargo de las empresas, las cuales podrán compensarlos, así como los aportes que efectúen a los organismos técnicos intermedios para capacitación, con las obligaciones tributarias que les afecten, en la forma y condiciones que se expresan en los artículos siguientes.

Artículo 35.- El Servicio Nacional deberá velar por la existencia de una adecuada correlación entre la calidad de la capacitación y su costo.

Para ello cautelará que las empresas y los organismos capacitadores cumplan con los requisitos y condiciones autorizados, en cuanto a horas de instrucción, cobertura del personal atendido y calidad de ésta, tendientes a que las acciones de capacitación se ejecuten bajo costos razonables y apropiados.

Artículo 36.- Los contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, con excepción de aquellos cuyas rentas provengan únicamente de las letras c) y d) del número 2º del artículo 20 de la citada ley, podrán descontar del monto a pagar de dichos impuestos, los gastos efectuados en programas de capacitación que se hayan realizado dentro del territorio nacional, en las cantidades que sean autorizadas conforme a la presente ley, las que en todo caso no podrán exceder en el año de una suma máxima equivalente al uno por ciento de las remuneraciones imponibles pagadas al personal en el mismo lapso. Aquellas empresas cuya suma máxima a descontar sea inferior a 13 unidades tributarias mensuales, podrán deducir hasta este valor en el año.

El Servicio Nacional, para los efectos de determinar el monto de los gastos que se podrán imputar a la franquicia, deberá fijar anualmente un valor máximo a descontar por cada hora de capacitación realizada, denominada valor hora participante.

Lo dispuesto en este artículo, será aplicable a las actividades de capacitación que ejecuten las empresas por sí mismas, como a aquellas que contraten con las instituciones citadas en el artículo 12, o con los organismos técnicos intermedios para capacitación.

Artículo 37.- Con todo, las empresas deberán contribuir con:

a) El cincuenta por ciento de los gastos de capacitación, cuando ésta fuere impartida a trabajadores cuyas remuneraciones individuales mensuales excedan las 25 unidades tributarias mensuales y no superen las 50, y

b) El ochenta y cinco por ciento de los gastos de capacitación, cuando ésta fuere impartida a trabajadores cuyas remuneraciones individuales mensuales superen las 50 unidades tributarias mensuales.

Lo anterior se considerará para efectos de determinar el gasto imputable a que se refiere el artículo 39 de la presente ley.

Artículo 38.- Las empresas sólo podrán imputar como costos directos los gastos en que incurran con ocasión de programas de capacitación que desarrollen por sí mismas o que contraten con los organismos inscritos en el Registro Nacional de Organismos Técnicos de Capacitación y los aportes que las empresas adherentes efectúen a los organismos técnicos intermedios para capacitación.

Artículo 39.- El Servicio Nacional autorizará, conforme a los artículos anteriores, el monto de los gastos de capacitación que las empresas podrán descontar en conformidad al inciso primero del artículo 36.

Sin perjuicio de lo anterior, las empresas que realicen actividades de capacitación incluidas en un programa acordado en los términos del artículo 13 y siguientes de la presente ley, podrán descontar hasta un veinte por ciento adicional al monto del gasto imputable.

Con todo, el monto autorizado a descontar no podrá exceder del gasto efectivamente realizado por la empresa.

Lo dispuesto en este artículo será aplicable a las acciones de capacitación que realicen las empresas a través de los organismos técnicos intermedios para capacitación, sin perjuicio de lo establecido en el artículo precedente.

Artículo 40.- Los desembolsos efectivos que realicen las empresas y que den derecho al crédito que se establece en el artículo 36, se reajustarán en la forma establecida

en el Párrafo 3° del Título V de la Ley sobre Impuesto a la Renta, y no constituirán un gasto necesario para producir renta. La parte de estos desembolsos que no den lugar al crédito aludido, se regirá por las normas contenidas en el artículo 31 de la referida Ley sobre Impuesto a la Renta. Si efectuadas las imputaciones indicadas en el artículo 36 de esta ley resultare un remanente de crédito, éste será considerado como un saldo de pago provisional y se le aplicarán las normas contenidas en el artículo 97 de la Ley sobre Impuesto a la Renta. El Reglamento fijará las normas que permitan la adecuada aplicación de lo establecido en este Párrafo. Artículo 41.- El pago de las remuneraciones de los trabajadores por el tiempo que éstos destinen a su capacitación no podrá imputarse al costo de la misma, pero se estimará como gasto necesario para producir la renta, de acuerdo a las normas establecidas en la Ley sobre Impuesto a la Renta.

Artículo 42.- El exceso por sobre el límite del 1% establecido en el artículo 36, que se produzca por aplicación de las normas de este Párrafo, se estimará como gasto necesario para producir la renta.

Artículo 43.- Para los efectos de cautelar una adecuada aplicación de los artículos anteriores las empresas deberán mantener a disposición del Servicio Nacional y del Servicio de Impuestos Internos una liquidación de todos los desembolsos que hayan realizado para la capacitación de sus trabajadores y que puedan deducirse del Impuesto de Primera Categoría establecido en la Ley sobre Impuesto a la Renta que les corresponda pagar, o considerarse como un gasto necesario para producir la renta.

Las empresas que realicen sus actividades de capacitación a través de un organismo técnico intermedio para capacitación deberán mantener con el mismo fin señalado en el inciso anterior un certificado de dicho organismo en que conste si éstas fueron realizadas o no en los términos del artículo 13 y siguientes de esta ley, así como el monto y la fecha en que se efectuaron los respectivos aportes.

Los antecedentes a que se refieren los incisos anteriores deberán estar visados por el Servicio Nacional quien, sin perjuicio de sus propias facultades de fiscalización, pondrá en conocimiento del Servicio de Impuestos Internos cualquier circunstancia que modifique los

costos previstos en el programa o les haga aparecer como injustificados o excesivos, con el objeto que este último servicio ejercite sus facultades fiscalizadoras.

## ANEXO 4 Retorno de la Inversión (ROI)

El ROI (Return over Investment, Phillips, 1997, en Zapata, 2000) se compone de los siguientes elementos:

a) Recolección de datos por programa:

Estudios posteriores.  
Cuestionarios posteriores.  
Observaciones en el trabajo.  
Entrevistas con los participantes.  
Grupos Focales posteriores.  
Asignación de Programas.  
Planeación de Programas.  
Planeación de Acciones.  
Desempeño Contractual.  
Reuniones posteriores del Programa.  
Monitoreo del Desempeño.

b) Separación de los efectos en la Capacitación:

Análisis de la dirección Lineal.  
Métodos de pronósticos.  
Estimación de los participantes del impacto de la capacitación.

Estimación de los supervisores del impacto de la capacitación.  
Estimación de los administradores del impacto de la capacitación.  
Uso de expertos.  
Informes de los subordinados acerca de otros factores.  
Cálculo y estimación del impacto de otros factores.  
Opiniones de los consumidores.

c)La conversión de los datos en valores monetarios:

Conversión directa.  
Costos históricos.  
Opiniones expertas.  
Estudios externos.  
Estimaciones de los participantes.  
Estimaciones de los supervisores.  
Estimaciones de los administradores.  
Estimaciones del departamento de recursos humanos.

d)Tabulación del programa de costos:

Costos de desarrollo.  
Materiales del programa.  
Costos de los facilitadores - instructores.  
Costos del curso.  
Viajes y comida.  
Sueldos de los participantes y beneficios.  
Costos de los superiores.

e) Estimación del ROI:



Esta fórmula determina el retorno sobre la inversión el cual refleja la división entre los beneficios netos y los costos del programa. Los beneficios netos están compuestos por ejemplo por aumentos de productividad asimilables a la evaluación de la capacitación. A su vez los costos pueden ser materiales, profesores, equipos, etc.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos del programa}}{\text{-----}}$$

f) Identificación de beneficios intangibles: Es importante tener presente que en el proceso de evaluación no siempre podremos encontrar todos los beneficios del programa de capacitación, ya que también existen resultados favorables que probablemente no logren ser medidos:

- Motivación de los empleados.
- Desarrollo de la creatividad e iniciativa de los capacitados.
- Compromiso de los trabajadores con la empresa.

## ANEXO 5

Viña del Mar, ..... de.....de 199.....

Sr (a).....  
Cargo.....  
Empresa

De nuestra consideración:

Somos un grupo de alumnos egresados de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Valparaíso y nos dirigimos a Ud. con la intención de solicitar su cooperación en la realización de nuestra Tesis "Descripción de los Modelos de Evaluación de la Capacitación en Grandes Empresas presentes en la Quinta Región".

Dentro de la muestra seleccionada vuestra empresa es una de las presentes, en razón de lo cual nos permitimos solicitar su colaboración en la realización de esta investigación concediéndonos una entrevista para hablar sobre este tema con mayor profundidad.

Agradeciendo de antemano la atención que pueda prestar a esta solicitud, le saludan atentamente.

*Andrea Neira F.*

*Alejandro Salinas L.*

*Jaime Sáenz S.*

Alumnos Tesistas Escuela de Psicología  
**Universidad Católica de Valparaíso**

## ANEXO 6 Pauta de Entrevista

Rol de la capacitación en la empresa.

Importancia y sentido atribuido a la capacitación.

Rol de la evaluación dentro del proceso de capacitación.

Importancia y significado de la evaluación.

Qué aspectos se evalúan.

Cómo se planifica la evaluación.

Objetivos de la evaluación.

Efectos de evaluar la capacitación ( positivos, negativos).

Experiencia con respecto al tema.

## ANEXO 7

### ENTREVISTA N° 1 : Empresa A

P: A su juicio, ¿qué importancia le asigna esta empresa a la capacitación?

