

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN DEPARTAMENTO ECONÓMICO DE LA DIRECCIÓN DE SALUD PÚBLICA EN YAGUAJAY

Lic. Pedro Julio Cruz Rangel

MSc.Nélida Martín Sánchez

MSc.Yoanys Alberto Rodríguez

Dr.Rosendo Quincose Arteaga

Lic.María del Carmen Rodríguez Pérez

Filial Universitaria de Salud Municipio de Yaguajay
yoanys.ar@ssp.sld.cu

Resumen

El siguiente trabajo investigativo está basado en la evaluación de la efectividad de una estrategia de capacitación aplicada al departamento de economía de la unidad de Salud municipal del municipio de Yaguajay, con los objetivos de medir la efectividad de la capacitación en el personal de economía del sector de la salud en este departamento y el desempeño real de los económicos por las acciones recibidas; las cuales fueron diseñada teniendo en cuenta las necesidades en cuanto a la capacitación solicitadas por cada uno de los trabajadores de este departamento después de ser aplicado un diagnóstico inicial, donde cada uno de ellos planteó en que aspectos necesitaban superarse, estas actividades fueron puestas en práctica y a continuación se ofrecen los resultados obtenidos, a corto , medianos y largos plazos, en función de la evaluación del desempeño de cada trabajador en su área de trabajo, la misma se realizó a partir del modelo de Donald Kirkpatrick, donde se evidencia la obtención de resultados positivos en el desempeño laboral de cada trabajador.

Palabras claves: **Impacto**, Capacitación, Desempeño real, **Económicos**, **Evaluación**.

Introducción

La capacitación es uno de los procesos de vital importancia para el desarrollo de las capacidades directivas y laborales en una empresa o entidad, la misma está asociada a procesos de cambio dirigidos a la preparación del personal directivo y al personal vinculado directamente a la producción en cualquier empresa o entidad, y la misma está encaminada al desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades sobre el desempeño de cada cual, lo cual está diseñado para adquirirse a corto, mediano y largos plazos.

El objetivo de la capacitación es lograr la transformación cualitativa del trabajo en salud a través del **impacto** de las acciones que se desarrollan en los propios servicios con un eje metodológico central: la preparación en el trabajo, lo cual constituye un factor de transformación a partir del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación.

La evaluación de la capacitación ha de orientarse siempre a la mejora del proceso formativo, la transferencia de aprendizaje y a la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones.

Como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado a los trabajadores del área de economía del sector de la salud en el año 2010 y los resultados de la evaluación del desempeño se detectaron necesidades de capacitación en este personal lo que motivó a realizar un grupo de actividades capacitantes para darle respuesta a las mismas y mejorar la competencia laboral ,a su vez se hizo necesario medir el resultado de estas acciones mediante la evaluación del impacto para determinar su grado de efectividad.

Objetivos

- Medir la efectividad de la capacitación en el personal de economía del sector de la Salud.
- Medir el desempeño real de los económicos por las acciones recibidas.

Metodología

Para evaluar el impacto de la capacitación se utilizó el modelo de Donald Kirkpatrick que consta de 4 niveles:

Nivel I: La “reacción” de los capacitados y/o sus sentimientos hacia la experiencia de aprendizaje en el momento de la ejecución.

Nivel II: El “aprendizaje” en términos de hechos, conceptos y procesos.

Nivel III: El “comportamiento” o “conducta” en el lugar del capacitado, es decir el “uso”, “transferencia” o “incorporación” de lo aprendido en la capacitación.

Nivel IV: Los “resultados” en términos de las diferencias una vez de regreso al puesto de trabajo

Para la evaluación de la reacción se utilizó una encuesta (anexo 1) la cual se le aplicó a todos los económicos del sector al final de la capacitación.

El aprendizaje se evaluó al inicio de cada conferencia a través de preguntas escritas referentes al contenido de la actividad anterior y al final del curso con la aplicación de una prueba escrita.

Para evaluar la transferencia se aplicó una encuesta a los cursistas (anexo 2) y además se realizó una revisión documental para corroborar el desempeño de los mismos como fueron: evaluación del desempeño, informes de visitas de control realizadas, calidad de los balances financieros.

Para evaluar el impacto se le realizó una entrevistas a los jefes de los evaluados (vicedirector económico, jefe de departamento, supervisora) con el propósito de conocer el desempeño de los mismos meses después de la capacitación, utilizándose indicadores de impacto seleccionados por expertos como son: Elevación de la calidad de la información y el proceso, disminución de los errores en la operación, aumento en los niveles de satisfacción y mejoras en la organización del proceso (anexo 3).

Para llevar a cabo la investigación se utilizó como **población** los trabajadores del departamento económico de la dirección municipal de salud en el municipio de Yaguajay, ubicada en Panchito Gómez Toro No 84, de la misma fue tomada como **muestra** de manera aleatoria probabilística 12 trabajadores de este departamento y 4 directivos de este mismo departamento, de los cuales se puede destacar que todos presentan más de cuatro años de servicios en la unidad y más de 6 años de experiencia en el sector de la economía.

Fundamentación teórica

“**Capacitar:** es más que informar, es preparar al hombre para la vida.” Al asumir el criterio de lo expresado por Rubén Peña Romero en su libro: Apuntes para una Capacitación, cuando se confirma que al capacitar se educa, se instruye, que para informar es indispensable la participación activa del que capacita cada uno de los procesos, así como disponer de las formas de su impartición.

Se identifica la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que se desarrollan, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Así como el desarrollo es el proceso continuo y simultáneo a la capacitación, dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que les permiten desempeñar puestos de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.

