

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



“Implementación de una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria S.A. del área de Zacapa.”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Mirian Nineth Cordón Morales

Zacapa, abril 2014

“Implementación de una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria S.A. del área de Zacapa.”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Mirian Nineth Cordón Morales

Lic. Oscar René Morales Calderón **(Asesor)**
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo **(Revisor)**

Zacapa, abril 2014

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerectora Académica

M.A. Cesar Augusto Custodio Cóbar
Vicerector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

M.A. Cesar Augusto Custodio Cóbar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Lic. Cesar Fernando Orellana Paiz
Coordinador

**Terna Examinadora que practica el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Gabriela María Díaz Morales
Examinadora

Licda. Heydi Mariela Zelideth Hichos Pozadas
Examinadora

Lic. Jesús Morales Acevedo
Examinador

Lic. Oscar René Morales Calderón
Asesor

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Revisor

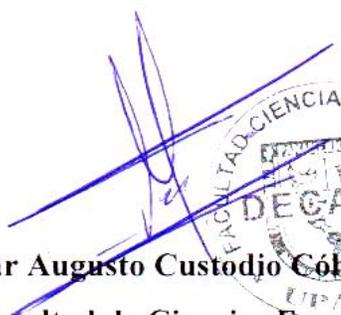
REF.:C.C.E.E.0014-2014

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 20 DE FEBRERO DEL 2014

SEDE ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Oscar Morales Calderón, tutor y Licenciado Omar Aldana Portillo, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Implementación de una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria, S.A. del área de Zacapa”, Presentado por él (la) estudiante Mirian Nineth Cordón Morales, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.642, de fecha 07 de Septiembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


M.A. César Augusto Custodio Cobar


Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Oscar René Morales Calderón
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 12,245
Dirección: 4ta. Calle 3-10 zona 2, Barrio La Calzada, Zacapa
No. Teléfono 57502569
E-Mail moralesupana@gmail.com

Zacapa, 25 de mayo de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Implementación de una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria S.A. del área de Zacapa"** realizado por el estudiante: **Mirian Nineth Cordón Morales**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y nueve (89) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Oscar René Morales Calderón.

Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 8,085
Dirección: 4ta. Calle 3-57 zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56187978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 06 de Julio de 2013

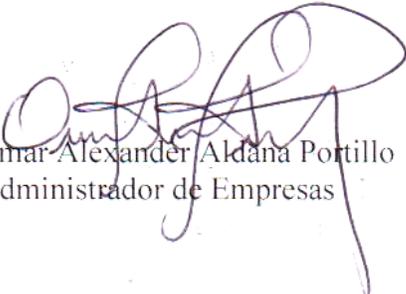
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Implementación de una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria S.A. del área de Zacapa”** realizado por la estudiante: **Mirían Nineth Córdón Morales**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 221.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que la estudiante Cordón Morales, Mirian Nineth con carné 0807316 aprobó con ochenta y dos puntos (82 pts.), el Examen Técnico Profesional, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de septiembre del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de marzo del año dos mil catorce.

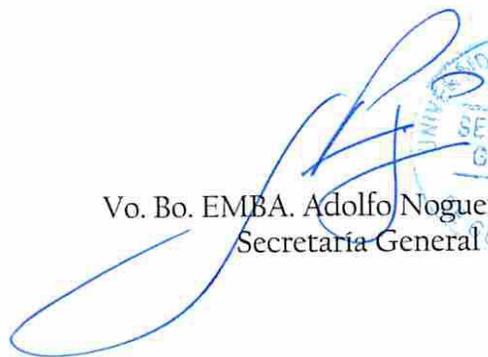
Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico



Vo. Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Acto que dedico

A Dios: con todo mi amor, ya que me dio la oportunidad de vivir, brindándome salud, trabajo, sabiduría, entendimiento y una linda familia, iluminándome siempre por el buen camino.

A mis padres: que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo, aunque hemos pasado por momentos difíciles siempre han estado brindándome todo su amor. Los quiero con todo mi corazón, este es el resultado de lo que he cosechado gracias a sus ejemplos que me han dado en mi vida.

A mi hermano: Álvaro Córdón, sé que estas muy lejos, pero a pesar de ello siempre he podido contar contigo, sé que esto te llena de alegría ya que es lo que un día soñamos y ese sueño se convierte en realidad gracias por apoyarme en todo momento.

A mis abuelos: Eduardo Morales (+), sé que desde el cielo me cuida y me ha enviado ángeles para cuidarme en todo momento y poder hacer realidad mis sueños, Marta Orellana, gracias por sus consejos, gracias por comprender los momentos que no le he dedicado por esfuerzos de mi formación profesional.

A mis tíos: por sus sabios consejos, y por su gran amor que siempre me han brindado.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco teórico	1
1.1 Funciones de los recursos humanos	1
1.2 La capacitación del recurso humano	1
1.3 La capacitación como sistema	2
1.4 Evaluación de programas de capacitación	3
1.5 Medición de la capacitación de los recursos humanos	5
1.6 Efectos de la evaluación de los programas de capacitación	6
1.6.1 Diferentes herramientas para medir las capacitaciones	7
1.6.2 Alineando la capacitación con los resultados del negocio	12
1.6.3 El impacto de la capacitación	13
1.7 Fines de las evaluaciones de impacto en las capacitaciones	16
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	17
2.1 Título de la investigación	18
2.2 Justificación	18
2.3 Objetivos	19
2.3.1 Objetivo general	19
2.3.2 Objetivos específicos	19
2.4 Variables de estudio	19
2.4.1 Definición conceptual	20

2.4.2 Definición operacional	20
2.5 Alcances y límites	21
2.5.1 Alcances	21
2.5.2 Límites	22
Capítulo 3	
Metodología	23
3.1 Tipo de investigación	23
3.2 Sujetos de la investigación	23
3.2.1 Sujetos	23
3.2.2 Unidad de análisis	23
3.3 Instrumentos	23
3.4 Procedimiento	24
Capítulo 4	
Aporte	26
4.1 Empresa	26
4.2 Universidad	26
4.3 Guatemala	26
Capítulo 5	
Análisis de resultados	27
Capítulo 6	
Resultados de la investigación	29
Propuesta	41
Cronograma de trabajo	46
Conclusiones	47

Referencia Bibliográfica	48
ANEXOS	
Anexo 1 Evaluación integral	51
Anexo 2 Diagnóstico	58
Anexo 3 Cuestionario dirigido a capacitadores	64
Anexo 4 Cuestionario dirigido al personal	67
Anexo 5 Ejecución de la propuesta	71

Resumen

Dentro de la cadena de valor de todo proceso productivo quienes más le aportan a un producto son quienes laboran en la empresa, quienes tienen contacto con el cliente y con el producto mismo.

Para generar más valor adquisitivo a los negocios y que los ciclos se conviertan en virtuosos necesitamos darle un importe a nuestros recursos humanos. Un equipo de trabajo bien capacitado y motivado deriva en buen trato al cliente, y mejor manejo de los productos bancarios; y esto a su vez clientes satisfechos que regresan a la institución, así como también la seguridad y satisfacción en los empleados, de esta forma se conservan clientes fieles y recurrentes que son la mejor carta de presentación ante el mercado.

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad, ya que a través de este proceso se adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

Derivado a ello, se desarrolla un análisis sobre la metodología que se aplica en la empresa Agencia Bancaria S.A. acerca de la evaluación de impacto que tienen las capacitaciones en el personal de la empresa, para la implementación de dicha metodología se analizó la forma en que la realiza actualmente la empresa e implementar la más adecuada de acuerdo a sus necesidades.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar el recurso humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía.

Introducción

La administración de recursos humanos en las empresas está orientada a aplicar el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En una empresa se debe determinar las necesidades de personal, los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa, realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

La Agencia Bancaria S.A., objeto de estudio nace con el objetivo de promover el desarrollo económico y social del área rural del país, mediante el estímulo y facilitación del ahorro, asistencia crediticia, prestación de servicios financieros y de auxiliar de Mipyme's (crédito de la micro, pequeña y mediana empresa). Los Mipyme's son un producto, de aplicación en todo el territorio nacional. Esta institución a nivel nacional apoya a las Micro Empresas, toda su banca está reflejada al área Rural. ¿Quiénes son sujetos a crédito?, pues los sujetos a crédito son; los propietarios de pequeñas, medianas y grandes empresas.

El presente proyecto pretende contribuir con dicha empresa, en la implementación de una metodología de evaluación de impacto de las capacitaciones que realiza la agencia bancaria, S.A. hacia su personal, y así contar con información necesaria para direccionar el programa de capacitaciones si es necesario y también para que la empresa conozca si la inversión que realiza en las capacitaciones es retornada con utilidades.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 Funciones de los recursos humanos

Franklin (2004), indica que las funciones de recursos humanos requiere de una mezcla de intuición y habilidades de análisis, síntesis, y evaluación, además de herramientas científicas cuantitativas: Las pruebas psicométricas seleccionadas cuidadosamente para cada uno de los puestos del organigrama, las cuales pueden ayudar a que se vea aquello que a simple vista no puede verse ni aun en una entrevista a profundidad o de competencias, que si se combina además con herramientas tecnológicas que pueden hacerlas más exactas, amplifican la visión de lo que conforma el entorno personal, familiar, social, económico y profesional del candidato.

Según Wether y Davis, (2000), el recurso humano es hoy en día lo más valioso dentro de una organización. Depende de la habilidad de los empresarios de seleccionar a los trabajadores y motivarlos adecuadamente. El trabajador tiene que ser el primer colaborador de la empresa. Para ello debe estar identificado con su centro de trabajo y sentirse orgulloso de pertenecer a él.

La empresa debe ser consciente de que cada empleado es una persona con aspiraciones, sueños, necesidades de seguridad y de realización.

1.2 La capacitación del recurso humano

Chiavenato (2000), la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades

específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

Según el autor Pérez (1997), la capacitación es un área de mucho interés para las organizaciones, debido a los cambios en cuanto a la tecnología, enfoques administrativos, apertura de mercados, entre otros. Exigen que los requerimientos y estándares de su personal tiendan al mejoramiento continuo y adquisición de nuevas habilidades, destrezas y actitudes.

Las instituciones se enfrentan a dos problemas claves, la ignorancia y la obsolescencia, las cuales impiden el desarrollo integral (moral, técnico y profesional) de sus colaboradores. Es por ello que la capacitación es un medio que facilita el aprendizaje y lleva a la persona a ser más competitiva.

1.3 La capacitación como sistema

Sherman, Bohlander y Snell (1999), para que la capacitación logre beneficios reales a todo nivel y justifique su inversión, es necesario que se elabore bajo un enfoque sistémico, es decir, como un sistema en sí mismo.

Trosino (2000), sistema se puede definir como un conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente. Si aplicamos el concepto de sistema para crear un enfoque de capacitación, entonces, podríamos decir que el sistema de capacitación es la integración y coordinación de diversos elementos, para solución de problemas tanto simples como complejos, abarcando las tres áreas de aprendizaje: cognoscitivo, psicomotriz y afectivo.

Las empresas u organizaciones con frecuencia consideran a la capacitación como un proceso sencillo, que se puede planear y programar fácilmente, e incluso, que no requiere mayor

conocimiento teórico. Como resultado, se realizan planificaciones empíricas de programas de capacitación basándose en lo que los directivos creen que los empleados deben aprender, sucediendo que al final no obtienen los resultados esperados.

Además, no se considera a la capacitación como parte del sistema administrativo de la empresa u organización y, en consecuencia, los programas de capacitación no están conectados con el marco filosófico de la organización, ni con sus objetivos y estrategias.

Este enfoque utiliza el apoyo de varios métodos, técnicas e instrumentos, proporcionados por teorías de las disciplinas científicas de la administración, economía, ciencias sociales e incluso de la matemática y estadística.

Además, permite la orientación de todas las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, tomando en cuenta a los factores y elementos tanto internos como externos que la rodean, que facilitan o limiten el desarrollo de las mismas, aprovechando al máximo los recursos disponibles. Facilita también, el seguimiento y la evaluación de todo el proceso, retroalimentándolo y permitiendo su perfeccionamiento continuo.

En consecuencia, el enfoque de sistemas de capacitación es el idóneo para obtener resultados efectivos, por lo que es el elegido para dirigir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos de la institución.

1.4 Evaluación de programas de capacitación

Para el autor Ruddy (2000), la evaluación de los programas de capacitaciones se enfatiza en la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación como única manera de indagar acerca de cuál es la contribución que los esfuerzos de formación del personal realizan a la organización.

