



**UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN:
UN FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Memoria para optar al título profesional de Psicólogo

Autor: Nicol Ormeño Loo

Supervisor Académico: Samara Toledo Allendes

Viña del Mar, 2010

TABLA DE CONTENIDOS

	pp.
INDICE	
RESUMEN	
	6
CAPÍTULO I	6
Introducción	11
Objetivos	
CAPÍTULO II	12
Marco de Antecedentes	12
Antecedentes Conceptuales	12
Evolución de las Organizaciones	14
Teoría Clásica	16
Administración Científica	16
Administración Clásica	18
Teoría del Comportamiento	22
Enfoque Neoclásico	27
Enfoque Moderno de la Administración	30
Organización concebida como Sistemas Sociales	30
Enfoque de Contingencia	35
Talento Humano	39
Capacitación	44
Antecedentes Empíricos	57
CAPÍTULO III	70
Discusión	70
REFERENCIAS	78

RESUMEN

La presente monografía, tiene como objetivo analizar y describir los enfoques teóricos de la administración, analizar modelos teórico de gestión del talento humano y sus implicancias en la evaluación de la capacitación y por ultimo describir hallazgos empíricos en relación a la evaluación de la capacitación y su aporte a la gestión del Talento Humano.

Para ello se revisaron los diversos enfoques de la administración de recursos humanos, destacado, el enfoque clásico, neoclásico, comportamental, de sistema y de contingencia. Siendo este ultimo el enfoque teórico elegido.

Por otro lado se expone diversas definiciones y modelos de gestión del talento humano y evaluación de impacto de la capacitación. Se presentan diversos estudios realizados en Chile, México, Cuba, Bogotá, en torno a las evaluaciones de impacto.

En conclusión, la metodología empleada para poder medir la evaluación de impacto de la capacitación, tiene que ir de acorde a las necesidades de capacitación, además tiene que poder controlar aquellas variables que pueden intervenir en su resultado. No hay una única forma óptima de organizar y administrar que sea aplicable a todas las evaluaciones, sino que todo depende de las condiciones del ambiente donde éstas desarrollan sus actividades.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos una nueva era, la del conocimiento. El hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la adquisición de metas dentro de la organización.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Hasta hace 15 ó 20 años todavía el eje central de las organizaciones era su capital económico y sus bienes materiales, las organizaciones se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, por ejemplo, extraer caucho o importar muebles exclusivos. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido. (Vásquez A, Lara J, 2008.)

Por ello, si bien es cierto que lo material continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de su capital humano.

En toda organización es de suma importancia el capital humano, porque, es la cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Nace ante la necesidad de la empresa de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción. Una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

Las empresas sin su capital humano no obtendrían los niveles más óptimos respecto a su productividad, convirtiéndolos en una fuente importante para el desarrollo y crecimiento en la organización.

Por otro lado la capacitación es también un elemento importante y las empresas tienen que estar dispuestas a invertir en sus empleados para conseguir una mayor productividad y mejores resultados. Además, propiciar que se capaciten en las áreas que requiere el mercado para no desperdiciar el talento ni los recursos.

Entonces gestionar al talento humano de una empresa ayuda al mejoramiento del clima organizacional, al incremento de la motivación, participación de los empleados y a que haya una mayor productividad. Es un proceso en el que se benefician tanto la empresa como los recursos humanos porque todos trabajan armoniosamente para alcanzar sus logros colectivos e individuales. (Martínez, Y. Piña, R. Ramírez, A. Rodríguez, M. Villalta, L 2009.)

Recién iniciado el siglo XXI, en un entorno que cambia muy deprisa, la lucha por el talento es el factor clave en cualquier economía. Y es que los conocimientos del mercado que la empresa necesita, los poseen pocas personas, sin olvidar que en las empresas más vanguardistas, donde se requiere un talento más y más sofisticado, la oferta está cada vez más lejos de satisfacer la demanda. (Martínez, Y. Piña, R. Ramírez, A. Rodríguez, M. Villalta, L 2009.)

Por lo tanto es interesante recalcar que el capital humano tiene como objetivo incrementar la productividad, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. El talento humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado, con las mejoras en las capacidades de trabajadores, estas capacidades alcanzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

Por otra parte la capacitación dentro de una empresa debe ser entendida como, una inversión, una adquisición de conocimientos y capacidades que logran que su capital humano adquiera las competencias necesarias para desenvolverse sin dificultad en sus labores.

Las capacitaciones en una compañía son de vital importancia, debido a que surge a partir de la necesidad de la empresa por contribuir una mejora en su capital humano que son los trabajadores, permitiendo así un desarrollo tanto personal y profesional de estos. Son estrategias de formación que tiene una empresa determinada para desarrollar su capital humano.

Por esta razón una importante empresa de servicios sanitarios de la V región, invierte en sus empleados con el objetivo de mejorar su productividad y una rentabilidad más alta de la compañía; por lo tanto estas acciones tienen beneficios, ya sea para la organización y para su capital humano.

Con beneficios para esta empresa sanitaria se hace referencia a la generación de un posible aumento en la rentabilidad, la creación de una mejor imagen, mejoras en las relaciones comunicacionales, disminución de un ambiente tenso, nuevas estrategias para manejar los conflictos y la resolución de problemas vinculados al desempeño laboral.

Por otra parte el capital humano se beneficia en tener las herramientas para poder solucionar de manera autónoma sus problemas en el desempeño laboral, colabora con la confianza en sí mismo, aumenta la asertividad y desarrollo profesional, coopera en forjar futuros líderes y mejora la capacidad de relacionarse y comunicarse con los demás, permitiendo a la vez el logro de metas individuales y disminuir el temor a ser incompetente en el campo laboral.

Una óptima gestión del proceso de capacitación, asegura que las capacitaciones que se llevan a cabo en una empresa cumplan una función fundamental, entregando a los trabajadores competencias necesarias para desempeñar su cargo según las necesidades estratégicas de la organización. La compañía a la vez espera una retroalimentación de la inversión realizada, ya que se infiere que se logrará rentabilidad por el aumento de productividad y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Para llevar a cabo la detección de necesidades, se realizaron diferentes acciones, por medio de métodos cualitativos tales como la realización de una entrevista semiestructurada con el Jefe de Departamento de Desarrollo

Organizacional y con la analista profesional, con preguntas abiertas. De esta manera en la entrevista se presenta diferentes temas siendo uno de ellos las acciones de capacitación dentro de esta empresa. Ellos recalcan que son un proceso básico en la compañía, en donde se hace una inversión para lograr el perfeccionamiento y desarrollo de los empleados, además de un mejoramiento continuo de la empresa.

Por este motivo, es necesario tener una retroalimentación la cual proporcione la información necesaria acerca de la utilidad de las acciones de capacitación, y así los objetivos futuros de aprendizaje sean modificados o replanteados. Por lo tanto con esta evaluación, se pretende visualizar aquellos cambios conductuales de un empleado que ha llevado a cabo un proceso de capacitación. Así mismo es importante para poder tener juicios de valor y criterios que permitan validar, mejorar o cambiar las acciones nombradas anteriormente.

Por lo tanto las acciones de capacitación en la empresa sanitaria, están destinadas a poder generar un cambio en sus trabajadores, consiguiendo recursos con conocimientos y habilidades suficientes para generar un buen desempeño laboral. Es importante y rescatable su preocupación constante por contar con un personal motivado y comprometido con el plan estratégico general de la empresa, dar espacio al incremento de las relaciones interpersonales laborales, a la participación en toma de decisiones grupales, a reuniones continuas donde se traten las distintas temáticas importantes para la empresa, de tal manera de generar una mejora continua en la calidad del servicio entregado.

Sin embargo en la realización de la práctica profesional en la empresa sanitaria, se detectaron incongruencias con los objetivos institucionales de la empresa. La gerencia de Recursos Humanos de dicha empresa, en específico el Departamento de Desarrollo Organizacional, cuenta con una sólida visión centrada en potenciar el factor humano, sus labores además son de alta importancia. Sin embargo presenta una debilidad pues cuenta con un reducido personal a cargo y pocos años de creación, lo cual imposibilita encargarse de todos los temas, generando desorden dentro de la Gerencia.

Por otro lado no se está cumpliendo a cabalidad con el proceso de evaluación de impacto de la capacitación, y esto ocurre porque no hay tiempo para evaluarlas. Existe un déficit de cursos en el programa anual de capacitación de la empresa, asociados específicamente a mejorar los resultados obtenidos tras la evaluación de desempeño de los trabajadores. Además los instrumentos actuales que existen en la empresa para medir la satisfacción y el impacto no miden estos puntos a cabalidad, pasando este tema a segundo plano. Siendo su preocupación principal, que al momento de la auditoria, se cuenten con un documento que respalde que si se están evaluación las acciones de capacitación, sin que efectivamente las evalué.

Actualmente, esta empresa de servicios sanitarios solo esta capacitando para poder gastar su 1% y no se ha preocupado de crear un plan estratégico en donde se vean cuales son aquellas debilidades de los trabajadores y en base a estas ir capacitándolos.

Los mismos empleados de la empresa, opinan que las capacitaciones si bien logran varias de sus funciones, aún falta perfeccionarlas para que realmente sean exitosas y productivas. Además relatan que existen capacitaciones en las cuales no les sirve mucho para su trabajo. Muchas veces se sienten amenazados asistir, declarando que las capacitaciones y el trabajo no son compatibles, se ven de cierta manera, presionados a dejar su trabajo para asistir a la capacitación.

Por lo anterior, es relevante conocer la importancia de las capacitaciones dentro de la compañía, en la medida que los diferentes niveles de la empresa estén informados acerca del rol que cumplen las capacitaciones, la organización deberá apoyar estas acciones de manera transversal, para así desarrollar con éxito el proceso. Por esta razón, se hace necesario poder tener una apreciación acerca de cuan eficaces son las acciones de capacitación, para visualizar cómo los capacitados aplican sus conocimientos en el campo laboral, y por ende si se justifican las inversiones realizadas en éstas acciones.

Por otra parte esta evaluación es importante tanto para la compañía y trabajadores, debido a que es necesario saber si los empleados están satisfechos con la capacitación que recibieron, así mismo colabora a visualizar cuando consideran un evento de capacitación útil para su trabajo y para su desarrollo personal.

Cabe mencionar que los esfuerzos operativos y de inversión que realiza la compañía en cuanto a las capacitaciones, no serían válidos si los trabajadores no incorporan las habilidades y conocimientos adquiridos en su campo laboral y actividades regulares del cargo. Por lo tanto, es importante la colaboración que proporcione diferentes áreas de la organización como jefaturas, gerentes, entre otros, y así poder apoyar la transferencia, ya que es fundamental para obtener los objetivos planteados por la capacitación.

Es importante mencionar el rol que cumplen las jefaturas en el momento después de las capacitaciones como la valoración de parte de éstos cuando sus subalternos han aplicado los conocimientos adquiridos, de tal manera que la persona capacitada perciba que es importante la aplicación de lo aprendido y que las capacitaciones tienen objetivos los cuales tienen que ser vistos en el desempeño laboral.

En resumen es importante la evaluación de la eficacia de las acciones de capacitación, para poder determinar si los trabajadores aplican sus conocimientos en el desempeño laboral, de tal manera que se visualice una retroalimentación del esfuerzo operativo y de inversión que ha realizado la empresa.

Tras lo expuesto anteriormente surge como objetivos;

1. Analizar y describir los enfoques teóricos de la administración.
2. Analizar modelos teóricos de gestión del talento humano y sus implicaciones en la evaluación de la capacitación.
3. Describir hallazgos empíricos en relación a la evaluación de la capacitación y su aporte a la gestión del Talento Humano.

CAPITULO II

MARCO DE ANTECEDENTES

Antecedentes Conceptuales

Resulta sumamente interesante, observar cómo el pensamiento, del hombre ha evolucionado tan rápidamente, especialmente, en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones.

No basta sólo con mirar al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar cómo ha sido el génesis y la evolución del recurso humano, que llevó al hombre de simple pieza sin valor, a convertirse en el verdadero sentido de toda institución. En tal sentido, se hace necesario, mencionar la evolución que ha tenido este concepto; inicialmente, como primera función a partir del surgimiento de la sistematización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor (Chiavenato I 2006).

Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de administración de personal o relaciones industriales (visión burocratizada manifestada desde el final de la Revolución Industrial, y alcanzó su auge en la década de los cincuenta).

Realizando una valoración exhaustiva del concepto, este forma parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la función de Recursos Humanos en las organizaciones por aquellos tiempos, donde la administración de personal constituyó el primer estadio por el cual pasa esta la función; carece de enfoque sistémico y se centra en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras (Chiavenato, I 2006).

Las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

La historia de la administración de los recursos humanos (ARH), surge del crecimiento y la complejidad de los labores organizacionales, se remota a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la revolución industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el individuo el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables (Chiavenato, I. 2000).

Era como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionado, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entender o, por lo menos, reducir sus grandes diferencias (Chiavenato, I. 2000). A este fenómeno se le denominó relaciones industriales, en el cual intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes aunque constantemente en conflicto.

Hoy en día, se plantea, que las organizaciones y las personas son la base fundamental de la ARH. Cuando hablamos de la vida de las personas hace alusión a una infinidad de interacciones con otras personas y con la organización. El ser humano vive en continua interacción son su entorno. Sin embargo producto de sus limitaciones individuales, el hombre tiene que trabajar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que por sí solo no podría alcanzar. Por otro lado, una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas (Chester, B. Citado en Chiavenato, I. 2000). Cuya cooperación recíproca es esencial para la supervivencia de aquella.