R: Para esta empresa el departamento de capacitación tiene una cobertura a nivel de toda la empresa, la capacitación centraliza todos los aspectos concernientes a las necesidades de capacitación y posteriormente la adquisición de todos los cursos, seminarios o jornadas de perfeccionamiento que son necesarias para toda la gente y que se basa en un diagnóstico anual de necesidades de capacitación que se realiza en toda la empresa. Este diagnóstico se realiza entre Enero y Febrero en todos los niveles, de ahí se genera un cúmulo de necesidades que lleva a la realización de los cursos. Esa es una fuente de información donde se generan cursos básicos. Posteriormente a medida que la empresa va comprando maquinaria o equipos en general empiezan a cambiar los sistemas y es necesario que haya una capacitación que responda a este avance tecnológico. Por ejemplo hasta hace poco se trabajaba con la planilla de cálculo Quatro Pro y luego viene Windows, entonces se requiere una actualización. Por otra parte los cambios tecnológicos a nivel más macro, la mantención de los sistemas, cuando se cambia un sistema es necesaria la capacitación de todos los puestos clave relacionados con el sistema. Un buen ejemplo es el control de

inventarios, donde tuvieron que ser capacitados los Jefes de Bodega, de Departamento, Gerentes de Línea, se genera toda una actividad que involucra a toda la empresa, capacitación que está generada por el cambio tecnológico. Por otra parte hay otra capacitación que se genera como producto de la expansión de la empresa y la apertura de nuevas tiendas, allí hay una capacitación preestablecida para el personal nuevo, el que es capacitado durante 4 a 6 semanas. Durante ese período se realizan todas las actividades de capacitación. Por último se encuentra la capacitación destinada a aquellas personas que experimentan un ascenso. Se posee una capacitación prediseñada de acuerdo al análisis de cargos, con temas internos, con una duración de 5 a 6 meses, 2 veces a la semana y se envía a los capacitados a una sucursal para que practiquen.

P: Todo esto nos da la impresión de que hay mucho movimiento en torno al tema, pero ¿cuál es el valor real otorgado a la capacitación en esta empresa?

R: principalmente es vista como un instrumento y también como una necesidad. Es un instrumento porque a través de ella podemos lograr ciertos objetivos y también es una necesidad que te exige el mercado, la competitividad y el no quedarse atrás en el tiempo, sino que mantenerse como empresa en una actualización constante que te permite obtener una ventaja competitiva para ser valorado y preferido por el cliente.

P: ¿Y cuales aspectos del proceso son los que permiten generar esta ventaja?

R: El aspecto central de nuestras actividades de capacitación se basa en un equipo de instructores externos que hay por especialidad. El fuerte lo hacemos con los instructores externos, en un 80% preparados en cuanto a los procedimientos y técnicas para que se pueda realizar una capacitación que cumpla lo que la empresa quiere y espera de la gente. La capacitación dentro de la empresa ocupa por lo tanto un lugar importantísimo pues abarca absolutamente todo; además tenemos un alto porcentaje de empleados que quieren estudiar, tenemos muchas personas que están terminando una carrera para prepararse, como es el caso de los funcionarios de Contabilidad, que entraron sin ningún conocimiento, empezaron a trabajar y después ingresaron a un Instituto para perfeccionarse. Hay otras personas que estudian Administración de Empresas, etc. Se le da importancia al área Administración y Ventas. Es importante señalar que aquí no hay una imposición por parte

de la empresa, si tú quieres estudiar el funcionario se acerca a nosotros y dependiendo de la evaluación que se tenga de él, si vale la pena invertir en su formación, esa persona puede estudiar, todo partiendo del interés del funcionario.”

P: Como parte de mi cercanía a esta empresa, a mi juicio la capacitación se realiza de acuerdo a las expectativas de los funcionarios, qué deseamos y también la opinión de los Jefes de Area...

R: Claro, esa es la detección de necesidades, quiénes lo completan: los Gerentes, los Jefes de Departamento, los vendedores, nos interesa saber la opinión de los que están realizando la tarea y en qué área los podemos apoyar. No es una cosa que venga de arriba hacia abajo. La información se procesa y hacemos los cursos por área, teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada área de la empresa. Por ejemplo, las personas que trabajan en el área compras necesitan tener conocimiento del idioma inglés y esto es lo que les cuesta entender, todo el mundo quisiera hablar inglés, pero si esto no cumple un papel esencial en su labor, no lo necesitan.”

P: En el fondo es una capacitación basada en necesidades específicas de la empresa...

R: Exacto. Si a un vendedor lo ascienden a Jefe, primero no sabe ser Jefe y segundo no conoce la línea de productos a su cargo, por lo tanto necesita la práctica y conocimientos de Administración, trabajo en equipo, etc. Hay una necesidad general que para nosotros es el Servicio al Cliente y otras necesidades específicas.”

P: Profundizando en el tema, ¿ustedes tienen implementado un sistema de Evaluación de la Capacitación?

R: Por supuesto, todo se evalúa. Por ejemplo, se capacita a los cajeros en el tema de moneda nacional, se preparó a “x” cajeros de una tienda por nombre y apellido, se le enseña el manejo de caja, procedimientos internos, pero resulta que después para ver si aprendió en primer lugar se evalúa el aprendizaje, donde se aplica una prueba para, a través de los distintos Departamentos de Control que evalúan el desempeño de las cajas se ve cómo está funcionando la sucursal, cuántos errores cometen las cajeras, cómo funcionan los arquesos.

P: Y en relación a la metodología ¿que medios utilizan para evaluar?

R: Se evalúa de 2 formas: a través de la evaluación formal de lo aprendido a través de una prueba aplicada inmediatamente acabado el curso y después a través de las áreas de control mediante la supervisión y la observación de la aplicación práctica del conocimiento adquirido. Se hace entrenamiento a través de las conductas tipo esperadas por los clientes, establecidas a través de los estudios de mercado. Los clientes esperan tal y tal cosa de nosotros, se capacita a los vendedores y posteriormente con los estudios de Satisfacción al Cliente realizados por empresas externas se determina en cuáles tiendas se están aplicando los contenidos impartidos a los vendedores. Si no se está haciendo, involucramos a los Jefes y les pedimos que realicen un seguimiento constante y ahí están involucrados los Jefes que son evaluados en función de sus subordinados, si éstos están o no cumpliendo los objetivos trazados por la capacitación. El Jefe se involucra en el proceso. El problema que tenemos guarda relación con la rotación de personal, gastamos muchísimo y hay una alta rotación porque la mayor parte de las personas contratadas son jóvenes e inestables. Aún así los preparamos como si se fueran a quedar. De hecho nuestro proceso de capacitación debería ser totalmente exitoso pero el margen de error se da por la rotación. Hay sucursales en que el 40% no tiene capacitación por la gran movilidad, por lo que es necesario estar atento a las personas que ingresan.

P: A su juicio, ¿cuál es la importancia de la evaluación de la capacitación?

R: Absoluta, la capacitación sin evaluación no tiene sentido. La verdad es que la evaluación de la capacitación no es algo teórico, es algo que hemos desarrollado a partir de la práctica y considerando cada cargo y función en particular. Además hay algo super importante y es que para desarrollar un buen programa de evaluación tú debes tomar en cuenta el contexto nacional, la competitividad, la situación particular de la organización. Definitivamente tienes que adaptarte al momento real y para eso sólo puedes desarrollar programas de evaluación flexibles. Hay que tener en cuenta que la capacitación muchas veces es un mal negocio, hay muchas personas que no entienden la capacitación y hacen un curso relámpago sin tomar en cuenta la naturaleza de los productos a vender, del tipo de cliente, la diferenciación. Para llegar a esto hemos tenido que trabajar permanentemente con las personas que realizan las funciones, conocer las diferencias entre las diferentes

áreas de la organización. Nosotros decimos: “usted vendedor, estas son las conductas que los clientes esperan de usted”, le enseñamos los productos y tenemos que saber si aprendió. En la evaluación podemos determinar si el instructor fue claro, sus habilidades de comunicación, etc.”

P: Y qué pasa con la aplicación de los conocimientos?

R: En función de ese mismo motivo es que sin evaluación es mejor que no se capacite. Cuando enseñamos digitación no sirve de nada si la persona tiene éxito en la prueba pero no tiene éxito en la actividad práctica, y eso es lo que debemos determinar.

P: ¿Y cómo logran determinar esto?

R: Un buen indicador es la evaluación que se hace del empleado en su puesto de trabajo, ya que si mejora su rendimiento en sus tareas diarias esto representa que la capacitación tuvo algún efecto positivo. En general yo creo que ese es el mejor indicador, pero a veces tú te puedes preguntar cuánto mejoró el comportamiento gracias a la capacitación o acaso pueden existir otros factores intervinientes y que no dependen directamente de las actividades de capacitación.

P: ¿Le parece entonces que la evaluación del desempeño es un buen método para evaluar la capacitación?

R: Obviamente no es lo más óptimo porque como te dije pueden existir otros factores intervinientes, sin embargo, si se trata de sopesar si existió algún tipo de cambio o modificación del comportamiento, me parece que esto puede ser medido a través de la evaluación del desempeño en el lugar de trabajo. Y por otro lado es algo que debemos hacer igual todos los años, así que si además aporta información extra es mucho mejor.

P: Podríamos decir entonces que si bien este sistema nos sirve para evaluar al funcionario no está referido de forma específica a las acciones de capacitación?

R: Obviamente que no, pero aún así nos aporta información

P: Pasando a otro tema más específico ¿Ustedes toman como base alguna teoría al momento de realizar la evaluación?

R: La verdad es que no. Lo que realizamos en el área de capacitación lo hemos desarrollado a través de la práctica, como te dije antes para mí la experiencia práctica es lo principal porque permite adecuar los métodos, los objetivos y los contenidos específicos de un programa para satisfacer los requerimientos de la organización y esto sólo nos lo da la experiencia y el trabajo del día a día, estando en contacto con la gente y prestando atención a las actividades desarrolladas, que estén bien organizadas, que sean claras y esto sólo puede saberse en la medida que se hacen cosas, por lo tanto la experiencia práctica es lo fundamental. En ese sentido ocurre lo mismo con la evaluación, ya que a través del tiempo hemos observado que nuestra forma de evaluar nos permite obtener ciertos indicadores que representan un aporte al momento de evaluar las acciones de capacitación.

P: Usted le da mucha importancia a la experiencia. Tomando en cuenta su experiencia en esta organización ¿cuáles cree usted que son las principales fortalezas de su forma de evaluar la capacitación?