Capacitación técnica: Este término compuesto identifica los procesos de preparación inicial, a la que se someten los recursos humanos para prepararse para el desempeño de un puesto de trabajo o cargo y los llamados de perfeccionamiento dirigidos a actualizar sus conocimientos, habilidades y destrezas y, a lograr la eficiencia y calidad de su desempeño. Por lo que la misma puede definirse como un proceso complejo de enseñanza aprendizaje orientado a formar y desarrollar en los recursos humanos su competencia ocupacional.

Formación: Identifica los procesos de enseñanza-aprendizaje, sistemáticos, formales y planificados para proporcionar o modificar conocimientos, habilidades y destrezas, y el desarrollo de actitudes y valores para conseguir modos de actuación adecuados a una actividad o rango de actividades ocupacionales o profesionales. En el mundo del trabajo significa también capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una profesión, ocupación, trabajo o tarea.

Desarrollo: Identifica los procesos formativos continuos o recurrentes, sistemáticos, formales y no formales que permiten a los recursos humanos calificados, renovar y acrecentar su nivel de competencia profesional en correspondencia con los avances científicos y tecnológicos y las demandas de la sociedad.

Cada término en particular conceptualiza un proceso, es por ello que luego de analizarlos se está en condiciones de exponer una síntesis que lo englobe a todos en forma de una definición conceptual. De tal forma:

Capacitación y desarrollo técnico profesional: Designa al conjunto de procesos formativos y de desarrollo, de carácter continuo y recurrentes; sistematizados o no; formales y no formales que posibilitan a los recursos humanos calificados, durante su vida laboral activa, la formación y desarrollo de su competencia ocupacional y profesional en correspondencia con los avances científicos y tecnológicos y los intereses individuales, ocupacionales, organizacionales y sociales, en un periodo histórico determinado.

Consideraciones generales acerca de la capacitación

Este subsistema aborda los procesos de formación y desarrollo que someten los recursos humanos de una organización o entidad, en correspondencia con las necesidades generales, particulares y singulares, surgidas a partir de los objetivos estratégicos, la proyección de desarrollo, la renovación e innovación tecnológica, deficiencias en el proceso y otros factores de interés colectivo o individual.

Las organizaciones de éxito tienen concebidos como parte de su sistema de Dirección y Planificación Estratégica, al Sistema de Capacitación y Desarrollo Técnico Profesional de sus Recursos Humanos como una de sus unidades de acción estratégica, brindando gran importancia y relevancia a los procesos que integran este subsistema, a los que destinan cuantiosos recursos financieros, por considerarlos como inversiones necesarias e imprescindibles, productoras de nuevos valores, acorde con las demandas de la sociedad o segmentos de ésta, y no como un costo que encarece la gestión económica.

Elementos del sistema

Constituyen elementos integrales de este sistema los procesos de:

- La determinación de los problemas y necesidades de capacitación y desarrollo técnico profesional.
- La definición de los objetivos.
- El diseño de los programas de capacitación y desarrollo.
- La puesta en marcha y ejecución de los programas.
- La evaluación de la efectividad de los programas.

Como se puede apreciar, la determinación de problemas y necesidades de capacitación y desarrollo profesional, constituyen el elemento primordial o punto de partida, de todo proceso de capacitación y desarrollo a que se someten los recursos humanos, para acrecentar y alcanzar estadios superiores de eficiencia y eficacia en su trabajo y una mayor competitividad profesional.

En esencia la **capacitación** es un conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalcificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Acción de capacitación: expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación.

Objetivos principales de la capacitación.

Objetivos: Crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

La actividad de capacitación al igual que el resto de las actividades utilizará como método de trabajo y de dirección, la Dirección por Objetivos, lo cual permitirá dirigir con prioridades, determinando con suficiente anticipación hacia donde dirigir los esfuerzos principales y los recursos de que se dispongan en función de obtener los resultados más necesarios para asegurar el funcionamiento y avance de las entidades. Esto solo se logra con una correcta administración de las acciones de capacitación.

Las acciones de capacitación y desarrollo de los recursos humanos que acometen las direcciones de las entidades, deben estar relacionadas con:

- Procesos de producción o servicios.
- Enfoque del sistema
- Correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad

Etapas de la capacitación

1. Planeación-Organización: es decir, que hacer, como hacerlo, cuando y quien ha de hacerlo, agrupando diversas partes dependientes entre sí, pero cada una de ellas con una función especial, para formar un todo. Analizar-jerarquizar-agrupar.
2. Ejecución: lograr que las acciones se realicen conforme al plan predeterminado.
3. Control: comprobar si todo lo que ocurre es conforme a lo planeado, a las instrucciones impartidas y a los principios establecidos.
4. Evaluación: revisar los resultados y evaluarlos, corregir y tomar medidas en caso necesario, cuando aún se está en posibilidad de corregirlas, retroalimentar el sistema y optimizar recursos.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC): Es el proceso que consiste en la identificación de ausencias, carencias, deficiencias o discrepancias ya sea de conocimientos, habilidades y/o actitudes, comparadas con la que un trabajador debe saber, poder o querer hacer para desempeñar con eficiencia las funciones propias de su puesto actual o futuro.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite:

- Identificar las diferencias medibles y cuantificables que existen entre los conocimientos y actitudes que se requieren en el puesto y los que tiene la persona que lo ocupa.
- Identificar necesidades o problemas de desempeño que tendrán que ser resueltos por otros factores ajenos a la capacitación.