Para Chiavenato, I (2000) una organización solo existe cuando; Hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Estas varían en cuando al tipo de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden. Además operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias de acuerdo con el tiempo y el espacio y reaccionan ante estas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos (Chiavenato, I. 2000).

Evolución de las Organizaciones

Constantemente las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Además presentan características diferentes en su estructura y en su proceso, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos (Chiavenato, I. 2000). Todos estos cambios van generando impactos recurrentemente en nuestra sociedad y en la vida.

Durante el desarrollo del siglo XX las organizaciones atravesaron por tres períodos distintos; la era de la industrialización clásica, la industrialización neoclásica y la de la información. A continuación se describen cada una de ellas.

1.- Era de la industrialización clásica: Abarca el periodo entre 1900 y 1950. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el fenómeno piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes.

La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como

las maquinas, el equipo y el capital. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales. Todo esto estaba al servicio de la tecnología, el mundo estaba cambiando, aunque lentamente, sin sobresaltos, progresivos.

2.- Era de la industrialización Neoclásica: De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la segunda guerra mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsibles. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron cada vez más complejas. El antiguo modelo burocrático y piramidal, resulto lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología paso por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella.

3) Era de la información: Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformo el mundo en una aldea global.

En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamento ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: La gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, entre otros.

La administración de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesita ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de

tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida (Chiavenato, I. 2000).

Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas.

A continuación se profundizará en los enfoques de la administración desde la teoría clásica hasta la teoría moderna.

Teoría Clásica: La Organización desde un Enfoque Económico Administrativo.

La preocupación principal del enfoque económico clásico, fue determinar cuáles factores (trabajo, capital, tecnología) son imprescindibles para ser incorporados a la función de producción.

Para el enfoque clásico de la administración la preocupación central es determinar una forma de organización que se ajuste a las complejas necesidades de la sociedad industrial. Sus autores (Weber, Taylor y Fayol) coinciden en la necesidad de un análisis sistemático de las organizaciones, con el fin de aumentar el control, la eficiencia y la predictibilidad de las acciones organizacionales (Ahumada, L 2001).

Es decir, todos los autores intentan la optimización de la producción mediante un análisis detallado de las tareas y mediante una observación y una experimentación sistemática.

Administración Científica

El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick Taylor (1856-1915) en la última parte del siglo XIX y primera parte del siglo XX. Taylor (1911) con sus principios de administración científica trató de establecer una serie de reglas que permitieran un desempeño eficaz y científico del trabajo. Consideraba a los trabajadores motivados por recompensas de tipo material y por el

miedo a la necesidad. Aconsejaba a la gerencia que cuando se comunicara con sus empleados lo hiciera poniendo énfasis en las recompensas materiales. El modelo de comunicación que sostenía era lineal y descendente.

Taylor propone cinco principios de la Dirección Científica;

- 1.- Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de realizar el trabajador al directivo.
- 2.- Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo.
- 3.- Seleccionar la mejor persona para realizar el trabajo analizado.
- 4.- Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente.
- 5.- Controlar el rendimiento. (Morgan, Citado en Ahumada L, 2001).

Chiavenato (1990), afirma que el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios siguientes;

1. Principio de planificación: sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Sustitución de la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.
2. Principio de preparación: selección científica de los trabajadores; hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades.
3. Principio de control: hay que controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Es necesaria una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible (Chiavenato, I. 1990)

4. Principio de ejecución: asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección la correspondiente a su diseño y planificación.

Taylor tuvo una gran influencia en las prácticas administrativas de las siguientes décadas. Aun en nuestros días, los principios administrativos taylorianos forman parte del pensamiento administrativo, principalmente en las fábricas y en las operaciones industriales. Resulta un tanto sorprendente, y Taylor fue el primer sorprendido, que las críticas contra la administración científica no tuvieran más detractores entre los mismos administradores, que en definitiva eran los perjudicados al tener que cambiar todos sus hábitos de trabajo. Las resistencias más fuertes provinieron de los trabajadores y sobre todo de los líderes sindicales.

Teoría del Proceso Administrativo, (Administración Clásica)

La administración científica se interesaba por la optimización del esfuerzo en el ámbito operativo o de taller, por lo tanto era un enfoque mecanicista. En contraste, la visión funcional del trabajo del directivo surgió con los trabajos de Henri Fayol, que durante la segunda mitad del siglo XX, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales.

Fayol (1929) elaboró una serie de principios administrativos universales que permitieran desarrollar un trabajo más eficiente en cualquier tipo de empresa. Tenía tres principios estrechamente relacionados con la comunicación organizacional.

1. Unidad de dirección: un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. Está relacionado con el flujo descendente de la información (comunicación vertical).
2. Cadena de escalafón: orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, como así también con la comunicación horizontal.

3. Unidad de mando: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información.

Los principios de Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.

Teoría Burocrática

El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos administrativos clásicos lo proporcionó la teoría burocrática de Max Weber a principios del siglo XX.

Weber (1947) mediante la teoría de la burocracia trató de asegurar que las metas organizacionales no ocurrieran por azar, sino sobre la base de planes, programas y tareas establecidas. Sostenía que la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores (Ahumada, L 2001).

La burocracia de Weber fue un intento de formulación de un modelo ideal alrededor del cual se pudieran diseñar las organizaciones. Este modelo a ser visto como punto de referencia para muchos escritores, principalmente sociólogos y políticos. Weber, en sus estudios, hizo coincidir tres tipos de organizaciones con tres tipos concretos de autoridad y para cada tipo de autoridad hizo corresponder a su vez una estructura administrativa diferente (Chiavenato, 1990).

Autoridad tradicional; Basada en el pasado, en la costumbre, en la legitimidad de una autoridad que ha existido siempre. Los subordinados obedecen conforme a una lealtad personal hacia sus jefes o sobre la base de su status tradicional. El poder tiende a no ser cuestionado, es irracional, se transmite por herencia y es extremadamente conservador.

Autoridad Carismática; Se fundamenta en la existencia de determinadas características personales excepcionales del dirigente que crean las dependencias en relación con esa valoración que del líder hacen los subordinados.

Autoridad Racional Legal; El aspecto racional viene determinado por estar orientado a alcanzar determinados objetivos, y el aspecto legal se deriva del hecho de que el dirigente obtiene la autoridad en función de la posición que ocupa. Los subordinados encuentran que las órdenes de los superiores están justificadas porque están de acuerdo con un conjunto de normas que estiman legítimas, (Chiavenato, I 1990).

La burocracia es, por tanto, la forma organizativa que resulta de la aplicación de la autoridad racional legal y se considera como una organización que:

- Está consolidada por normas escritas.
- Está basada en una división sistemática del trabajo.
- Establece los cargos según el principio de jerarquía.
- Fija las normas y reglas técnicas para la realización de cada cargo.
- Selecciona a las personas sobre la base del mérito y no de las preferencias personales.
- Se basa en la separación entre la propiedad y la administración.
- Tiende a exigir que sus recursos estén libres de cualquier control externo.
- Se caracteriza por la profesionalización de sus participantes (Chiavenato, I. 1990).

La teoría clásica favorecía a estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical (sobre todo en el flujo descendente), centralización en la toma de decisiones, exceso de reglas y reglamentos y motivación de empleados basándose en el temor a la necesidad a través de la recompensa material.

Los supuestos del enfoque económico y administrativo ven al hombre como un ser racional (el agente racional elige un medio para alcanzar un fin que es el mejor de todos los medios que cree disponibles). Supone que las empresas conocen a la perfección las técnicas productivas disponibles y el precio del capital y del trabajo necesario para llevar a cabo sus planes de producción. Además contiene supuestos acerca del comportamiento de los agentes económico. El enfoque economicista supone además que el empresario contrata, planifica, coordina y decide de forma racional con el fin de aumentar sus beneficios (Ahumada, L 2001).

A partir de estos supuestos se construye una teoría del mercado. Las empresas aparecen como cajas negras operadas por empresarios que toman decisiones en función exclusivamente de lo que va pasando en el mercado (entendido como mano invisible que establece las condiciones de equilibrio general y eficiente asignación de recursos). El foco de atención está en el mercado donde la oferta y la demanda regulan los precios. El sistema de precios aparece como un sistema de autorregulación automática donde una disminución de la oferta incide en un aumento en el precio. Si baja la oferta, aumenta el precio. La crítica reside en que esta definición de lo que acontece en el sistema económico no encaja con lo que sucede en el interior de una empresa (Ahumada, L 2001).

Se critica la aceptación del supuesto de hombre racional sobre todo en condiciones de riesgo e incertidumbre. Supone que todas las alternativas de selección son dadas, que todas las consecuencias unidas a cada alternativa se conocen. Se critica que no hace explícito el carácter subjetivo y relativo de la racionalidad humana (determinada por el ambiente social y de la organización).

Desde el enfoque económico y administrativo, la empresa es vista como una estructura de gobernación en donde el empresario debe decidir, planificar y coordinar los bienes y servicios que son producidos.

La organización (el empresario) debe aprender a controlar, gestionar, supervisar y administrar con el fin de lograr los objetivos de la organización, pero además debe ser capaz de formular unos objetivos que involucren a los diferentes agentes organizacionales, y que desarrollen una cooperación y una moral común. (Ahumada, L 2001).

Teoría del Comportamiento

Los administradores hacen las cosas trabajando con personas. Esta frase, con frecuencia pronunciada por los diversos autores de la teoría del comportamiento, ayuda a explicar por qué algunos investigadores y escritores deciden analizar la

administración haciendo un especial hincapié en el comportamiento humano (García, C. 2002).

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional (García, C. 2002).

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

1. La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
2. La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.
3. La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal (García, C. 2002).

Una de las primeras escritoras en plantear (a principios del siglo XX) que las organizaciones podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento individual y grupal dentro de las teorías de las relaciones humanas fue Mary Parker Follet afirmaba que las organizaciones deben basarse más en una ética grupal que en una individual. El potencial individual, decía Follet, se mantiene así, como potencial, hasta que se expresa a través de la asociación grupal. Para los administradores, la asimilación de esta idea consistiría en armonizar y coordinar los esfuerzos grupales y por tanto se deberían basar más en su experiencia y conocimientos para dirigir al

grupo de subordinados que en la autoridad formal de la posición que ocupan. Las ideas humanistas de esta autora influyeron en la manera de considerar la motivación, liderazgo, poder y autoridad en las organizaciones (Díez de Castro, Citado en García, C. 2002).

Aunque hubo ejemplos aislados, como el de Robert Owen, de administradores que prestaron atención al elemento humano, no fue hasta 1930 cuando el enfoque del comportamiento se convirtió en parte importante de la filosofía de la administración. La Gran Depresión, el movimiento obrero y, sobre todo, los resultados de la investigación conductual fueron las principales causas que ayudaron a modificar el marco conceptual de la administración como ciencia (Chiavenato, Citado en García, C. 2002).

La Gran Depresión de 1929 hizo comprender a los administradores que el mundo empresarial se estaba convirtiendo en algo muy complejo, con problemas humanos que los gerentes debían reconocer y encarar, y al mismo tiempo la legalización en 1935 de la ley Wagner que dio al trabajo organizado el derecho a la negociación colectiva, impulsaron a los administradores a considerar el elemento humano dentro de la organización. Sin embargo, lo más importante en este aspecto fue el inicio de la investigación conductual que desembocó en el movimiento de las relaciones humanas en la administración (Chiavenato, Citado en García, C. 2002).

Por otro lado la más importante contribución al enfoque conductual de la administración surgió de los estudios que se llevaron a cabo en la Hawthorne Works de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Elton Mayo y un equipo de investigación de Harvard iniciaron en 1927 la fase preliminar del estudio en la sala de fabricación de relés. (García, C. 2002).

El estudio se inició para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los trabajadores en términos de producción. En la primera fase de la experiencia se escogieron dos grupos de trabajadores, que hacían las mismas operaciones; un grupo de observación trabajó bajo intensidad de luz variable, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. El experimento no mostró relación alguna entre la intensidad de iluminación y la tasa de producción. Este experimento sugirió que existen otras variables, además de las condiciones físicas, que

pueden afectar a la producción. Tal vez algunos aspectos sociológicos y psicológicos tienen una influencia no sólo sobre la motivación del trabajador y su actividad, sino sobre la producción.

En este punto, Elton Mayo y sus colegas de Harvard fueron llamados por la compañía para que ayudaran a establecer las variables que intervenían en el proceso de producción. Los estudios se llevaron a cabo en un período de cinco años y sus resultados provocaron la ruptura con la administración científica y la psicología industrial tradicional, las cuales sostenían que la iluminación, condiciones de trabajo, períodos de descanso, fatiga y otras variables físicas, combinadas con incentivos económicos eran los factores primarios que influían en la producción. Ahora se afirmaba que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.

A pesar de que la escuela de relaciones humanas tuvo un impacto grande en el pensamiento administrativo, hubo desacuerdos muy importantes. Muy pocos programas de investigación han sido criticados o defendidos tan intensamente y es, aún hoy, objeto de vehementes debates (García, C. 2002).