R: Creo que pasa principalmente porque nos permite catalogar a los organismos capacitadores, es decir, es un apoyo al momento de decidir qué cursos y organismos contratar además de permitir una aproximación a la efectividad de los programas de capacitación, los que como te dije antes, muchas veces si son mal planificados pasan de ser una inversión y se convierten en un mal negocio en el cual no se obtuvo nada de provecho ni para el sujeto ni para la empresa.

## **ENTREVISTA N° 2: Empresa B**

P: Para comenzar nos gustaría que se refiriera al proceso de capacitación dentro de la organización.

R: Dentro de esta organización el proceso de capacitación tiene una importancia tremenda, viendo todo lo que está ocurriendo con la globalización, surgen temas en los cuales las personas deben actualizarse para ir mejorando su desempeño y en este punto la capacitación cobra sin duda una gran relevancia



P: ¿Cuál sería entonces el sentido que se le otorga a la capacitación en esta empresa?, es decir, ¿cuál es su importancia según las políticas internas de esta organización?

R: Para el cumplimiento de los objetivos de la empresa se dispone de distintos recursos. Nosotros consideramos que el más importante es el Recurso Humano y la forma de potenciarlo es aumentando su nivel de conocimientos, sus habilidades, sus destrezas y aptitudes. Esta es la línea central del estilo de trabajo de nuestra empresa.

P: ¿Y qué pasa con la evaluación de la capacitación? ¿Cómo se inscribe dentro de este proceso?

R: Evaluación de la capacitación, obviamente Kirkpatrick, es lo primero que se me viene a la mente. En ese sentido para mí el modelo de evaluación de este tipo refleja claramente mi concepción con respecto al tema, el cual corresponde a un proceso, con etapas sucesivas y con objetivos claros y en el cual el objetivo último es determinar el impacto de la capacitación partiendo desde un nivel individual hasta llegar a un nivel mucho más macro que representa el impacto organizacional.

P: ¿Utilizan algún método de evaluación de la capacitación?

R: El modelo que utilizamos es el de Kirpatrick, el de reacción que es el básico, aprendizaje, seguimiento que lo definimos en base a las normas ISO 9000 e impacto. Finalmente definimos otro nivel que es la capacitación de los relatores.

P: ¿Utilizan relatores externos o internos?

R: Ambos.

P: Comencemos por los niveles...

R: Comencemos por el nivel de reacción: mide el grado de receptividad de los sujetos a la acción de capacitación en que participaron, mide la satisfacción o insatisfacción en base a los contenidos, la organización, en base a cómo fue llevada la actividad, este es el básico y el que se aplica directamente al término de la actividad.....

P: ¿Esto lo miden a través de un cuestionario?

R: Sí.

P: ¿Quién lo aplica?

R: Es aplicado por capacitación a los grupos de alumnos fundamentalmente en los grupos de capacitación cerrada, la que está especialmente diseñada para nuestros funcionarios, con objetivos instruccionales precisos y que se dirige a satisfacer el requerimiento de un grupo. La capacitación acá es muy desarrollada y específica. El cuestionario aborda temas como los materiales empleados, la metodología, relatores, organización y comentarios, esto se tabula y luego se envía a la línea, esto retroalimenta también la calificación de las OTEC. Luego pasamos al nivel de Aprendizaje, que mide el nivel de Aprendizaje, si los conocimientos fueron internalizados por los participantes y quien lo aplica es la OTEC o el relator a los trabajadores, pero no a todos sino sólo a aquellos definidos por la supervisión, en razón de las prioridades organizacionales. Ambito de aplicación, con la asesoría del área de capacitación implementada por el supervisor a determinados cursos fijados por la Jefatura.

P: ¿Cómo funciona?

R: Tenemos una encuesta bastante simple orientada a evaluar en función del grado de cumplimiento de los objetivos y el grado de consecuencias en el ámbito laboral, es importante que los objetivos sean claros y precisos, si son claros podemos evaluar. Encuesta orientada a medir logro de los objetivos. Finalmente la evaluación de Impacto que mide el impacto de la capacitación en el ámbito laboral tanto en términos cuantitativos como cualitativos permitiendo establecer la relación costo- beneficio de la capacitación. Ambito de aplicación: es implementada por capacitación con instrumentos y metodología diseñados ad-hoc a determinadas capacitaciones determinadas por Jefatura, también es muy específica porque esto tiene una gran inversión en tiempo a fin de elaborar los instrumentos, de hecho el Psicólogo se preocupa de esta área y se elaboran para cada actividad en particular. Por ejemplo en un curso de Excel se establecieron indicadores con la Jefatura, por ejemplo aumentar la cantidad de datos que se puedan obtener de Excel,

resolver los problemas que se puedan presentar en Excel en forma independiente, cumplimiento esperado y se establece un porcentaje de cumplimiento, para cada factor un indicador, cuál era el objetivo, la propuesta y lo que pasó y al final se establece un análisis cualitativo, cambios percibidos en la forma de realizar el trabajo después de recibida la capacitación. Este es un trabajo enorme, hay que elaborar los indicadores, los instrumentos, reuniones con la Jefatura, no es fácil discriminar si el cambio se debe a la capacitación o no, ese es el punto, uno de nuestros grandes problemas, si han intervenido otros factores, otros parámetros que uno no controla.

P: ¿Ustedes utilizan otro instrumento además de las encuestas, tales como la observación?

R: Qué se hizo con la capacitación de grúas horquilla, se necesitaba que la gente manejara las grúas, se hizo una evaluación pre a través de observación y se diseñó un cuestionario al relator, un movimiento este, al cabo de 4 meses el relator volvió y a través de la observación se determinó el impacto de la capacitación, cuál había sido el cambio, eso requiere diseñar una evaluación a la medida.

P: ¿Y qué ocurre con la evaluación de las OTEC?

R: Nosotros también calificamos a los organismos técnicos, considerando aspectos académicos, instruccionales y administrativos, nosotros tenemos un formato para calificar. Ambito de aplicación: es implementado por capacitación y para ello el nivel de Reacción es fundamental en esta base de evaluación.

P: A su juicio, ¿cuál es la importancia que le asigna esta organización a la capacitación?

R: Una importancia clave porque si no nosotros no hubiéramos capacitado como empresa no tendríamos este éxito, yo te diría que estamos a un muy buen nivel y nuestros presupuestos están determinados por la detección de necesidades. La empresa le otorga una gran importancia a la capacitación especialmente a la de naturaleza cerrada, la idea es ir acrecentando el conocimiento para potenciar nuestro desempeño, se le da una gran importancia a la instrucción formal de los funcionarios. Aquí se capacita a todos los niveles organizacionales, tenemos un tasa de 3.8 a 4.0 promedio de capacitación, alta y el año pasado tuvimos una cobertura del 82%, es decir, el 82% de nuestro personal fue capacitado

una o más veces, utilizamos 3 veces más la franquicia tributaria, la empresa privilegia la capacitación, una tarea conjunta entre todos los niveles de la organización.

### **ENTREVISTA N° 3: Empresa C**

P: En primer lugar, me gustaría que hiciera un pequeño resumen acerca de cómo llevan a cabo el proceso de capacitación dentro de la empresa.

R: Es un proceso continuo, no es que parta en un momento y termine en otro, siempre se está tomando la información de años anteriores, tratando de que la capacitación sirva para cada cargo, no creo que la capacitación acá haya llegado a un punto de desarrollo de carrera, que podamos estar haciendo un currículum de cada cargo para desarrollarlo. La capacitación se basa en los requerimientos del cargo fundamentalmente y si tuviéramos que hacer un corte en este proceso continuo partiríamos con la detección de necesidades de capacitación, que hacen los Jefes, a ese nivel se determina qué requerimientos tiene cada persona dentro de cada área y sobre la base de eso se tabula, teniendo en cuenta un presupuesto que tiene un techo, y no nos podemos pasar de eso, luego hacemos lo mismo con nuestras agencias de Arica a Punta Arenas, es decir, ellos también deben realizar una detección de necesidades de capacitación, todo esto se resume y pasa al Programa de Capacitación Anual donde se junta el presupuesto disponible y las necesidades de capacitación detectadas, sobre la base de esto no siempre se hace toda la capacitación que se pide, hay gente que queda pendiente y que tomará cursos el año que sigue. Hay que racionalizar la capacitación sobre la base de los períodos de actividad de la empresa, hay un período en Verano cuando comienza la exportación de fruta y el trabajo aumenta mucho y en esa época no puedes considerar que la gente tenga tiempo para capacitación, cursos en inglés y esas cosas, hay que estar pendiente de la actividad de las diversas áreas de la empresa, hay áreas que tienen una temporada alta en un periodo, otras en otro. También hay que destinar un presupuesto a la llamada capacitación de oportunidad, cuando viene el gurú del comercio exterior y que va a venir una vez cada 10 años, debes mandar gente a esos cursos, también existe la intención de capacitar a todo nivel, desde los ejecutivos hasta los cargos más administrativos, además hay que tratar de ajustarse a la Nueva Ley de Capacitación, que está imperando desde 1998.

P: A su juicio, ¿cuál es la importancia que tiene la capacitación dentro de esta empresa?

R: Es importante dentro de la empresa, desde mi punto de vista tiene mucha relación con el avance tecnológico, cuando llegan tecnologías nuevas hay que poner al día a la gente o se atrasa bastante en su desempeño, pero también tiene mucha importancia desde el punto de vista psicológico para la motivación, yo me he dado cuenta que la gente “goza como chino” con este asunto de la capacitación, la verdad es que te piden y están super preocupados, es un punto super importante para la motivación de la gente, cuando no la hay la gente alega y se siente muy mal porque no les llegó capacitación, en el fondo es como un premio, un pellet, una cosa realmente muy importante. Aunque no exista un desarrollo de carrera dentro de la empresa es muy importante para cada persona.

P: Aquí dentro de la empresa, ¿hay un departamento específico que se haga cargo de la capacitación?

R: No, una sola persona, la presente.

P: ¿Qué tipo de capacitación realizan?, en el sentido de capacitación colectiva, individual o si traen personas de afuera?

