

Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo / Indicators to evaluate the impact of the on-the-job capacitation

Yohana Hidalgo-Parra¹ yhidalgo@uho.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0002-3482-4062>;
Yusleidis Hernández-Hechavarría¹ <https://orcid.org/0000-0003-1734-1752>; Nayvis Leyva-Reyes¹ <https://orcid.org/0000-0003-1193-1495>

Institución de las autoras

¹ Universidad de Holguín

País: Cuba

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Resumen

El presente artículo aborda un estudio realizado sobre indicadores que favorecen la evaluación de la capacitación en el trabajo. La muestra escogida para aplicar la herramienta fue la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” del municipio Holguín. Se realiza un análisis sobre los indicadores utilizados mundialmente en la evaluación del impacto de la capacitación en el sector empresarial y se propone la utilización de un modelo de evaluación compuesto por indicadores como base teórica para mejorar el método de evaluación existente en la Empresa, resaltando que la base teórica de los indicadores propuestos está constituida por los postulados del modelo de Kirkpatrick. De este método se tomaron algunos presupuestos claves combinados con indicadores socioculturales teniendo en cuenta la realidad presenciada en la Empresa de Cigarros, lo cual permitió realizar el análisis de manera organizada por niveles de desarrollo.

Palabras clave: Indicadores; Evaluación; Impacto; Capacitación

Abstract

This article approach a study conducted on indicators that favor the evaluation of job training. The sample chosen to apply the tool was the “Lázaro Peña” Cigar Company of the Holguín municipality. An analysis is carried out on the indicators used worldwide in the evaluation of the impact of training in the business sector and the use of an evaluation model composed of indicators is proposed as a theoretical basis to improve the evaluation method existing in the

Company, highlighting that The theoretical basis of the proposed indicators is constituted by the postulates of the Kirkpatrick model. This method took some key budgets combined with socio-cultural indicators taking into account the reality witnessed in the Cigar Company, which allowed the analysis to be carried out in an organized manner by development levels.

Key Words: Indicators; Evaluation; Impact; Capacitation

Introducción

El contexto empresarial actual se caracteriza por el desarrollo de la información y la gestión del conocimiento tanto para obreros como directivos. Para aprovechar esas oportunidades se debe entender que el principal valor de las organizaciones está en su capital intelectual y su gestión basada en el conocimiento, de ahí la ventaja en el desempeño cultural-empresarial, la cual permite la preparación de los recursos humanos.

En este sentido, la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” del municipio Holguín busca aparejado a elevar su producción, lograr un bienestar para la creación o adquisición de una cultura general en sus trabajadores.

En la presente investigación se realizó una revisión de los diferentes instrumentos que se aplican en la Empresa, entre ellos las encuestas, los cuestionarios, y apoyado en el criterio de expertos en el tema, se pudo detectar una escasa inclusión de elementos que aborden temas relacionados a los conocimientos individuales adquiridos por los capacitados, lo cual impide conocer el desarrollo alcanzado por el obrero en sus campos de actuación. Por lo tanto, se hace ineludible se utilice una herramienta dirigida al cumplimiento de los objetivos, tanto individuales como empresariales, que contemple la inclusión de indicadores necesarios para la evaluación de la capacitación.

Al realizar un análisis sobre los indicadores utilizados en la evaluación del impacto de la capacitación se comprobaron diferentes modelos a nivel internacional que se ajustaban a la realidad investigada en la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña”. Sin embargo, dada la naturaleza de la propuesta se optó por el empleo, y enriquecimiento con otros indicadores socioculturales, de los postulados que ofrece el modelo de Kirkpatrick, el cual nos permitirá realizar el análisis de manera organizada por niveles de desarrollo.