El problema que ocupa el interés de este estudio se vincula con las dificultades que hallan los capacitadores para evaluar los beneficios de la capacitación en las organizaciones. Aunque la técnica de la evaluación de impacto en capacitación es un tema de interés para los capacitadores y administradores, y es fuertemente recomendada por los expertos como la única vía de comprobar

los aportes de la capacitación a la organización, existen pocos centros de capacitación, tanto en la administración pública como en la gestión privada, que apliquen este tipo de técnicas.

Se habla de la necesidad de institucionalizar una cultura de la evaluación en las organizaciones y encontrar mecanismos y criterios que permitan dar cuenta de las mejorías en el desempeño del personal y la productividad de la organización causados por la capacitación.

A pesar de las recomendaciones de autores y el interés de los formadores, son pocas las experiencias realizadas en este sentido. Cuando los capacitadores deciden aplicar las técnicas de evaluación de impacto se encuentran con dificultades metodológicas, como por ejemplo: cómo evaluar la capacitación como la causa de efectos deseados, en organizaciones complejas, donde es difícil diferenciar de otras variables intervinientes en el desempeño de los capacitados y en los productos de su trabajo como lo son la experiencia anterior de trabajo, la motivación económica, la habilidad innata de sus funciones, entre otros.

También se tropiezan con dificultades estructurales, pues la aplicación de estas técnicas para evaluar el impacto de las capacitaciones requiere de un trabajo muy integrado entre el área de capacitación y los encargados de evaluar los resultados, con una demanda de esfuerzo en recursos de tiempo y personal capacitado de los cuales no se dispone. Otra dificultad es, que a pesar de los esfuerzos indicados, es la complejidad del objeto de análisis que hace que no exista evidencia absoluta de la validez de los resultados obtenidos, lo que en muchos casos lleva a desistir de estas prácticas o considerarlas una pérdida de tiempo y recursos.

Sin embargo, aún con el impedimento de estas dificultades, el interés por evaluar el impacto de las capacitaciones es necesario, por tal motivo las empresas están valorando estas técnicas para ver si su inversión en capacitar a su personal tiene los efectos esperados, principalmente en el aspecto económico.

Se ha observado que los modelos teóricos disponibles sobre evaluación de impacto no son aplicados en la práctica pues no pueden dar cuenta de la complejidad del fenómeno y no responden a las necesidades que expresan los capacitados y organizaciones. La brecha entre lo que dicen los expertos y lo que sucede en la realidad ya ha sido señalada desde hace tiempo por

autores como Schon y Argyris, preocupados por los conocimientos necesarios para la acción, el cambio y el aprendizaje en las organizaciones.

Cuando se quiere aplicar el conocimiento proveniente de las recomendaciones de los especialistas, muchos de ellas no realizan un aporte para la acción significativo en vistas a superar los problemas que presenta la organización.

Esta distancia entre teoría y práctica, puede ser zanjada a través de la utilización de conocimientos nuevos que se ponen en juego en la práctica. Según Schön para el ejercicio profesional no basta el uso de los conocimientos técnicos (teoría y técnica que se deriva del conocimiento recibido de las capacitaciones), pues la incertidumbre y conflictividad que presenta la práctica requiere del uso de la improvisación, de estrategias propias, más allá de la aplicación de normas técnicas. Es decir de la puesta en juego de conocimientos prácticos. El conocimiento práctico es aquel que surge de la práctica, (reflexión en la práctica), con el cual se logra resolver los problemas que presenta la realidad cotidiana de las organizaciones. Este conocimiento práctico tiene como nota sobresaliente que es esencialmente relevante para la acción.

De acuerdo con el autor Brow (1996), se ha definido como evaluación a las distintas formas de recolección de la información que sirven para dar retroalimentación, hacer correcciones inmediatas y dar seguimiento.

Por otra parte, para dar un nuevo enfoque sobre lo que representa la capacitación, y para que la institución vea lo importante de la misma, es necesario que existan sistemas de evaluación de los programas de capacitación, y no solamente se registren las horas de capacitación por persona, número de cursos impartidos, presupuesto del curso, total de asistentes en el año, entre otros; y no se evalúen los resultados reales que se han obtenido a raíz de la capacitación.

1.5 Medición de la capacitación de los recursos humanos

Para el autor Brow (1996), la medición permite calcular cuatro perspectivas relevantes, productividad, promoción, transferencia y rentabilidad. La medición surge por lo tanto como una herramienta eficaz para medir la rentabilidad de las capacitaciones dentro de una organización,

midiendo las variables principales, como por ejemplo el valor económico agregado a la capacitación y el retorno de la inversión.

Las tareas menos atractivas para los profesionales de Recursos Humanos son, tal vez, las que implican formularios, estadísticas y mediciones. Sin embargo, son importantes porque impactan sobre la calidad de las prácticas. Las empresas buscan cada vez más implementar capacitaciones que incluyan la medición de los resultados. Lo que no está tan claro es cómo hacerlo.

La mayoría de las organizaciones que realizan capacitaciones relevan los resultados a través de comentarios espontáneos y encuestas de satisfacción, que realizan los participantes al finalizar la capacitación. Si bien estas herramientas aportan información útil, no llegan a medir el efecto de lo aprendido en el puesto de trabajo. Es así que, muchas veces, todo lo interesante que puede haberse rescatado en el curso se pierde rápidamente en la abrumadora vida laboral cotidiana, junto con el tiempo y el dinero invertido.

Por lo antes dicho, es necesario entender a la capacitación como un proceso, que comparten responsables de Recursos Humanos, consultores externos, jefes y los mismos participantes, y que incluye relevamientos, diseño de objetivos, contenidos y modalidad de actividades así como seguimientos, mediciones e informes.

La mayoría de los programas de liderazgo o comerciales desarrollan contenidos cualitativos, por lo cual su medición no es una ciencia exacta sino interpretativa. En tal sentido, se hace necesario pensarla en términos de indicadores, es decir, hechos observables que permitan luego cuantificar los resultados. Lo que vamos a observar en una capacitación, concretamente, es qué conocimientos y conductas tenía el participante antes del curso y cuáles después.

1.6 Efectos de la evaluación de los programas de capacitación

Para los autores Cohen y Franco (1988), existen distintas definiciones acerca de lo que se entiende como evaluación de impacto. Según los autores, la evaluación de impacto es el resultado

de los efectos de un proyecto. Efecto es todo comportamiento del que puede decirse que ha sido influido por algún aspecto de un proyecto.

Dados sus objetivos un proyecto tiene efectos buscados, previstos, positivos, relevantes, no buscados, etc. Los resultados brutos son los cambios que se observan en la población objetivo (capacitados) y los resultados netos son los cambios atribuidos exclusivamente al proyecto. El resultado neto es equivalente al impacto.

Siguiendo esta clasificación y aplicándola a la capacitación, la evaluación de impacto es un tipo de evaluación que pretende indagar acerca de los cambios producidos en el trabajo por el proceso de enseñanza. Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, qué aspectos afectaron y en qué medida se contribuyó al logro de los objetivos de la capacitación planteados inicialmente.

Sería interesante consentir, al menos en una primera instancia, que lo que busca la evaluación de impacto son indicios de una transformación ocurrida en el ámbito laboral y en la persona que se capacita a partir de los nuevos aprendizajes realizados.

1.6.1 Diferentes herramientas para medir las capacitaciones

Kirkpatrick (1997), la mejor metodología para medir el impacto de las capacitaciones del personal se basa en cuatro niveles de medición que representan una secuencia de evaluación para comprobar su efectividad.

Existen diversas metodologías para medir las capacitaciones. Algunas requieren una gran inversión, mientras que otras son bastante sencillas y no implican prácticamente costo económico.

Kirkpatrick expresa que existen tres razones para evaluar: a.- Justificar la existencia del departamento de capacitación mostrando como contribuye a los objetivos de la organización. b.- Para continuar o discontinuar un programa y c.- Para obtener información sobre como mejorar futuros programas.

Los cuatro niveles representan una secuencia de formas de evaluar programas. Cada nivel es importante y tiene impacto en el siguiente nivel. Advierte que ninguno de los niveles debería ser omitido para ir al nivel que el entrenador considera más importante.

✓ **Reacción:**

Mide el grado de satisfacción del participante respecto del curso. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, etc. Se instrumenta a través de una encuesta de satisfacción al final del curso. Es sencillo, económico y útil para relevar sensaciones, aunque subjetivo e insuficiente para constatar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

La evaluación en este nivel mide como los participantes reaccionan frente al programa (satisfacción). Si los participantes no reaccionan satisfactoriamente al programa, es probable que no estén motivados para aprender. Una reacción positiva no asegura aprendizaje pero una reacción negativa reduce que ocurra el aprendizaje. Por eso es importante saber cual es la satisfacción del asistente a los programas de capacitación. Las razones para medir la reacción son que:

- ✓ Genera un retorno que permite evaluar el programa y mejorarlo,
- ✓ Le dice a los entrenados que los capacitadores están para ayudarlos y que esta información les permite hacer su trabajo mejor,
- ✓ Genera información cuantitativa para ofrecerla a los jefes u otros entrenadores, y
- ✓ Provee información cuantitativa que puede ser usada para fijar estándares para evaluar el desempeño de futuros programas.

Expresado de una manera sencilla, ¿Cómo reaccionan los colaboradores ante la capacitación? Podemos medir este nivel de una manera bastante sencilla, por medio de cuestionarios como lo hemos indicado durante la capacitación o inmediatamente después que ésta termine.

Los trabajadores deben sentir que el programa satisface sus necesidades. Si no es así, es casi seguro que no estarán motivados para aplicarlo en sus funciones laborales; pero hay que recordar que gustar de una capacitación no garantiza el aprendizaje.

✓ **Aprendizaje:**

Mide el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de test, evaluaciones y observaciones. Requiere el diseño de indicadores claros y preguntas específicas en relación a los objetivos de aprendizaje planteados. Es útil cuando trabajamos contenidos cognitivos o habilidades manuales, e inadecuado para medir competencias genéricas y actitudes.

El aprendizaje es entendido como la medida en la cual el participante cambia actitudes, mejora conocimientos e incrementa habilidades como resultado de asistir al programa de capacitación. Evaluar el aprendizaje es importante, porque sin aprendizaje no ocurren cambios en la conducta. Las razones de falta de cambios en la conducta puede deberse a un clima desfavorable de trabajo.

El incremento de conocimiento es fácil de medir, para medir actitudes se puede utilizar una prueba escrita, para evaluar habilidades se necesita una prueba de desempeño. Se recomienda la comparación antes y después y se sugiere la utilización de grupo control si es practicable.

Una de las situaciones a considerar es que esta medición se puede realizar durante o después de la capacitación, pero los resultados no garantizan que lo aprendido sea aplicado después en el trabajo.

✓ **Conducta:**

Mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. Se implementa a través de observaciones y entrevistas. Requiere definir claramente indicadores, una cierta inversión de tiempo y el compromiso de diversos actores. A la vez, permite constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

El autor explica que en la aplicación de la evaluación no se puede obviar los pasos anteriores, y pasar directamente a este nivel ya que la reacción puede ser favorable y el aprendizaje haberse

producido, pero existen otras razones por las cuales pueden no producirse cambios en las conductas, como problemas en el clima de trabajo, o si no tienen oportunidad para hacerlo. Por otro lado el empleado puede aplicar lo que aprendió y puede que este satisfecho con el resultado o no le guste.

Es imposible predecir cuando se producirá el cambio esperado, es importante procurar ayudar al capacitado para aplicar lo aprendido en el trabajo. Recomienda dejar pasar tiempo para que se produzca un cambio en la conducta (que varia según los cursos, pueden ser 6 meses), evaluar antes y después del entrenamiento, entrevistar a los capacitados, superiores inmediatos, sus subordinados y otros que a menudo observen sus comportamientos.

Agrega para este nivel la consideración de costos beneficios: Se debe comparar el costo de evaluar cambios con los beneficios que podrían resultar de la evaluación.

En este nivel puede estar la recompensa de la capacitación en relación con el trabajo, ¿ha subido la producción, bajado los errores o fallas de calidad, aumentado el trabajo en equipo, reducido el ausentismo y los costos, se ha mejorado la interacción y el clima laboral.

La medición de la conducta es más fácil de medir en relación a la reacción y al aprendizaje, pero podemos hacerlo por medio de registros de producción, control de calidad, costos y nómina, así como por medio de evaluaciones regulares del rendimiento llevados a cabo e informado por los supervisores.