R: De todo un poco, según los requerimientos, traemos institutos, como los cursos de computación, todos esos cursos son colectivos, nosotros tenemos una sala y el mismo instituto trae sus equipos, luego existen otros cursos que son para pequeños grupos para el mejor aprovechamiento del aprendizaje, tratamos de que no haya grupos muy grandes, muy masivos, de repente también tenemos relatores internos, que son especialistas en temas específicos del negocio naviero, consideramos que es importante que las personas conozcan su trabajo, aunque estén ocupando cargos que no guarden mucha relación con el área, de hecho tú no ves muchos buques, es muy importante que te relaciones de alguna manera con el tema. También existen cursos individuales, como estos cursos de oportunidad, cursos de Administración o Finanzas, llega un tema super específico y una persona quiere ir, va, hay ocasiones en que hay relatores que no son de la empresa, se llaman cursos de empresa que es gente que no tiene un código SENCE, que no es un organismo capacitador, que es especialista en un tema y viene.

P: Respecto a la evaluación de necesidades de capacitación, usted me decía que son los Jefes de departamento los que determinan las necesidades de capacitación, ¿usted se reúne con ellos para determinar estas necesidades o son solamente ellos los que deciden qué necesita su área?

R: Mira, se ha hecho de varias formas, desde mandar un formulario por mail para que llenen hasta ir a cada una de las agencias para hablar con cada una de las personas, incluso hice también un grupo con todo el personal y no solamente con los Jefes, se trataba de contrastar los requerimientos de los Jefes con las personas, esta modalidad no se usa mucho aquí, fue un poco “off the record”, pero a mí me gusta hacerlo, la modalidad aquí como empresa, si hablamos de políticas, son los Jefes, tú lo puedes hacer en forma personal o puedes mandar un formulario por mail pero creo que debes hablar con la gente, porque esa cosa tan impersonal creo que no te aporta mucha información.

P: Los Jefes, ¿esto lo ven en relación con políticas generales de la empresa, de gestión o más bien enfocado a sus departamentos?

R: A sus departamentos, hay algunos que son de visiones un poco más macro y entonces tratan de formar cosas más fuera de su ámbito, pero en general tiene más que ver con su propia área, ahora no se considera dentro de la capacitación lo que son carreras cortas, hay muchas empresas que sí lo hacen, diplomados, cosas así, pero no están considerados dentro del SENCE, proyectos más macro, no operativos, no pasan a formar parte de la capacitación...

P: ¿Pero hay programas de capacitación?

R: De diplomado sí, sí ha habido, que se han utilizado como premio, becas, también lo determinan los Jefes, si tú ves que alguien lo ha hecho bien, quieres darle alguna proyección, se determina que haga algún curso, incluso en el extranjero...

P: ¿Cómo se evalúan los resultados de la capacitación?

R: Poco, aquí la verdad como tú puedes ver no hay un departamento de capacitación, por lo tanto es bien pesado, es muy poco lo que se puede hacer con relación al tiempo, yo aquí veo

lo que es Capacitación y Selección de Personal, entonces por una cosa de tiempo no va mas allá de evaluar lo inmediato, evaluar al organismo o instituto capacitador que vino a dar un curso, en el fondo para discriminar un poco qué organismos vamos a ocupar y cuál no, pero llegamos hasta ahí, sé que sería ideal hacer un seguimiento, hay algunas empresas que nos ofrecen, algunos consultores, ahora nosotros estamos trabajando el tema atención de público, entonces ellos van a hacer un diagnóstico previo y después un seguimiento que para mí sería lo ideal, un seguimiento de 6 meses, que es cuando realmente tú puedes ver algún logro, inmediatamente después de la capacitación lo que ocurre es todo un procesamiento, y empezar a aplicar esto en el puesto de trabajo y yo creo que después de 6 meses tú puedes ver si hubo alguna transferencia del aprendizaje al cargo. Llegamos solo a una primera fase de la evaluación. Sería ideal llegar mas allá.

P: Cuando termina el programa de capacitación, ¿cuánto tiempo después se aplica esta evaluación?

R: Yo lo hago 2 veces al año, el primer semestre, que es en Julio, hago un catastro de todos los cursos que se han hecho con las personas que han asistido y se manda un formulario único donde tienen que evaluar el curso, un formulario estándar para todos los cursos por igual. De pronto varía porque hay algunas actividades de inducción que también tienen que ver con la capacitación, pero que no son cursos sino actividades internas, en las cuales yo hago formularios específicos para esa actividad pero los cursos de capacitación son evaluados con un mismo formulario, se le envía a cada persona y después se hace un resumen, un promedio de cómo fue evaluada la actividad y ahí se determina qué institutos fueron bien evaluados y cuáles no, va más bien orientado al instituto mismo, a hacer una selección de quiénes están entregando una buena capacitación y cuáles no y también como un feedback para mi área, para mi cargo, cómo lo estoy haciendo yo, cómo lo estoy coordinando.

P: En este sentido, ¿el foco de atención estaría centrado en el instituto más que en el grado de transferencia de lo aprendido?

R: Exactamente, el formulario es un instrumento que nos ayuda a discriminar la oferta que tenemos en el mercado. No va mas allá de eso.

P: ¿Cuál debería ser a su juicio el objetivo más importante en una evaluación de la capacitación?

R: Nosotros estamos ahora abocados al tema de la evaluación del Desempeño, entonces la capacitación debería ser evaluada en función de esto, si es que mejora o no el desempeño de la gente, a través de la evaluación del Desempeño también se necesita capacitación y habría que ver si la capacitación que se solicitó para esa gente fue o no adecuada, de pronto ocurre que tú mandas a una persona a un curso de Excel y no tiene Excel, y le van a poner Excel de aquí a un año más, pero una habilidad necesita de la práctica, no es lo mismo que estudiar un Diplomado que es más teórico y menos operativo. Una buena evaluación de la capacitación debería comenzar con una buena evaluación de los cargos, ver qué funciones desarrolla cada uno de los cargos y cuáles serían los cursos o capacitación básica requeridos para cada uno de los cargos y ver si cada uno de los cargos lo ha concretado y luego alimentarse de la evaluación del Desempeño, que la evaluación del Desempeño ayude a ver cómo va la capacitación y viceversa.

P: ¿Ustedes se guían por algún modelo teórico en la evaluación de la capacitación?

R: No, porque al nivel de evaluación que tenemos no es necesario.

P: Volviendo a lo anterior, el hecho de que en esta empresa no haya un Departamento específico de capacitación, ¿tiene alguna relación con la visión de la empresa acerca de la capacitación?

R: Yo pienso que tiene mayor relación con la racionalización de recursos, yo creo que la capacitación es importante para las personas, más que dentro de las políticas de la empresa tiene una importancia personal, cada uno la valora como un factor de motivación importante, a nivel gerencial yo no sé si la capacitación es tan importante, yo creo que es más importante la Gerencia Comercial o el sistema de remuneraciones, todo lo que pasa por la plata, la capacitación es un aspecto más cualitativo y el hecho de que no haya un departamento de capacitación creo que tiene relación con una cuestión de ahorro de recursos.



P: A su juicio y en base a su experiencia ¿Cuál sería un sistema eficiente de evaluación de la capacitación?

R: Creo que hay sistemas diseñados para ello, si bien no los conozco creo que después de realizar la actividad de capacitación, unos 3 meses después deberíamos preguntarle al trabajador y a su jefatura cuál es el impacto percibido de la capacitación en el desempeño. Hay otros estándares, pero a mi juicio ese sería el más adecuado. A través de la evaluación de la capacitación podemos determinar si el asistente fue a un curso sólo para “calentar el asiento” o si realmente aprendió algo. Ahora, desde el punto de vista de la organización, la capacitación es una inversión de recursos con el fin de provocar cambios en la organización, es por ello que es necesario establecer la utilidad de esta inversión. Debemos centrarnos en si la capacitación fue enfocada correctamente, qué temas faltaron, la calidad del relator.

#### **ENTREVISTA N° 4: Empresa D**

P: “Me gustaría que primero nos refiriéramos a las actividades de capacitación que se realizan en esta empresa....para posteriormente referirnos a la evaluación...”

R: “Algunas cosas se evalúan, otras es muy difícil evaluar, todo el trabajo administrativo a mi juicio es muy difícil evaluarlo, el trabajo técnico es más factible de ser evaluado, pero una capacitación de tipo administrativo es más difícil, que una persona vaya a un curso de aspectos administrativos y podamos decir después “esta persona produce más” ya que los conocimientos adquiridos los puede usar una o dos veces al año, si alguien va a un curso de computación es muy difícil que tú puedas decir que una secretaria va a hacer más cartas o documentos por hora, es muy difícil evaluar esa parte pero sí puedes evaluar el conocimiento que adquiera, pero en productividad es más fácil evaluar una capacitación de tipo técnico, por ejemplo una persona que antes no podía manejar un bull dozer y ahora puede hacerlo, eso puede ser evaluado fácilmente, hay una productividad que puede ser medida si tú quieres decirlo así, pero hay cosas que cuestan ser evaluadas, lo que sí evaluamos es el curso, el profesor, pero evaluar el aumento de la productividad de acuerdo a las horas de capacitación realizadas, eso es difícil...”

P: “El aumento de la productividad puede estar relacionado con otros factores...”

R: “Con otros factores, claro, con la adquisición de nueva maquinaria por ejemplo y para llegar a todo esto se realiza primero una detección de necesidades”

P: “¿A través de qué método se realiza la detección, hacen entrevistas..?”