Mientras que los teóricos de la administración clásica sobreestimaban los aspectos estructurales de la administración, los estudiosos de la teoría de relaciones humanas hacían lo mismo con los aspectos psicológicos.

A finales de los cincuenta y principios de los sesenta aparecieron los trabajos de Chris Arguiris (1957), Douglas McGregor (1960) y Rensis Lykert (1961). Aunque los tres autores mencionados trabajaron independientemente unos de otros, éstos establecieron un postulado común: las personas son en esencia buenas y para estimular su desempeño la administración debe humanizar su trabajo (García, C. 2002).

Es decir, para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamente en el comportamiento individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución.

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

Necesidades fisiológicas; Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.

Necesidades de seguridad; Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Necesidades sociales; Surgen en el comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.

Necesidades de autoestima; Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.

Necesidades de autorrealización; Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente (García, C. 2002).

Por otro lado Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores higiénicos o factores extrínsecos; se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos

son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Factores motivacionales o factores intrínsecos; se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones.

McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y en otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

La teoría X ; concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro

de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, es decir, la teoría X representa un estilo de administración definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la teoría de la burocracia de Weber.

La teoría Y; es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos respecto a la naturaleza humana, por esto la teoría Y desarrollo un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales.

Enfoque Neoclásico

A pesar de que las teorías del comportamiento tuvieron una gran influencia en la administración, y fundamentalmente en el análisis de las organizaciones desde puntos de vista relacionados con la psicología y la sociología, los principios planteados por los enfoques clásicos seguían estando presentes y la forma en que enfocaban el trabajo de los directivos seguía vigente en las organizaciones.

Es por esto, que el enfoque neoclásico pretende redimir los conceptos del enfoque clásico, pero actualizados y matizados por conceptos más propios de las teorías comporta mentales. Es decir, para la teoría neoclásica la determinación de la función de producción se decide mediante una elección racional en donde el empresario elige la combinación de factores para maximizar sus ingresos netos o ganancia.

Algunos autores tales como Chiavenato (1990) plantean que la denominación de Teoría Neoclásica es en realidad un tanto exagerada. Los autores que se agrupan generalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo (Peter F. Drucker,

Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros) aunque no presentan puntos de vista que sean divergentes entre ellos, tan poco se preocupan por alinearse en torno a una determinada manera de conceptualizar la Administración, pero sí tienen una preocupación por sistematizar el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento, más centrados en el análisis de las conductas de los trabajadores (García, C. 2002).

Todos estos autores pueden agruparse en torno a una serie de características que son las que determinan este enfoque neoclásico (Chiavenato, 1990).

- Énfasis en la práctica de la Administración, tratando de desarrollar los principios administrativos de forma que sean útiles y aplicables en la práctica.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos. Nace como una reacción a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento que dejan fuera aspectos económicos y formales que rodean el comportamiento de las organizaciones. Pretenden colocar las cosas en su justo sitio, para lo que retoman los postulados clásicos, pero sin despreciar aspectos de la teoría del comportamiento que puedan ayudar al funcionamiento de las organizaciones.
- Énfasis en los principios generales de la Administración propuestos por Fayol. Para algunos autores como Harold Koontz (1990) y Theo Haiman (1982), el estudio de la Administración se basa en la presentación y discusión de principios generales de cómo planificar, cómo organizar, cómo dirigir y cómo controlar una organización. (García, C. 2002).

Como los autores clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios básicos, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas. Es decir, son ampliamente eclécticos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento.

Por un lado, autores como Newman, Haiman y Money trabajaron profundamente sobre la organización formal estableciendo tipos de organización y relacionándolos con el tipo de actividad de la empresa, tratando de establecer la organización más adecuada en cada caso. Conceptos tales como «Organización lineal; organización funcional; línea-staff; comités», quedan definidos a partir de sus trabajos (García, C. 2002).

Por otro lado Chandler, Hampton y el propio Newman se ocupan de la especialización dentro de las organizaciones, profundizando en el tema de la departamentalización, como agrupación adecuada de las actividades de la organización en departamentos específicos. Así plantean agrupaciones diferenciadas por funciones, por productos, por clientes o por procesos con el fin de facilitar la organización de las actividades (García, C. 2002).

A partir de la década de los 50, tras la publicación en 1954 del libro de Peter F. Drucker *The Practice of Management*, se desarrolla la Administración por Objetivos (APO) que constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado, en palabras de Chiavenato (1990), con el espíritu pragmático y democrático de la Teoría Neoclásica. El desarrollo de objetivos y el establecimiento de planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos constituyen una de las aportaciones de este enfoque que más repercusiones han tenido en el trabajo de los administradores (García, C. 2002).

Los administradores hacen las cosas trabajando con personas. Esta frase, con frecuencia pronunciada por los diversos autores de la teoría del comportamiento, ayuda a explicar por qué algunos investigadores y escritores deciden analizar la administración haciendo un especial hincapié en el comportamiento humano (García, C. 2002).

Enfoque Moderno de la Administración

Hoy en día, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; el hombre pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las cuales como ya sabemos depende para poder sobrevivir.

Desde esta perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos: además se construyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menos costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista acabada, sino un organismo social vivo cambiante (Chiavenato, I. 2000).

Es decir, Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico

Organizaciones como Sistemas Abiertos

Las organizaciones son sistemas abiertos. Por sistema se refiere a un conjunto de elementos, relacionado de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinados objetivos o propósito. Todo este sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente (Chiavenato, I. 2000).

Por lo tanto, un sistema consta de cuatro elementos esenciales los cuales son:

1. Entradas o Insumos; Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas llamas “inputs” proporciona al sistema recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
2. Procesamiento u operación; es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultado. Regularmente, lo constituyen subsistemas

especializados en procesar cada clase de recursos o insumos recibidos por el sistema.

3. Salidas o resultados; son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas denominadas Outputs, el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
4. Retroalimentación, es la acción que las salidas ejercen sobre entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye, por tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites (Chiavenato, I 2000).

Todo sistema existe y funciona en un ambiente al cual le entrega sus resultados, sin embargo, aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también o es de contingencias y amenazas para el sistema.

En cuanto a su naturaleza en cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

Los sistemas cerrados no presentan intercambios con el ambiente que los rodea pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ninguna influencia del ambiente ni influyen en este. Tampoco reciben ningún recurso externo ni producen algo para enviar afuera. Los autores han denominado sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinista y programado, y operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el ambiente.

Sin embargo Chiavenato (2000) refiere a que no existe un sistema totalmente cerrado, que sería hermético, ni uno totalmente abierto, que se disiparía. Todo sistema depende, en alguna medida, del ambiente (Chiavenato, I 2000).

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, el sistema abierto también se denomina orgánico. Son ejemplos de este tipo de sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos, especialmente el hombre.

El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, y principalmente la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en sistema solar, la Sociología habla de sistema social, la Economía de sistema monetario y así sucesivamente. El enfoque sistemático es tan común hoy en día en la administración que casi siempre se está utilizando, y muchas veces inconscientemente (García, C 2002).

Se ha demostrado que las teorías tradicionales de la administración han visto la organización como un sistema cerrado. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de su dependencia en cuanto al ambiente. También llevó a una excesiva confianza y concentración en los principios de funcionamiento interno, con la consecuente falta de comprensión y desarrollo de los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia.

Bertalanffy (1968) se interesó principalmente por los sistemas abiertos. La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Muchos autores hacen analogías entre las organizaciones y los organismos vivos, destacando que la organización crece en tamaño por el crecimiento de las partes, ella ingiere cosas y las procesa en productos o servicios. En este proceso hay una entrada y una salida y un proceso intermedio necesario para la vida. La organización reacciona a su ambiente, ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir, y cambia sus mercados, productos, técnicas, estructura. Por último, la organización necesita de una retroalimentación o feedback para el control del estado del sistema (García, C 2002)

Modelo de Katz y Kahn

Por otra parte Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que

la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas (Chiavenato, I 2000).

Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

1. Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni auto contenida.
2. Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
3. Exportación (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.
4. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación.
5. Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.
6. Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.
7. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continúa exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

8. Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.

9. Equifinalidad: El cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

10. Límites o fronteras: La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

Modelo de Tavistock

Las organizaciones cumplen una doble función: técnica, relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible y social que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas.

El sistema técnico depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta, los cuales cambian de acuerdo con la empresa y están determinados por la especialización y por las habilidades exigidas. La tecnología determina casi siempre las características de las personas que la organización necesita.

El sistema técnico no puede verse aisladamente, pues es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para operar el sistema técnico, se necesita un sistema social compuesto de personas que se relacionan o interactúan profundamente. Ninguno de ellos puede mirarse de manera aislada, sino con el contexto de la organización total. Además de considerarse como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, la organización también se ve como un sistema sociotécnico estructurado (Chiavenato, I 2000)

El sistema sociotécnico lo constituyen tres subsistemas principales:

1. Sistema técnico o de tareas, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología involucrada, los desempeños que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.

2. Sistema gerencial, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensa y el modo como se toman las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.

3. Sistema social o humano que se relaciona en primer lugar con la cultura organizacional con los valores, las normas y con el nivel motivacional.

Lo primordial de este enfoque radica en el hecho de que cualquier sistema de producción necesita una organización tecnológica y una organización de trabajo. Aunque las exigencias tecnológicas condicionan y limitan la clase de organización del trabajo, ésta presenta características sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología (Chiavenato, I 2000)

Enfoque de Contingencia

La Teoría de Contingencia, considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que están en continua interacción con el entorno, pero su marco permite identificar de manera específica las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. Su capacidad para ofrecer a los administradores unas líneas de acción específica ha hecho que su aceptación y utilización sea hoy amplísima.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. La visión contingente está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así plantea que en cuanto a la administración se refiere no hay una única mejor manera de organizarse, todo depende de las características de la organización (García, C 2002)

La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas

Los investigadores Chandler en 1962, Burns y Stalker en 1961 y Lawrence y Lorsch en 1967, aisladamente trataron de determinar si las empresas eficaces seguían los postulados de la teoría clásica tales como la división del trabajo, el control, la jerarquía, etc. (García, C 2002).

Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de administración, no hay una única y mejor forma de organizar, todo depende de las circunstancias de una organización.

Estas investigaciones y estudios fueron contingentes en el sentido en que buscaron comprender y explicar el modo en que funcionan las empresas en diferentes condiciones. Estas condiciones varían de acuerdo con el ambiente o contexto.

Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de contingencias es el hecho de que casi todos los conceptos administrativos son utilizados en términos relativos y no en términos absolutos como un continuo. Así, el modelo mecanicista incluido en las teorías clásicas de la administración y el modelo orgánico correspondiente a las teorías de contingencias y sistémicas no son dos modelos antagónicos, sino dos extremos de un continuo de variables organizacionales. La tarea puede ser en un extremo rutinaria y en otro no rutinaria, (García, C 2002).

La visión contingencial de la administración pone en evidencia que las fronteras entre diversas teorías se hacen cada vez más inciertas y permeables, con un creciente y potente intercambio de ideas y de conceptos, a su vez estableciendo que todos los elementos organizacionales pueden utilizarse, pero deben ser aplicados en cada empresa en función de las contingencias que se den en ella, es decir, en función de cómo sean los factores que afectan a una determinada organización.

Para operativizar el análisis de la adecuación de los elementos administrativos en una organización, proponen como factores a considerar en ese análisis el ambiente, la tecnología y las características organizacionales, considerando como variables independientes el ambiente y la tecnología, mientras que las características organizacionales son consideradas como variables dependientes, (García, C. 2002).

Para la Teoría de Contingencias, el ambiente es todo aquello que envuelve a una organización, es el contexto en el cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, está en permanente intercambio con dicho ambiente, y su análisis es fundamental para acertar con las decisiones organizativas, ya que dichas decisiones deberán ser diferentes según los ambientes sean homogéneos o heterogéneos, estables o inestables, (Chiavenato, I 1990).

La tecnología es la segunda variable independiente contemplada por la Teoría de Contingencia y es la que tiene influencia en las decisiones organizativas. Todas las organizaciones utilizan algún tipo de tecnología para realizar sus operaciones y esa tecnología puede ser de dos tipos:

1. Tecnología incorporada: bienes físicos tales como el aparataje o la maquinaria utilizada en la producción.
2. Tecnología no incorporada: el conocimiento que tienen las personas, que además, es fundamental para la producción.

Según la Teoría de Contingencia, las decisiones organizativas deben darse en función de la tecnología preponderante en la organización. En términos generales, de acuerdo con esta teoría, según la tecnología sea incorporada (bienes y equipos) o no incorporada (cualificación de los técnicos) y según los ambientes sean estables o inestables, homogéneos o heterogéneos se aplicaran uno diseños organizativos u otros (García, I 2002).

Por último, para la teoría de Contingencias, el ambiente es todo aquello que envuelve a una organización es el contexto en el cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, está en permanente intercambio con dicho ambiente, y su análisis es fundamental para acertar con las decisiones organizativas, ya que dichas decisiones deberán ser diferentes según los ambientes sean homogéneos o heterogéneos, estables o inestables (Chiavenato, I 1990).

Hoy en día en las organizaciones humanas se busca la eficiencia, la eficacia, entre otros. Por lo cual cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos. Y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que

produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. (Vásquez A, Lara J, 2008).