Esta teoría fue escogida por tener un carácter fundamentalmente cualitativo, que facilita la comprensión de los procesos, comportamientos y condiciones como las perciben los individuos, además por su flexibilidad y la posibilidad de ser adaptadas específicamente a las

necesidades de la evaluación y de mejorar en forma significativa los resultados de una evaluación del impacto al proporcionar una mayor comprensión de los conocimientos. Para el diseño de los indicadores que conforman el modelo fueron considerados estudios del tema realizados en diversas áreas del conocimiento que tenían puntos de equilibrio con la propuesta realizada. Entre los campos en que se aborda la temática del impacto de la capacitación en Cuba podemos referir aquellas que han incursionado en el tema desde diferentes visiones, por ejemplo, desde los estudios gerenciales de corte ingenieril (Pineda, 2000) resaltando el papel de las TIC (Castañeda, Hernández y Ramos, 2016); dirigida a la evaluación de la superación de cuadros en la Administración Pública y Empresarial. (Delgado, 2017), el turismo (Rodríguez, 2017 y Sarmentero, Alonso, Zamora y Arreche, 2010) y la formación académica (Ramos, Meizoso y Guerra, 2016). Por tanto, se revela una brecha que no ha sido tratada y factible de abordar, y es precisamente el aporte de esta investigación donde se declaran indicadores de corte sociocultural que complementan, a criterio de las autoras, los modelos foráneos y las aproximaciones nacionales.

Materiales y métodos

Esta investigación está orientada hacia la metodología cualitativa a la cual se suman los métodos e instrumentos apropiados que posee este tipo de paradigma como vía para desarrollar el tema de investigación antes planteado.

Análisis- síntesis: factible para realizar una valoración del impacto de la Capacitación de los obreros en la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” a través de las fuentes consultadas y los datos obtenidos durante el proceso de investigación, permitiendo concretar las bases teóricas con respecto al tema de investigación, así como la caracterización de la capacitación que lleva a cabo la empresa.

Histórico- lógico: permitió estudiar los antecedentes históricos que han caracterizado al objeto y campo de investigación, tales como: la capacitación y los indicadores, además el análisis de su desarrollo en la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña”.

Inducción -Deducción: se determinan las preguntas científicas, y a la vez, se utiliza en la lógica de la exposición del contenido, esencialmente en la fundamentación teórica. Se emplea en el tratamiento de los elementos conceptuales, el procesamiento de la información y la elaboración de las conclusiones del trabajo investigativo realizado.

Observación científica: se tiene una visión más concreta y abarcadora de la realidad, se comprueba el comportamiento y búsqueda de elementos que puedan favorecer la medición del impacto de la capacitación en la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña”.

Revisión bibliográfica: se llevó a cabo a través de la consulta de documentos tanto los de uso interno de la institución como los compilados en la bibliografía especializada sobre capacitación, indicadores y evaluación de impacto.

Criterio de experto: se empleó con el fin de realizar un análisis minucioso entre profesionales para que sirviera como fuente de información sobre el tema que se va a tratar.

Entrevista semiestructurada: realizada a informantes claves para obtener una mayor información sobre el tema de investigación y contrastar con la realidad.

Triangulación de métodos y fuentes: permite la integración de los métodos utilizados, para luego comprobar los resultados, realizando un análisis que consiste en recoger datos de diferentes fuentes con el fin de tener una comprensión más profunda y contextualizada.

Resultados

Diariamente en las empresas se trabaja para aumentar el valor del servicio ofrecido al incrementar el valor intelectual de sus recursos humanos, lo cual ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo y permitiendo su adaptación en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

Para enriquecer el análisis conceptual sobre la evaluación del impacto de la capacitación, el investigador Pineda se propone en su obra definir una concepción de la evaluación del impacto de la capacitación cuando afirma que:

(...) la evaluación del impacto de la capacitación es un tipo concreto de evaluación que permite identificar los efectos reales que la capacitación tiene en la organización y determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos organizacionales (2000:119).

En este sentido la capacitación es concebida como una acción propuesta para la adquisición de conocimientos claves en el desempeño laboral que permitan el incremento de oportunidades, así como aptitudes que faciliten la interacción entre los trabajadores y los procesos tecnológicos, y a su vez alcanzar mayor productividad y mejores beneficios.