Ventajas

- Proporciona perfiles teóricos de los puestos que ocupen en la organización.
- Brinda información no sólo para la programación de acciones formativas del centro de capacitación sino además para establecer sus prioridades.
- Establece indicadores para calcular el costo beneficio de los programas de capacitación.
- Identifica instructores potenciales dentro del personal.
- Contribuye a la formación o aplicación del inventario de recursos humanos de la institución.

Para realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

- Identificar los insumos con que cuenta la entidad para la realización del diagnóstico.
- El tipo de necesidades identificadas dependerán de los insumos utilizados.

- El especialista de cuadros de cada organización es el responsable de la ejecución del diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- Determinar previamente el nivel del personal que estará sujeto al diagnóstico.
- Retomar los resultados obtenidos del diagnóstico en la elaboración de los planes y programas de capacitación anteriores.
- Verificar que las necesidades se han resuelto con las acciones formativas establecidas en los programas de capacitación.
- Retroalimentar los programas de capacitación en proceso.
- Definir previamente a la ejecución del diagnóstico, su alcance, el tipo que se requiere los instrumentos a utilizar.

Tipos de diagnóstico de necesidades de capacitación:

- Por puesto o persona
- Por evaluación del desempeño
- Por proceso
- Con base a problemas
- Por centros de evaluación.

Técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación

- Entrevista
- Encuesta
- Tormenta de ideas
- Diagrama de Ley Pareto
- Observación directa
- Evaluación de aprendizaje

Procedimientos administrativos del diagnóstico de necesidades de capacitación

- Planeación y organización
- Ejecución
- Análisis de la Información
- Evaluación

Importancia de la determinación de las necesidades de capacitación.

- Constituye el punto de partida del proceso de capacitación, sin lo cual es imposible elaborar correctamente los planes y programas de estudio. Son el fundamento en que se basan estos.
- Permite ayudar a la solución de los problemas de la organización.
- Elimina la tendencia a capacitar, propiciando su aceptación por los trabajadores, porque ésta debe satisfacer sus necesidades reales.
- Permite elevar la eficiencia de la preparación y superación de los trabajadores, contribuyendo a mejorar su labor.

- Posibilita ahorrar y utilizar mejor los recursos humanos, financieros y materiales al determinar previamente y con exactitud hasta dónde hay que perfeccionar al trabajador a través de la capacitación, lo cual puede resultar muy costoso si no se hace exactamente lo que se requiere.
- Sirven de punto de comparación para evaluar la efectividad práctica de la capacitación

Formas de capacitación

- **Individual:** reunión de personas de diversas empresas y niveles de dirección.
- **Agrupación vertical:** personas de la misma organización pero de diferentes niveles de dirección
- **Agrupación horizontal:** personas de la misma organización y de igual nivel de dirección.
- **Agrupación de familia:** personas de la misma organización, que trabajen en equipos lo cual incluye jefes y subordinados.

En muchas ocasiones se comete el error de no adiestrar juntos a los que trabajan juntos. Se trata de capacitar Blake M. (1962) al equipo para accionar y decidir en conjunto. El jefe debe saber, enseñar, demostrar y acompañar, esto supone la existencia de estrategia y sobre todo enfoque estratégico en su ejecución.

Beneficios de la capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

¿Cómo beneficia la capacitación al personal?

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

¿Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.

- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Evaluación de la capacitación

La evaluación de cualquier fenómeno (entiéndase proceso) independientemente de su naturaleza social, económica, técnica, productiva, de dirección, etc. Consiste en el grado de correspondencia del estado real del fenómeno respecto a su estado deseado (estado previamente planificado o normativamente planteado).

Es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.

Otra cuestión es que a la hora de abordar el tema aparecen diversos términos que no hacen distinciones en sus significados; se pueden encontrar vocablos como: resultado, efecto, impacto; indistintamente utilizados.

Resultado, según el Diccionario de la Lengua Española (1995), significa “efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación”.

El vocablo está en correspondencia con los cambios cualitativos y cuantitativos producidos por la acción, en relación directa con los objetivos y deben encontrarse previamente definidos; es decir, una mirada centrada en la propia capacitación. La consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza aprendizaje, su evaluación, partiendo de objetivos previamente definidos; proporcionará los datos que consideramos como *resultado*

Un activo intangible de singular importancia en nuestros días lo constituye sin lugar a dudas el conocimiento y la inteligencia de los miembros de un colectivo laboral y en particular de los cuadros de dirección. No aparece en los libros de contabilidad, pero es el valor máspreciado de cualquier organización. En este sentido, la capacitación es el proceso que nos permite mantener e incrementar el valor de este activo en consonancia con los retos que el entorno nos impone. Este proceso requiere de una evaluación que recoja todas sus etapas y permita la retroalimentación.

La evaluación es parte integral del sistema de capacitación y debe permitir que se conozcan los resultados de ese proceso encaminado a lograr cambios en los conocimientos, la

comprensión, la conducta y las habilidades de éstos con relación al estado anterior al proceso, y que les posibilite obtener una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones. En este sentido, la calidad del aprendizaje debe materializarse en resultados en su esfera de actuación. “La evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema”.

En este sentido se posibilita la sistematización de la información derivada de las acciones ejecutadas en el programa de capacitación a través de una serie de mediciones acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como de la aplicación y comportamiento en el ámbito laboral, a partir de criterios e indicadores cuyos resultados describirán un determinado impacto producido por la capacitación y contribuirán a las regulaciones correspondientes.

La evaluación en el proceso de capacitación.