Como se describió anteriormente las antiguas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un sustituible artefacto más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Actualmente, la definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores, el recurso humano ahora es considerado como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Como se pudo observar son muchas las teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para gerenciar con eficiencia y eficacia el talento humano en las organizaciones, las cuales siempre han apuntado al logro de los objetivos y al éxito organizacional, a través de quienes la conforman, para ello se ha valido de varias escuelas del pensamiento administrativo a lo largo de la historia.

La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores. Hoy en día los enfoques, modernos, permiten conocer y comprender la administración, viendo al hombre como factor principal dentro de las organizaciones,

Talento Humano

El talento humano no es más que la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación,

asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Incluye además, no solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros. (Jericó, citado en Medina, M. 2009).

En ese sentido, Dolan et al. (2003) consideran significativo centrar los esfuerzos en integrar al capital humano dentro de las organizaciones, mostrando más interés en la parte humana que en la financiera; por tal razón, destacan la importancia de demostrarles a estos individuos que pertenecen a la organización y forman parte de ésta, para así obtener de ellos mejores resultados, orientado al desarrollo de sus potencialidades. (Dolan et al. Citado en Medina, M. 2009).

La Gestión del Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión del Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La Gestión del Talento Humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar, el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonalds aplican esta política empresarial, (Vásquez A, Lara J, 2008).

Si el talento humano es escaso y valioso, las compañías ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta, y obteniendo lo mejor de ella. (Gubman, citado en Citado en Medina, M. 2009). Esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las organizaciones que saben muy bien cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar su capital humano.

El capital humano es definido como la mano de obra de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad. (Vásquez A, Lara J, 2008).

Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que realizan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa.

El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales que pueden aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura, la industria o los servicios. El capital humano es importante ya que los medios materiales (materia prima), solo se convierten en un producto terminado cuando pasan por un proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros, ya que una maquina por muy avanzada que sea no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar. (Vásquez A, Lara J, 2008).

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad del grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica.

Igualmente se habla de modo informal de mejora en el capital humano cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica. (Ladera, B. Gallardo, J. González, J. 2008).

En primer lugar, el capital humano es importante ya que los medios materiales solo se convierten en un producto terminado cuando pasan por el proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros. La fuerza del trabajo humano forma parte del capital de una empresa ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo, la maquinaria, las materias primas, el insumo y la mano de obra que forma parte del proceso productivo. El capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que de soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla en función, (Ladera, B. Gallardo, J. González, J. 2008).

Hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio. Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día a día entre las empresas lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad, lo que le costaría que no sería una empresa líder en el mercado, representaría disminuciones en la calidad del producto, costos, etc.

Por otro lado cuando hablamos de capital humano, Karelis, A. Rodríguez, J. Guevara, N. Márquez, M. (2009). Lo definen como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la capacidad de sus hábitos de trabajo. Todos los conocimientos se crean en la empresa, los laboratorios, las

universidades, etc. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa.

Hoy en día, buscar la satisfacción del cliente implica buscar la satisfacción del trabajador. Aquella no se puede alcanzar si esta no se materializa antes. La importancia de uno supone la importancia del otro. En ese sentido, si afirmamos que el cliente es importante estamos asumiendo que el trabajador también lo es. Entre ambos existe una relación simbiótica. Por ello, se sugiere calificar a los trabajadores como “clientes internos” y tratarlos como tal “clientes”. (Martínez, & Colls, 2009)

Sin embargo, el problema no tiene que ver con la forma como se califique a los trabajadores: “colaborador”, en lugar de subordinado; “potencial humano”, en lugar de recurso humano; “Gerencia de Personas”, en lugar de Gerencia de Personal, etcétera.

La Gestión de Personas debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En esto reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes. Las empresas inmersas en un mercado competitivo- donde esto ocurra estarán destinadas al fracaso y extinción. Es imposible que una empresa con trabajadores insatisfechos pueda competir con otra donde la situación sea diametralmente distinta. Y no tanto porque en aquella tengan un bajo desempeño, sino porque en esta, además de un buen desempeño, existe la producción de nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas. (Martínez, & Colls 2009).

Gestionar al capital humano de una empresa ayuda al mejoramiento del clima organizacional, al incremento de la motivación, participación de los empleados y a que haya una mayor productividad. Es un proceso en el que se benefician tanto la empresa como los recursos humanos porque todos trabajan armoniosamente para alcanzar sus logros colectivos e individuales. (Martínez, & Colls, 2009)

Recién iniciado el siglo XXI, en un entorno que cambia muy deprisa, la lucha por el talento es el factor clave en cualquier economía. Y es que los conocimientos del mercado que la empresa necesita, los poseen pocas personas, sin olvidar que en las empresas más vanguardistas, donde se requiere un talento más y más sofisticado, la oferta está cada vez más lejos de satisfacer la demanda.

La capacitación es también un elemento importante y las empresas tienen que estar dispuestas a invertir en sus empleados para conseguir una mayor productividad y mejores resultados. Además, propiciar que se capaciten en las áreas que requiere el mercado para de esta manera no desperdiciar el talento ni los recursos.

Las interrogantes se le acumulan al director de RR.HH. ¿Qué tipo de competencias, qué tipo de conocimientos necesito? ¿Quién los tiene? ¿Cuánto valen esos conocimientos? ¿Cómo evalúo los conocimientos a lo largo del tiempo? Y cuándo se van quedando obsoletos, ¿cómo los actualizo? A la persona que va adquiriendo conocimientos en la organización, ¿cómo la hago evolucionar? Y como hay que buscar gente diferente para pedirle que haga trabajos diferentes. (Martínez & Colls 2009.)

Teniendo en cuenta que la fuerza de trabajo, el hombre, juega el papel preponderante en una organización, es importante resaltar que para lograr elevar los niveles de producción y productividad, en la actualidad se hace muy importante modificar los niveles de conocimiento, instrucción y habilidades.

Las capacitaciones son un enorme recurso para el capital humano de una organización, por esta razón es de vital importancia el poder medir diferentes aspectos en torno al tema de las acciones de las mismas, como el impacto que causa, el nivel de reacción, la eficacia de la capacitación, entre otros. Una excelente gestión de las capacitaciones, asegura que una empresa cumpla con su objetivo principal, por lo tanto se espera que la inversión que se realiza en las capacitaciones genere una mayor rentabilidad para la compañía, y a la vez en sus empleados generando su desarrollo profesional y personal.

Por lo tanto el éxito que tengan las capacitaciones depende también del compromiso que tengan todos los departamentos con respecto a estas acciones, para llevar a cabo

una meta común. Las áreas o diferentes departamentos son las encargadas de entregar el apoyo y las instancias para que sus empleados desarrollen lo aprendido en las capacitaciones, así mismo los trabajadores deben saber sus actividades regulares del cargo, que es lo que la empresa espera de ellos, adquirir nuevas competencias, esforzarse por mantenerlas y tener compromiso con la capacitación y la compañía. La participación de todas las áreas de una empresa ayudan a que las capacitaciones sean exitosas, no solo es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.

Capacitaciones

Para tener una mayor comprensión del tema primero es necesario poder profundizar en el concepto de capacitación, la capacitación son acciones que realiza una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos de sus empleados, para poder así satisfacer las necesidades de la compañía, siendo a la vez un agente de cambio y productividad para la misma. Pueden ser cursos, seminarios, congresos y otras acciones destinadas a desarrollar, complementar y actualizar los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para lograr un mejor desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

Existen diferentes conceptos en cuanto al significado de lo que una capacitación, algunos autores lo miran desde un prisma que tiene relación con los empleados y otros específicamente con el beneficio que tiene la empresa de una capacitación.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (Siliceo, A 1993.)

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización, (Chruden y Sherman, 1998).

La capacitación es un proceso de educación a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. (Karelis, A. Rodríguez, J. Guevara, N. Márquez, M. 2009).

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus esfuerzos. El aprendizaje es un cambio del comportamiento que ocurre día tras día en todos los individuos. Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

Para Mace, 1990, es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda. (Mace, citado en Qian, Li y Zhou, 2008).

Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud. (Blaque, en Qian, Li y Zhou, 2008).

La capacitación para Idalberto Chiavenato (2004) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores

niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve. (Karelis, A. Rodríguez, J. Guevara, N. Márquez, M. 2009).

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa. (Karelis, A. Rodríguez, J. Guevara, N. Márquez, M. 2009).

La capacitación es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones. Hoy no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a estos y se acerca e identifica con el concepto de educación. La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente. Esta debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

Productividad; las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Calidad; los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

Salud y seguridad; una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Dimensión psicológica; la capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de

seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc. (Karelis, A. Rodríguez, J. Guevara, N. Márquez, M. 2009).

Por otra lado “cuando hablamos de impacto de la capacitación nos referimos a 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. Dicho de otro modo, 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”, (Cabrera, 2004).

Por lo tanto, es importante que la capacitación realizada por la compañía sea exitosa, y de cuenta de las inversiones efectuadas en ésta. Al éxito de la capacitación me refiero, a que cumpla los objetivos propuestos y a la vez colabore en la productividad de la empresa, además que desarrolle un comportamiento grupal, manifestado en una integración de equipo.

“Para que una exitosa definición de la estrategia de capacitación se deben seguir varios pasos:

- El Directorio plantea la misión y visión de la organización.
- La alta gerencia de la empresa las operacionaliza fijando los objetivos de negocio de corto, mediano y largo plazo, planteando metas y definiendo indicadores que permiten controlar la gestión.
- El Área de Recursos Humanos, determina en conjunto con las gerencias, los estancares de desempeño necesario para obtener los resultados operacionales que permitan el logro de los objetivos para un periodo de tiempo determinado.

Los objetivos estratégicos de capacitación deben ser planteados para la organización en su conjunto y para cada una de las áreas, de modo que la capacitación se integre

en cada departamento como una herramienta más de gestión. (Cámara Chilena de la Construcción, 2007).

La capacitación, considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema, por lo que cuando se plantean preguntas como: ¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido?, debiéramos responder con otras preguntas: ¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?. (Vargas, J, 2002).

Con esto se quiere precisar que hablar de “Evaluación de la Capacitación”, o más aún, de “Evaluación de Impacto de la Capacitación”, no es algo simple, que se pueda tratar sutilmente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.

La evaluación de la capacitación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio, durante y al finalizar el programa. Este es un proceso sistemático para valorar la calidad, efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es sólo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación. Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado.

Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones. Por ello, un adecuado programa de capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador. Todo esto permite, estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso mismo. Por esta razón, al concluir la fase de aplicación del programa de capacitación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados con relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los Programas de Capacitación. Para ello los pasos necesarios para la ejecución de programas de capacitación son; la descripción de los diversos modelos de evaluación; las etapas de la evaluación de la capacitación; los niveles de control y seguimiento de la capacitación, por último, los errores del proceso de evaluación.

Se entiende la evaluación como un proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones.

Por lo que al proceso de evaluación de acciones formativas se refiere, es necesario apuntar que cuenta con tres finalidades esenciales:

- Diagnóstica (o de entrada). Permite conocer la realidad donde se desarrollará el proceso de enseñanza-aprendizaje, las características del contexto y las necesidades formativas de los destinatarios.
- Formativa (o de proceso). Permite valorar una acción educativa durante su desarrollo en un contexto determinado, con el propósito de mejorar esta acción durante el transcurso de la acción formativa.
- Sumativa (o de productos). Permite conocer si los objetivos se han conseguido o no, los cambios producidos, verificar la valía del programa, tomar decisiones sobre la certificación de los participantes y el rechazo o aceptación del programa.

Este proceso de evaluación se hace al terminar el programa de formación. Resulta lógico pensar que las opiniones, los pensamientos y valoraciones inmediatas de los participantes podrían estar condicionadas por aspectos afectivos, por situaciones grupales o cualquier otro posible error de sesgo, por ello, es necesario articular una evaluación diferida para eliminar los posibles errores derivados de las implicaciones de los participantes en el hecho formativo y verificar el impacto pasado un tiempo después de la acción formativa, (Tejada & Ferrández, 2007).

La evaluación de impacto opera después de transcurrido un tiempo de la acción formativa, con el propósito de verificar la permanencia y consistencia de los cambios

producidos en los sujetos, la mejora de las prácticas profesionales, los cambios institucionales, etc., según las metas del plan de formación. Esta evaluación permite conocer la eficacia, eficiencia, comprensividad, validez y utilidad del programa, así como su rentabilidad profesional y social. Por todo ello, en la evaluación de impacto se hace referencia a dos niveles de análisis: desde los individuos, de acuerdo con el aprendizaje y transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo; y desde la organización, de acuerdo con la rentabilidad de la formación para la organización y el impacto sobre ésta.

Así, se puede definir la evaluación de impacto como “un proceso orientado a medir los resultados generados (cambios y causas) por las acciones formativas desarrolladas en el escenario socioprofesional originario de las mismas al cabo del tiempo” (Ferrández Lafuente, citado en Tejada & Ferrández, 2007).

Su objetivo es medir los resultados transcurrido cierto tiempo de la ejecución de los planes de formación y estudiar el grado de realización alcanzado. Por ello, la evaluación de impacto además de analizar la satisfacción y los aprendizajes conseguidos, analiza los efectos que las acciones formativas produjeron en los puestos de trabajo y en la organización. Así, al proporcionar información sobre los cambios conductuales y organizativos, sobre las causas que los provocaron y sobre los factores que los favorecieron o dificultaron, la evaluación de impacto será un proceso clave para programar nuevas acciones formativas o incluso convertirse en un factor de detección de necesidades o de evaluación diagnóstica. (Tejada & Ferrández, 2007).