En la empresa de estudio seleccionada se hará énfasis en la Capacitación en el trabajo, ya que permite dar al obrero, claras ideas de superación y aplicación en las actividades laborales y extra-laborales. O como bien resume esta concepción de capacitación:

Su fundamento está en dar respuestas a necesidades reales de las diferentes instituciones del sector empresarial, en la búsqueda de un cambio en las aptitudes y habilidades del obrero sesionando como la función educativa, preparándolos para presentes y futuras necesidades (Diez y Abreu, 2009: 114).

Consideramos a la capacitación como uno de los medios prioritarios en la política de Administración de Personal que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. Aun así, se invierte gran cantidad de presupuesto en las mismas y sin embargo no son atendidas como deberían ya que se centran más en el cumplimiento del plan de las capacitaciones, que en el cumplimiento de sus objetivos sin visualizar su valor concentrado. Posterior a las consideraciones antes expuestas, se puede señalar que la categoría Indicador, desde una concepción sociocultural, será entendida para los propósitos de este artículo como:

Una herramienta de medición de las variables, que permite entregar información cuantitativa o cualitativa y observar la situación o grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Mide las modificaciones que puede ocasionar determinada acción relacionada a una preocupación social establecida o analizar sus cambios en los valores morales, éticos o conductas como variables cualitativas no observables (Argote, 2016:19).

Dicho constructo será implementado en función metodológica para la valoración de las acciones de capacitación y que resultan en la evaluación del impacto de la misma que en este sentido desarrolla la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” del municipio de Holguín como unidad de análisis.

La evaluación del impacto tiene diversos modelos que permiten el cumplimiento de su objetivo, entre ellos se estudiaron los modelos de Capacitación/Formación de Kirkpatrick, Capacitación/Formación de Wade y el de Capacitación/Formación de Phillips.

El Modelo de Capacitación/Formación de Kirkpatrick (2006) desarrollado en 1995 es uno de los modelos más usados para medir el impacto de la capacitación. Éste contempla los cuatro niveles siguientes:

I – Reacción: mide la satisfacción de los que reciben la acción de capacitación, o sea, de la calidad del programa del desempeño del profesor o facilitador, de los medios, materiales de

apoyo, locales; para lo cual es posible obtener información por la vía de encuestas, entrevistas, PNI (positivo, negativo, interesante) u otras herramientas. (21-22)

II – Aprendizaje: dirigido a la obtención de conocimientos, lo cual es posible comprobar mediante la participación en clases, la realización de tareas, los resultados de la aplicación de pruebas, la presentación de trabajos de proyectos o tesis. (22)

III – Comportamiento: aplicación de los conocimientos adquiridos en su labor, y se puede comprobar mediante la observación, las entrevistas a los jefes y a subordinados, la evaluación del desempeño y la evaluación de indicadores específicos. (22-25)

IV – Resultados: se refiere a la obtención de resultados a nivel de indicadores económicos, financieros, de calidad, productivos, sociales, ambientales o de otra índole. (25-26)

El Modelo de Capacitación/Formación de Wade, concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización y desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

I – Respuesta, II – Acción, III – Resultados y IV – Impacto de la formación en la organización.

La rentabilidad de la capacitación está determinada en lo fundamental por el impacto de la capacitación en las producciones y servicios y basado en el análisis del costo-beneficio.

Como puede observarse, el modelo de Wade sigue una estructura similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos al impacto. Así, identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación: la evaluación de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, detectable a través de indicadores cualitativos y económicos; y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización, para lo que propone el análisis del costo-beneficio como instrumento de medida. (Rodríguez, 2017. Apud. Wade, 1994)

El Modelo de Capacitación/Formación de Phillips, aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados solo a nivel de rentabilidad.