R. “En primer lugar se entrevista a la Jefatura, a los Subgerentes, a los jefes de departamento, llegamos a los jefes de supervisión, ellos nos hacen entrega de un documento con el cual nosotros elaboramos el programa de capacitación, y ese programa está basado en los fondos de Sence que tenemos disponible, este año estamos trabajando con cincuenta y siete millones de pesos aproximadamente, con un programa que no todo lo cubre Sence, pero estamos hablando de cuarenta mil horas anuales en esta empresa, trescientas personas que pasan por capacitación fuerte, pero este año se le dio una gran importancia a la ISO catorce mil, veinte mil horas deben estar dedicadas a medio ambiente y hay otra parte de seguridad, pero también relacionada con el medio ambiente, entonces la parte administrativa y técnica este año yo diría que ocupó un veinticinco por ciento del total, pero el acento estuvo en el medio ambiente y la seguridad, y hay programas que piden las Jefaturas específico a un área y que lo piden a mitad de año, por ejemplo de montaje de tal tipo de rodamiento, de tal tipo de maquinaria”

P. “De tipo más específico...”

R: “Claro, más que nada para la jefatura, y para los supervisores..”

P: “Considerando las políticas de capacitación ejecutadas, a su juicio, ¿cuál es la importancia que se le otorga en esta empresa a la capacitación?”

R: “Yo creo que una gran importancia, tiene una relevancia importante, en primer lugar es importante para el trabajador, y eso se ve cuando se le entrega un diploma, va a un curso y dice “yo hace dos años que no venía a un curso”, el trabajador siente que lo toman en cuenta, que lo consideran, incluso hace poco se capacitó a un grupo contratista y se les hizo entrega de un cuadro de reconocimiento, y la gente nos dijo “oye, pero ellos son diez en un año, nosotros somos trescientos y no nos entregaron un cuadro”, entonces le dan tanta

importancia, entonces creo que en primer lugar está la satisfacción del trabajador, que lo inviten, y segundo hay desarrollo personal, si después lo colocan en el currículum “hice un curso en la empresa x” de tal cosa y me lo hizo Inacap, un curso bomberil, un curso de montaje de bujes, pienso que es muy importante para la autoestima, en un taller cuando trabajan veinte personas y hay un curso e invitan sólo a dos los demás dicen “bueno acuérdense de nosotros” a pesar que no es una carrera pero es un desarrollo que les sirve bastante, también les sirve, y eso está en las políticas de la empresa, para la carrera laboral ya que para pasar de un nivel a otro tenemos algunas exigencias de cursos, cursos de seguridad, medio ambiente, primeros auxilios, cursos de nivelación y esos cursos le sirven si se va de la empresa, pienso que el trabajador evalúa muy bien la capacitación...y la pide”

P:Tú me dices que el trabajador la considera importante, ¿ pero cuál es el punto de vista de la empresa con respecto al tema?

R: La empresa obviamente quiere invertir en capacitación porque sabe que el trabajador la valora y que por otro lado contribuye a mejorar el rendimiento y a aumentar la producción, además por el asunto de la franquicia están las facilidades para invertir en capacitación y obviamente la empresa considera que una inversión en capacitación es positiva debido a que a largo plazo traerá beneficios para la empresa.

P: ¿Ustedes realizan algún tipo de evaluación de la capacitación?

R: “Bueno, cuando el curso comienza el profesor distribuye una hoja entre los asistentes donde pregunta, qué les gustaría, qué esperan del curso, sus expectativas, entonces las personas dan a conocer lo que esperan, “cuando termine el curso quiero estar en condiciones para tal y tal cosa”, estará en condiciones de un curso por ejemplo de liderazgo, la persona estará en condiciones para motivar a su gente, para trabajar en equipo, de reconocer positivamente a sus subordinados, cuando empieza el curso se le pregunta “qué sabe usted de motivación” y todos colocaban poco y cuando termina el curso y ellos evalúan, “creo que aprendí bastante..... creo que me sirvió.....creo que fue corto....creo que podría haber aprendido más.....creo que lo que aprendí aquí lo voy a ocupar” entonces esa es la evaluación en la sala, en la sala misma y después lo que nos falta creo yo es evaluar después de unos meses, ese es nuestro gran problema....”

P: “Al momento de evaluar la capacitación, ¿ustedes utilizan algún modelo, utilizan algún instrumento?”

R: “Mira la verdad es que hasta ahora la evaluación que hacemos se basa en lo que te decía sin embargo yo creo que nos falta reforzar ese aspecto. Quizá nos falta tiempo, quizá podríamos tomar a todos los capacitados después de tres o cuatro meses y decirles “¿realmente han aplicado lo que aprendieron en el curso?”, “no, realmente no me sirvió de nada”, un seguimiento, la verdad es que esa evaluación después de tres o cuatro meses existe, de hecho los institutos capacitadores lo ofrecen pero no lo hacen, tendríamos que hacer nosotros este seguimiento, hablar con los capacitados y ver las falencias, las fortalezas, “¿te acuerdas del curso qué tomaste, te ha servido en tu trabajo?”, la verdad es que esa evaluación no la realizamos, al principio y al término del curso sí, entonces deberíamos ver si las personas utilizan lo que aprendieron en su lugar de trabajo, debo reconocer que eso no lo hemos hecho, para la efectividad real de nuestro sistema de capacitación esa es nuestra gran falencia, básicamente el tema apunta, nosotros no hemos salido del tema tradicional que es preguntarle a la jefatura qué es lo que necesita, elaboramos un programa para tener un guía, y la evaluación que nosotros tenemos hoy día va por el lado de la encuesta de inicio y término de los cursos, y en el asunto de la capacitación evaluamos el alcance en términos del uso de la franquicia y el otro es la cantidad de horas de capacitación y ahora estamos pensando, porque el tema de la evaluación se presenta todos los años, es un tema de nunca acabar, qué estamos pensando después de darle varias vueltas al asunto, es llegar a un sistema donde junto a preguntarle a la jefatura sus necesidades y requerimientos a que antes de partir esto es qué nos digan cuáles son los desafíos de su área que desean resolver en un año, “mira, quiero que los costos de la producción del cemento bajen en tantos centavos de dólar o en tantas décimas de unidades de UF”, entonces qué acciones podemos hacer para que eso se realice y al final evaluar si se realizó lo que se esperaba, si bajó entonces dió resultado el trabajo en conjunto de varios tópicos del recurso humano, la motivación, el liderazgo y entre ellos la capacitación, si bajó en cero y tanto está bien pero si no se hizo, el problema ahí es determinar si fue la capacitación la causa inmediata de los cambios, lo que queremos es evaluar los resultados en forma cuantificable, al gerente de finanzas tú tienes que hablarle en términos financieros, te pregunta cuál es el VAN y el TIR de la capacitación, cómo

traduces eso a números dentro de cierto razonamiento lógico, entonces estamos llegando a pensar que cada área se imponga sus objetivos y nosotros coadyuvemos al logro de las metas mediante la capacitación. Por otro lado, si bien estamos un poco deficientes en lo que es evaluación es necesario tratar de avanzar en este tema sobretodo porque si tú no valías lo que se hizo puede haber algunos que no le tomen asunto a la capacitación, en cambio si tú lo haces estás enviando un mensaje que dice que lo que se hizo es importante, valía la pena y no se hizo sólo para gastarse el presupuesto, sino que con un fin determinado”.

P: “Podríamos decir entonces que los resultados de la organización incluirían el aporte de la capacitación pero no se podría determinar el aporte específico de ella..”

R: “Exactamente, podemos plantearnos metas globales y dentro de ellas participa la capacitación y otras mejoras como maquinaria nueva por ejemplo, entonces la capacitación claro que influye en la productividad y el logro de nuestras metas pero no podría decirte en qué proporción”

“Te voy a contar algo, yo en este momento estoy haciendo un diplomado en capacitación en la USACH y el gran tema en estos momentos es la capacitación, cómo evaluar la capacitación, ni siquiera los profesores tienen un conocimiento acabado del tema, lo que yo creo es que el problema de la evaluación hoy en día es que es muy poco concreta, yo no sé si existan instrumentos, pero el problema es el costo-beneficio de aplicarlo, el tiempo apremia, entonces ahí entramos en otro tema que sea confiable pero que su costo en implementarlo en costo de tiempo y recursos sea razonable, ahora nosotros partimos de un supuesto, por definición a esta empresa hace muchos años no entra una persona que no tenga su cuarto medio rendido, entonces bajo este aspecto estamos posicionados en relación a la capacitación, la capacitación está inserta en la carrera laboral del funcionario, para subir de mecánico cuatro a mecánico tres además de cierta antigüedad debe tener una serie de cursos que están definidos. Hoy, después de la modificación del estatuto de la capacitación las instancias sindicales son más fuertes, hay toda una serie de franquicias”

“Queremos ir implementando el asunto de la evaluación de la capacitación y no hacerla “porque sí” o para gastar la plata asignada, ahora yo en lo personal creo que las empresas en general apuntan al uno por ciento de franquicia como su techo, yo creo que ese no es el

techo, es el piso, o sea, si te dan un regalo bienvenido sea, pero tú tienes que considerar ciertos recursos, pero no puedes decir “como el estado me regaló esto, hasta aquí llegó”, sino la capacitación sería muy poca, es cierto que la capacitación está subutilizada, cerca de un orden del quince o veinte por ciento, mientras nosotros tenemos un noventa por ciento”

Lo más importante es tener al trabajador motivado, contento, que se ponga la camiseta, que diga “mi empresa me entregó estos elementos”.

P: Y en ese sentido ¿ustedes creen que la capacitación contribuye a la motivación?

R: Claro que sí y sobretodo porque los trabajadores quieren mucha capacitación, nosotros estamos muy abocados a la capacitación de la planta, a los operarios, por ahí es muy importante la capacitación, que a ellos les quede registrado en un cartón de una institución “x” que diga que ellos recibieron una capacitación, esto es altamente motivante.....nosotros hemos encontrado que hay gente joven, los jóvenes por supuesto tienen muchas ganas de aprender y de surgir y si tu realizas capacitación estás reforzando este esfuerzo del trabajador por seguir superándose.

### **ENTREVISTA N° 5 : Empresa E**

P: “Para comenzar me gustaría que se refiriera al sistema de capacitación en esta empresa, es decir ¿cómo se lleva a cabo el proceso, quiénes lo ejecutan, cómo lo evalúan, etc.?”