✓ Resultados:

Llamado test ácido, ya que puede tener un gusto amargo. Mide cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio. Las herramientas son los indicadores de negocio (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.) que, en este caso, requieren relacionarse con la capacitación. Esto último no es sencillo, teniendo en cuenta que hay que traducir resultados cualitativos a cuantitativos y que, además, son múltiples las variables que intervienen en los resultados comerciales. Se requiere un

análisis objetivo que contemple las diferentes variables en su contexto y pondere el grado en que en el mismo ha impactado la capacitación.

Desde esta perspectiva, es muy difícil, si no imposible, medir los resultados finales de programas como liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones o gerenciamiento del cambio. Se puede fijar y evaluar conductas deseadas, pero los resultados finales tienen que ser medidos en términos de mejoramiento moral u otros términos no financieros.

Recomienda la utilización de grupo control para aislar los cambios en los resultados de otros factores distintos de la capacitación, dejar pasar un tiempo para que los conocimientos sean adquiridos y utilizar el esquema antes y después en la medición.

En este punto se agudiza el tema de evaluar los costos. Aquí la dificultad es determinar qué figuras son significativas y en que medida están relacionadas directa o indirectamente al entrenamiento. En este nivel no es tan sencillo encontrar pruebas tangibles de esta relación. El autor invita a los capacitadores a sentirse satisfecho con la evidencia si las pruebas no son posibles y considerarlas como medida objetiva de medir los resultados.

El primer punto a reflexionar es hasta qué punto es válido considerar la relación de aprendizaje-resultados como una relación causal, despojada de toda influencia del entorno. Gore, expresa que la capacitación no puede ser explicada prescindiendo de los procesos de aprendizaje colectivo que tienen lugar en las organizaciones. El "aprendizaje colectivo", es un proceso social de construcción de capacidades colectivas, que se adquieren a través de la construcción de sentido en la interacción social entre los miembros de la organización.

Desde esta perspectiva, entonces, Gore presenta dudas respecto de la eficacia de modelos evaluativos como el de Kirkpatrick, que intentan dar respuesta a la pregunta por los efectos de la capacitación en las organizaciones, debido a que parten de un concepto muy limitado de los procesos de aprendizaje en las organizaciones, en relación con el abordaje que él desarrolla. Si consentimos entonces, que los procesos de enseñanza y aprendizaje en las organizaciones son procesos complejos donde intervienen múltiples factores, entonces resulta discutible la reducción

del proceso de aprendizaje a una relación entre la enseñanza de conocimientos en las capacitaciones a la transformación de comportamientos.

1.6.2 Alineando la capacitación con los resultados del negocio

El autor Phillips (1997), mencionado por Kirkpatrick indica que la principal función de las capacitaciones es el beneficio que estas otorgan a la empresa mediante programas de capacitación de entrenamiento y desarrollo de personal contra los costos que generan. Creó el proceso de evaluación basado en el retorno de la inversión, dentro del área de entrenamiento y mejora del desempeño comúnmente conocida como Nivel 5 utilizando los niveles de Kirkpatrick.

En los últimos años comenzó a instalarse como nuevo paradigma de medición el ROI (Retorno en la Inversión). Desarrollado por Phillips, se orienta a alinear prácticas organizacionales con los objetivos del negocio. En el área de Recursos Humanos, esta tendencia se refleja en el surgimiento del Human Resources Business Partner, un generalista que comprende las necesidades del negocio e implementa acciones coherentes.

El ROI propone una fórmula, en principio, sencilla: $ROI = \text{Beneficios} / \text{Costes}$.

Aplicado a la capacitación esta fórmula se leería de la siguiente manera: beneficios económicos de hacer la capacitación sobre los costos de su implementación.

Donde si:

$B / C > 1$, la capacitación produjo ganancia.

$B / C = 1$, la capacitación no produjo ganancia ni pérdida.

$B / C < 1$, la capacitación produjo pérdida.

Esta fórmula puede resultar atractiva para no matemáticos que de repente descubren en los números una respuesta a problemas subjetivos. De hecho, puede ser útil cuando está bien implementada. Sin embargo, corresponde advertir alcances y límites.

El ROI funciona bien cuando la capacitación está directamente relacionada con resultados cuantitativos y, en lo posible, sin otras variables que contaminen el resultado. Por ejemplo, una capacitación en técnicas de venta en donde, por otro lado, no intervienen acciones de Marketing. En ese caso, cabe el ROI para calcular incremento posterior en las ventas sobre el costo de la capacitación.

Cuando se trata de capacitaciones cualitativas (Liderazgo, Comunicación, etc.) la ecuación es difícil. Hay que considerar los beneficios en términos cuantitativos: ahorros y beneficios que genera (reducción de litigios, rotación de personal, quejas, etc.), todo eso llevado a números.

Al mismo tiempo, hay que contemplar otras acciones de la organización que impactan en los resultados (aumentos de sueldo, cambios de contexto, etc.). Esto hace muy difícil lograr una fórmula pura.

Sumado a lo anterior, cuando la fórmula se utiliza por anticipado (para decidir si conviene en términos económicos hacer o no la capacitación), las apreciaciones suelen ser bastante subjetivas.

Posiblemente sea conveniente no dejarse encandilar por modas ni simplificaciones, y mantener una perspectiva amplia: utilizar el ROI -cuando la situación lo permite-, encuestas, observaciones y, por qué no, los comentarios espontáneos, sabiendo que son expresiones subjetivas no por ello menos valiosas.

1.6.3 El impacto de la capacitación

Agüero (2003), mencionado por Franklin indica que es el impacto que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en los puestos de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de ésta última con su entorno y el ambiente externo en general.

Según los autores Clemente, Hernández y Rodríguez (2012), la evaluación de impacto de la capacitación en las organizaciones sirve para verificar si la capacitación va orientada siempre a la

mejora del proceso formativo, la transferencia de aprendizaje y la aplicación de dicho conocimiento a las funciones laborales..

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 nos 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?

Con esto quiero 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 livianamente 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. Para introducirnos en el tema, considero pertinente indicar que este proceso de evaluación puede diferenciarse, en lo general, según sus fines:

- ✓ Determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización.
- ✓ Determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable.

Podemos diferenciar dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables en la evaluación de la capacitación: experimental y operacional.

La orientación experimental busca establecer la relación causa–efecto (capacitación–resultados), considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable). Esta orientación permite determinar en qué medida la capacitación mejoró (o empeoró) el desempeño, los resultados financieros, la gestión u otro indicador definido previamente, y de esta forma se aísla en gran medida el efecto de otras variables en los resultados, y que son ajenas a la capacitación.

Para realizar una evaluación con esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación:

- Seleccionar indicadores de resultado o impacto.
- Incorporar la dimensión temporal.
- Seleccionar los grupos de control y experimental.
- Recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.

Después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Recolectar información de resultados posterior a la capacitación.
- Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas.
- Determinar resultados.

Quizás el principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación; otro inconveniente deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación al interior de las empresas. Con todo, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

La orientación operacional considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el de Kirkpatrick, en que se consideran cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, del cual ya lo hemos descrito con anterioridad.

1.7 Fines de las evaluaciones de impacto en las capacitaciones

La tendencia de los últimos años marca que un porcentaje muy alto de las compañías, tanto en el mercado local como regional, invierten entre un 5 y 8 por ciento de su presupuesto en programas de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos.

La evaluación como fin de monitorear los progresos alcanzados por los participantes en el aprendizaje, la integración de conocimientos con habilidades y su posterior aplicación en el desempeño cotidiano es el desafío de toda área de Recursos Humanos.

Ante los nuevos desafíos presentados por la competitividad, las fusiones y adquisiciones y la inserción de nuevas tecnologías en los procesos de negocio, las organizaciones necesitan más y mejores competencias humanas.

El planeamiento, diseño, organización y ejecución de un plan de capacitación es una actividad metódica que requiere de mucha atención. Lo más interesante del proceso es la evaluación y medición de los resultados del aprendizaje.

Ahora bien, ¿cómo invertir mejor en capacitación? ¿cómo medir el retorno de esa inversión?

Es difícil determinar desde un aspecto económico-financiero cuánto de lo invertido retorna al negocio. Sin embargo, existen hoy instrumentos de medición que permiten evaluar en términos cualitativos los impactos de adquirir nuevas capacidades y potenciar el capital intelectual.

¿La capacitación está orientada a un desempeño superior? ¿Está orientada a resultados? ¿Tiende a optimizar recursos y tiempos? ¿Motiva a las personas a tener un espíritu innovador y de mejora continua?

En síntesis, un proceso de capacitación puede medirse en aspectos cualitativos si existen objetivos claros y específicos. Potenciar y apalancar el factor humano como llave de la capacidad competitiva en el desempeño organizacional debe formar parte de cualquier plan estratégico que esté orientado a conquistar y mantener mercados, innovar y adaptarse de forma permanente y maximizar los resultados del negocio.

Capítulo 2

Planteamiento del problema

El problema que ocupa el interés de este estudio se vincula con las dificultades que hallan los capacitadores de la Agencia Bancaria S.A. para evaluar los beneficios de la capacitación en la institución. Aunque la técnica de la evaluación de impacto en capacitación es un tema de interés para los capacitadores y administradores de la institución bancaria, se les hace difícil realizarla para comprobar a largo plazo los aportes de la capacitación a la organización.

Lo que se pretende conseguir, al menos en una primera instancia, es que lo que busca la evaluación de impacto son indicios de una transformación ocurrida en el ámbito laboral y en la persona que se capacita a partir de los nuevos aprendizajes realizados, para que el trabajador de la empresa Agencia Bancaria S.A. pueda aplicar el conocimiento aprendido y que la empresa pueda sentirse satisfecha y segura que su inversión y sus programas de capacitaciones están siendo efectivos.

Se realizó un análisis FODA sobre las áreas de recursos humanos, gerencia, área administrativa y financiera de la empresa para poder realizar un análisis estratégico a nivel empresarial con el objetivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno de los factores mencionados, con el que se pretende determinar un diagnóstico estratégico para elaborar acciones futuras. Además se hizo un diagnóstico mediante el proceso de análisis de la causa y efecto, para determinar cuales son las debilidades que ocasionan el problema que se investiga.

Mediante este estudio se pretende realizar un análisis comparativo de experiencias de evaluación de impacto de programas de capacitación de recursos humanos de la Agencia Bancaria S.A. y elaborar una metodología de evaluación de impacto de la capacitación sobre datos primarios recabados, y así verificar si las capacitaciones han sido aprovechadas por sus trabajadores analizando los resultados de las encuestas y entrevistas a los capacitados y capacitadores.

Las entrevistas que se realizaron en la empresa no solo servirán para recopilar datos que nos indiquen las experiencias de las capacitaciones sino también nos enfatizarán la necesidad de

evaluar el impacto de la capacitación como única manera de indagar acerca de cuál es la contribución que los esfuerzos de formación del personal realizan a la organización.

Actualmente la empresa Agencia Bancaria S.A. no tiene una metodología adecuada para analizar el impacto de las capacitaciones que realiza a su personal, esto dificulta saber si se está yendo por un buen camino de acuerdo a su programa de capacitaciones.

Por tal motivo lo anterior tiene como consecuencia un personal que posiblemente no está siendo beneficiado con las capacitaciones repercutiendo en el rendimiento de sus funciones y que la empresa esté invirtiendo su capital sin estar recibiendo los beneficios esperados y en consecuencia un resultado poco positivo para la empresa.

2.1 Título de la investigación

Metodología adecuada para la evaluación de impacto del programa de capacitaciones de recursos humanos en el personal de la Agencia Bancaria, S.A.

2.2 Justificación

La presente investigación establece de acuerdo a la información obtenida la necesidad de crear una adecuada metodología para evaluar el impacto de las capacitaciones en el personal de la empresa Agencia Bancaria S.A., con el objetivo de verificar el beneficio de las capacitaciones que se realizan al personal para que estos puedan alcanzar una óptima labor y así lograr el alcance de las metas establecidas en la institución.

La importancia que tiene una adecuada metodología para la evaluación de impacto de los programas de capacitación es adecuar el valor de las capacitaciones y el beneficio que recibirá la empresa, al no contar con dicha metodología las capacitaciones seguirán siendo un puro proceso metódico para la empresa sin que ésta pueda saber cuán beneficioso es para sus trabajadores, incidiendo en el alcance de los objetivos y estrategias orientados a la rentabilidad comercial de la Agencia Bancaria S.A.