Las fases que integran su modelo son: I – Recogida de datos, II – Aislamiento de los efectos de la formación, III – Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos, IV – Conversión a valores monetarios, V – Cálculo del Retorno de Inversión (ROI). (2011: 2)

En esta investigación se aplicarán las concepciones de Kirkpatrick por contener este, a diferencia de los otros investigadores que basan sus estudios en funciones matemáticas, las

bases de la evaluación desde una perspectiva cualitativa enriquecida necesariamente con aspectos sociales y culturales. (Pineda, 2000:125)

Es conocido como el modelo pionero de evaluación. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de ser simple, flexible y completo.

Propuesta de Indicadores para medir el impacto de la capacitación

La evaluación de impacto es un método que combina el análisis cuantitativo y cualitativo que permite determinar más ampliamente si el proyecto tiene o podría tener los efectos esperados en los favorecidos (individuos, grupos de individuos o instituciones).

La factibilidad de aplicación de la propuesta, así como la inclusión de los indicadores socioculturales fue valorada por un grupo de expertos constituidos por trabajadores de Recursos Humanos y el consejo de dirección de la Fábrica de Cigarros. Mediante el empleo de técnicas y herramientas como la lluvia de ideas y el análisis de documentos.

Los métodos cualitativos permiten proporcionar una visión crítica de las perspectivas de los beneficiarios, la dinámica de una reforma en particular o las razones detrás de ciertos resultados observados en un análisis cuantitativo. En este sentido el investigador Abdala resalta los beneficios de este tipo de enfoque cuando afirma que “el aporte de las técnicas cualitativas se centra en la perspectiva exploratoria de la fenomenología de la vida cotidiana y de las experiencias vividas” (2004:61). Por tanto, los indicadores cualitativos y con un carácter sociocultural están orientados a describir procesos, comportamientos, actitudes y valoraciones. Logrando la integración de mediciones cuantitativas y cualitativas pueden ser a menudo el vehículo mejor para satisfacer las necesidades de información del proyecto.

Por tanto, las autoras de esta investigación utilizarán este tipo de indicadores por lo que pueden aportar en el momento de analizar la calidad de las capacitaciones en el trabajo, la cual se considera un proceso sistémico, constituido por etapas en el proceso laboral.

Las investigadoras coinciden con otros autores que han incursionado en este ámbito y que destacan el hecho de que “su medición no es una ciencia exacta sino interpretativa. En tal sentido, se hace necesario pensarla en términos de indicadores, es decir, hechos observables que permitan luego cuantificar los resultados” (Gutman, 2011).

El valor de estos indicadores está en su capacidad de describir los resultados de las capacitaciones en el trabajo desde una fase inicial hasta la fase de producción. Por su carácter cualitativo, permite formar una base para proporcionarnos la información en diferentes etapas que permitirán evaluar los conocimientos individuales tanto en la

producción como fuera de la misma. Las herramientas cualitativas son más apropiadas para “comprender y evaluar los procesos sociales que rodean la implementación de un programa o comportamientos organizacionales” (Berner, 2009: 61)

Es necesario destacar que estos no están incluidos en la teoría de Kirkpatrick, sin embargo, las autoras consideran que se deben tener en cuenta durante el proceso previo a la capacitación en el trabajo ya que estos inciden directamente en el proceso de evaluación de impacto.

Indicadores primarios del nivel Pre-capacitación

1. Cantidad de trabajadores matriculados
2. Cantidad de trabajadores en la modalidad de oyentes (no matricularon el curso)
3. El índice de deserción
4. La capacitación debe responder a las necesidades de la empresa y del trabajador
5. Definir correctamente el fin u objetivo de la capacitación
6. Empleo de métodos o vías de evaluación y de enseñanza en correspondencia con el objetivo de la capacitación.
7. Definir los beneficios sociales y culturales que aporta a la empresa y al obrero (monetarios, conocimiento, perfeccionamiento)

Para una mejor comprensión y visualización de las etapas del proceso de capacitación, partiendo de la teoría de Kirkpatrick y con el posicionamiento de las herramientas necesarias que responden a cada uno de estos momentos o niveles, las autoras proponen se consulte el gráfico ilustrativo para un mejor entendimiento de este proceso.