R: “De nuestro modelo de capacitación aquí tengo una lámina (nos muestra la lámina). Básicamente yo te diría que nuestro modelo de capacitación se basa en el objetivo que nos orienta. El objetivo que nos orienta es la misión del negocio. Nosotros no vamos a hacer capacitación, es decir yo no hago entrenamiento si este no apoya o no tiene una directa relación con lo que el negocio espera de los trabajadores. Entonces, yo no puedo hacer una capacitación que no apunte a aumentar la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, mi marco de referencia es siempre la misión del negocio, es decir, aumentar los resultados esperados del negocio y en lo que yo voy a contribuir con la capacitación en definitiva es a aumentar la rentabilidad del negocio y un programa de capacitación debe ser principalmente contingente. Por lo tanto, cualquier programa de capacitación que por un lado este fuera de la misión y que por lo tanto no va a incrementar la rentabilidad del negocio no es

contingente. Entonces yo diría que esos son los dos referentes básicos a tener en cuenta al hablar de capacitación: la misión del negocio y el aumento de la rentabilidad ya que la capacitación es uno de los medios a través del cual podemos contribuir a aumentar la rentabilidad del negocio. Tengo que tener claro adonde va el negocio, cuáles son las dimensiones y las exigencias que tiene y yo anteponerme a eso, ir preparando a la gente para que pueda responder de la mejor forma a las exigencias del negocio. Ahora, esto en la teoría y en la práctica uno debe ir un poco más atrás, porque es un proceso dinámico. La tecnología también es muy dinámica, entonces hay que tratar de anteponerse pero hacerlo es muy difícil, así que vamos un poco a la par con esto. No sé, nunca he buscado un modelo referencial, pero nosotros en la práctica básicamente a lo que apuntamos es en el fondo a una intervención de cambio. En esta empresa lo que buscamos es básicamente un cambio conductual a través del entrenamiento y gracias a él es posible lograr un desempeño más eficiente”.

“Con respecto a ese cambio conductual y a esa misión de negocio también nosotros tenemos lo que hemos llamado un perfil de competencia, “en lo posible”, ¿por qué?, porque las competencias dicen y te aseguran en la práctica un desempeño más efectivo. Bueno, acá tenemos dos vertientes: hoy en día tenemos lo que llamamos preparación técnica-profesional y la otra que es lo que llamamos desarrollo o capacitación participativa. Ya, ¿en qué consiste esto? La capacitación participativa es la que la jefatura de línea es la que dice que es indispensable para que el trabajador aumente su competitividad y productividad en el puesto de trabajo y esta es la que más nos interesa a nosotros y en esta también el trabajador determina según lo que piensa dónde tiene la mayor falencia”.

*P: “¿Y cómo se determina esto en la detección de necesidades?”*

R: “La verdad es que nosotros no somos tan empaquetados, dejamos la puerta abierta a las personas. Todo aquel que tenga inquietud de capacitación se puede acercar a nosotros y aquí tenemos las puertas abiertas para poder canalizar y ver sus necesidades, su situación educacional, etc. En general somos muy flexibles con respecto a este tema”.

*P: “¿Y cómo se hace esto?”*

R: “De forma informal, es decir, las personas se acercan acá al departamento de capacitación. Ahora, siempre les pedimos que ojalá que vengan en grupo, así se facilitan las negociaciones y además el hacer un curso implica un cierto volumen. Normalmente nosotros invitamos a los trabajadores a una idea de que ellos se organicen, básicamente en grupos, porque aquí trabajamos en sistema de turnos. Entonces ellos se organizan, preparan la moción básica y vienen a plantear la inquietud. Nosotros recogemos esta inquietud, la chequeamos, la estudiamos, después la llevamos a la jefatura de ellos, se la proponemos a la jefatura y en definitiva en la medida que exista interés de ambas partes le damos una resolución positiva a través de un programa concreto. Ese programa lo asignamos a alguna institución y posteriormente el mismo grupo de trabajadores determina horarios, días de clases, etc. directamente con el organismo técnico y nosotros hacemos la supervisión que corresponda”.

*P: “¿Y qué pasa con la otra capacitación mencionada, que ustedes llaman capacitación técnico - profesional?”.*

R: “Esta es la que determina la línea y nos dice, mira yo necesito que este, o no sé, que este número de trabajadores me haga, no sé una especialización en operación de moliendas, etc.”

*P: “Pero ¿cuál es el procedimiento que utilizan para determinar esto? ¿Realizan alguna encuesta o cuestionario?”*

R: “No, nosotros somos más dinámicos, aquí viene el jefe de línea y nos dice quiero o tengo que hacer este programa y lo hacemos. Lo que pasa es que aquí hay un contacto muy directo entre los trabajadores y la jefatura y entonces ahí los mismos trabajadores se van detectando las falencias y entre todos vamos armando los programas”.

“Ahora, tenemos sí un plan anual de capacitación en el que recogimos las principales inquietudes como para armar un marco de referencia. Entonces este plan de capacitación anual es para tener un marco de referencia. De ahí cada área dice: “mira yo pienso que definitivamente estos son los temas que nos interesa desarrollar el próximo año, estas son las áreas en que tengo falencias”.



“Y bueno, por ahí canalizamos y organizamos básicamente el programa de capacitación recogiendo inquietudes y esto nace un poco de la necesidad del grupo que se da cuenta que tiene falencias importantes y se organizan y tratan de desarrollar un programa. Yo diría que recogemos los temas más centrales y en general aquí la línea tiene bastante autonomía para ellos visualizar y desarrollar los temas de acuerdo al plan”.

“Acá somos tres personas que trabajamos en lo que es capacitación y no sólo capacitación, sino que también selección de personal y otros temas varios. Por eso acá la decisión la toma la línea”.

“O sea que ustedes llevan el programa a la práctica desde el punto de vista de la ejecución de actividades, es algo más operativo...”

“Bueno, como te decía aquí nosotros negociamos, a veces buscamos a los proveedores, y en algunos casos se trabaja con un proveedor único, pero yo diría que canalizamos cerca de un 80 a 85% de las actividades. También hay un porcentaje que ellos lo ven directamente pero es menor. Nosotros sí vemos todos los pagos, orientamos, negociamos también con los proveedores, porque somos parte de una corporación y entonces hay algunas direcciones corporativas que también hay que integrarlas en este tema. Pero en la práctica más prima muchas veces el servicio a la línea, pero ellos deciden en un primer acuerdo y luego lo tratan con nosotros. En ese sentido les damos bastante tiempo y así si quieren desarrollar más cosas pueden hacerlo. Muchas veces también ocurre que ellos elaboran directamente los programas y después nos dicen mira tenemos este programa que me interesa que desarrollemos, luego revisamos el programa, contactamos a los proveedores, programamos las actividades y después las ejecutamos. porque una de las cosas que ocurrían antiguamente era que nosotros proponíamos cosas y nos decían ok, pero cuando había que realizar la actividad no llegaba nadie. Entonces por eso es importante que la línea, le llamamos al línea a la gerencia de operaciones, se integre y la mejor forma de integrarse es que ellos participen en la toma de decisiones. Entonces lo importante es que nosotros orientemos los temas pero no nos metamos mucho en la parte operativa o de definir el contenido del programa. Muchas veces esto lo hace directamente la línea con el proveedor, sobre todo si son cosas técnicas, operaciones de equipo, etc. Entonces el que debería hacer el catastro, es decir el famoso diagnóstico de detección de necesidades de capacitación es la

misma línea, porque la línea sabe claramente lo que necesita, y si uno no es experto en el tema no tiene sentido que vaya a detectar necesidades de capacitación. Entonces ellos determinan sus necesidades, ellos elaboran sus programas tentativos, los coordinan con quien corresponda y ahí nos avisan y nos piden que lo coordinemos nosotros pero ellos son los que saben más del tema”.

P: “Es decir que ustedes entran en esta fase, no en el proceso completo....”

R: “Es que no tiene sentido porque como te dije todo es dinámico, lo que pasa es que antiguamente las cosas eran menos dinámicas pero el sistema actual es más flexible y esto tiene que ver con que el entorno actual te exige esta flexibilidad y el hecho de estar abierto a la organización. Entonces la idea no es imponer programas de capacitación porque sí, sino que la capacitación que se realice satisfaga necesidades concretas y de forma efectiva. En ese sentido el objetivo de la capacitación es satisfacer necesidades concretas y específicas y esto tendrá positivas para un mejor funcionamiento de la organización, pero siempre considerando que la ejecución de los programas debe ser flexible ya que así es mucho más fácil lograr adaptarse al entorno..”

P: “Lo que pasa es que me parece super positivo este enfoque, porque en general siempre se sigue de forma muy rígida el esquema típico, pero veo que ustedes han sabido adaptarlo a sus necesidades y requerimientos y resulta algo mucho más flexible y por lo visto más efectivo”.

R: “Sí y en ese sentido yo no soy experto en los temas, quien más sabe de máquinas y equipos es la línea y entonces ellos nos dicen mira esta es nuestra necesidad, estos son los proveedores de equipo. Además nosotros actualmente en esta empresa tenemos tecnología de punta entonces ni siquiera hay instituciones que me hagan el entrenamiento, por lo tanto, el curso me lo tiene que dar el proveedor del equipo y el proveedor del equipo muchas veces es único entonces no hay nada que hacer ahí, incluso a veces es complicado negociar tarifas porque hay un sólo proveedor entonces de repente tienen que venir de afuera porque ni siquiera hay un experto en Chile. Entonces, la línea es la que se maneja en ese tema, por lo tanto, yo sería una especie de burocrático”.