Es posible definir las grandes dimensiones que explican el impacto de la formación:

- Satisfacción. Índice de calidad y correcto funcionamiento del programa.
 - Valor añadido. Incremento de conocimientos tras haber participado en un programa de formación y su posterior transferencia al puesto de trabajo.
 - Mejora del status profesional. Incremento de las competencias profesionales.
 - Mejora organizacional. Incremento de las competencias institucionales.
- (Biencinto & Carballo, Citado en Tejada & Ferrández, 2007).

Con respecto a los modelos de evaluación de impacto que se han creado, se han hecho con el objetivo de crear un camino particular aplicable a cada caso, para desarrollar el proceso de evaluación del impacto de la capacitación de una forma específica. Algunos han hecho una separación de niveles de evaluación, otros han organizado el proceso de la implementación según las dimensiones y sus correlaciones, pero de forma general el objetivo de todos es poder evaluar el impacto que ha tenido la aplicación, ya sea de algún programa, de la capacitación o de otro proceso que pretenda lograr una mejoría en el componente o factor humano de cualquier sector.

En el ámbito internacional la metodología más conocida, reconocida y empleada, para el tratamiento del tema de la medición del impacto de la capacitación es la de Donald Kirkpatrick, psicólogo norteamericano del pasado siglo y la cual data de 1959. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de simple, flexible y completo. La metodología propuesta por Kirkpatrick consta de cuatro niveles la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes.

El primer nivel de Reacción, es lo mismo que medir la satisfacción del cliente, es decir se mide la satisfacción de quienes reciben la capacitación y se hace una evaluación que tiene el propósito de mejorar futuros procesos de capacitación. Si el aprendizaje tiene que ser eficaz, es importante que los trabajadores reaccionen favorablemente hacia él.

Quien realiza la evaluación de esta etapa recoge información sobre la satisfacción de los participantes acerca de los componentes que participan en el proceso, es decir, forma de impartición empleada por el profesor/facilitador, calidad de los medios utilizados, materiales de apoyo y textos empleados, características del local y claridad en las explicaciones, entre otros. Este nivel tiene una utilidad limitada, pues no proporciona evidencias sobre la eficacia del proceso.

Tanto en este nivel como en los demás y en cualquier metodología que se emplee, hay que tener en cuenta que muchos de los resultados no son inmediatos pues la capacitación tiene un fuerte componente de inversión de futuro (Ramírez, J. García, S. 2007.)

Por otro lado evaluar la reacción es importante por varias razones. En primer lugar, nos entrega información valiosa que nos ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuras acciones. En segunda lugar, les dice a los participantes que los formadores están allí para ayudarles a hacer mejor su trabajo y que necesitan información para determinar su eficacia. Y en último lugar, los cuestionarios de satisfacción pueden entregarnos información cuantitativa que se puede dar a los directivos y demás empleados involucrados en la acción

El segundo nivel de Aprendizaje está dirigido a medir los conocimientos adquiridos por los trabajadores durante el desarrollo del curso. Aquí destaca la relevancia de la comparación antes, después para ayudar en esta medición, para lo cual se emplean diferentes métodos, como la realización de pruebas de control antes y después de la acción capacitadora, entrevistas con los participantes, encuestas, etc. Los instrumentos que se aplican en este nivel deben determinar el grado de asimilación de los contenidos por parte de los participantes. En este nivel es necesario medir el cumplimiento de los objetivos a cubrir en el puesto de trabajo.

En este nivel lógicamente la presentación y debate de los trabajos orientados, según el tipo de capacitación, son formas de evaluación del impacto de la capacitación. Igualmente siguen mostrando gran efectividad las dinámicas grupales durante todo el desarrollo de la capacitación (Ramírez, J. García, S 2007.).

Evaluar el aprendizaje significa determinar uno o más de los siguientes aspectos;

- ¿Qué conocimiento se han adquirido?
- ¿Qué habilidades sean desarrollado o mejorado?
- ¿Qué actitudes se han cambiado?

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado, no debe esperarse ningún cambio en la conducta. Además, si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje. Esta conclusión puede ser errónea. La razón de por qué no se observo ningún cambio de conducta puede ser que el clima era obstaculizador o disuasivo. En estas situaciones, el aprendizaje puede haber tenido lugar y el participante incluso haber querido cambiar

su conducta. Pero si su jefe le obstaculizó o disuadió de aplicar su aprendizaje al puesto de trabajo, no habrá tenido lugar ningún cambio en la conducta (Kirkpatrick, D 2002).

El tercer nivel de comportamiento se propone medir si quienes recibieron el curso son capaces de aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Como ya se planteó el proceso de asimilación requiere de algún tiempo. “Tenemos que tener en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo”. (Jiménez, M & Barchino, R, 2003).

Los resultados en este nivel aconsejarán los ajustes que será necesario introducir al programa de capacitación para futuras ediciones.

El último nivel de Resultado se dirige a la medición de los objetivos de la acción de capacitación en términos de si se emplean de forma efectiva en la entidad y para ello, se pueden realizar exámenes y entrevistas. En este nivel deben emplearse indicadores económicos y de medición de la calidad, entre otros. Hay que tener presente el vínculo que debe establecerse entre los procesos de capacitación y la satisfacción. También en este nivel se requiere algún tiempo para la ejecución de las pruebas y subjetivo es evaluar precisamente el impacto logrado en la mejora del desempeño.

Los resultados de los cuatro niveles analizados, cada uno de acuerdo a sus características, deberán quedar registrados en la evaluación del desempeño. De forma bastante extendida, en la práctica las evaluaciones del desempeño se circunscriben a lo acontecido en los dos primeros niveles.

Los dos primeros niveles del modelo de Kirkpatrick son más fáciles de evaluar, en tanto los dos siguientes resultan más complejos, especialmente en términos tan intangibles como argumentar la respuesta a la pregunta ¿Hasta qué punto lo aprendido ha generado nuevos valores compartidos por los miembros de la entidad? De hecho muy pocas organizaciones evalúan los niveles tercero y cuarto. (Jiménez, M & Barchino R, 2003).

Otro modelo existe para la evaluación de impacto de la capacitación es el modelo de Phillips (1997), aunque parte de los planteamiento de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho mas cuantitativo, y se centra en desarrollar una evaluación del impacto de la formación en las organizaciones.

Para ellos adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente.

Las fases que integran su modelo son:

1. Recogida de datos.
2. Aislamiento de los efectos de la formación.
3. Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.
4. Conversión a valores monetarios.
5. Cálculo del Retorno de Inversión (ROI). (Pineda, P 2000).

Comparando este modelo con el de Kirkpatrick, esta visión de la evaluación es reduccionista, ya que al valorar sólo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados de la formación, lo resultados cualitativos que en la mayoría de los casos es la más importante. No obstante esta metodología permite avanzar en el complejo terreno de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación.

Un tercer modelo es el de Virginia Wade, (citado en Pineda, P 2000) concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización. Desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles.

1. Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
2. Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
3. Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
4. Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del costo beneficio. (Pineda, P. 2000.)

Como puede observarse, el modelo de Wade sigue una estructura muy similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos

al impacto, se presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. 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 coste beneficio como instrumento de medida. (Pineda, P. 2000.).

Antecedentes Empíricos

Hoy en día, en Chile las Empresas Consultoras dedican algunos de sus servicios a evaluar las acciones de capacitación de las empresas. Realizando esta evaluación en diferentes niveles ya sea evaluando el impacto, la reacción, comportamiento, y aprendizaje. Por esta misma razón se han analizado diferentes investigaciones en torno a estas temáticas.

A continuación se describen cuatros estudios a nivel nacional y cuatro estudios internacionales relacionados con la capacitación.

Por lo anterior se cita el estudio realizado por Pablo Millán y Alejandra Garretón (2002) en Chile, sobre la evaluación de impacto de la capacitación en la productividad de las empresas manufactureras. De esta manera la metodología que se utiliza tiene como propósito identificar cual fue el impacto de la capacitación de los trabajadores que manipulan el PLC (computadoras industriales para maniobras y control de procesos industriales). Para la estimación del impacto de la capacitación se utilizo un estimador before-after, el que consiste en comparar la productividad del PLC consigo misma a través del tiempo. Este estimador recoge la idea de que el PLC puede estar en dos estados diferentes en diferentes periodos. (Ej.: manipulado por personal no capacitado y manipulado por personal capacitado). Una vez efectuada el proceso de capacitación en Programadores Lógicos Computacionales (PLC), se midió el impacto que esas actividades tuvieron para la empresa. Para la estimación del impacto de la capacitación en la productividad del PLC se utilizo una serie de tiempo. Por definición, esta consiste en una secuencia de datos numéricos cada uno de los cuales se asocia con un instante específico de tiempo. La serie de la productividad, en estudio, está compuesta por una serie de tiempo que contiene 27 datos mensuales que van desde diciembre de 199 a febrero de 2001. La capacitación se desarrollo al quinto mes de funcionamiento del PLC.

Es así como dos años después de terminado el proceso de capacitación, se apreció un aumento de 27% en su productividad. Por otro lado, los resultaron indicaron que

cada mes de experiencia adicional que adquieren los trabajadores produce un aumento de la productividad media del PLC de un 0,9%.

Sin duda, los beneficios de la capacitación fueron considerables, y el costo de oportunidad de no efectuarla es altísimo, debido a que se hubiese tardado cerca de 32 meses en que la productividad llegase a los niveles que se llegó una vez realizada la capacitación.

La principal limitación de la metodología utilizada, en esta investigación, radica sobre el supuesto de que la productividad del PLC debería haberse visto afectada solamente por la experiencia en caso de que no se hubiese aplicado la capacitación. Por lo tanto, cambios en el estado o entorno en que opera el PLC podrían afectar los resultados del estimador. Este estudio muestra que para una evaluación confiable es necesario contar con un grupo de control.

Un segundo estudio realizado en Chile es el caso de la empresa Metrogas, dedicada a la distribución de combustibles. Estudio realizado por Mario Lavín (2002), En donde se evaluó el impacto de la capacitación en sus áreas de servicio a clientes (ejecutivos de ventas y técnicos de conexión a gas). Se efectuó un seguimiento de los indicadores del desempeño de estos dos grupos, entre el año 2000 y 2001, los cuales se resumen en un indicador de excelencia y en otro indicador de insuficiencia. El método utilizado es simple; una vez realizada la capacitación, se espero un periodo de tiempo de 1 año, y se levanto nuevamente la encuesta de percepción en la que los clientes debieron responder a cerca de 4 variables básicas: Actitud, ejecución, uniforme y global. Cada una de estas variables mide en una escala de notas que va desde 1 hasta 7; las notas considerándose de 1 a 4 insuficiente de 4-7 son irrelevantes para la toma de decisiones de la empresa, y las notas iguales a 7 se consideran excelentes. Finalmente, se construye los indicadores de desempeño a partir de los pesos relativos de las notas de insuficiencia y suficiencia. Lo que resta para completar el 100% corresponde al rango de notas irrelevantes. Como resultado se obtuvo que para el grupo de ventas se observa claramente que los indicadores de desempeño para el año 2001 presentan una evaluación respecto al 2000. De esta forma se observa que en el año 2001 los tres subíndices que se agregan en el gran índice de excelencia presentan una clara mejora comparándolos con sus símiles del 2000. Con respecto al grupo de técnicos se observa que el gran índice de excelencia

una mejoría en tres de sus cuatros subíndices en el año 2001 respecto al 2000. En términos globales al capacitar a este grupo se produjo un mejoramiento en los índices de desempeño relacionados a dichos trabajadores.

Las principales limitaciones se encuentran expuestas a la existencia de otras variables que son no controlables y que podrían afectar los resultados. Es por esto que a pesar de lograr encontrar una relación positiva, en la mayoría de los casos entre la capacitación y la percepción de los cliente acerca del servicio que entrega Metrogras, es necesario pensar a futuro en metodologías de evaluación que permitan aislar el efecto de otras variables no controladas.

El estudio de Francisca García y Carol Patterson (2002) en Chile, sobre la evaluación de impacto de la capacitación en el sector de producción artesanal formal e informal. De los artesanos de la Quinta región que fueron capacitados por el FOSIS, en las áreas de contabilidad y administración. La metodología empleada consintió en utilizar a dos grupos de artesanos; los capacitados (grupo experimental) y los no capacitados (grupo de control). Para estimar el impacto de la capacitación se utiliza una metodología denominada diferencias de medidas. Esta metodología relaciona el índice de productividad, en este caso las ventas, con la capacitación laboral, las características de los artesanos y del rubro en que los artesanos ejercen su producción artesanal. Resultados arrojaron que el programa de capacitación efectuado por FOSIS tuvo un impacto positivo y significativo sobre las ventas, cercano al 40%.