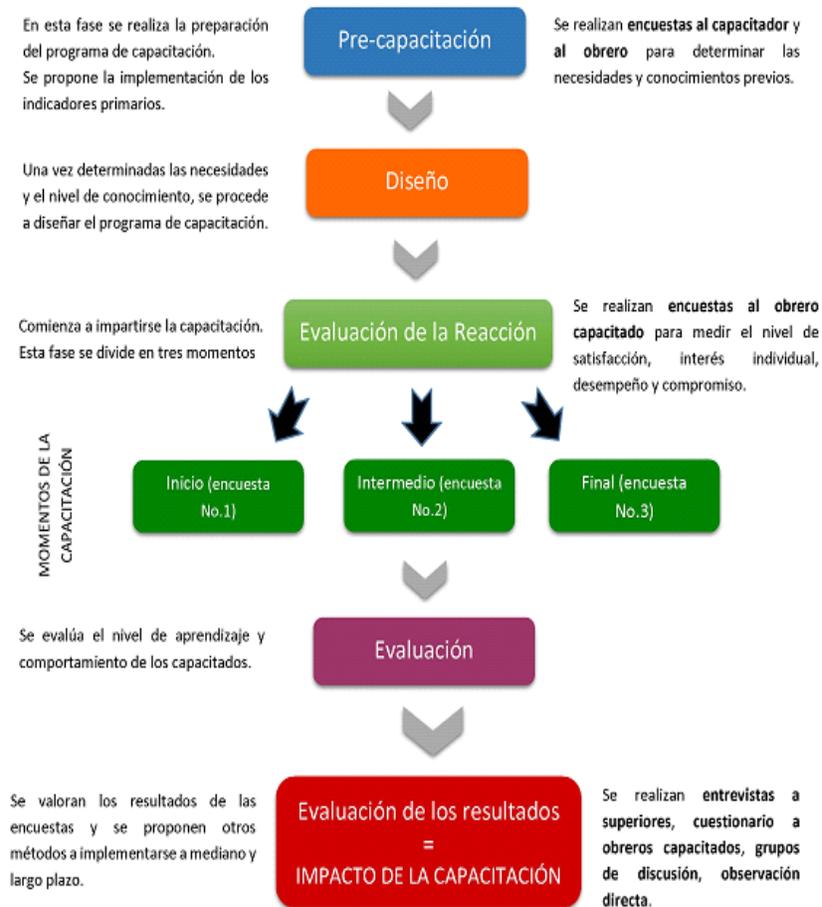


Figura 1. Momentos del proceso de capacitación. Propuestas de herramientas (Fuente: elaboración propia)

Para poder medir estos indicadores se utilizará como método una encuesta que será realizada por el capacitador general al capacitador y al obrero capacitado. El presente instrumento será aplicado al capacitador antes de comenzar el ciclo de capacitación, el cual apoyará la evaluación de sus resultados y el impacto que esta pueda tener. En esta fase el capacitador debe tener en cuenta dentro de la diversidad de obreros matriculados los posibles niveles de escolaridad alcanzados por los capacitados previamente, para orientar el contenido y la didáctica de la capacitación a lograr un equilibrio de aprendizaje.

También debe realizar evaluaciones continuas tanto orales, prácticas y escritas, que respondan al objetivo de las capacitaciones. Al finalizar la capacitación estas permitirán conocer cuánto se logró y en qué tiempo se vencieron los objetivos o si todavía se debería continuar profundizando en el contenido.

También se propone la aplicación de un instrumento a los obreros antes de comenzar el ciclo de capacitación, el cual apoyará la evaluación de sus resultados y el impacto que puede tener, viendo su efecto social para con los obreros. Es entonces con la obtención de estos resultados que se procede al diseño o perfeccionamiento del programa de capacitación, así como de su evaluación.