“Pero aquí trabajamos con ellos coordinadamente porque aquí no hay nada tan estructurado, hemos tratado de acercarnos más a algo más flexible. Pero sí, básicamente coordinamos, hacemos que se cumpla la inscripción para SENCE, negociamos tarifas, damos asesoramiento respecto a qué se puede recuperar, qué no se puede recuperar, o si no es organismo técnico reconocido por el SENCE nosotros lo inscribimos como actividad de capacitación de la empresa dictado por un externo. Toda esa parte la hacemos, que es la parte digamos más técnica nuestra, velamos por un adecuado uso, nosotros inscribimos todos los cursos en SENCE y en ese tema yo creo que nosotros andamos bien pero no estamos entrampados en el papeleo. Para nosotros es etapa superada. Lo importante no sólo es hacer un diagnóstico de necesidades, sino que lo importante es apoyar bien a la línea para detectar bien las necesidades. Pero no corresponde que yo como recursos humanos vaya a hacer un catastro para detectar necesidades, eso era en otra etapa, hoy día el negocio es muy dinámico, entonces tenemos que adaptarnos a ese cambio y además que la filosofía de esta empresa es que el área de recursos humanos sea de una organización muy flexible con gente más bien de corte técnico experta en ciertos temas y poder de esta forma dar autonomía a la línea y que asuma muchas de las tareas operativas nuestras que antes hacíamos nosotros, entonces bajo esa definición tampoco puedo tener mucha gente acá, tengo facilitadores más que nada”.

*P: “Es decir, que aquí el departamento de capacitación tiene una función más bien de apoyo.....”*

R: “Yo diría que es una función facilitadora, estratégica y normativa. Esas son las tres condiciones nuestras y además de esto tenemos que hacer el esfuerzo y capacitarnos internamente para dar cada vez opiniones más valederas, que la gente nos respete, que la línea nos respete y digan “el personal de recursos humanos nos da una opinión válida, nos orienta y hace que el esfuerzo nuestro en entrenamiento sea cada vez más eficiente, efectivo y rentable”. Eso es más importante que ir a pedirle a los trabajadores que me llenen un formulario”.

P: “Y con respecto al tema de la capacitación en relación a la misión del negocio. ¿Cuál es la visión de la empresa con respecto a la capacitación y al lugar que ocupa en relación con estas políticas de acción y la misión del negocio?”

R: “Bueno, declarativamente es importante, ahora en la práctica, siempre uno quiere que sea más y que sobre todo la gerencia la considere dentro de sus prioridades al momento de invertir. Pero yo te diría que acá estamos bien. Mira acá en los últimos 4 años hemos tenido un indicador de capacitación elevado. El año pasado que fue el “top” tuvimos 5,9 lo que implica que cada 100 horas trabajadas dedicamos 5,9 horas a la capacitación. Un trabajador promedio pasó por tres cursos, es decir una persona en el año pasó tres veces por algún curso. La mayoría, es decir, el estándar dice que una persona cada tres años pasa por entrenamiento. Voy a irme al extremo, pero en la agricultura el promedio por lo menos hasta el año 93 parece según una estadística del SENCE, decía que en la agricultura es una persona cada 50 años que pasa por entrenamiento”.

“Entonces en ese sentido esta es una empresa que invierte bastante, por proyecto de expansión, yo diría que en estos tres años de proyecto de expansión nosotros invertimos en promedio un millón de dólares al año en capacitación y ahora que fue una etapa de vacas flacas este año invertimos alrededor de US360.000 dólares en capacitación y este año que viene andamos alrededor de los US500.000 dólares tratando de mejorarnos nuevamente. Ahora la diferencia de nosotros con otras empresas es que nosotros no podemos rotar gente en forma masiva por lo tanto es un costo nuestro el mantener y desarrollar las habilidades y destrezas necesarias en los puestos de trabajo, por lo tanto parte de nuestro negocio es que tenemos que invertir permanentemente en entrenamiento dado que no podemos traernos permanentemente talentos de afuera que ya tengan la capacitación. Ahora, este es un negocio con cierto expertizaje por lo tanto tampoco es tan fácil que en el mercado se desarrolle un expertizaje de esta empresa en particular. En esta empresa además el tema sindical es un tema relevante por lo tanto no necesariamente se tiene que ser un buen técnico, sino que la persona tiene que tener otras competencias demostrables por la persona para poder desarrollarla dentro de la empresa. Por ejemplo, tú aquí no puedes retar a un trabajador más allá de lo razonable porque si no el sindicato te llega al tiro, entonces el supervisor tiene que tener un entrenamiento para aprender a manejar a su personal. Nosotros medimos competencias en selección y por ejemplo estamos viendo liderazgo, planificación, trabajo en equipo, comunicaciones porque acá es mayor la exigencia. Por lo tanto el nivel de exigencia es mayor, aquí te estrujan hartito. Hay baja rotación pero esto nos exige mantener a los trabajadores. Por eso, repito el ingreso tiene que ser muy filtrado”.

P: “¿Podríamos decir que ustedes enfocan la capacitación principalmente a desarrollar este potencial que detectaron al seleccionar al trabajador?”

R: “Sí, mira lo que pasa es que hoy día justamente estábamos viendo que el entrenamiento tiene que estar basado en el concepto de competencia, que en definitiva te dice que es más esperable que el trabajador tenga mayor rendimiento en su puesto de trabajo es a través de este enfoque que está orientado más que al saber hacer al saber actuar. Vale decir que la persona al momento que yo lo pongo en una posición laboral esté preparado para aportar inmediatamente en el tema. Él sabe desempeñarse en el momento cuando lo pongo ahí de acuerdo al perfil de competencia para ese cargo, aplica inmediatamente. Entonces nuestro tema de capacitación y entrenamiento debe estar orientado hoy día al modelo de competencia. Y ese modelo de competencia está presente de alguna forma en todo entrenamiento que estemos desempeñando. Para este año hay tres temas que hemos marcado como importantes y uno de ellos es el conocimiento técnico aplicado. Normalmente los cursos se basan en entrenamientos teóricos en cambio el conocimiento técnico aplicado es que “si yo te estoy hablando de motores los tengo que tener arriba de la mesa”, entonces yo comienzo el curso con una breve introducción conceptual, por lo tanto, necesito gente con perfeccionamiento técnico pero también con experiencia para lograr el conocimiento técnico aplicado”.

“El otro concepto es el de cualidades profesionales porque un ingeniero o un técnico debe saber armar y desarmar motores pero dentro de un concepto de empresa él debe trabajar con operadores, tiene que trabajar con sus colegas mantenedores, debe insertarse en una cultura en una organización, entonces necesita tener un liderazgo técnico, un liderazgo de facilitación, primero para ser validado por el resto, para que entiendan que es parte del equipo y para que además el pueda promover cambios en la medida que sean necesarios”.

P: “Me ha quedado muy claro el enfoque con el que ustedes trabajan el tema de capacitación en cuanto a la detección de necesidades y a la ejecución del programa pero ¿qué ocurre con la evaluación de la capacitación?”

R: “A ver, lo que pasa es que la evaluación de la capacitación dentro del modelo de competencia debe tener en cuenta que el modelo de competencia tiene tres aristas que son: el querer, el saber y el poder”.

“El querer básicamente es conductual y está asociado a lo que es la motivación; el saber está asociado al conocimiento: conocimiento y destrezas, es decir el conocimiento en su forma más clásica y finalmente el poder, básicamente asociado a que la organización genere espacios para lo que alguna vez se llamó desarrollo de carrera”.

“Por lo tanto, todo esto significa de alguna forma el entrenamiento o capacitación. Si tú me dices ¿cual es el impacto de la capacitación si tú pones una nota al final de la actividad de capacitación? eso lo que mide es si el trabajador aprendió o no, pero ¿qué pasa si a lo mejor no sabe aplicar nada de lo que aprendió, pero algo aprendió?. Eso es lo más simple, pero qué pasa si la persona se sacó una buena nota pero fue al curso porque lo mandaron pero no está ni ahí, no está motivado, entonces a lo mejor aprende en el momento pero no le interesa, entonces alguien puede decir: la capacitación fue equivocada. La interrogante en este punto es: ¿quién motiva: yo de recursos humanos, el profesor o motiva el jefe?. A mi modesto criterio, el que motiva es el jefe, pero si el jefe le dice: mañana a las ocho de la mañana en capacitación necesito 5 personas, es difícil hablar de motivación”.

“Ahora, si vamos al tercer punto de lo que yo te decía, una vez que la persona aprende y la organización le destina el espacio, le da las oportunidades, lo tiene dentro del plan de desarrollo y el sujeto se da cuenta que aprendo pero se mantiene en el mismo cargo durante 5 años ¿es problema de la capacitación que en definitiva la persona no aprenda o que no se espere que aplique inmediatamente el conocimiento? Entonces ese es el tema ¿cómo mido el impacto de la capacitación?”.

“Definitivamente lo único que puedo ver es si el sujeto aprendió al término de la actividad pero el impacto real de lo que aprendió y de la utilidad de ese aprendizaje me parece que puede ser muy relativo en términos de poder determinar cuál es el efecto real de la actividad de capacitación”.

“Tú podrías medir después de tres meses pero nosotros tenemos un sistema no directo, es decir, un sistema indirecto de evaluación de la capacitación. Yo te digo que básicamente hay sistemas indirectos de medición. Nosotros no medimos directamente ¿por qué? a lo mejor como excusa pero está todo esto mezclado entonces es multivariado el tema de la medición. Entonces por eso me da la impresión de que no es fácil. Un buen sistema de evaluación representa la oportunidad de verificar el logro de los objetivos que tú te planteaste al planificar el programa y lo más importante es que además representa un aporte en el sentido de que te permite realizar cambios para mejorar los programas. Ahora, con respecto a la evaluación de la capacitación yo no he visto normalmente sistemas que midan, todos ofrecen medir pero nunca lo he visto en la práctica. Entonces nosotros tenemos un sistema de medición es decir una forma de medir el impacto y este sistema de basa en la opinión de la línea. Esta opinión puede ser informal o básicamente en la evaluación desempeño”.

“En definitiva está orientado a que el trabajador mejore su desempeño y que sea más productivo. Otra variable que puede medir acá son las encuestas de clima laboral, la accidentabilidad. Otra cosa importante para nosotros es el ausentismo, también otra cosa importantísima es la productividad”.

“Todos estos son referentes indirectos de medir la capacitación. Por otro lado, también hago una encuesta al término de la actividad, pero en general la encuesta al final del curso lo que mide es el desempeño del organismo técnico, es decir la reacción inmediata al curso”.

P: “¿Podríamos decir que ustedes realizan una evaluación de tipo más cualitativa?”