Finalmente el estudio realizado por Amelia Pérez y Alicia Jiménez, (2004) en Chile, se ven los efectos que tiene la capacitación, en manipulación de alimentos y riesgo en el contacto con pesticidas, impartida a temporeras de la Comuna de Buin, en la Región Metropolitana. Los objetivos formulados en este estudio, de carácter descriptivo, dicen relación a la incorporación de conocimientos y a la adquisición de actitudes y conductas a partir de los temas planteados durante el proceso de capacitación; además de comprobar cambios relacionados con la organización e integración para la acción social. Para la ejecución de este estudio se elaboraron encuestas aplicadas en forma previa y posterior al curso de capacitación, de manera de poder medir los cambios atribuibles a dicho proceso y lograr una visión global,

del impacto que tiene ésta, en las trabajadoras. También se elaboró una encuesta a los empleadores, para ver los posibles efectos relacionados con la inserción laboral de las trabajadoras y para desarrollar un modelo acerca de la percepción que tienen los empleadores respecto a la capacitación. Se desarrolló el método descriptivo basado en el análisis de la información obtenida inicial y final, de manera de comprobar los resultados, lograr graficarlos y medir los efectos de la capacitación. Se obtuvieron conclusiones importantes relacionadas a los objetivos planteados en el estudio. La capacitación en manipulación de alimentos logra la incorporación de conocimientos, tanto al ámbito laboral como social, atribuyéndose un impacto importante en dichas áreas y logrando de esta forma mayor eficiencia en el desempeño de las labores realizadas por las trabajadoras, tanto en su trabajo como en sus hogares. Luego del proceso de capacitación es posible afirmar que las trabajadoras adquieren mayor entendimiento respecto al uso de agroquímicos y a los métodos preventivos relacionados a éstos. La capacitación, logra un impacto social en las trabajadoras, ampliando su horizonte y permitiéndoles una visión más objetiva respecto a sus problemas y a la forma de solucionarlos.

En el ámbito internacional se cita el estudio de Miguel Angel Herrera Pérez, Gladys Rafaela Cirión Martínez, José G. Sanabria Negrín (2007), en Cuba, sobre Impacto de la capacitación en la mejora continua de la calidad del diagnóstico citológico. El objetivo de este estudio es evaluar el impacto de la capacitación técnica en la mejora continua de la calidad del diagnóstico citológico en las enfermedades del cuello uterino, en el Laboratorio Provincial de Pinar del Río en el período 2005-2007. La metodología utilizada fue un estudio de intervención acción para medir el efecto de la capacitación permanente en el trabajo en los citotecnólogos del Hospital Clínico Quirúrgico Materno Infantil "Abel Santamaría Cuadrado" sobre la calidad del diagnóstico, medido mediante la correlación entre un primer diagnóstico emitido por el personal técnico y el segundo por un especialista de segundo grado en Anatomía Patológica. Se introdujo la modalidad de evaluación conjunta del segundo diagnóstico realizado por el especialista con el cito-técnico, mediante discusión y análisis de los aspectos discordantes. La capacitación fue realizada por un Profesor Auxiliar y Especialista de Segundo grado en Anatomía Patológica entrenado en Citología General y con experiencia en el diagnóstico de la Citología de Cuello Uterino (de más de 10 años), dirigiéndose el entrenamiento a

todos los citotecnólogos y que consistió en una preparación, primeramente teórica con imágenes de las diferentes alteraciones celulares correspondientes a los diferentes diagnósticos citopatológicos; y posteriormente donde se realizó el diagnóstico individual y el debate posterior por todos los compañeros de las láminas representativas de las diferentes enfermedades seleccionadas. La evaluación diaria de cada citotecnólogo y de la lectura realizada por el especialista se llevó a base de datos automatizada en Excel. como resultado se obtuvo un incremento de la concordancia en el 2007 con relación al periodo 2005-2006, resultado altamente significativo. La concordancia de acuerdo al diagnóstico se incrementó con la excepción del NIC-III. Se comprobó que la capacitación influyó en la mejoría continua de la calidad del diagnóstico citológico.

Se demuestra como la capacitación técnica repercutió en la mejoría continua del diagnóstico citológico con incremento en la positividad, la concordancia en general y de acuerdo al tipo de lesión en el diagnóstico citológico.

Se cita el estudio realizado por Ángel Caballero y Marta Cardona Gálvez (2004), en Cuba, sobre Efectos de la Capacitación de inspectores sobre el control de la temperatura en alimentos. El objetivo de esta investigación fue evaluar el impacto de la capacitación en el nivel de conocimientos y la utilización del control de la temperatura para garantizar la calidad sanitaria de los alimentos. La metodología utilizada consistió en una actualización de conocimientos sobre el control de las temperaturas de los alimentos. La actualización de conocimientos formó parte de los temas sobre los procedimientos para exigir el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, e incluyó los siguientes aspectos, factores intrínsecos y externos de los alimentos, el enfriamiento rápido, las curvas de tiempo y de temperatura en el procesamiento de los alimentos y los efectos de los tratamientos térmicos en la destrucción de los microorganismos. Los termómetros que se entregaron permitían conocer la temperatura en el ambiente, en el interior de los alimentos, y realizar mediciones de los niveles mínimos y máximos de un procesamiento. Se investigó mediante encuestas el nivel de conocimiento de los 30 inspectores acerca de la relación que existe entre el control de las temperaturas y la calidad sanitaria de los alimentos. Se preguntó sobre las características del enfriamiento rápido, los rasgos de temperaturas peligrosas y los de seguridad, los métodos para confeccionar curvas de

tiempo y de temperatura, niveles de temperatura para destruir patógenos o limitar el desarrollo de estos, y la relación entre la temperatura y los factores intrínsecos de los alimentos.

Las encuestas se aplicaron antes de la capacitación e inmediatamente después de ella. A dos años se repitieron las encuestas a 25 de estos inspectores, se les preguntó además acerca del uso de los termómetros entregados para establecer curvas de tiempo y de temperatura del procesamiento de alimentos, en las evaluaciones sanitarias de estos, en estudios de brotes de enfermedades transmitidas por alimentos, en las verificaciones de los tratamientos de cocción, conservación, exhibición o enfriamiento de alimentos, así como la frecuencia de esa utilización en cada uno de estos aspectos, se calificó como alta o baja. Como resultado se obtuvo que los 30 inspectores capacitados elevaron los conocimientos relacionado con el enfriamiento rápido de los alimentos, las temperaturas de peligro y seguridad de los alimentos, además de la confección de curvas de tiempo y de temperatura en el procesamiento de estos.

Se cita el estudio de Leonor Isaza Merchán y Martha Inés Morales (2001) en Bogotá, sobre La evaluación de impacto de los programas de capacitación del ITEC-TELECOM. El objetivo del estudio fue realizar una investigación de tipo evaluativo que permita establecer el impacto de la capacitación en la Empresa, para lo cual se decidió efectuar un estudio piloto, con 8 programas de capacitación tanto técnica como administrativa, con la ayuda de investigadores con experiencia y conocimientos en investigación social y procesos de educación de adultos.

El Cinde (Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano) fue la entidad seleccionada que realizó durante 9 meses la evaluación de una muestra de programas buscando cumplir los siguientes objetivos:

Diseñar y realizar un estudio piloto de evaluación de impacto de ocho programas de capacitación de Telecom realizados entre 1997 y 1999 con el objeto de estimar su influencia en el desempeño de los funcionarios capacitados en relación con las tareas específicas de su puesto de trabajo y con su inserción en la cultura de la Empresa. Y elaborar, a partir del estudio, un modelo de evaluación de la capacitación susceptible de ser transferido o adaptado a otros programas educativos de la Empresa.

Para la evaluación se llevaron a cabo la selección de los cursos a evaluar, tarea que se realizó conjuntamente entre la División de Gestión y Desarrollo Humano y el equipo de coordinadores de capacitación técnica del Itec. La construcción de categorías, criterios e indicadores de evaluación: Se establecieron cuatro categorías de evaluación: factores antecedentes a la capacitación, el proceso de capacitación, los factores posteriores a la capacitación y el impacto de la capacitación. La selección de la muestra de informantes: se definió recoger información con funcionarios capacitados, sus jefes actuales, los docentes de los programas del ITEC. Y los procesos de recolección de información: En las capitales de los departamentos seleccionados se recogió información de entrevistas con funcionarios y jefes. El análisis se hizo a la luz de las categorías y criterios de evaluación definidos. Como resultado referidas al impacto de la capacitación

Tanto los funcionarios como sus jefes reportaron un mejoramiento en el desempeño laboral, asociado al trabajo en grupo y al mejoramiento de los resultados de la empresa. El crecimiento personal fue un aspecto de gran importancia para los funcionarios del área técnica, como producto de la capacitación recibida. Es importante considerar que aunque la empresa no tiene criterios establecidos para realizar un seguimiento a los funcionarios capacitados, la mayoría de los funcionarios reportaron aplicar los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo. Por último, si se contrasta la percepción de los funcionarios con lo dicho en los demás puntos puede establecerse que a pesar de la claridad de criterios y orientaciones para la capacitación, existen muchas debilidades en su impacto en la organización. Resta mucho por hacer en materia de difusión de los valores organizacionales y logro de su apropiación por parte de los funcionarios, a través de la capacitación.

Finalmente se cita el estudio de José Mariscal Orozco (2002), en México, sobre la Eficacia de las Capacitaciones en un centro cultural, enfocando su importancia en generar una mejora de las mismas. El documento plantea la necesidad primordial de que los coordinadores tengan elementos para evaluar la capacitación, no sólo para saber si lo que se hizo fue bueno, sino también para dar seguimiento a los procesos que desata la capacitación en los alumnos y en su momento incidir en el proceso de aprendizaje para poder cerrar aquellos procesos que quedan inconclusos.

Como primer paso se realiza un desarrollo del instrumento para evaluar y ver el ambiente en el cual se va a ejecutar la aplicación del mismo. Como muestra toman en cuenta todas las capacitaciones que hayan sido finalizadas, el propósito de este proyecto es sistematizar la metodología utilizada en la evaluación de las capacitaciones en los últimos años, realizando una auto reflexión y así poder mejorarlas. El proyecto mencionado se basa, en la evaluación de proyectos sociales teniendo en cuenta aspectos como habilidades, actitudes y conocimientos de los alumnos antes y después de la capacitación.

Los indicadores que se utilizaron son los logros cualitativos y cuantitativos, la relación entre las metas alcanzadas y el tiempo previsto, respecto a las metas conocidas de resultado y tiempo real, y la relación entre las acciones realizadas y el logro de los objetivos. Para llevar a cabo el proyecto se utilizaron diferentes técnicas tales como observación, cuestionarios, entrevistas y grupos de discusión, dirigido al organizador, los alumnos capacitados y el instructor de la capacitación, de tal forma que cada uno evaluará a los otros y exista una instancia de autoevaluación.

La devolución de resultados se realizó en distintas etapas, los resultados eran relacionados con los recursos, tiempos y propósitos de las capacitaciones, existía la alternativa de enviar los resultados como un documento o vía Internet.

Finalizando con los estudios empíricos se puede concluir que al existir diferentes tipos de evaluaciones con respecto a las capacitaciones, una de las que tienen mayor relevancia son las evaluaciones de impacto, debido a que se invierten recursos y esfuerzos para las actividades de formación. La evaluación del impacto y la eficacia de las capacitaciones son necesarias aunque la organización no esté enterada de sus efectos positivos, ya que no existe la certeza de cuanto han influido las capacitaciones en los empleados, porque no siempre se encuentra presente una forma de medición de estos aspectos. Por esta razón se han generado diferentes estudios en cuanto a estas temáticas, anteriormente la evaluación de impacto no deja de ser importante en el proceso de capacitación.

Tras el análisis de lo expuesto en las paginas anteriores, distintos enfoques, teorías, modelos y estudios. Se asume como perspectiva teórica principal el enfoque de Contingencia de la Administración. Porque a diferencia del resto de las teorías

organizacionales, la Teoría de contingencia plantea que situaciones diferentes suponen prácticas diferentes, además propone el empleo de los otros enfoques de administración, ya sea en forma independiente o en combinación según se necesite. La esencia de este enfoque es que las prácticas administrativas deben ser congruentes con los requerimientos del entorno externo. Por ejemplo no podemos implementar una capacitación, sin antes haber realizado una detección de necesidades. Tenemos que preocuparnos, de los constantes cambios que ocurren en nuestro alrededor y en base a estos ir perfeccionado o capacitando a nuestro talento humano. Tenemos que ir a la par con las exigencias del medio.

El enfoque de contingencia busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio para garantizar su éxito como empresa.

Además no establece un tipo ideal de organización para todas las circunstancias como lo hacen las otras teorías. Por ejemplo, la teoría clásica concibió la organización como un sistema cerrado, rígido y mecánico (teoría de la máquina), sin ninguna conexión con su ambiente exterior. La preocupación básica de los autores clásicos era encontrar la “mejor manera” de organizar, válida para todo y cualquier tipo de organización. Con este principio se delinea una teoría normativa y prescriptiva (cómo hacer bien las cosas), impregnada de principios y recetas aplicables a todas las circunstancias, teniéndose en cuenta una apreciable dosis de sentido común. Lo que era válido para una organización era válido y generalizable para las demás organizaciones. Además de esto, la concepción del hombre visto aisladamente, únicamente como apéndice de la máquina o como ocupante de un cargo, y reducido comportamiento. El hombre motivado sólo por las recompensas y sanciones salariales y materiales, es extremadamente limitada. Por otro lado la teoría neoclásica, vuelve a los postulados clásicos, en que realza la administración como un conjunto de procesos básicos (escuela operacional), de aplicación de varias funciones (escuela funcional), de acuerdo con los principios fundamentales y universales para alcanzar objetivos, también los objetivos son realizados (administración por objetivos). Se destaca aquí el problema de la eficiencia en el proceso y de la eficacia en los resultados con relación a los objetivos. Igualmente, el elemento humano y los aspectos ambientales son considerados dentro de un pragmatismo destinado a volver la acción administrativa tan eficaz como sea posible. El enfoque vuelve a ser

normativo y prescriptivo, pocos aspectos descriptivos. La teoría del comportamiento, retoma aspectos de relaciones humanas, y toma algunos elementos del ambiente. La teoría de sistemas, desarrolló una concepción del funcionamiento organizacional, pero abstracta para resolver problemas específicos de la organización y su administración. En cambio solamente con la teoría de la contingencia es que ocurre el desdoblamiento de la visualización de adentro hacia afuera de la organización, el énfasis es colocado en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional.