Este primer nivel es evaluado en la Empresa por las personas a cargo del programa de capacitación, pero se recomienda que deben ser incluidos los siguientes indicadores.

Nivel I: Evaluar la Reacción

Este nivel es realizado en la Empresa al finalizar cada curso y se propone conocer el criterio de los participantes en la acción a través de una encuesta. Esta tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida por los capacitados.

Luego de analizado el método utilizado en la institución para la recogida de información se determinó que este proceso o modelo de evaluación podría ser realizado en tres fases para una mejor comprensión de los resultados y un análisis más claro de la disponibilidad que el obrero va teniendo durante el proceso de capacitación, así como las satisfacciones e insatisfacciones que puede tener en el transcurso de la misma.

En este nivel se reconoce la necesidad de incluir indicadores que guiarán los diferentes momentos que se proponen:

- Nivel de satisfacción con el programa y el capacitador (si satisface necesidades reales al capacitado) Aseguramiento Docente
- Nivel de interés individual del capacitado
- Nivel de desempeño y compromiso propio, en relación a la capacitación
- Disponibilidad para la realización de las actividades prácticas (en conjunto o Individual)

El método que será empleado en los tres momentos propuestos (inicio, intermedio y final) que conforman el nivel de evaluación de la reacción será la encuesta, y será aplicada por el capacitador o por el profesor encargado de impartir el programa de la capacitación.

Estas encuestas permitirán obtener información de las reacciones de los participantes sobre su nivel de satisfacción con los contenidos, los métodos empleados, la calidad de los profesores y las condiciones en las que se han realizado las acciones de formación, así como su opinión sobre el grado de utilidad de los conocimientos obtenidos.

Nivel II: Evaluar el Aprendizaje

Este nivel es uno de los más importantes, ya que nos proporcionara por medio de los métodos propuestos conocer tanto el desempeño diario de los superiores como el del obrero en sus respectivos campos de acción o puesto de trabajo, como en el proceso de aprendizaje. Este tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje propuestos.

Luego de ser analizado los métodos aplicados en la Empresa, se determinó que se basaban en preguntas muy abiertas en el caso de la opinión de los capacitadores, y en las evaluaciones solo se considera el nivel evaluativo del momento dado. Se considera que se debe tener una propuesta más adecuada en cuanto a las evaluaciones prácticas ya que estas se perfeccionan en el puesto de trabajo y se evalúa con los resultados del trabajo.

Por tanto, las autoras proponen se deben tener presentes en el momento de evaluar el aprendizaje los siguientes indicadores:

- Resultados académicos y prácticos (antes y después). Se realizará la misma evaluación antes de comenzar la capacitación y al concluir esta. Con esta estrategia se pretende tener una visión clara de lo que se ha logrado durante el proceso y en el cambio de aptitud esperado en el obrero.
- Desempeño laboral (antes, durante y luego de ser capacitado). Permitirá ver si el interés y objetivos tanto del capacitado como de la empresa se van cumpliendo de acuerdo a lo programado.

Todo esto permitirá no solo observar el criterio del capacitador al evaluar, sino que permite que capacitadores y directivos evalúen el desempeño del obrero y aporten ideas para un mejor desempeño en la capacitación.

En este nivel, aunque no se propone un instrumento como en la fase anterior, ya que la Empresa tiene sus propios instrumentos recomienda que se emplee la observación no participante, las entrevistas, las pruebas de conocimiento o aquellas orientadas en forma de evaluación práctica.

Es necesario aclarar que este nivel será incorporado como parte del proceso de evaluación, de manera integrada con el nivel III que responde a la evaluación del comportamiento ya que ambos están relacionados directamente.

Esta concepción por parte de las autoras se justifica en la medida en que la evaluación del aprendizaje será por medio de la teoría, mientras que la evaluación del comportamiento

permite evaluar la implementación de estos conocimientos teóricos directamente en la práctica; resultando ambos procesos en un solo fin: la evaluación.