Esta etapa clasifica dentro de la llamada evaluación interna y tiene como objetivo corroborar el grado de aprendizaje obtenido por los trabajadores. Se presentan tres momentos de evaluación en correspondencia con la consecución de los objetivos previstos y todos los elementos que intervienen en el proceso con vistas a corregir en su momento oportuno lo que pueda impedir el desarrollo exitoso del mismo. Estos momentos son:

- Evaluación al inicio del proceso de capacitación
- Evaluación durante el proceso de capacitación
- Evaluación al final del proceso de capacitación

Evaluación al inicio del proceso de capacitación.

Es un diagnóstico individual (puede ser también del equipo de dirección si ese fuera el caso) que pretende identificar el estado real de los participantes a la entrada del proceso desde el punto de vista de los conocimientos asociados al programa que van a recibir. Su contenido debe recoger los aspectos vinculados a los objetivos específicos que el programa contempla.

Evaluación durante el proceso de capacitación.

Este momento encierra las formas más convencionales de la evaluación como pueden ser las pruebas o test, encuestas, discusiones y trabajos en grupo, donde se considerarán entre otras:

- La asimilación de los conocimientos adquiridos en las distintas temáticas impartidas.
- El grado de satisfacción de las necesidades iniciales de aprendizaje.
- Los cambios en la actitud y comportamiento de los trabajadores como consecuencia de la enseñanza recibida, incluyendo capacidades adquiridas o no durante el proceso.
- El comportamiento y aptitud para el trabajo en grupo, manifestado a través de su participación, motivación, influencia sobre el mismo, estado de conflicto, etc.
- También considera formas más complejas y adecuadas a la capacitación de adultos las que pueden tomar la forma de ejercicios de simulación, solución de problemas, juegos

de roles, solución de casos, procesos negociadores, discusiones grupales, etc. Este es un proceso complejo que en ocasiones requiere de la presencia de dos o más profesores para su realización y en dependencia del tamaño del grupo.

Este momento de evaluación debe desarrollarse de la forma mas reservada posible entre los profesores y el grupo de cursistas, propiciando un clima de confianza y estabilidad entre ellos a fin de evitar inhibiciones o comportamientos artificiales al sentirse rigurosamente observados.

Evaluación al final del proceso.

Esta es la evaluación que concluye el proceso de capacitación y como tal debe dejar un diagnóstico de los resultados obtenidos por los trabajadores; deben ser considerados en este momento:

- Grado de satisfacción de las necesidades de capacitación inicialmente determinadas.
- Estado real de los participantes al concluir el proceso. Es común la realización del mismo diagnóstico realizado al inicio del proceso y de esa forma identificar los avances obtenidos en los conocimientos.
- Evaluación final (si existiera) integradora de las diferentes temáticas tratadas.
- Valoración integral de los resultados de las evaluaciones durante el proceso de capacitación.
- Evaluación de los instructores en cuanto a calidad de sus exposiciones, actualidad, métodos utilizados, relaciones, carácter práctico, etc.
- Evaluación del proceso de capacitación en cuanto a su orientación, objetivos, dosificación, duración, organización, medios materiales y bibliográficos, locales, atención por parte del coordinador del proceso, etc.
- Cumplimiento de sus expectativas en el proceso de capacitación.

Es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.

Otra cuestión es que a la hora de abordar el tema aparecen diversos términos que no hacen distinciones en sus significados; se pueden encontrar vocablos como: resultado, efecto, impacto; indistintamente utilizados.

Resultado, según el Diccionario de la Lengua Española (1995), significa “efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación”.

El vocablo está en correspondencia con los cambios cualitativos y cuantitativos producidos por la acción, en relación directa con los objetivos y deben encontrarse previamente definidos; es decir, una mirada centrada en la propia capacitación. La consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza aprendizaje, su evaluación, partiendo de objetivos previamente definidos; proporcionará los datos que consideramos como *resultado*.

La Enciclopedia Espasa Calpe, S.A. (1995) cita entre las acepciones del término *efecto* las siguientes:

- Lo que sigue por virtud de una causa.
- Fin para que se hace una cosa. El efecto que se desea, lo destinado al efecto.

Efecto: son las incidencias de la acción sobre los medios físicos y humanos circundantes. Ellos conjugan los resultados de la acción con otras dinámicas o limitaciones propias del lugar donde se desarrolla la acción.

El *efecto* de la capacitación se concibe como el grado en que se modifica el comportamiento del individuo y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en su situación laboral.

Impacto de la capacitación

Al intentar evaluar el impacto de la capacitación de los trabajadores se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los resultados y en algunos casos a su efecto, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el impacto producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

El concepto impacto ha sido objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas de la formación y superación de los recursos humanos.

Ortiz (2003) señala al respecto que es "la fuerza de una situación sobre otra (...) un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios ulteriores"

Rabazza (2003) lo define como el "efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones" que ha de producir la capacitación y el aprendizaje.

Para Cabrera Rodríguez, J. (2003) impacto es "una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad."

Medir el impacto de la capacitación es la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos directivos y las personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto. Msc. García Colina F. y Msc. María de los Ángeles Morell Alfonso (2003).

Medir el impacto de la capacitación es la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos directivos y las

personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

La capacitación a trabajadores es un proceso educativo (instructivo y educacional) donde concurren conjuntamente una serie de factores sobre el hombre objeto de la capacitación, de tipo psicológico, comunicacional, material, social, económico, y otros.

El impacto de la capacitación es una evaluación “externa mediata” porque debe realizarse transcurrido un plazo de tiempo posterior al proceso de capacitación y que debe ser acordado previamente entre quién imparte la capacitación y la organización que es beneficiaria (generalmente entre 3 y 4 meses). Sugerimos la necesidad de cierta sistematicidad en este proceso de evaluación que de hecho se convierte en un recurso de control y supervisión de la eficiencia de la capacitación.