La teoría central del Enfoque de Contingencia es la de que no existe un método o técnica generalmente valido, optimo ni ideal para todas las situaciones, lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionadas por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podrá ser el más apropiado para una situación determinada. Por otro lado solicita a los administradores a analizar y comprender las diferencias en las situaciones y a elegir la solución más acorde con la empresa, el proceso, y el individuo involucrado en cada situación. En donde todos estos elementos deberían ser tomados en cuenta a la hora de ejecutar un programa de evaluación de la capacitación.

Las empresas deben dejar sus antiguas creencias de lado, de que solo existe un solo método de evaluar sus resultados, deben aprender que no existe un método o técnica generalmente valido. Tienen que saber que cualquier técnica que empleen tiene que ser congruente con su entorno, y el resultado que se obtenga va depender de las circunstancias contingentes, (de la capacitación, de la evaluación, del trabajador, de todo el entorno de la organización).

El enfoque de la contingencia destaca que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales. Así, no hay una única mejor manera de organizarse. Por otro lado ve al hombre como un ser completo

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la Teorías expuestas. Comparándolos en relación a sus aspectos principales.

Aspectos Principales	ENFOQUES				
	Teoría Clásica	Teoría Neoclásica	Teoría Comportamental	Teoría De Sistemas	Teoría Contingencia
Énfasis	En la tarea y en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficacia	En el eclecticismo: tareas, persona y estructura. En la búsqueda de resultados concretos	En las personas y en el ambiente que están expuesto	En el ambiente de la organización	En el ambiente sin despreciar en las tareas, las personas y en la estructura
Enfoque Organizacional	Organización Formal	Organización Formal e Informal	Organización Informal	Organización como un sistema	Variable dependiente del ambiente y la tecnología
Concepto de Organización	Estructura formal, conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de roles	Sistema Abierto	Sistema Abierto y sistema cerrado
Características básicas de la administración	Ingeniería de producción	Enfoque sistémico	Ciencia social Aplicada	Enfoque sistémico. Administración como sistema	Administración de contingencia
Concepción del Hombre	Hombre económico y organizacional	Hombre Organizacional y administrativo	Hombre social y organizativo	Hombre funcional	Hombre complejo
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que reacciona como individuo.	Ser racional y social orientado hacia el logro de objetivos individuales y organizacionales	Ser social que reacciona como miembro de	Desempeño de roles	Desempeño de roles
Sistema de incentivos	Materiales y salariales	Incentivos mixtos, tanto materiales como sociales	Sociales y simbólicos	Desempeño de incentivos Mixtos.	Desempeño de incentivos Mixtos.
Relación entre objetivos organizacionales e individuales	Identidad de interés, no hay conflicto perceptible	Identidad de interés, todo conflicto es indeseable y debe ser evitado	Integración entre objetivos individuales y organizacionales	Conflicto de roles	Conflicto de roles

Resultados Esperados	Máxima Eficiencia	Eficacia y eficiencia	Satisfacción del trabajador	Máxima Eficiencia	Eficacia y eficiencia
----------------------	-------------------	-----------------------	-----------------------------	-------------------	-----------------------

Teniendo en cuenta esto, los gerentes, jefes y administradores, deben definir que técnicas, teorías o enfoque utilizar bajo determinada situación y circunstancias específicas para que las mismas permitan el cumplimiento de los objetivos que perseguimos. Es aquí donde las capacitaciones y sus evaluaciones de impacto son relevantes para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. Si no se tiene claro cómo se va evaluar el curso o que es lo que queremos obtener de él, sólo se transformara en una pérdida de dinero y de tiempo para la organización. La cual directamente repercute en su talento humano, de manera profesional y personal, en donde cuyo objetivo estará muy lejos de ir potenciándolos.

Siguiendo los postulados del enfoque de contingencia, las organizaciones tienen que saber que una capacitación no va lograr los mismos resultados en todos sus trabajadores o talentos humanos, no deben suponer, ya que muchas veces se piensa que por el hecho de capacitar todos van aprender lo mismo y lo van a utilizar en su puesto de trabajo. Pero como se verifica esto, si no se tiene un adecuado plan de evaluación de impacto de la capacitación.

Conforme al enfoque de contingencias, la tarea de la organización sería identificar la técnica que servirá mejor para poder conocer los resultados de sus capacitaciones, en una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto.

Por ejemplo, cuando una Empresa se requiere capacitar a su talento humano para incrementar la productividad, el teórico clásico podría recomendar un nuevo plan para simplificar el trabajo. El científico de la conducta, en cambio, podría tratar de crear un ambiente psicológicamente motivante y recomendar una técnica como el enriquecimiento del trabajo; es decir, la combinación de tareas con diferente alcance y responsabilidad, y que conceden al trabajador mayor autonomía para tomar decisiones. El administrador partidario del enfoque de contingencias preguntaría; ¿Qué método funcionará mejor en este caso? Si los trabajadores no cuentan con la capacidad será necesario capacitarlos, sería la mejor solución. No obstante, con trabajadores capacitados y orgullosos de sus capacidades, un programa de

enriquecimiento del trabajo podría ser más eficaz, ¿cómo podríamos evaluar el aprendizaje de esta capacitación?

Como se menciono anteriormente las capacitaciones son un enorme recurso para el talento humano y una excelente gestión de las capacitaciones, asegura que una empresa cumpla con su objetivo principal, y a la vez en sus empleados genera su desarrollo profesional y personal. Por otro lado el enfoque de contingencias representa cada serie de relaciones de la organización sujeta a circunstancias singulares. La cual se debe tener en cuenta a la hora de elaborar programas de evaluación de impacto de la capacitación.

DISCUSIÓN

En la actualidad los procesos de desarrollo del Talento Humano se relacionan estrechamente con la capacitación. Lo que significa la necesidad de traer del interior de las personas sus potencialidades interiores.

Es por esto que todo modelo de capacitación debe garantizar al hombre la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas (Chiavenato, I 2002).

Capacitar a las personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas o que se vuelvan más eficientes en lo que hacen. Es darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen. Es por eso que algunas empresas hoy en día se están dando cuenta de la importancia que tiene capacitar, por lo que invierte en capacitaciones para su personal, sin embargo solo se quedan en capacitarlos, y no tienen una metodología que compruebe si la capacitación cumplió los objetivos propuestos, si cumplió con las expectativas de los trabajadores, si contribuyó a potenciarlos, etc.

Sin embargo en Chile podemos observar que ya se han percatado de la relevancia de implementar una metodología de evaluación de impacto, como podemos observar en el estudio de Amelia Pérez y Alicia Jiménez, (2004) en donde través de la metodología empleada la cual consistió de encuestas aplicadas antes y después el curso, para poder medir los cambios atribuibles a dicho proceso y poder lograr una visión global sobre el impacto de la capacitación. Y de encuesta para ver los posibles efectos relaciona con la inserción laboral, de las temporeras de la comuna de Buin. Gracias a la metodología las investigadoras pudieron comprobar que la capacitación logro los objetivos propuestos, las temporeras

lograron incorporar conocimientos, tanto al ámbito laboral como social, logrando un impacto importante en esas áreas, obtenido de esta forma mayor eficiencia en el desempeño de las labores realizadas. Por otra parte también se observó que la capacitación logró que las temporeras pudieran ampliar sus horizontes y les permitiera una visión más objetiva respecto a sus problemas y a la forma de solucionarlos.

Si las investigadoras no hubieran utilizado una metodología de impacto de la capacitación no podrían haber observado los efectos que tuvo la capacitación en estas trabajadoras. Sin embargo quienes utilicen una metodología de impacto para su capacitación tiene que ser acorde a lo que se quiere detectar y no porque una metodología fue efectiva en una capacitación tiene que ser efectiva en otra capacitación. Hay que tener en cuenta, como postula la Teoría de Contingencia, existen diferentes ambientes que llevan a las empresas a adoptar nuevas estrategias y las nuevas estrategias exigen diferentes estructuras organizacionales para poder ser implementadas con eficiencia o eficacia. Y lo mismo ocurre a la hora de implementar metodologías de evaluación de impacto de la capacitación.

En el estudio de Pablo Millán y Alejandra Garretón (2002), gracias a la metodología empleada que consistió en un estimador before-after, la cual consiste en comparar resultados medidos de una persona consigo misma a través del tiempo, se pudo observar que gracias a cada mes de experiencia que recibían los trabajadores producía un aumento de un 0,9% en la productividad, con lo cual pudieron concluir que el costo de no efectuar la capacitación era alto ya que hubiera atrasado cerca de 32 meses la productividad, sin embargo esta metodología solo radica sobre el supuesto de la productividad del PLC que solo tendría que haberse visto afectado por la experiencia, pero no se tomó en cuenta los cambios que pudo generar el entorno. Si se hubiera contado con un grupo de control se podría haber manejado esta variable.

Por esta misma razón podemos observar que en el estudio de Mario Lavín (2002) su limitación principal fue que no controló todas las variables que podían ser controladas y que claramente podían afectar los resultados. Es por esto que a pesar de encontrar una relación positiva en los resultados, es necesario implementar una metodología que abarque todas aquellas variables posibles de controlar.

En el estudio de Francisca García y Carol Patterson (2002) se puede ver que su evaluación de impacto solo permite verificar un impacto en las ventas, pero con respecto a la satisfacción sobre información antes y después de ventas para ambos grupos no se cuenta.

Por otro parte a través del estudio de Miguel Ángel Herrera & Colls (2007), se puede apreciar que gracias a la capacitación recibida, los Citotecnólogos ampliaron sus conocimientos en el diagnóstico citológico, de lo cual los potencia de manera profesional y personal, ya que a través de las herramientas recibidas pueden contribuir al desarrollo del hospital clínico y de su carrera, incrementando calidad como Citotecnólogos.

Con respecto al estudio de Cabellarero y Cardona (2004) se aprecia como la metodología empleada logro comprobar cómo los trabajadores lograron elevar sus conocimientos. Al igual que estudio de Isaza y Morales (2001) en donde se aprecio que tanto como funcionario y jefes mejoraron su desempeño laboral. Y con respecto a su crecimiento personal se observo que es de gran importancia el haber incrementado este aspecto para los funcionarios. A través de estos dos estudios se puede apreciar la gratificante información que nos revela las capacitaciones, si bien estos dos estudios no tienen una metodología en donde se puedan controlar todas aquellas variables que pudieran afectar los resultados, si nos entregaron importantes resultados sobre el impacto que genero la capacitación.

Finalmente se destaca el estudio realizado por José Mariscal (2002), en donde el foco de la investigación estaba centrado en que los coordinadores tuvieran herramientas en donde puedan evaluar su capacitaciones, en donde se recalca que las evaluaciones de impacto y la eficacia de la capacitación son necesarias.

Por esta razón las organizaciones que hoy en día no se percatan de esto van quedando en una estrecha desventajas de aquellas organizaciones que tienen implementada esta visión.

Además, se puede confirmar que las empresas que realizan actividades de capacitación con más frecuencia son aquellas que han realizado una modernización

integral. En este caso el estudio Millán y Garreton, la innovación tecnológica desarrollada por la empresa Etersol trajo consigo la capacitación requerida por su talento humano para ocupar a plenitud el potencial de la innovación tecnológica adquirida.

Luego del análisis desarrollado en esta monografía, emerge la importancia de la evaluación de impacto de la capacitación, a través de este modelo el talento humano de una empresa puede verificar que conocimientos adquirió, perfeccionar aquellos aun faltan por potenciar, adquirir habilidades y actitudes, las cuales se requieran o se necesiten para desempeñar eficazmente su tarea.

De esta manera se puede apreciar que la evaluación de la capacitación juega un rol fundamental en la competitividad de las empresas, siendo su estudio una contribución para las estrategias profesionales.

Por esta razón es importante que los profesionales dedicados a esta área se preocupen de crear metodología de evaluación acordes a los objetivos planteados, ya que los resultados obtenidos de las capacitaciones podrían presentar sesgos por variables no controladas en la metodología empleada.

Surgiendo como hipótesis de investigaciones; “La evaluación de impacto de la capacitación, es una herramienta fundamental para el desarrollo profesional y personal del talento humano de una empresa”.

Con respecto al diseño metodológico se sugiere seguir el esquema de Donal Kirkpatrick de sus cuatros niveles, y adaptarla a la necesidades de cada organización. Y en lo ideal no saltarse ninguno de sus niveles.

En relación al modelo de Kirkpatrick se puede afirmar que los dos primeros niveles, reacción y aprendizaje, se aplican de una forma directa al curso y son, notablemente, más fáciles de valorar. Los otros dos niveles, comportamiento y resultados, necesitan de un departamento de formación que establezca un calendario adecuado, además de tener en cuenta que las medidas obtenidas son más difíciles de evaluar de forma clara y concisa.