Nivel III: Evaluar el Comportamiento

En este nivel de evaluación del comportamiento, se propone la creación de un grupo interdisciplinar, con miembros de instituciones como: profesores de la Universidad de Holguín, especialistas del Ministerio de la Agricultura, del Ministerio de Educación, las Escuelas Ramales y especialistas de la propia Empresa.

Este equipo interdisciplinar evaluará cómo se comporta la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. Se utilizarán encuestas y resultados en el trabajo para medir el avance o no de acuerdo a las capacitaciones recibidas. Para la correcta evaluación se determinarán periodos de tiempo coherentes para que este proceso no sufra imprevistos. Es necesaria la participación de especialistas de la Empresa para que ayuden a determinar cómo inciden las capacitaciones recibidas en el proceso de producción.

Indicadores:

- Clima laboral.
- Aumento de la creatividad del personal.
- Trabajo en equipo.
- Desempeño laboral.

Teniendo en cuenta que en este nivel el objetivo fundamental consiste en evaluar la aplicación o transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridas en el puesto de trabajo, tomando como indicador el desempeño laboral, se utilizará como fuente de retroalimentación la fase práctica del curso, cuyos objetivos estarán encaminados al ejercicio práctico del quehacer diario de la empresa, donde los capacitados deben demostrar la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación.

Para este análisis se tiene en cuenta la aplicación de instrumentos como la encuesta, la cual se recomienda aplicar después de seis meses culminado la acción de capacitación. También se propone la implementación de la observación o entrevistas para obtener datos que reflejen las características y condiciones de los individuos, conductas, actividades y características.

Nivel IV: Evaluar los Resultados

Evaluar los resultados de la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera cómo vamos a lograr tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados

para cada persona dentro de una organización. Siendo este nivel de evaluación en si el efecto de la capacitación en las funciones sociales de los capacitados, en su desempeño profesional, en su producción intelectual y en su prestigio profesional (crecimiento profesional).

Por lo antes analizado se medirá si la acción formativa ha producido beneficios a la organización, y al igual que el nivel anterior precisa para su evaluación de que transcurra cierto tiempo (no menos de 6 meses). Por lo tanto, se propone se incluya un proceso de evaluación práctica de los resultados donde se tenga en cuenta los resultados en el trabajo antes de la capacitación, tiempo de capacitación, y resultados en el trabajo luego de la capacitación.

Los indicadores a tener en cuenta para determinar los beneficios de la capacitación deberán ser los siguientes:

- Aprovechamiento de la jornada laboral
- Aumento de la Productividad
- Satisfacción de los Clientes
- Calidad de los Servicios

Para lograr un análisis o evaluación más concisa se puede comparar cantidad de cursos impartidos en las diversas etapas de años anteriores y la cantidad de obreros que han recibido las capacitaciones, y destacar el porcentaje que se ha superado en su puesto laboral y cuantos han logrado un nivel de superación mayor o cambio de puesto de trabajo. Permitiendo así una panorámica del conocimiento, habilidades y experiencia laboral que posee el capacitado.

Entre los métodos que se proponen sean aplicados los siguientes:

- Entrevistas con responsables jerárquicos (superiores).
- Cuestionarios a los participantes.
- Grupos de discusión con los participantes.
- Observación directa a participantes para evaluar desempeño laboral.

Se puede definir el tiempo de análisis según el interés de la institución y llevar el control sistemático del comportamiento de los resultados, que les permite establecer comparaciones, determinar comportamientos, tendencias, y tomar decisiones o acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, asegurando el retorno de la inversión que realizan en esta actividad.

Conclusiones

La sistematización de los estudios realizados sobre el impacto de la capacitación e indicadores, triangulado con métodos y técnicas empíricas favoreció el análisis interpretativo de este fenómeno desde una perspectiva sociocultural.

Las categorías de indicador sociocultural propuesta permitieron el perfeccionamiento de la herramienta aplicada para la evaluación del impacto de la capacitación en la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” de Holguín.