¿Que debemos evaluar en el impacto de la capacitación a los trabajadores?

En este sentido se propone la evaluación orientada en tres dimensiones a considerar:

- La humana
- La técnica o profesional
- La económica

Los resultados esperados de la capacitación en dirección a los trabajadores han de tener como referencia estas tres dimensiones y de ellas se seleccionarán los rasgos de las variables que deben ser modificados en el proceso en correspondencia con los objetivos a lograr. A continuación proponemos las distintas variables en cada dimensión y un acercamiento a los rasgos a medir.

Las variables a medir deben quedar definidas antes de iniciar el proceso de capacitación, y ser de conocimiento de los trabajadores. Es necesario “alinear” los factores concurrentes que delimiten las metas que se desean alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Los métodos y técnicas a utilizar en la medición del impacto de la capacitación.

- La observación
- La auto evaluación
- Encuesta a subordinados y directivos
- Entrevistas a jefes del mismo nivel (horizontal) y nivel superior
- Encuestas al consejo de dirección
- Análisis de documentos
- Investigaciones periódicas
- Análisis cuantitativo y cualitativo

Un proceso para la evaluación del impacto de las acciones de capacitación ha de tener en cuenta los siguientes criterios metodológicos:

- Considerar como contextos para evaluar la efectividad de la actividad y/o el sistema de actividades realizadas: el proceso de su desarrollo y el desempeño del directivo en su puesto de trabajo.
- Determinar dimensiones e indicadores para la evaluación en ambos contextos, utilizando como guía orientadora para ello los objetivos que fueron diseñados para la superación.
- El proceso de evaluación debe conducir a la valoración individual de los efectos de las acciones desarrolladas (impacto individual) en cada participante, y partir de ello derivar las inferencias y generalizaciones colectivas.
- Al tomar como contexto evaluativo la gestión del directivo en su puesto de trabajo, evaluar tanto su desempeño personal como los resultados de su actividad y de la organización.
- Emplear variedad de métodos y técnicas para la recogida de información.
- Utilizar entre las fuentes de información principales para la recopilación de la información a: los directivos participantes, los conductores o facilitadores del proceso de enseñanza – aprendizaje, los subordinados y dirigentes superiores, fuentes documentales.

Identificar y controlar, en la medida de lo posible, las variables ajenas de probable incidencia negativa en la objetividad de los resultados del proceso evaluativo y pudieran derivarse de factores como: las condiciones materiales y organizativas del trabajo, la estabilidad de los directivos

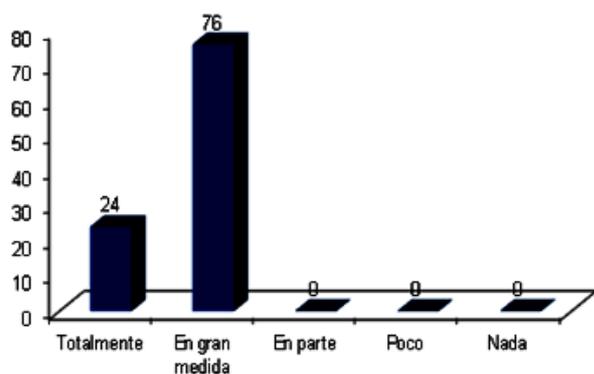
Desarrollo

Análisis e interpretación de los resultados

Se encuestaron un total de 12 económicos pertenecientes al sector de la salud Pública y 4 dirigentes.

Al realizar la evaluación de la reacción pudimos obtener que el 76% de los encuestados consideraron que el aseguramiento y organización de la capacitación permitieron su desarrollo satisfactoriamente en gran medida y el 24% restante totalmente (Gráfico No 1).

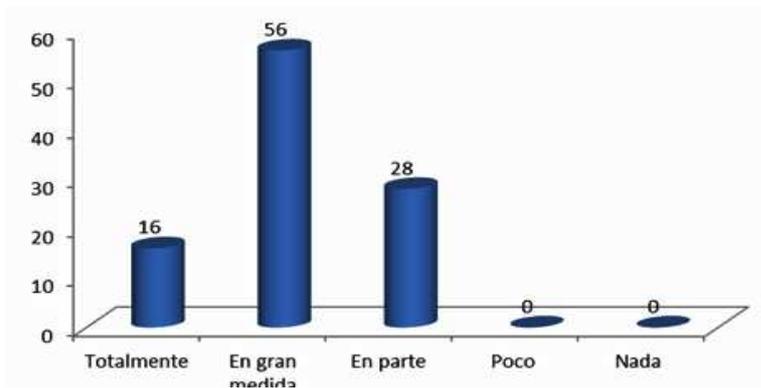
Gráfico No 1. Porcentaje de encuestados según valoración del aseguramiento y organización de la capacitación. En el municipio de Yaguajay. Año 2012



Fuente: Tabla 1

Al analizar con los encuestados su valoración en cuanto al cumplimiento de sus expectativas respecto a la gestión profesoral, la mayoría de los mismos (56%) la valoró de que las cumplía en gran medida, un 16% totalmente y un 28 % consideró en parte, coincidiendo en que los métodos empleados por uno de los profesores no permitía que la información llegara de manera eficaz a los cursistas. Como estrategia se realizó un cambio de instructor al cual se le dio seguimiento subsanándose el problema. (Gráfico 2)

Gráfico No 2. Porcentaje de encuestados según valoración del cumplimiento de las expectativas de la gestión profesoral. En el municipio de Yaguajay. Año 2012



Fuente: Tabla 2

El 88% de los encuestados consideraron que los conocimientos adquiridos con la acción de capacitación mejoran la competencia y el desempeño en su trabajo en gran medida y el 12% restante considera que totalmente. (Gráfico 3).