La presente investigación trata de encontrar una adecuada solución con la problemática de establecer dicha metodología e incorporarla a las estrategias de la empresa como medio necesario para determinar un adecuado programa de capacitaciones para el personal de la Agencia Bancaria S.A.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Identificar la necesidad de una metodología adecuada que permita medir el impacto del programa de capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria S.A.

2.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis comparativo de experiencias de evaluación de impacto de programas de capacitación de recursos humanos.
- Identificar una metodología de evaluación de impacto de la capacitación de larga duración a partir del análisis y reformulación de datos recabados.
- Verificar el alcance que el programa de capacitaciones esta ejerciendo sobre el recurso humano de la empresa.
- Analizar el costo beneficio del programa de capacitaciones de la empresa por medio de la evaluación de impacto de las capacitaciones.
- Medir la efectividad de la capacitación en el personal de la empresa.

2.4 Variables de estudio

- Evaluación de impacto de las capacitaciones
- Medición de la capacitación de los recursos humanos
- Costo beneficio de las capacitaciones

2.4.1 Definición conceptual

a) Evaluación de impacto de las capacitaciones

Para los autores Clemente, Hernández y Rodríguez (2012), la evaluación de impacto de la capacitación en las organizaciones sirve para verificar si la capacitación va orientada siempre a la mejora del proceso formativo, la transferencia de aprendizaje y la aplicación de dicho conocimiento a las funciones laborales.

b) Medición de la capacitación de los recursos humanos

Para el autor Brow (1996), la medición permite calcular cuatro perspectivas relevantes, productividad, promoción, transferencia y rentabilidad. La medición surge por lo tanto como una herramienta eficaz para medir la rentabilidad de las capacitaciones dentro de una organización, midiendo las variables principales, como por ejemplo el valor económico agregado a la capacitación y el retorno de la inversión.

c) Costo beneficio de las capacitaciones

El autor Phillips (1997), indica que la principal función de las capacitaciones es el beneficio que estas otorgan a la empresa mediante programas de capacitación de entrenamiento y desarrollo de personal contra los costos que generan. Creó el proceso de evaluación basado en el retorno de la inversión, dentro del área de entrenamiento y mejora del desempeño comúnmente conocida como Nivel 5 utilizando los niveles de Kirkpatrick.

2.4.2 Definición operacional

a) Evaluación de impacto de las capacitaciones

Es un procedimiento utilizado por las empresas para medir los efectos que han causado los programas de capacitaciones en el personal y así verificar si dichos programas están teniendo el objetivo trazado y que se hayan mejorado las áreas que se están capacitando.

b) Medición de la capacitación de los recursos humanos

La medición permite evaluar variables cuantitativas y cualitativas de la empresa y así poder saber si se está generando en el personal un mejoramiento en el aprendizaje de técnicas y procedimientos que permitan alcanzar las metas y objetivos institucionales con el propósito de alcanzar una mayor productividad a la empresa.

c) Costo beneficio de las capacitaciones

El propósito de un programa de capacitaciones es otorgar al personal entrenamiento y desarrollo en el desempeño de sus funciones, y que la inversión que ha realizado la empresa en las capacitaciones tengan como final el retorno de la misma.

2.5 Alcances y límites

2.5.1 Alcances

La investigación se realizó en el personal de la empresa Agencia Bancaria, S.A., con el fin de implementar una metodología que indique el impacto de los programas de capacitaciones de la empresa y que pueda orientar a la misma a verificar si sus capacitaciones están alcanzando los objetivos planteados, por tal motivo se realizaron entrevistas a los capacitadores y capacitados de la empresa.

- Espacial

La investigación se realizó en la Agencia Bancaria S.A. de Zacapa, ubicada en kilómetro 140 ruta al atlántico del municipio de Estanzuela, departamento de Zacapa, la cual se dedica a ofrecer diversos productos financieros.

- Temporal

El desarrollo del estudio se realizó durante del 21 de mayo de 2012 al 18 de mayo 2013.

- Teórica

La información fue extraída de diferentes libros de autores que han realizado tesis sobre el tema que es objeto de la investigación realizada, entre estos autores están Ruddy, Jack Phillips, Donald Kirkpatrick, Cohen, Chiavenato, Gore, Pérez.

2.5.2 Límites

Todo la investigación esta basada en el personal de la empresa Agencia Bancaria S.A., en el cual recae la mayor parte de la información obtenida.

Además la falta de accesibilidad de información, y por política no permitieron el nombre correcto de la institución.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2003), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. Su objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.2 Sujetos de la investigación

3.2.1 Sujetos

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación es la siguiente:

- Capacitadores (3)
- Personal de la empresa (30)

3.2.2 Unidades de análisis

Se realizaron evaluaciones del impacto de las capacitaciones, las mediciones de las mismas y los costos que generan contra el beneficio percibido con el propósito de implementar una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones.

Para el desarrollo del presente proyecto se realizaron consultas en el manual de entrenamiento y desarrollo de personal de Craig Robert L. año (1,982).

3.3 Instrumentos

La información se recolecto por medio de entrevista y encuesta estructurada, dirigido a 3 capacitadores de la empresa y 30 trabajadores de la misma.

- Entrevista de 10 preguntas dirigida a los capacitadores de la empresa. (ver anexo 3)
- Encuesta de 10 preguntas dirigida al personal de la empresa. (ver anexo 4)

3.4 Procedimiento

Para la realización del presente proyecto fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Solicitud dirigida a la Gerencia de la empresa Agencia Bancaria S.A. para solicitarles la autorización y colaboración para poder realizar la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- Elaboración de un calendario de actividades.
- Visita a la empresa para recabar información general de la misma.
- Entrevista personal con Jefe de Agencia con el objeto de estudio.
- Investigación preliminar para detectar la problemática.
- Diseño de la estructura de los instrumentos a utilizar.
- Aplicación de instrumentos.
- Recopilación y análisis de la información
- Selección de tema de investigación.
- Planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación.
- Estructuración del FODA.
- Diagrama de Ishikawa.
- Elaboración del marco teórico y fuentes de consulta.
- Introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- Validación de instrumentos de la investigación.

- Resultados.
- Conclusiones
- Fuentes de consulta.
- Cronograma de actividades.
- Anexos
- Presentación del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- al tutor de la misma.

Capítulo 4

Aporte

4.1. Para la empresa

La creación de una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones de recursos humanos de la Agencia Bancaria, S.A., donde la agencia principal esta ubicada en Mega Plaza, municipio de Estanduela, departamento de Zacapa, para medir los costos y beneficios de su programa de capacitaciones.

4.2. Para la universidad

La realización del presente proyecto deja como aporte a la universidad en el tema académico, ya que nuestra casa de estudios nos ha dado la oportunidad de obtener los conocimientos necesarios para llevar a cabo dicha investigación.

4.3. Para Guatemala

En la contribución de personas con alma de superación tanto profesional como económicamente, ya que nuestro país merece cada día más profesionales que muestren el cambio y ser ejemplo a seguir por muchos guatemaltecos para hacer el cambio.

Capítulo 5

Análisis de resultados

En la presente investigación se utilizaron entrevistas y cuestionarios al personal involucrado en las capacitaciones así como también a empleados de la empresa y se llega a determinar los siguientes análisis:

- Conocer la efectividad de las capacitaciones en el personal de la empresa.
- Determinar si las capacitaciones han alcanzado los objetivos deseados.
- Saber si se realiza un análisis comparativo de evaluaciones antes y durante las capacitaciones.

Después de realizar un análisis de resultados se presentan los hallazgos encontrados y se confrontan con los autores que han escrito sobre el tema.

Chiavenato (2003), la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Al analizar los resultados se puede determinar que las capacitaciones en la empresa Agencia Bancaria S.A. no han alcanzado los objetivos esperados por la misma, ya que se muestra poco crecimiento en los niveles de eficiencia y productividad en el desarrollo de las actividades laborales.

Para Sherman, Bohlander y Snell (1999), para que la capacitación logre beneficios reales a todo nivel y justifique su inversión, es necesario que se elabore bajo un enfoque sistémico, es decir, como un sistema en sí mismo.

De acuerdo a los datos obtenidos la empresa Agencia Bancaria S.A. sí aplica un sistema de capacitaciones en el personal desde su reclutamiento hasta el proceso de aprendizaje y desarrollo

de las funciones a ejercer, conociendo de antemano los costos del programa y las fechas en que estos se aplican.

Rutty (2000), la evaluación de los programas de capacitaciones se enfatiza en la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación como única manera de indagar acerca de cuál es la contribución que los esfuerzos de formación del personal realizan a la organización.

La empresa Agencia Bancaria S.A. realiza evaluaciones antes y durante las capacitaciones pero no le da seguimiento a largo plazo para constatar si estas tienen efectos positivos en los capacitados y así verificar el impacto de la capacitación en los mismos.

El autor Jack Phillips (1997), indica que la principal función de las capacitaciones es el beneficio que estas otorgan a la empresa mediante programas de capacitación de entrenamiento y desarrollo de personal contra los costos que generan. Creó el proceso de evaluación basado en el retorno de la inversión, dentro del área de entrenamiento y mejora del desempeño comúnmente conocida como Nivel 5 utilizando los niveles de Kirkpatrick.

Analizando los resultados se determina que en la empresa Agencia Bancaria S.A. no existe un análisis eficiente para verificar si las capacitaciones tienen rentabilidad para la empresa, pasando por alto la importante ecuación costo beneficio agregado a la capacitación y el esperado retorno de dicho costo.

Para el autor Agüero (2003), es el impacto que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en los puestos de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de ésta última con su entorno y el ambiente externo en general.

Los resultados obtenidos de las entrevistas se pudo comprobar que las capacitaciones recibidas por el personal de la Agencia bancaria, S.A. no muestra mayores crecimientos en las competencias de sus empleados ante otras instituciones comercialmente similares en relación a su entorno laboral y el ambiente externo.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

Resultados del cuestionario dirigido a los capacitadores de la empresa Agencia Bancaria, S.A.

Tabla 1

Programa de capacitaciones

Opciones de respuesta	Cantidad
Si	3
No	0

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos los capacitadores consideran que el programa de capacitaciones es completo, aunque estiman que un mejoramiento el programa podría mejorar la enseñanza y aprendizaje de los trabajadores.

Tabla 2

Sistema de capacitación

Opciones de respuesta	Cantidad
Si	3
No	0

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las entrevistas muestran que sí existe por parte de la empresa un sistema de capacitaciones que va de acuerdo a las necesidades del trabajador en cuanto al tiempo que tiene de laborar en la empresa y las necesidades de reforzar alguna área en específico.

Tabla 3

Destinatarios de la capacitación

Opciones de respuesta	Cantidad
Nivel jerárquico	1
Niveles medios	1
Nivel operacional	1

Fuente: Elaboración propia.

El resultado muestra que de acuerdo a las respuestas de los entrevistados las capacitaciones van dirigidas a todos los niveles de la empresa de acuerdo a la necesidad específica de profesionalización.

Tabla 4
Evaluaciones de impacto de las capacitaciones

Opciones de respuesta	Cantidad
Si	3
No	0

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis de los resultados se comprobó que durante las capacitaciones se realizan evaluaciones sobre el aprendizaje de los capacitados pero posteriormente no existe un seguimiento metódico para evaluar dicho impacto.

Tabla 5
Mecanismos para evaluar la capacitación

Opciones de respuesta	Cantidad
Encuestas	1
Cuestionarios	2
Entrevistas	
Información empírica	
Otros	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados las evaluaciones de impacto de las capacitaciones es realizada por encuestas y cuestionarios durante las capacitaciones, y en algunas ocasiones la información llega por comentarios de los colaboradores de una forma empírica.

Tabla 6

Metodología para evaluar la capacitación

Opciones de respuesta	Cantidad
Si	0
No	3

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos de las entrevistas no existe ningún método para evaluar el impacto de las capacitaciones, simplemente se mide el aprendizaje por medio de cuestionarios y encuestas al terminar la capacitación.

Tabla 7

Objetivos de la evaluación de impacto

Opciones de respuesta	Cantidad
Reacción	3
Aprendizaje	
Conducta	
Resultados	
Costo beneficio	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados el único objetivo para la evaluación del impacto de las capacitaciones después de las mismas es el aprendizaje, ya que los otros factores no existe un seguimiento para evaluarlos por parte de la empresa.

Tabla 8

Objetivos de la capacitación

Opciones de respuesta	Cantidad
Si	3
No	0

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos se muestra que para los capacitadores sí se cumplen con los objetivos de la capacitación, ya que después de la evaluación el personal realiza el aprendizaje esperado conforme a los resultados de los cuestionarios.