La propuesta de indicadores primarios, así como las encuestas y entrevistas que no forman parte del plan inicial de evaluación de la capacitación aplicado en la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” de Holguín, contribuyen al perfeccionamiento de las evaluaciones y en la calidad de las capacitaciones en el trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Abdala, E. (2004) Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Montevideo: CINTERFOR.
- Argote, Y. (2016). Propuesta de una herramienta sociocultural para medir el impacto de la capacitación en la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” del municipio Holguín. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad de Holguín.
- Berner, H. (2009) Anexo metodología evaluación de impacto. División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Chile. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/articles-37416_doc.pdf
- Castañeda Calzadilla, M. R., Hernández Rabell, L. y Ramos Díaz, J. L. (2016) Una práctica innovadora en la capacitación empresarial. *Revista Cubana de Educación Superior*. Recuperado de 35 (3), p. 4-14 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300001&lng=es&tlng=es.
- Delgado Fernández, M (mayo-agosto, 2017) Valoración del impacto de la superación de los cuadros en administración pública y empresarial en cuba. *Revista cubana de Administración Pública y Empresarial*. Recuperado de I (1), p. 3-18 https://www.researchgate.net/publication/322235063_VALORACION_DEL_IMPACTO

DE LA SUPERACION DE LOS CUADROS EN ADMINISTRACION PUBLICA Y EMPRESARIAL EN CUBA

- Diez, J. y Abreu, J.L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Recuperado de 2 (4), p. 97-144 [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf)
- Gutman, N. (2011) Cómo medir los resultados de una capacitación. Recuperado de <http://www.americalearningmedia.com/edicion-005/60-innovacion/256-como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>
- Kirkpatrick, D. (2006). *Evaluating Training Programs*. Third Edition, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Phillips, J. (1990). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston: Kogan Page.
- Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educar*. Recuperado de 27, <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/0211819Xn27p119.pdf>
- Ramos Azcuy, F., Meizoso Valdés, M. C., & Guerra Bretaña, R. M. (2016). Instrumento para la evaluación del impacto de la formación académica. *Revista Universidad y Sociedad*. Recuperado de 8 (2), pp. 114-124, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200014&lng=es&tlng=es.
- Rodríguez-Piña, R. A. (2017) Modelo para la medición del impacto de capacitación en instalaciones turísticas. *Ciencias Holguín*. Recuperado de 23 (3) <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1041/1120>
- Sarmentero Bon, I., Alonso Elizondo, P., Zamora Rodríguez, M. y Arreche, L. (2010) El impacto de la capacitación, algunas consideraciones a partir de una experiencia de su evaluación en un Hotel Todo Incluido. *Revista Avanzada Científica*. Recuperado de 3 (13) <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5074383.pdf>

Síntesis curricular de las autoras

¹ **MsC. Yohana Hidalgo-Parra** Licenciada en Estudios Socioculturales en el 2012, Máster en Historia y Cultura en Cuba en el 2015, Profesora Asistente del Departamento de Estudios Socioculturales en la Universidad de Holguín. yhidalgo@uho.edu.cu
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3482-4062>

¹ **MsC. Yusleidis Hernández-Hechavarría** Licenciada en Estudios Socioculturales en el 2009, Máster en Historia y Cultura en Cuba en el 2015, Profesora Asistente del Departamento de Estudios Socioculturales en la Universidad de Holguín. yusleidis@uho.edu.cu ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1734-1752>

¹ **Lic. Nayvis Leyva-Reyes** Licenciada en Estudios Socioculturales en el 2016, Profesora Instructora del Departamento de Estudios Socioculturales en la Universidad de Holguín. nleyvas@uho.edu.cu ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1193-1495>

Institución de las autoras

¹ Universidad de Holguín. Cuba

Fecha de Recepción: 16 de octubre 2019

Fecha de Aprobación: 21 de diciembre 2019

Fecha de Publicación: 31 de enero 2020