Gráfico No 3. Porcentaje de encuestados según consideraron que los conocimientos adquiridos en la capacitación mejoran su preparación para el desempeño y competencia. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.

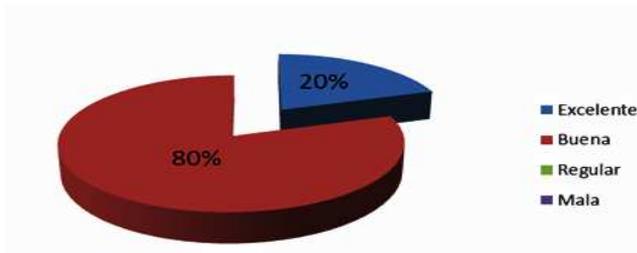


Fuente: Tabla 3

El 100% de los cursistas consideró que el contenido recibido en la Acción de Capacitación tiene posibilidades objetivas de ser aplicado totalmente en su práctica laboral.

El 80% de los encuestados evaluó la acción de capacitación de buena y el 20% restante de excelente, evidenciándose con esto la calidad y buena acogida que tuvo la actividad capacitante para los económicos del sector.

Gráfico No 4. Evaluación de la acción de capacitación según percepción de los encuestados. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.

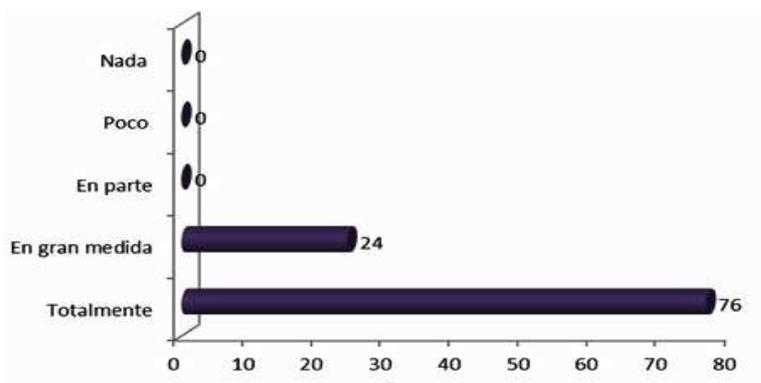


Fuente: Tabla 4

Para la evaluación del aprendizaje se realizaron preguntas escritas y orales durante la capacitación, las cuales arrojaron una buena asimilación de los conocimientos impartidos donde se hizo hincapié en aquellos en los que se observó mayor dificultad. Al evaluar la transferencia obtuvimos que el 8% de los que recibieron la capacitación se les ubicó en un puesto de mayor complejidad posterior a la misma y el 92% restante un puesto de similar complejidad.

El 76% de los cursistas manifiesta que la aplicación de los conocimientos en su desempeño laboral se les exige totalmente y el 24% restante respondió que en gran medida. (Gráfico No 5).

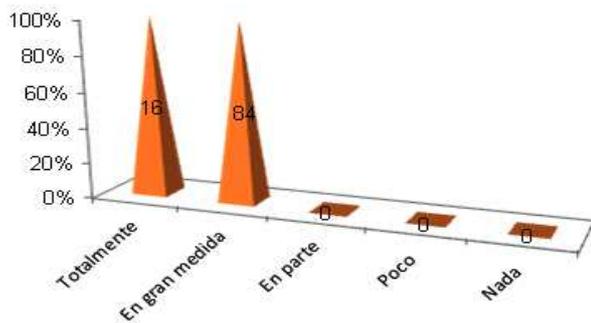
Gráfico No 5. Porcentaje de encuestados de acuerdo a la exigencia de la aplicación del conocimiento recibido. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.



Fuente: Tabla 5

El 84% de los encuestados consideró que aplicaban en gran medida el conocimiento adquirido en su práctica laboral diaria y el 16% restante respondió aplicarla totalmente. (Gráfico No 6)

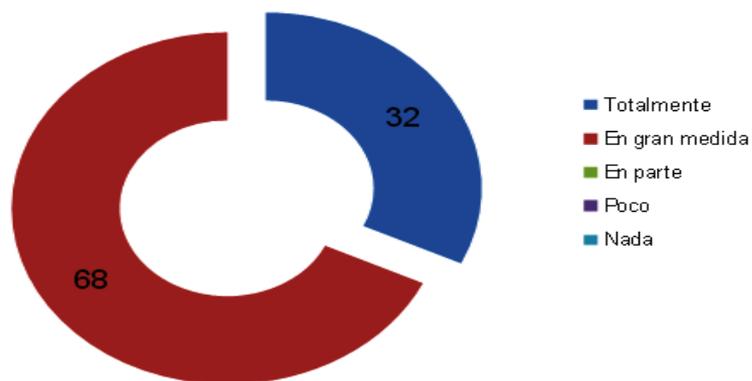
Gráfico No 6. Porcentaje según percepción de los encuestados de la aplicación del conocimiento recibido en la práctica. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.