Tabla 9

Evaluación costo beneficio

Opciones de respuesta	Cantidad
Si	3
No	0

Fuente: Elaboración propia.

El resultado muestra que de acuerdo a las respuestas los capacitadores consideran que sí existe un beneficio para la empresa el costo de las capacitaciones, ya que los capacitados aprenden de las mismas las funciones necesarias para ejercer su trabajo.

Tabla 10

Modificaciones a los programas de capacitación

Opciones de respuesta	Cantidad
Si	0
No	3

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos los capacitadores no consideran que deba modificarse el programa de capacitaciones ya que este esta estructurado conforme a las necesidades de la empresa.

- ✓ Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Agencia bancaria S.A.: a continuación se presentan los resultados obtenidos para verificar la principal problemática con que cuenta la agencia bancaria S.A.

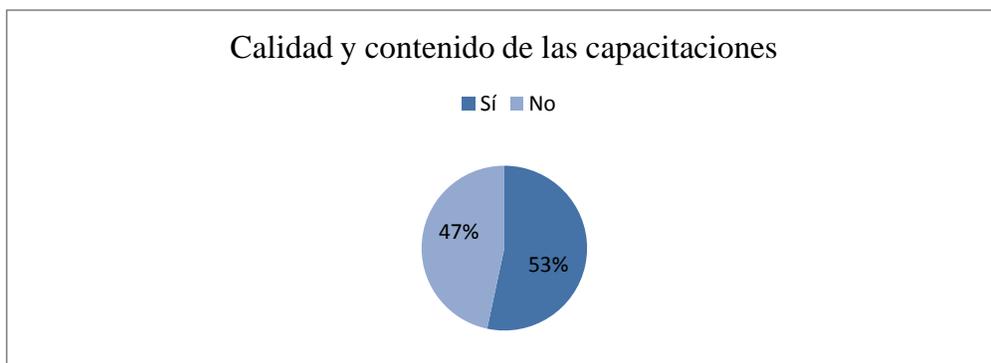
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores consideran que las capacitaciones impartidas llenan las expectativas de acuerdo con los objetivos planteados por los capacitadores.

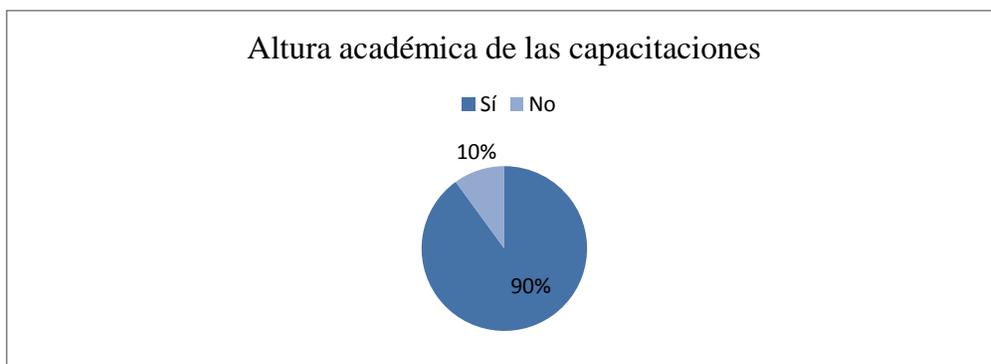
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

El resultado muestra que un poco más de la mitad de los trabajadores manifiestan que se podría mejorar la calidad y contenido de las capacitaciones.

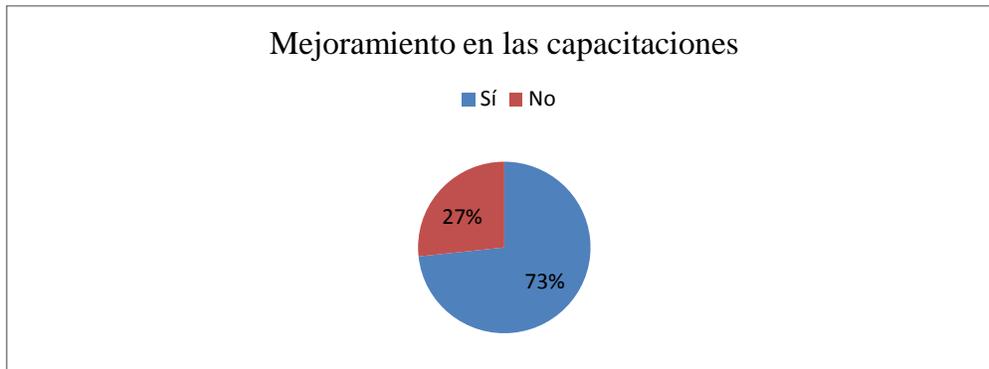
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos los trabajadores capacitados indicaron que el profesionalismo de los capacitadores es bastante buena, que manejan los temas y es fácil de entenderles.

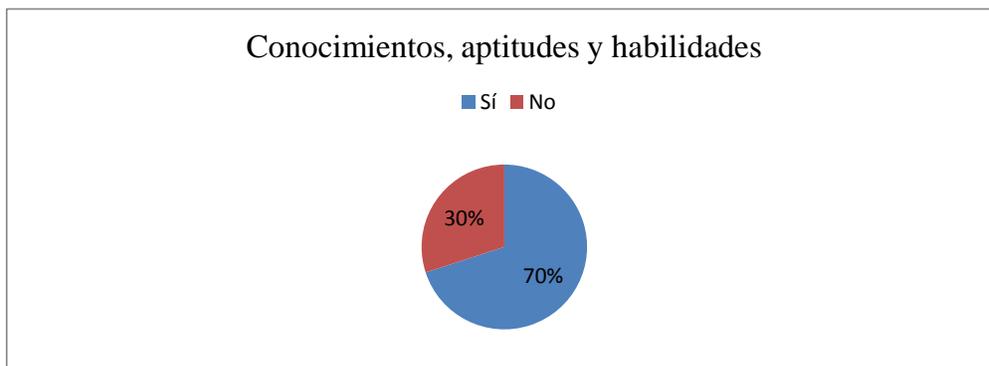
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los resultados se determina que para la mayoría de los trabajadores sí existen aspectos que deben mejorarse en las capacitaciones como el seguimiento de parte de la empresa en temas para continuar desarrollando sus funciones a largo plazo.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los entrevistados considera que los conocimientos, aptitudes y habilidades adquiridas en las capacitaciones son suficientes para ejercer sus funciones laborales.

Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos más de la mitad de los entrevistados considera que le gustaría profundizar algunos temas recibidos en las capacitaciones para poder desempeñar mejor sus funciones.

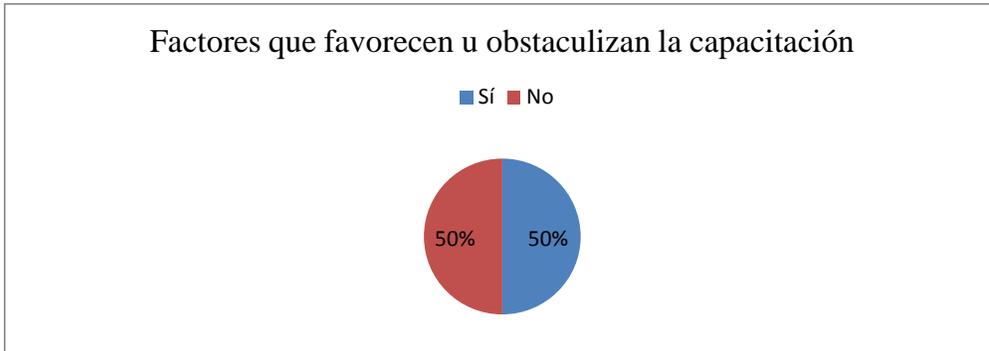
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia.

El resultado muestra que la mayoría de los capacitados les gustaría incorporar algunos conocimientos que no se imparten en el programa de capacitaciones ya que estos también forman parte de sus funciones.

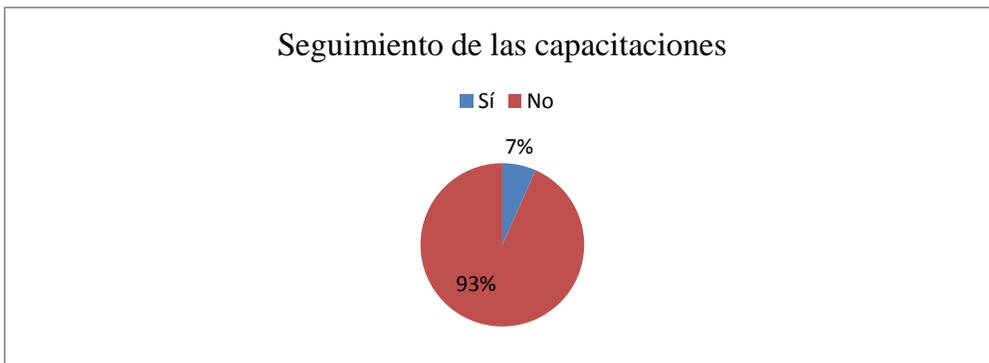
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos la mitad de los entrevistados considera que ya en la práctica se dan factores que imposibilitan la ejecución de los que se aprende en las capacitaciones, como el trabajo en equipo, confianza en la toma de decisiones, entre otros.

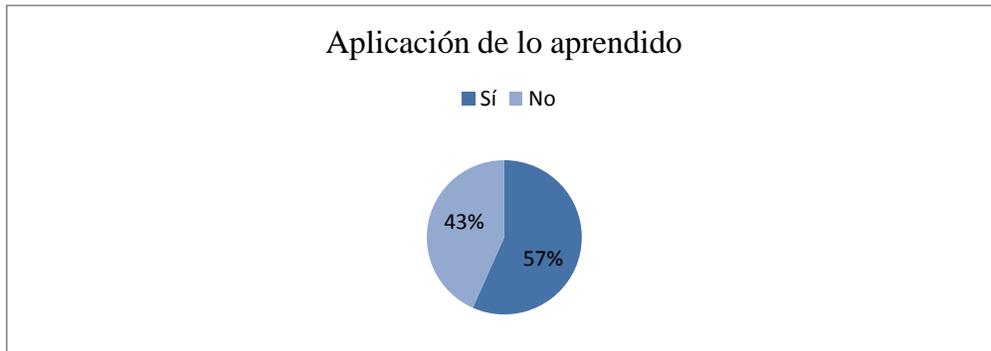
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia.

De los datos obtenidos se confirma que la empresa carece de una metodología para darle seguimiento a los resultados de las capacitaciones, dificultando saber si realmente el programa de capacitaciones es efectivo o no para la empresa.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los entrevistados consideran que si podrán ejercer sin dificultad lo aprendido en las capacitaciones, aunque indicaron que les gustaría reforzar conocimientos en los temas estudiados.

Propuesta

Las instituciones encuentran en el recurso humano el potencial necesario para alcanzar metas y lograr objetivos, una buena gestión en el reclutamiento de los recursos humanos se basa en un eficaz proceso de selección y un adecuado programa de la capacitaciones, es importante que para evaluar el programa de capacitaciones que se imparte, es necesario que exista una metodología adecuada para analizar los resultados y efectos que las capacitaciones han tenido en sus trabajadores, el aprendizaje y la ejecución de acuerdo a lo que se recibe en dichas capacitaciones.

El recurso humano de una institución debe estar orientado y capacitado de acuerdo a los objetivos y estrategias de la empresa, con el fin de alcanzar sus metas y mantener una productividad creciente en cuanto a sus necesidades comerciales, esto lleva a desarrollar programas de capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal que se capacita, para que se puedan efectuar sus funciones de una manera eficaz.

La capacitación del recurso humano será siempre una de las prioridades mas importantes de una empresa, por tal motivo una adecuada metodología para el análisis del impacto del programa de capacitaciones confirmará si dicho programa trae beneficios de vuelta a la empresa, es por ello que el objetivo es implementar una metodología adecuada para evaluar el programa de capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria S.A. utilizando las siguientes estrategias:

- Identificar la metodología adecuada con la cual se pueda evaluar eficientemente el impacto y beneficios de las capacitaciones que se imparten en la empresa para verificar sus alcances y el logro de los objetivos derivados de las mismas.
- Verificar los resultados que por medio de una metodología adecuada de la evaluación de las capacitaciones para confirmar si éstas han cumplido con las expectativas de los trabajadores y la institución.