Según el artículo sobre la implicación de la economía en el aprendizaje de la empresa Saba Software Inc (2005), una de la más importantes en gestión del capital humano de los Estados Unidos, afirma que según un informe del año 2002 realizado por la American Society for Training and Development , el 78% de las organizaciones evalúan las acciones formativas mediante la satisfacción del estudiante, nivel 1 reacción. Sin embargo, sólo el 32 % evaluaban el nivel 2, aprendizaje, el 9 % el nivel 3, comportamiento y el 6 % evaluaban el nivel 4, resultados, del modelo de Kirkpatrick. Esto nos da una idea de que aún sabiendo que los niveles más interesantes para la evaluación de cualquier capacitación son los niveles 3 y 4, son los que menos se utilizan en las organizaciones o universidades. Por tanto, debemos extremar las precauciones a la hora de afirmar que el modelo es la solución al problema de la evaluación, pero si nos da una buena aproximación (Jiménez M^a, & Barchino R 2005).

Recordando la perspectiva inicial escogido (enfoque de contingencia), debemos recordar que no hay una única forma óptima de organizar y administrar que sea aplicable a todas las evaluaciones, sino que todo depende de las condiciones del ambiente donde éstas desarrollan sus actividades. De aquí la importancia de que la gerencia determine los efectos que lo externo origina e incide en la estructura de la empresa de tal forma que se prepare para propiciar las acciones que deben ser tomadas en cuenta a favor de su operatividad

En base a lo anterior surge como pregunta de investigación ¿La metodología empleada para la evaluación de impacto de la capacitación, depende de las condiciones del ambiente, en el cual se esté desarrollando?

Por otro lado con respecto a las limitaciones que puede tener el estudio de la evaluación de impacto y su influencia en la gestión del talento humano, es que los profesionales interesados en esta temática, no sepan desarrollar estrategias de evolución de acorde a las necesidades que se buscan y no puedan controlar todas las variables, del ambiente. O que la empresa no quiera invertir en evaluar sus capacitaciones ya sea por tiempo o dinero, y les sea más fácil solo capacitar sin verificar los resultados ya que dan por hecho que la capacitación les entregara a sus trabajadores las herramientas necesarias. O peor aun se tenga la idea de que la

metodología utilizada para evaluar la capacitación sirve para evaluar la capacitación de otro, curso y no se crean metodologías para cada capacitación. Es aquí en donde debemos tomar en cuenta el enfoque de contingencias el cual pone énfasis en la necesidad de adaptar los métodos administrativos a cada situación.

Es importante destacar que ningún modelo o tendencia teórica es superior a otra, simplemente lo que hay que analizar es la adaptabilidad a la Empresa u Organización en cuestión, pues de una forma u otra se entrelazan entre sí. Ahora bien, existe un elemento que si es común a todas, y es que cada una de ellas de una forma u otra hacen alusión al Talento Humano como el factor decisivo en el proceso innovador que garantice la supervivencia y prosperidad de las Organizaciones, algunas le otorgan mayor peso, otras menos, pero lo cierto es que está presente en todas. Sin embargo es la tendencia que menos adeptos prácticos posee ya que su fruto no lo genera el propio Talento, sino el efecto de su Gestión, es por eso que las organizaciones comprenden que es una fuente para el progreso , pero no la han concientizado lo necesario como para aplicarlo con éxito.

Esta visión nos tiene que llevar a un estilo de trabajo diferente y es que si la meta de toda Organización es Innovar y Adaptarse a los Cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano.

Es por tal motivo que todas las Organizaciones están obligadas a gestionar ese Talento que tienen en sus personas y a incorporar nuevos Talentos para Innovar y Adaptarse a los Cambios, permitiéndole mantenerse con vida y desarrollarse con éxito. Debido a esto es que es vital comprender la importancia que reviste la una adecuada estratégica de evaluación de la capacitación, para poder conocer que es lo que nuestro talento humano ha ido potenciado, en que aspectos se ha ido enriqueciendo y que es lo que falta por alcanzar. Sin una adecuada evaluación, las empresas no conocerán aquellos aspectos esenciales que necesita alcanzar para poder ir adaptando al medio.

Con respecto a las implicancias profesionales el estudio de la evaluación de impacto de la capacitación y su influencia a la gestión del talento humano proporciona a la Psicología la oportunidad de asumir un rol activo dentro de las organizaciones. Le

permite conocer como hoy en día las organizaciones tienen que cuidar y potenciar su talento humano. Además de crear nuevas estrategias que le permita poder intervenir dentro de las organizaciones.

A través de la psicología podemos realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Lo cual contribuye a que la organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar de su talento humano. Desde esta perspectiva, la psicología puede ser vista como nexo del deseo de individuos y organizaciones. Debido a que en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización. En donde estos elementos los puedes conocer a través de los aportes de la psicología.

La evaluación de la capacitación y su influencia en el talento humano le abre a la Psicología nuevas formas de como evaluar, el comportamiento de las personas en el desempeño de sus funciones, en sus interrelaciones dentro de la organización y de su ambiente.

Como psicólogos podemos aportar a detectar necesidades de capacitación y como estas deberían ser evaluadas. Las organizaciones tienen que trabajar a la par con la psicología ya que no deben olvidar que son sistemas constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos interactuantes e interdependientes, constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades. Y quien mejor que la psicología puede contribuir al estudio de las personas y su relación con su entorno.

Con respecto a las implicancias éticas, como psicólogos debemos velar por el bienestar psicológico de las personas, no debemos dejar pasar por alto cualquier vulneración de sus derechos que estos sufran, no debemos dejar que las organizaciones comenten abusos sobre ellos, ya no estamos en la época en donde los trabajadores trabajan como miedo, tenemos que crear un ambiente sano para ambas partes. Por otro lado tenemos que ser profesionales con la confidencialidad de las organizaciones y no lucrar con información importante que le pueda servir a la competencia. Siempre debemos velar por el bienestar y potenciar los recursos tanto

de la organización como de los trabajadores. Y no debemos utilizar información confidencial en nuestro propio beneficio.

Tampoco podemos estar ejecutando labores en nuestro beneficio, tenemos que trabajar de manera eficaz y eficiente, por ejemplo en relación al tema de la capacitación, como ya quedo demostrado la importancia de crear metodologías de evaluación de impacto de acorde a las necesidades de la capacitación, debemos crear una buena detección de necesidades, y no copiar las ya establecidas o las más fáciles de implementar.

En resumen como psicólogos debemos beneficiar a aquellos con quienes trabajamos en este caso la organización y su talento humano, y evitar no perjudicarlos. Por ejemplo con relación a la temática expuesta, debemos siempre trabajar en conjunto con la organización e ir a la par detectando aquellas debilidades que presentan los trabajadores, y a la vez escuchar a los trabajadores de cuales ellos creen que son sus debilidades. No por beneficiar a una vamos a perjudicar a la otra. Ya que trabajamos como personas y toda acción que hagamos puede genera transferencia positiva o negativa. Por tanto, debemos tener presente que la dignidad de un ser humano es lo primero. Y siempre recordar y actuar equitativamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L (2001). “Teoría y Cambio en las organizaciones; Un Acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional”. Ediciones Universitarias de Valparaíso. De la universidad Católica de Valparaíso.
- Caballero, A. Cardona, M (2004). “Efectos de la Capacitación de inspectores sobre el control de la Temperatura en Alimentos”. Recuperado el 13 de noviembre del 2010 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662004000200005
- Cabrera, J. (2004). “Repensar la Evaluación de la Capacitación. En Impacto de la Capacitación”, Primera Edición de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior (pp. 6-25). La Habana, Cuba. ISBN: 959-16-0274-8. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/dgbc.htm>
- Calderón, G, (2004). “Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia”. Recuperado el 02 de noviembre del 2010 de http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922004000200004&lng=en&nrm=iso. ISSN 0120-3592.
- Chiavenato, I (2004) “Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones” Editorial Mc Graw hill.
- Chiavenato, I (2000). “Administración de Recursos Humanos”. Edición Mc Graw Hill, quinta Edición, 2000.

- Chiavenato, I (1990). “Administración de Recursos Humanos”. Edición Mc Graw Hill, segunda Edición.
- Costa, J (2000) Desarrollo de la eficacia en los RRHH. Facultad de Economía- USACH. Recuperado el 10 de octubre del 2010 de www.mutual.cl/capacita/cont/imagenes/rev0901_ind1.pdf
- Diez, J. Abreu, J (2009) “Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: Un Estudio de Caso”. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2) : 97-144.
- García, C (2002). “Teorías de la administración” Recuperado el 02 de noviembre del 2010 de. <http://www.scribd.com/doc/6047104/teorias-de-la-administracion>
- Herrera, M. Cirión, G. Sanabria, J (2010). “Impacto de la capacitación en la mejora continua de la calidad del diagnóstico citológico”. Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río versión On-line ISSN 1561-3194 Rev Ciencias Médicas v.14 n.1 Pinar del Río ene.-mar. 2010
- Hinojosa, S. Rivas, D (2007) “La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 82, 2007. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>
- Isaza, L. Morales, M. (2010) “Evaluación de impacto de los programas de capacitación del ITEC- TELECOM”. Bogotá. Recuperado el 02 de Noviembre 2010 de: www.itu.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/.../80565_ww8-es.doc
- Jiménez M^a, & Barchino R (2005). Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas. Recuperado el 17 de mayo del 2010 de http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf

- Jiménez, M^a, & Barchino R (2003): “Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas. Recuperado el 12 de octubre del 2010 de.
http://www.cc.uah.es/spdece/papers/Jimenez_Final.pdf.
- Karelis, A. Rodríguez, J. Guevara, N. Márquez, M. (2009). “Desarrollo del Capital Humano, Inducción, Entrenamiento y Capacitación”. Caracas. Recuperado el 10 de octubre 2010 de <http://google.over-blog.es/5-categorie-10805194.html>
- Kirkpatrick, D (2002). “Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles” Ediciones Gestión 2000; España, 2.000.
- Ladera, B. Gallardo, J. González, J. (2008) “Capital Humano en la Actualidad”. Caracas. Recuperado el 02 de noviembre 2010 de <http://google.over-blog.es/article-28524042.html>
- Mariscal, J (2002) “La Evaluación de la Capacitación Cultural”. Cuitzeo, Jalisco, México. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de. http://www.naya.org.ar/congreso2002/ponencias/jose_luis_mariscal_orozco.htm
- Martínez, Y. Piña, R. Ramírez, A .Rodríguez, M. Villalta, L (2009) “Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano”. Caracará. Recuperado el 10 de octubre 2010 de <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>
- Medina, M, (2010) “Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo las universidades del municipio Maracaibo”. Telos, Vol. 12, Núm. 1, 2010, pp. 79-97 Universidad Rafael Bellosó Chacín Venezuela. Recuperado el 02 de noviembre 2010 de:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=99312518006>

- Merchán, L. Morales, L. (2001) “Evaluación de impacto de los programas de capacitación del ITEC- TELECOM”. Bogotá Recuperado el 10 de noviembre del 2010 de www.itu.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/.../80565_ww8-es.doc
- Muñoz, A (2007). Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: la experiencia internacional y de Chile. Consejo Asesor presidencial, trabajo y equidad. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de http://www.oei.es/etp/evaluaciones_impacto_programas_capacitacion_laboral.pdf
- Olmos, R (2005). “Modelo de Evaluación de los Programas de Capacitación”. Revista Seguridad en Acción, Santiago Chile. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de. http://www.mutual.cl/capacita/cont/imagenes/rev0901_ind1.pdf
- Pérez, A. Salas, A (2004). “Evaluación de impacto atribuido a la capacitación de temporeras en la comuna de Buin, Región Metropolitana.” Editorial, Universidad de Chile, 2004.
- Pineda, P (2000) “Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones”. Educar 27, 2000 119-133. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p119.pdf>
- Qian, Li y Zhou: (2008) “Modelo de formación y desarrollo a implementar en las Universidades” Edición electrónica gratuita. Recuperado el 02 de noviembre 2010 de www.eumed.net/libros/2008b/406/

- Ramírez, J. & García, S (2007). “La Gestión por Competencias y el Impacto de la Capacitación Recuperado el 01 de noviembre del 2010 de. http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf
- Robles, N (2008) “Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano”. Tecnología en marcha. Vol. 21 N°4 P. 51-59.
- Siliceo, A, (1997) “Capacitación y desarrollo de personal”. Limusa, México, 1997. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>
- Soto, E. Valenzuela, P. Vergara, H (2003). “Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad. Santiago de Chile.
- Tardito, V (2005). “Problemática en la transferencia de conocimientos obtenidos mediante las capacitaciones aplicadas a cada puesto laboral”. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de.

<http://www.monografias.com/trabajos31/transferencia-conocimientos/transferencia-conocimientos2.shtml>
- Vargas, J. (2002). “Evaluación de impacto de la capacitación: reflexión desde la práctica”. Gestipolis; Formación y Capacitación del Talento Humano; Noviembre 2002. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de [.http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaim e.htm](http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaim e.htm)
- Vásquez A & Lara J (2008) “Gestión de Talento Humano”. Noviembre 2008, Caracas. Recuperado el 02 de noviembre 2010 de <http://google.overblog.es/article-28524229.html>.