Fuente: Tabla 6

En cuanto a la contribución que realizó el conocimiento adquirido en la acción de capacitación, el 68% de los encuestados respondieron que contribuyó en gran medida y el 32% restante que totalmente. (Gráfico No 7)

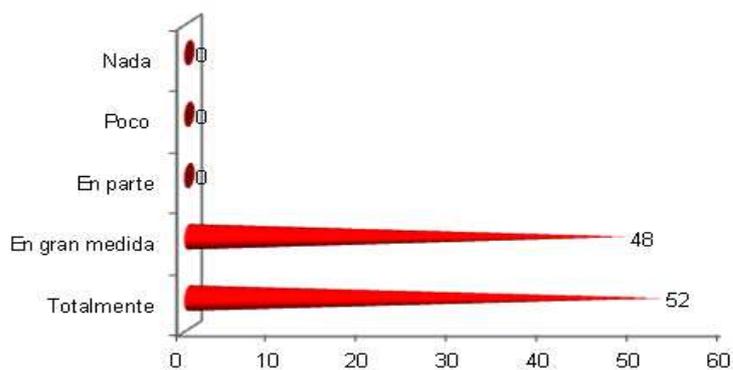
Gráfico No 7. Porcentaje de cursistas según percepción de la contribución de los conocimientos a la mejora de los resultados y la eficacia de su trabajo. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.



Fuente: Tabla 7

El 52 % de los evaluados manifestaron haber obtenido totalmente mejores resultados en la evaluación del desempeño al compararla con las previas a la capacitación y el 48% en gran medida. (Gráfico 8).

Gráfico No 8. Porcentaje de cursistas según percepción de la contribución de los conocimientos al mejoramiento de los resultados en la evaluación del desempeño. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.



Fuente: Tabla 8

Mediante los documentos revisados en los departamentos de economía: Informes de visitas de control realizadas, balances financieros realizados antes y después de la capacitación se pudo constatar la erradicación en dificultades señaladas así como el aumento en la calidad de los balances financieros mostrándose un cambio positivo en los departamentos contables del sector.

Para la evaluación del impacto se entrevistaron a 4 directivos (vicedirector económico, jefa del departamento municipal de contabilidad, supervisora del área económica; todos coincidieron en que la aplicación de los conocimientos del curso de referencia, ha influido mucho en las habilidades y actitudes de los trabajadores produciéndose un salto cualitativo en el desempeño de los mismos, disminuyéndose considerablemente los errores en las operaciones contables y aumentando la calidad de los procesos llevados a cabo en el área de economía encontrándose satisfechos con los resultados observados en el área de economía catalogando como efectiva la acción de capacitación efectuada la cual ha permitido una mejor planificación y utilización de los recursos en el sector de la salud .

Conclusiones

- La efectividad de las acciones de capacitación fueron satisfactorias tanto para los cursistas como para las instituciones de salud logrando un cambio en los resultados organizacionales y con esto mayor satisfacción de usuarios internos y externos.
- La capacitación realizada en los económicos del sector salud, contribuyó a la mejora del desempeño en el trabajo ya que permitió elevar la calidad de los

procesos, disminuyéndose los errores contables permitiendo así mejor planificación y utilización de los recursos en la salud pública.

Bibliografía consultada

1. Normas Cubanas 3000, 3001,3002 de Gestión Integrada de Capital Humano. 2007.
2. Resolución N°. 29/2006 del MTSS.
3. Colectivo de Autores. "Manuales de Capacitación y desarrollo de Recursos humanos" Tomo IV. 2008.
4. Cabrera J. "Repensar la evaluación de capacitación" 2004.
5. Márquez Teijera D. Procedimiento para la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación en el centro. Cira García. 2011
6. Obregón martín M, González carbonell A, Pérez Suarez L. "manual de evaluación del Impacto de la capacitación. 2011.
7. Quintana Cruz V. Curso: Metodología para determinar el Impacto de la Capacitación en mi Empresa. 2010

Anexo 1

ENCUESTA: Evaluación de la Reacción

Estimado compañero (a) Esta encuesta es anónima y su propósito es aproximarnos al impacto del conocimiento adquirido por UD. en esta acción de capacitación, relacionándolo con el conocimiento anterior que poseía. Es por ello que sus respuestas nos ayudan a conocer su opinión para mejorar su trabajo. UD debe responder marcando la opción que considere.

a. La organización y el aseguramiento empleado en la Capacitación permitieron su desarrollo satisfactoriamente:

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada.

Si su respuesta es “En Parte”, “Poco” ó “Nada” favor de explicar las razones brevemente: _____

b. Los métodos empleados por los profesores en la Acción de Capacitación cumplió las expectativas esperadas por UD.

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada .

Si su respuesta es “En Parte”, “Poco” ó “Nada” favor de explicar las razones brevemente: _____

c. Usted considera que los conocimientos adquiridos en esta Acción de Capacitación mejoran su preparación para el desempeño y competencia posterior de su trabajo:

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada

Si su respuesta es “En Parte”, “Poco” ó “Nada” favor de explicar las razones brevemente: _____

d. El contenido recibido en la Acción de Capacitación tiene posibilidades objetivas de ser aplicado en su práctica laboral.

Totalmente; En gran medida; En parte; Poco; Nada No

Si su respuesta es “En Parte”, “Poco” ó “Nada” favor de explicar las razones brevemente: _____

e. Finalmente UD. Evaluaría la Acción de Capacitación como:

Excelente; Buena; Regular; Mala; No sé

Muchas Gracias por su colaboración.

Anexo 2

ENCUESTA : Evaluación de la transferencia

Estimado compañero (a) Esta encuesta es anónima y el propósito de la presente encuesta es aproximarnos a la evaluación de la aplicabilidad del conocimiento adquirido por UD. en la acción de capacitación: _____ que en meses pasados recibiera relacionándolo con el anterior que poseía. Sus respuestas nos ayudan a mejorar nuestro trabajo. UD debe responder marcando la opción que considere.