- Proporcionar a la empresa herramientas para que se pueda evaluar los efectos de las capacitaciones a un largo plazo y con ello conocer si es necesario modificar algunas capacitaciones o reforzarlas para que logren los objetivos de la empresa.

8.1 Producto a entregar

Después de realizada la investigación en la empresa Agencia Bancaria S.A. y analizar los resultados obtenidos, se propone a la institución entregar propuesta de una “metodología adecuada para que ésta pueda evaluar de una forma mas eficaz el alcance y beneficios del programa de capacitaciones”.

8.2 Objetivos

8.2.1 Objetivo general

Elaborar una metodología adecuada para evaluar el impacto de programa de capacitaciones para la empresa Agencia Bancaria, S.A.

8.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Incorporar una nueva metodología que evalúe el impacto de las capacitaciones en el personal de la empresa Agencia Bancaria S.A. para verificar la efectividad de las mismas.
- ✓ Proporcionar por medio de la implementación de una metodología de evaluación del impacto de las capacitaciones un análisis de acuerdo a los resultados el beneficio que recibe la empresa por invertir en capacitaciones.
- ✓ Analizar las capacitaciones que no están siendo efectivas en cuanto a las necesidades del personal e incorporar otras que si traerían efectos positivos para el personal y la empresa.

- Recursos

- ✓ Humanos

Se creó una nueva metodología para la evaluación del impacto de las capacitaciones para el personal de Agencia Bancaria S.A. el cual se entregará al gerente regional, quien se encargará de enviarlo a la dependencia respectiva para su análisis y aprobación.

- ✓ Materiales

Para la creación de esta nueva metodología de evaluación del impacto de las capacitaciones se necesitan útiles de oficina, como hojas de papel bond, impresora, tinta para impresora, computadora, formularios, lápices, lapiceros y el empastado del manual de incentivos.

- ✓ Físico

El proceso de análisis de la implementación de evaluación de impacto de las capacitaciones se realizó en las instalaciones que la empresa Agencia Bancaria S.A. utiliza para dar las capacitaciones a su personal.

- ✓ Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta incluye los siguientes gastos:

Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Cartucho de tinta a color	Para impresión del manual	1	155.00	155.00
Cartucho de tinta a negro	Para impresión del manual	1	175.00	175.00
Hojas de papel bond	Para impresión del manual	1000	0.10	100.00
Encuadernación	Producción de cuestionarios y cuadros	100	50.00	500.00
Presentación	Producción de guías de procedimiento		650.00	650.00
SUB-TOTAL				1,580.00
Implementación	Ejecución de la metodología			8,500.00
TOTAL				10,080.00

Fuente: Elaboración propia

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los 06 días del mes de julio del año 2013.



(f) _____

Mirian Nineth Cordon Morales
Consultor
Universidad Panamericana de Guatemala
Extensión Zacapa

(f) _____

Telma Morales Orellana
Gerente Regional
Agencia Bancaria, S.A.

Cronograma de trabajo

No.	Actividades realizadas durante la practica	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	En-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13
1	Solicitud para trabajar la práctica	15												
2	Entrevista con el Coordinador		15											
3	Recopilación de la información para el diagnostico			10										
4	Elaboración del diagnostico			15										
5	Planteamiento del problema			15										
6	Objetivos del problema			15										
7	Justificación del problema			15										
8	Primera presentación de avances				4									
9	Realización de correcciones				15									
10	Aplicación de Instrumentos					10								
11	Presentación de resultados					22								
12	Correcciones sugeridas						29							
13	Revisión de avances							3						
14	Entrega de documento para revisión							16						
15	Reunión con tutor para revisar avances							24						
16	Entrega de anteproyecto								1					
17	Entrega de conclusiones y recomendaciones									17				
18	Revisión por tutor										14	25		
19	Entrega a revisor												27	25

Fuente: Elaboracion propia

Conclusiones

Después de haber analizado los pasos para la ejecución del presente proyecto se concluye que es necesaria la implementación de una metodología adecuada que pueda verificar el impacto de las capacitaciones en los recursos humanos de la agencia bancaria S.A. en la región de Zacapa.

- Se realizó un análisis comparativo de las experiencias de evaluación de impacto de programas de capacitación de recursos humanos. Este análisis se realizó sobre los capacitadores y personal capacitado de la empresa, con ello se llegó a determinar que a pesar de que el programa de capacitaciones de la empresa es bastante completo de acuerdo a sus necesidades, este no llena completamente las expectativas de los capacitados, indicando que necesitarían reforzar algunos conocimientos para ejercer mejor sus funciones.
- De acuerdo a los resultados se pudo determinar que la empresa no posee una adecuada metodología de evaluación de impacto de la capacitación a futuro, ya que su evaluación se basa en cuestionarios que se reparten después de cada capacitación verificando solamente el nivel de aprendizaje sin darle un seguimiento adecuado para analizar otros aspectos importantes como la reacción, conducta, resultados, costo beneficio de las capacitaciones.
- La confirmación sobre los alcances de las capacitaciones en la empresa Agencia Bancaria S.A. nunca llegan a conocerse, ya que al no darle seguimiento no se puede analizar que tanto influyó las capacitaciones en los trabajadores.
- Uno de los aspectos importantes de las capacitaciones es analizar mediante evaluaciones de impacto de las capacitaciones el costo beneficio del programa; en el caso de la empresa Agencia bancaria S.A. no posee un método que le pueda informar que ese costo de capacitar a su personal le traerá devuelta beneficios económicos a su inversión. La efectividad de la empresa Agencia Bancaria S.A. esta delimitada en datos de productividad de la empresa, pero esta efectividad no se le puede atribuir a las capacitaciones que realiza con su personal, debido a que no existe un método de seguimiento que pueda verificar los resultados de las mismas.

Referencia bibliográfica

- Argyris, C. (1999). "Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización". Ed. Granica, Bs. As. ,.
- Brow, M. (1996). Keeping score. Quality resources. New York. Estados Unidos.
- Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos. (5ª. ed.). Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Cerna, J. (2004). "Ventaja Competitiva de la Capacitación" Seminario Internacional de Evaluación de Impacto de la Capacitación en la Productividad. INACAP, Santiago de Chile.
- Cohen, E., Franco, R. (1988). Evaluación de proyectos sociales. Ed. Grupo Editor de América Latina, Buenos Aires, Argentina.
- Franklin, E. (2004). Organización de empresas. (2ª. ed). México: McGraw Hill
- Kirkpatrick, Donald (1987). "Evaluation" en Robert Craig (ed) "Training and development handbook. A guide to human resource development" McGraw-Hill Book Company, NY, Estados Unidos.
- López Clemente , Martín Sánchez, Otero Hernández y Caridad Rodríguez: (2012). "Evaluación del impacto de la capacitación en los económicos de salud pública. Proyecto de investigación. Chile.
- Pérez F. (1997). Marketing total y los recursos humanos. Editorial Limusa. México.
- Reza Trosino, J. C. (2000). Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. 1ª. Ed. México, Panorama Editorial.
- Rutty, M .G. (2000). Proyecto de Investigación. "Prácticas de Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado". CONICET. Chile

Schon, D. (1992). “La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones”. Ed. Paidós, España,

Sherman, A., Bohlander G. y Snell, S. (1999). Administración de Recursos Humanos. 2ª. Ed. México, International Thompson Editores.

Werther W. y Davis K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. (5ª. ed). México: McGraw-Hill.

<http://www.monografias.com/trabajos94/procedimiento-evaluar-impacto-capacitacion-directivos-y-trabajadores/procedimiento-evaluar-impacto-capacitacion-directivos-y-trabajadores.shtml#ixzz2ZatN67eC>

http://www.asimetcapacitacion.cl/capacitacion_evaluacion_%20impacto.htm

<http://www.americalearningmedia.com/component/content/article/60-innovacion/256-como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>

ANEXOS

Anexo 1

Evaluación integral

Antecedentes:

Creado en 1997, la agencia bancaria S. A. es un ejemplo para las instituciones financieras cuya misión es servir al desarrollo de su país. Es fruto del trabajo de diferentes actores de la sociedad, Estado, cooperativas, organizaciones mayas, ONGs, medianos, pequeños y microempresarios, y habitantes en general que plantearon un modelo para promover el desarrollo económico y social del área rural de Guatemala, mediante el estímulo y facilitación del ahorro, la asistencia crediticia, la prestación de otros servicios financieros. Para ello, trabajaron en un proceso de reestructuración que convertía al banco estatal a uno privado.

Inició formalmente sus operaciones el 2 de enero de 1998, como una sociedad anónima de carácter mixto, con participación multisectorial y organizada. Desde el principio buscó atender al medio rural más allá del sector agropecuario, ofreciendo una amplia gama de servicios financieros a sus clientes.

En el año 2,010 la calificadora de riesgo fitch ratings afirmó la calificación de la agencia bancaria S.A. en AA- a largo plazo y F1 a corto plazo, con perspectiva estable.

Las calificaciones de riesgo otorgadas a la Agencia bancaria S.A.; reflejan su sólida franquicia local, su consistente y sobresaliente desempeño financiero, la baja concentración de sus préstamos, al igual que su amplia base de depositantes.

El 31 de enero de 2,011, fue publicada en la sección financiera del periódico de Centroamérica, el ranking bancario regional, donde aparece la agencia bancaria S.A., ocupando el primer lugar con \$. 92.35 millones de utilidades durante el año 2,010.

La agencia bancaria es hoy una entidad, sólida, que viene generando transformaciones en la sociedad guatemalteca y en la economía de los sectores pobres, fortaleciendo los procesos de integración económica de esos sectores.

- ✓ Misión: Somos un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural e integral del país, con capital privado y multi-sectorial con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño, y mediano empresario, agricultor y artesano.

- ✓ Visión: Ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios, ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes; con rentabilidad justa sin descuidar la responsabilidad social.



✓ Valores



- Flexibilidad: Promoviendo y adaptándome a los cambios es la única manera de progresar.



- Prudencia: Los errores son tan humanos como la vida misma, la única forma de evitarlos, es pensando más de una vez cada una de mis decisiones.



- Solidaridad: Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo. La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás.



- Confianza: Cosecho justo lo que siembro, por eso hago hasta lo imposible por plantar buenas semillas.



- Servicio al cliente: Mi mejor recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás. Por eso no me basta con hacer las cosas bien debo hacerlas siempre mejor.



- Identidad Nacional: Estamos fabricados con la misma mezcla, un poco de cielo y un poco de barro, un poco de lago mezclado con llano. Estamos envueltos en un mismo aire, bañado de incienso y aromas de flores, y juntos hacemos una Guatemala.



- Entusiasmo: Sólo disfrutando de lo que hago cada día, amando mi trabajo y valorando su importancia, doy sentido a mi vida.



- Respeto: Empiezo respetando a los demás, sabiendo que es el único camino para merecer respeto.



- **Ética:** Soy el mismo cuando me están viendo y cuando nadie me ve. Soy como el agua transparente que no esconde nada.



- **Trabajo en equipo:** No es tan largo el camino si lo recorremos juntos; no esta tan pesada la carga si te ayudo a llevarla. Todos somos uno, en busca de un mismo fin.



- **Responsabilidad social:** Yo no trabajo para mi sólo, trabajo para mi prójimo, y juntos trabajamos por nuestra Guatemala.



- **Originalidad:** Los senderos siempre serán los mismos; es la forma en que los recorremos, lo que nos hace diferentes.

La agencia bancaria S.A., pertenece al sector cooperativo, ONG's, grupos mayas, microempresarios, organizaciones de mujeres, empleados, público en general y el Estado de Guatemala, es hoy una entidad, sólida, que viene generando transformaciones en la sociedad

guatemalteca y en la economía de los sectores pobres, fortaleciendo los procesos de integración económica de esos sectores.

Contar con una red de más de 780 agencias en todo el país y con más de cuatro millones de clientes en toda Guatemala, la Agencia Bancaria, S.A es hoy la institución que hace crecer la economía de millones de hogares guatemaltecos.