*R: “Mira, lo que pasa es que como te dije a mí me parece que hay que ser flexibles y mal que mal no somos máquinas entonces esta forma de evaluar es más dinámica, tú no puedes reducirte a medir todo en términos numéricos por eso lo principal al momento de evaluar la capacitación es tener en cuenta que la evaluación es un proceso flexible que te entrega información pero que no puede entregarte sólo datos numéricos. Ahora al momento de planificar un programa anual de capacitación lo más importante son las cifras, pero ¿qué saco con tabular encuestas? si como te digo ahí pueden intervenir otros factores*

*relacionados con la motivación al realizar el curso o con la reacción al organismo capacitador o cualquier otro aspecto que se escapa a la medición. A mí me parece que este sistema de evaluación me permite indagar otros factores, que me parecen más relevantes de indagar. Acá en el tema de seguridad yo tengo estudios de los últimos diez años que revelan que la accidentabilidad ha disminuido, entonces ahí tú piensas y puedes decir que lo que se ha hecho en capacitación ha sido efectivo ya que la accidentabilidad ha disminuido, sin embargo, yo como te dije creo este tipo de apreciaciones son las que se pueden aplicar a las personas porque no somos máquinas y por lo tanto no podemos reducir todo a números”.*

P: “Podríamos decir que usted califica de forma positiva esta forma de evaluar ¿qué pasa por ejemplo con la opinión de la línea en términos de evitar la subjetividad?”

R: *“Lo que pasa es que en primer lugar aquí la relación entre la jefatura y los trabajadores es muy cercana entonces esta opinión tiene fundamentos claros, concretos que se ven en el día a día y que son posibles de apreciar e el desempeño del trabajador. Otra cosa es que tampoco podemos tomar la opinión de la línea como algo aislado sino que está en combinación con otros factores donde están también la evaluación del desempeño, las encuestas de clima, en fin el funcionamiento global de la empresa. Ahí tú ves que si las cosa está marchando bien, se está produciendo más, hay un mejor ambiente laboral, todo esto nos dice que las `políticas de acción están siendo efectivas y obviamente dentro de estas políticas también se encuentra la forma como administramos la capacitación”.*

## ANEXO 8

<b>CATEGORIAS</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
<b>CONCEPTO DE CAPACITACIÓN</b>	Es un instrumento y también una necesidad. (a4)		Es un proceso contínuo que se va retroalimentando con la información de	



	Instrumento para lograr objetivos y necesidad que exige el mercado y la competencia. (a4)		<p>cada año. (c2)</p> <p>Es una inversión de recursos con el fin de provocar cambios en la organización. (c28)</p>	
<b>IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN</b>	<p>Ayuda responder al avance tecnológico gracias a la actualización. (a2)</p> <p>Ocupa un lugar importantísimo, abarca absolutamente todo. (a6)</p>	<p>Es importantísimo por la actualización que brinda para enfrentar un entorno globalizado. (b2)</p> <p>Potencia fuertemente al recurso humano.</p> <p>Se relaciona directamente con el éxito de la empresa. (b24)</p>	<p>Se relaciona directamente con el avance tecnológico. (c4)</p> <p>Tiene mucha importancia para la motivación.</p> <p>Constituye un premio, un esfuerzo para el trabajador. (c4)</p> <p>Es muy importante para las personas, pero ocupa un segundo plano para la gerencia. (c26)</p>	<p>.Tiene g relevancia perso para trabajador.(d10).</p> <p>La empresa invierte en capacitación porque sabe el g valor que le asigna al trabajador. (d12).</p> <p>Es importante y invierte en debido a que beneficios a corto largo plazo. (d12)</p>

CATEGORIAS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
<p align="center"><b>IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN</b></p>	<p>Mejora eficazmente el desempeño en los puestos de trabajo y colabora con el desarrollo de carrera. (a6)</p>			<p>Gran influencia e productividad. (d17)</p> <p>Efecto en personas y en organización pero difícil determinar proporción de e (d18).</p>
<p align="center"><b>CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b></p>	<p>Proceso contingente, relacionado y adaptado al entorno y a la situación particular de la organización. (a4)</p> <p>Programa flexible adaptado al momento real. (a18)</p>	<p>Proceso con etapas sucesivas y objetivos claros que busca determinar el impacto de la capacitación tanto a nivel individual como organizacional. (b6)</p>		<p>Proceso ordenado bien estructurado otorga un conocimiento sobre capacitación. (d16)</p>
<p align="center"><b>IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN</b></p>	<p>Importancia absoluta, pues da sentido a la capacitación. (a16)</p>		<p>Ayuda a discriminar la oferta del mercado. (c20)</p>	

	Imprescindible.			
--	-----------------	--	--	--

<b>CATEGORIAS</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
<b>IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>			<p>Determina si la capacitación fue efectiva o no.</p> <p>Ayuda a tomar decisiones en relación a los organismos capacitadores. (c16)</p>	<p>Valida la realización de la capacitación.</p> <p>Ayuda a planificar mejorar programas capacitación. (d16)</p>
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<p>Aprendizaje. (a14)</p> <p>Desempeño de los funcionarios. (a22)</p>	<p>Materiales empleados, metodologías, relatores, organización. (b12)</p> <p>Aprendizaje, internalización de conocimientos.</p> <p>Organismos Técnicos. (b16)</p> <p>Transferencia del aprendizaje en el lugar de trabajo. (b18)</p> <p>Impacto en la</p>	<p>Se evalúa lo inmediato, el organismo capacitador. (c16)</p>	<p>Conocimiento adquirido.</p> <p>Productividad.</p> <p>Organización evento, claridad relator, etc. (d2)</p>

		organización.		
--	--	---------------	--	--

<b>CATEGORIAS</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
<b>INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b>	<p>Prueba aplicada al acabar el curso.</p> <p>A través del control de la supervisión y la observación directa de la aplicación del conocimiento. (a14)</p>	<p>Cuestionario y pruebas de aprendizaje. (b16)</p> <p>Encuesta orientada al logro de objetivos. (b18)</p> <p>Observación directa. (b20).</p> <p>Indicadores cuantitativos elaborados para cada actividad en particular. (b18)</p>	<p>Formulario único estándar para todos los cursos del año y se saca un promedio. (c18)</p>	<p>Cuestionario encuesta aplicado principio y término de actividad. (d14)</p> <p>Cantidad de horas capacitación. (d16)</p>
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EVALUACIÓN</b>	<p>Obtención de otros indicadores que también otorgan información relevante. (a26)</p>	<p>Trabajo muy enorme, mucha carga horaria. (b18)</p> <p>Es difícil discriminar.</p>	<p>Sólo se abarca una primera fase del proceso de evaluación.</p> <p>Falta tiempo. (c16)</p> <p>Se evalúa poco no se hace seguimiento.</p> <p>Entrega una</p>	<p>Falta realizar seguimiento. (d14)</p>

			feedback para el área de capacitación. (c18)	
--	--	--	---	--

## ANEXO 9 FRAGMENTOS DEL DIARIO DE CAMPO

### ***En relación a la primera entrevista:***

“Nuestra primera entrevista nos sirvió para aclarar un poco cuáles son los pasos a seguir al momento de realizar una entrevista. Si bien habíamos confeccionado una pauta de preguntas con anterioridad, a través de la conversación con nuestro entrevistado nos fuimos dando cuenta de que existen ciertos puntos necesarios de abordar en las próximas oportunidades.

*También es valioso considerar el apoyo del profesor guía quien accedió a acompañarnos en estos primeros acercamientos con el fin de guiar nuestro trabajo y enseñarnos a hacer una entrevista de una forma práctica.*

*Una vez que finalizamos, estábamos un poco menos nerviosos que al principio y dedicamos algunos minutos a comentar lo que había pasado y lo que era posible aprender de esta experiencia para hacerlo mucho mejor un próxima vez”.*

### **Impresiones después de una entrevista:**

*“En esta oportunidad concluimos nuestro trabajo muy satisfechos debido a que la entrevista realizada se desarrolló en un clima muy agradable. Por un lado la organización tuvo todas las facilidades para concedernos este tiempo y darnos la entrevista y por otro, se manifestó muy interesada en conocer más sobre nuestra investigación otorgándonos toda la disponibilidad de tiempo que fuese necesaria en el caso de efectuar futuros encuentros”.*

*Otro aspecto que también resultó muy satisfactorio fue que pudimos observar cómo en algunos lugares se están haciendo cosas en el ámbito de la capacitación, otorgando mayor relevancia al desarrollo del recurso humano.*

*No hay duda de que estas experiencias nos incentivan a seguir con nuestro trabajo para tratar de contribuir con un pequeño aporte a este desarrollo en nuestra región”.*

### **Impresiones después de una entrevista:**

*“En oportunidades como esta, sentimos que es difícil acceder a la información. La entrevista duró diez minutos, pues una vez que nos recibieron el teléfono no paró de sonar y nuestro interlocutor se veía claramente sobrecargado de trabajo. Obviamente, agradecemos la amabilidad, sin embargo el poco tiempo dedicado a conversar sobre el no nos permitió llegar a un nivel de profundidad en relación a nuestro objeto de estudio.*

Lo anterior nos causó cierto grado de frustración, ya que habíamos invertido largo tiempo en concertar la entrevista, la que no había resultado exitosa. No obstante, decidimos no darnos por vencidos, lo que nos hizo pensar seriamente en intentar realizar una nueva entrevista, la cual después de un tiempo se volvió a efectuar y esta vez sí que pudimos conversar de verdad”.

### **Impresiones respecto al contacto con los informantes:**

*“Hemos sido rechazados en tres organizaciones, donde se ha aducido falta de tiempo para realizar la entrevista. Lo anterior nos ha causado cierta sensación de impotencia, ya que sentimos que en ciertos momentos los esfuerzos colocados en la realización de la investigación sufren reveses y obstáculos, quizá por falta de interés por parte de los encargados de cada empresa.*

*No obstante, creemos que todas estas vicisitudes son un elemento natural en todo proceso de recogida de datos, por lo que debemos redoblar nuestros esfuerzos y suplir las organizaciones a las cuales no nos ha sido posible acceder con otras de una naturaleza similar*