1. En relación con el puesto de trabajo que ocupaba cuando recibió la acción de capacitación que evaluamos y el que ocupa actualmente. En este momento Usted ocupa un Cargo:

___ más complejo; ___ de igual ó similar complejidad; ___ de menor complejidad

2. Evalúe en qué medida se le ha exigido la aplicación del conocimiento recibido en la acción de capacitación por parte de sus superiores:

___ Totalmente; ___ En gran medida; ___ En parte; ___ Poco; ___ Nada

Si su respuesta es “En Parte”, “Poco” ó “Nada” favor de explicar las razones brevemente: _____

3. ¿Ha podido UD. poner en práctica lo aprendido en la acción de capacitación referida?

___ Totalmente; ___ En gran medida; ___ En parte; ___ Poco; ___ Nada

4. Si su respuesta es “En Parte”, “Poco” ó “Nada” favor de explicar las razones brevemente: _____

5. ¿Considera que esta acción de capacitación contribuyó a la mejora de los resultados y la eficacia de su trabajo?

___ Totalmente; ___ En gran medida; ___ En parte; ___ Poco; ___ Nada

(Si su respuesta es “En Parte”, “Poco” ó “Nada” favor de explicar las razones brevemente:

6. ¿Los resultados obtenidos por UD. en las evaluaciones del desempeño han mejorado en relación con los obtenidos antes de recibir esta acción de capacitación?

___ Totalmente; ___ En gran medida; ___ En parte; ___ Poco; ___ Nada

Si su respuesta es “En Parte”, “Poco” ó “Nada” favor de explicar las razones brevemente:

Muchas Gracias por su Colaboración.

Anexo 3

ENTREVISTA A realizar al Jefe del Evaluado para medir el impacto de la capacitación recibida (vicedirector económico, jefe del departamento municipal de contabilidad, supervisora)

El propósito de la presente entrevista es constatar el impacto de los conocimientos adquiridos por el trabajador: _____ en la acción de capacitación:

relacionando los conocimientos de dicho trabajador y la aplicación de los mismos antes y después del curso. UD debe responder marcando la opción que considere.

1. Exprese en qué medida la aplicación de los conocimientos, del curso de referencia, ha influido en las habilidades y actitudes del trabajador, acorde con los conocimientos adquiridos:

Mucho. Poco. Nada.

Si su respuesta es "Poco" ó "Nada" favor de explicar sus aspiraciones:

2. ¿El contenido de las habilidades, actitudes y conocimientos de la acción de capacitación de referencia se ha multiplicado, por el trabajador al colectivo?

Mucho. Poco. Nada.

Si su respuesta es "Poco" ó "Nada" favor de explicar sus aspiraciones:

3. ¿Se ha producido un salto de calidad en los servicios en el área de desempeño del trabajador?

Mucho. Poco. Nada.

Si su respuesta es "Poco" ó "Nada" favor de explicar sus aspiraciones:

4. ¿Considera Ud que han disminuido los errores de operación luego de la capacitación?

Mucho. Poco. Nada.

Si su respuesta es "Poco" ó "Nada" favor argumentar.

5. ¿Se encuentra satisfecho con las mejoras obtenidas producto a la capacitación?

Mucho. Poco. Nada.

Si su respuesta es "Poco" ó "Nada" favor argumentar

Anexo 4. Tablas

Tabla No 1. Porcentaje de encuestados según valoración del aseguramiento y organización de la capacitación. En el municipio de Yaguajay. Año 2012

Aseguramiento y organización capacitación	Cantidad	%
Totalmente	4	24
En gran medida	12	76

En parte	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0

Tabla No 2. Porcentaje de encuestados según valoración del cumplimiento de las expectativas de la gestión profesoral. En el municipio de Yaguajay. Año 2012

Gestión profesoral	Cantidad	%
Totalmente	3	16
En gran medida	9	56
En parte	4	28
Poco	0	0
Nada	0	0

Tabla No 3. Porcentaje de encuestados según consideraron que los conocimientos adquiridos en la capacitación mejoran su preparación para el desempeño y competencia. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.

Mejoría en el desempeño	Cantidad	%
Totalmente	2	12
En gran medida	14	88
En parte	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0

Tabla No 4. Evaluación de la acción de capacitación según percepción de los encuestados. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.

Evaluación de la acción de capacitación	Cantidad	%
Muy bien	3	20
Bien	13	80
Regular	0	0
Mala	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0

Tabla No 5. Porcentaje de encuestados de acuerdo a la exigencia de la aplicación del conocimiento recibido. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.

Exigencia aplicación del conocimiento	Cantidad	%
Totalmente	12	76
En gran medida	4	24
En parte	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0

Tabla No 6. Porcentaje según percepción de los encuestados de la aplicación del conocimiento recibido en la práctica. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.

Aplicación de los conocimientos en la práctica	Cantidad	%
Totalmente	3	16
En gran medida	13	84
En parte	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0

Tabla No 7. Porcentaje de cursistas según percepción de la contribución de los conocimientos a la mejora de los resultados y la eficacia de su trabajo. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.

Contribución al mejoramiento de los resultados y la eficacia	Cantidad	%
Totalmente	5	32
En gran medida	11	68
En parte	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0

Tabla No 8. Porcentaje de cursistas según percepción de la contribución de los conocimientos al mejoramiento de los resultados en la evaluación del desempeño. En el municipio de Yaguajay. Año 2012.

Mejoramiento de los resultados en la evaluación del desempeño	Cantidad	%
Totalmente	8	52
En gran medida	7	48
En parte	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0