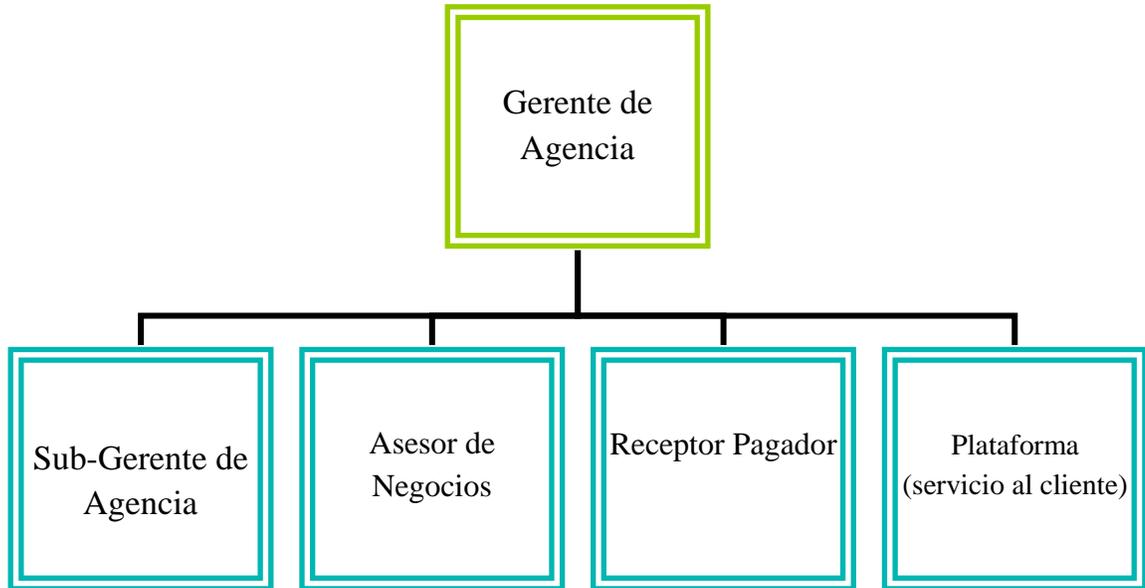
El banco abre sus puerta en enero de 1,998 por ello, prepara sus sistemas y organización, así como sus metodologías para el crédito pequeño y masivo (a la fecha concedemos el 25% de los créditos de todo el sistema financiero del país), bajo un esquema muy descentralizado, con metas definidas y con cada oficina como un centro de ganancias.

A la fecha se ha desarrollado de una pequeña oficina a una Gerencia de Micro finanzas, para innovar e implementar productos que satisfagan la necesidad y expectativas de los clientes artesanos, agricultores, comerciantes de micro, pequeña y mediana empresa.

✓ Base legal:

La empresa objeto de estudio está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria y a la Superintendencia de Bancos, inscrito como sociedad anónima. Nota: no se tuvo el acceso a información relacionada con fecha de inscripción y patentes de la empresa.

Organigrama de la Agencia Bancaria S.A., de Zacapa



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2

Diagnóstico

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas) en una matriz cuadrada.

La empresa Agencia Bancaria S.A., es una empresa con alto prestigio en la región. Cuenta con personal bien capacitado en el mercado de créditos, además de un buen posicionamiento en el área, proporcionando productos financieros con tasas de interés baja. La Agencia Bancaria cuenta con una numerosa cartera de clientes y es reconocido como uno de los bancos de mayor cobertura en el país con procesos de captación y colocación eficiente.

Actualmente cuenta con un equipo de recursos humanos altamente capacitado para el proceso de reclutamiento y manejo de capacitaciones. Una de sus fortalezas son las cualidades excelentes de servicio, además cuenta con procesos administrativos eficientes. Sus sistemas electrónicos son de alto rendimiento proporcionando a sus clientes procesos rápidos. Sus activos son sólidos.

Entre sus debilidades se encuentran las dificultades para analizar el rendimiento y aprovechamiento de las capacitaciones del personal, ya que no cuentan con una metodología para darle seguimiento en cuanto a la rentabilidad e impacto que tienen las mismas en relación a su inversión. El involucramiento de la gerencia para analizar y verificar si su personal a su cargo está aplicando lo aprendido en las capacitaciones. En cuanto al área financiera se puede establecer la falta de interés por invertir en una metodología para la evaluación de impacto de las capacitaciones.

Área de Recursos Humanos

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente capacitado para el reclutamiento y manejo de capacitaciones. • Buen desempeño en cuanto al trabajo en equipo. • Análisis de problemas y toma de decisiones. • Buena comunicación, responsabilidad y compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de capacitaciones técnicas y analíticas. • Creación y condiciones de desarrollo. • Mejora continua en la emisión y recepción de datos. • Eficiencia para reclutar personal
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimientos de acuerdo a la evaluación del impacto de las capacitaciones. • Falta de apoyo para implementar nuevas ideas. • Falta de seguimiento en evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en rotación de personal. • Personal con resultados insuficiente en cuanto a la ejecución de sus funciones. • Falta de seguimiento en el proceso de resultados de las capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia

Área de gerencia

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Procesos teóricos• Procesos administrativos para alcanzar los objetivos de la institución• Recursos financieros.• Cualidades del servicio	<ul style="list-style-type: none">• Programa de capacitación• Crecimiento por el buen ejercicio de sus funciones.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Falta de seguimiento en la aplicación de los conocimientos aprendidos en las capacitaciones.• Falta de conocimientos en cuanto a la verificación de los resultados de aprendizaje y ejecución de las capacitaciones.• Falta de coordinación en la evaluación del impacto de las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Rotación de personal• Personal desmotivado.

Fuente: Elaboración propia

Área Administrativa

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Experiencia• Disponibilidad• Responsabilidad• Herramientas (Hardware)• Recursos• Cumplimiento metas	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento en cartera de clientes• Oportunidad de crecimiento profesionalmente• Mayor rendimiento• Mejores resultados
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Bajo nivel de vigilancia en cumplimiento de procedimientos.• No se da aplica lo que se espera del trabajador después de las capacitaciones	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de clientes• Rotación de personal

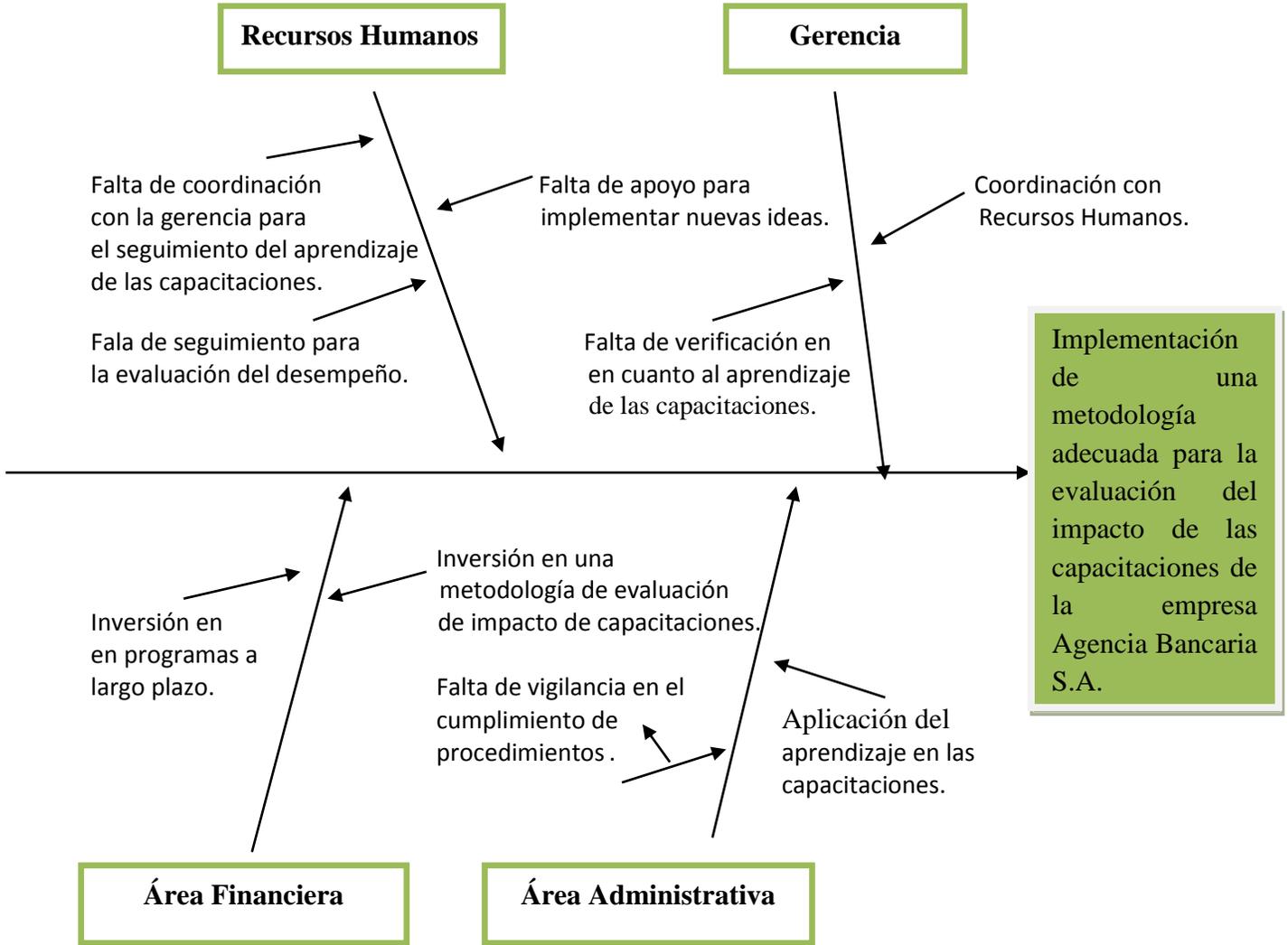
Fuente: Elaboración propia

Área Financiera

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Empresa bien posicionada con buenos ingresos en utilidades.• Oportunidad de crecimiento en la región.• Fortalecimiento de estrategias a largo plazo.• Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Expansión• Alta credibilidad y confianza en la región.• Oportunidad de implementar un extenso programa de capacitación
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Falta de aplicación de los recursos financieros en programas de largo plazo.• Falta de inversión en una evaluación integral del impacto de las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Alta competencia en el mercado regional• Actualización en el programa de capacitaciones por parte de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama efectuado con las aéreas evaluadas en el proyecto



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3



Universidad Panamericana de Guatemala
Sede Regional Zacapa
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas

Entrevista dirigida a Capacitadores
de la Agencia Bancaria, S.A. para la región VII Zacapa

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con la implementación de una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria, S.A., del área de Zacapa. Responder y marcar con una “X” en la respuesta que crea conveniente.

I. Información general

Puesto que ocupa: Capacitador

II. Información empresarial:

1. Considera usted que el programa de capacitaciones llena las expectativas de enseñanza y aprendizaje necesarios lograr un buen desempeño de los trabajadores?

Si No

Por qué?

2. Existe un sistema de capacitación que se aplica al programa de acuerdo al tiempo de laborar y de las funciones de los trabajadores?

Si No

Por qué?

3. Quienes son los destinatarios de la capacitación?

Nivel jerárquico

Niveles medios

Nivel operativo

4. Se realizan evaluaciones de impacto sobre los trabajadores durante o después de impartidas las capacitaciones?

Si No

Por qué?

5. Qué mecanismos emplean para evaluar las actividades de capacitación?

1. Encuestas
2. Cuestionarios
3. Entrevistas
4. Información empírica
5. Otros

6. Se aplica algún tipo específico de metodología para evaluar el impacto de la capacitación?

Si No

Cual?:

7. Cuáles son los objetivos de la evaluación de impacto de las capacitaciones?

1. Reacción
2. Aprendizaje
3. Conducta
4. Resultados
5. Costo beneficio.

8. De resultados obtenidos se consideran que son los esperados por parte de la empresa según los objetivos de la capacitación?.

Si No

9. De acuerdo con la evaluación, las capacitaciones otorgan a la empresa el entrenamiento y desarrollo de personal contra los costos que generan?

Si No

Como?:

10. De la información obtenida en las evaluaciones, se analizan modificaciones en cuanto al programa de capacitaciones?

Si No

Gracias por su colaboración: con su ayuda, se logrará un cambio para la institución.

Anexo 4



Universidad Panamericana de Guatemala
Sede Regional Zacapa
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas

Entrevista dirigida a colaboradores
de la Agencia Bancaria, S.A. para la región VII Zacapa

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con la viabilidad para la creación de un centro de capacitación en la sede de Recursos Humanos para la Región VII del departamento de Zacapa. Responder y marcar con una “X” en la respuesta que crea conveniente.

I. Información general

Puesto que ocupa: Receptor Pagador o Secretaria

II. Información empresarial:

1. Considera usted que la capacitación recibida ha cubierto sus expectativas en relación a los objetivos planteados por los capacitadores?

Si

No

Por qué?

2. Los programas de estudios desarrollados respondieron a la calidad, al contenido y al nivel de la especialización que usted aspiraba recibir?

Si No

Por qué?

3. Los capacitadores estuvieron a la altura académica de las expectativas de la capacitación a que usted aspiraba en relación a los temas de su especialización?

Si No

Por qué?

4. Considera usted que hay aspectos que se deben mejorar en las capacitaciones?

Si No

Por qué?

5. Considera usted que los conocimientos, aptitudes y habilidades que en su especialización ha adquirido o ampliado con motivo de la capacitación recibida son suficientes para realizar sus funciones?

Si No

Por qué?

6. Le interesaría profundizar algunos de los temas específicos relacionados con la capacitación recibida?

Si No

Por qué?

7. Considera usted que todo lo que se recibe en las capacitaciones son esenciales para que se mejoren las atribuciones labores que realiza?

Si No

Por qué?

8. Cree usted que existen factores que favorecen u obstaculizan la aplicación de los conocimientos adquiridos con motivo de la presente capacitación?

Si No

Por qué?

9. Existe seguimiento por parte de la empresa en verificar si lo aprendido en las capacitaciones es utilizado eficientemente en el lugar de trabajo?

Si No

Por qué?

10. Con motivo de su reinserción en su lugar de trabajo, considera usted que será posible aplicar en su trabajo lo aprendido?

Si No

Por qué?

Gracias por su colaboración: con su ayuda, se logrará un cambio para la institución.

Anexo 5

Ejecución a la propuesta

Implementación de una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria S.A. del área de Zacapa.

Para tomar las decisiones correctas en cuanto a qué programas de capacitación requieren los colaboradores, y con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión, debemos realizar previamente las siguientes actividades:

- ✓ Elaborar una descripción de todo el puesto de trabajo
- ✓ Realizar una evaluación de las necesidades de capacitación
- ✓ Darle seguimiento en cuanto al desempeño y ejecución de lo que se aprende en las capacitaciones.
- ✓ Implementar una metodología para evaluar el impacto de las capacitaciones a largo plazo.

Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- Cambio de conducta en el personal
- Impacto positivo en la productividad de la empresa
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.

La evaluación de desempeño se realiza a todos los empleados de la compañía cada seis meses. El sentido de realizar la evaluación en este período de tiempo es poder corregir los problemas encontrados.

Por tal razón se es necesaria la implementación de una metodología que evalúe el impacto de las capacitaciones y corregir si es necesario los errores de las capacitaciones y que estas sean realmente aprovechadas por el personal de la empresa.

Se evalúan conocimientos, actitudes y habilidades. Se busca averiguar en qué grado se produjo la transferencia de los conocimientos y si la capacitación agregó valor a su desempeño. La

evaluación de impacto se realiza a través de la evaluación de desempeño, en referencia a los objetivos planteados, como resultados de desempeño a alcanzar. Se trabaja con autoevaluación, y con la observación de los jefes, considerada “la evaluación por excelencia, ya que es el que observa cuál es el impacto de la capacitación en el sujeto”.

El procedimiento de evaluación se aplica a través de Internet: Primero se auto evalúa el empleado a través de una planilla estandarizada a través de Internet. Él evalúa su avance en las competencias estandarizadas para toda la empresa. Esta evaluación pone de manifiesto qué competencias debe mejorar la persona. Una vez completada por el empleado, el jefe inmediato superior evalúa al empleado sobre la planilla del evaluado. Luego, se reúnen los dos y acuerdan la evaluación.

Objetivo general

Presentar una metodología adecuada para evaluar el impacto de las capacitaciones que se realizan al personal de la empresa Agencia Bancaria S.A. y que se pueda analizar los resultados para determinar el beneficio de las capacitaciones para la institución.

Objetivos específicos

- ✓ Implementar una metodología que evalúe el impacto de las capacitaciones en el personal de la empresa Agencia Bancaria S.A. para verificar la efectividad de las mismas.
- ✓ Evaluar el impacto que resulta de las capacitaciones implementando una metodología de evaluación que proporcione información para realizar un análisis de acuerdo a los resultados obtenidos.
- ✓ Verificar los resultados obtenidos de la evaluación de impacto de las capacitaciones para analizar si el programa de capacitaciones es el adecuado.

Alcance

Este será para todos los colaboradores que conforman la región del departamento de Zacapa, integrado por las agencias del municipio de Zacapa, Estanzuela, Santa Cruz, Rio Hondo y Gualan, se llevara a cabo en las instalaciones de mega plaza Estanzuela, en la cual se realizará una cotización sobre la implementación en cuanto a una metodología adecuada para evaluar el impacto de las capacitaciones que serán utilizados en le empresa, quedando a criterio del gerente de la institución financiera, decidir si toma en consideración la necesidad de crear dicha metodología en la Región de Zacapa.

Beneficio

- Para la empresa
 - ✓ Que se pueda contar con una adecuada metodología para evaluar el impacto de las capacitaciones que se imparten al personal de la empresa.
 - ✓ Obtener información importante para posteriormente analizar los resultados y confirmar el alcance y efectos de las capacitaciones.
 - ✓ Verificar si ha sido rentable para la empresa las capacitaciones de su personal y que la inversión realizada pueda retornar con ganancias.
 - ✓ Confirmar si la rentabilidad de la empresa es debido a la capacitación del personal o se deriva de variables externas a las mismas.

- Para los trabajadores
 - ✓ Que la metodología de evaluación de impacto proporcione información que pueda servir para orientar al área de Recursos Humanos a establecer un adecuado programa de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.
 - ✓ Que se pueda reducir los errores operativos implementando un mejor programa de aprendizaje de mayor y mejor formación para los trabajadores.

- ✓ La evaluación de las capacitaciones servirá para verificar conocimientos, actitudes y habilidades de los trabajadores para que el área de Recursos humanos pueda promocionarlos para el crecimiento laboral en la empresa.
- Para los capacitadores
 - ✓ Con la evaluación de impacto los capacitadores podrán confirmar los efectos y alcances que las capacitaciones tienen sobre los trabajadores y así establecer el beneficio que se obtiene de las mismas para la empresa.
 - ✓ Podrán implementar una metodología adecuada para analizar variables que proporcionen importante información que pueda ayudar a orientar un adecuado programa de capacitaciones en el futuro.

Análisis administrativo

La implementación

La implementación de una metodología adecuada para evaluar el impacto de las capacitaciones tiene que estar orientada a analizar el alcance y objetivos de la empresa. El área encargada de implementar esta metodología es usualmente la de Recursos Humanos, quien recabará la información para su posterior análisis.

Para aplicación de esta metodología dependerá del grado de interés que tenga la empresa por conocer el impacto que las capacitaciones tienen sobre los trabajadores y saber si se están haciendo las gestiones correctamente.

Aplicar un programa que oriente una metodología adecuada para evaluar el impacto de las capacitaciones, requiere de un trabajo coordinado entre el área de gerencia y el área de Recursos Humanos, solo así va ser posible obtener resultados esperados en la aplicación de la metodología.

Lo primero es comprender porque es necesaria la implementación de la metodología y los beneficios que ésta proporcionará a la empresa, a los trabajadores y a los capacitadores; para que

se le dé el interés debido y que se pueda optimizar la enseñanza y aprendizaje por medio de las capacitaciones.

Metodología para la evaluación del impacto de las capacitaciones en la empresa Agencia Bancaria S.A. Metodología de Kirkpatrick

Antes de aplicar la metodología de Kirkpatrick se realiza con los que están por recibir la capacitación la técnica de pretest – postet, la cual mide los cambios en el aprendizaje. El primer paso es el pretest, donde se aplica un cuestionario o prueba de habilidades para medir la situación actual del trabajador antes de iniciar el curso. El segundo paso es el postest, consiste en aplicar el mismo cuestionario o prueba después de la culminación del programa de capacitación. La diferencia entre el pretest y el postest enseña el cambio logrado por la aplicación de la capacitación y estos datos sirven para compararlos con los objetivos del programa.

Dirigido al personal capacitado

Medición de aprendizaje Pretest

Se aplicará la evaluación pretest a los trabajadores de la institución Agencia Bancaria S.A. con la cual se pretende conocer cuál es el conocimiento que tienen los participantes previo a la capacitación que recibirán, si han desarrollado nuevas habilidades con las capacitaciones anteriores, si el conocimiento adquirido ha permanecido, si se les ha facilitado las funciones laborales en el área de trabajo.

Los resultados que se obtendrán de la evaluación pretest son básicos y generales, no profundizando en conocimientos muy específicos; los resultados de una evaluación pretest es para comparar y analizar posteriormente con la medición del nivel 2 de la metodología de evaluación de impacto, para relacionar el conocimiento que se tiene de la capacitación antes de recibirla y el conocimiento posterior a ella.

Tabla Pretest

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas relacionadas con (tema de capacitación), encerrar en un círculo la respuesta y describa detalladamente donde considere necesario en el espacio en blanco.

CONOCIMIENTOS PREVIOS SOBRE EL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	
CUESTIONARIO	RESPUESTAS
1. Qué conocimiento tiene usted de la capacitación que se va a impartir?	Amplio --- Regular ---- Ninguno
2. Cuántas capacitaciones ha recibido en relación al curso que se impartirá?	1 --- 2 --- o ---- más ---Ninguno
3. Considera usted que ha aplicado en el área de trabajo, todo lo aprendido con anterioridad sobre el tema de capacitación?	Sí ---- No, Por qué?
4. Ha contado con las facilidades para la aplicación de los conocimientos obtenidos de las capacitaciones en el área de trabajo?	Si ---- No, Por qué?
5. Creé usted que ha permanecido con el tiempo el conocimiento que ha adquirido en las capacitaciones?	Si ---- No, Por qué?
6. Considera usted que ha obtenido nuevas habilidades para facilitar el desarrollo de sus funciones?	Si --- No, Por qué?

Fuente: Elaboración propia.

Medición del grado de satisfacción: Nivel 1

En el nivel 1 se medirá el grado de satisfacción de los participantes, se pide la opinión de los capacitados sobre los elementos evaluados. La clasificación general del curso se mide de pobre a excelente. Con ello se pretende analizar si la metodología que se utiliza en las capacitaciones es la adecuada, si los participantes se sienten satisfechos en la manera en que se les capacita. Además se pretende establecer si hay necesidad de fortalecer los contenidos del curso, así como conocer si el capacitador ha realizado de manera satisfactoria su labor.

Esta evaluación se realiza mediante la metodología de la escala de Likert, con la aplicación de cinco elementos de tipo Likert los cuales evaluarán aspectos sobre el contenido del curso, clasificación general del curso, organización, utilidad, capacitador, entre otros. Cada elemento tiene cinco niveles de respuesta la cual tendrán un valor asignado para determinar el promedio de una forma cuantitativa. En esta ocasión para el análisis de los trabajadores de la Agencia Bancaria S.A. el valor de cada nivel será para pobre 1 punto, para falta desarrollo 2 puntos, cumplió 3 puntos, muy bueno 4 puntos y para excelente se le asignará un valor de 5 puntos.

Nota: el ranking va de 1 a 5, donde 1 = “inaceptable” y 5 = Excelente.

Tabla Nivel 1

Instrucciones: Responda con una “X” en el espacio donde considere necesario, en cada una de las actividades realizadas en el desarrollo de la presente capacitación.

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN					
	Pobre	Falto desarrollo	Cumplió	Muy bueno	Excelente
1. Contenido del curso					
2. Clasificación general del curso					
3. Organización (logística)					
4 Utilidad (aplicabilidad en el trabajo)					
5. Con instructores calificados y preparados					
6 De valor para el desarrollo del negocio.					
7 Con excelente uso del tiempo.					
8 Orientada a la acción.					

Fuente: Elaboración propia.

Medición del grado de aprendizaje: Nivel 2

Dirigido a la gerencia

El segundo nivel es una medición a libro abierto. Va dirigido a la gerencia o jefes inmediatos de los capacitados, se le llama libro abierto porque en el test los entrevistados pueden ampliar comentarios importantes sobre el desenvolvimiento en el trabajo del personal capacitado, esta información nos medirá el grado de aprendizaje y la posterior aplicación de lo aprendido de las capacitaciones.

A esta medición también se le aplica la metodología de evaluación de Likert de un ítem, asignándosele un valor a cada nivel del elemento. Esta medición nos permite conocer de manera cuantitativa si las capacitaciones han desarrollado las habilidades y conocimientos en el capacitado para mejorar sus obligaciones y aumentar la rentabilidad de la Agencia Bancaria S.A. A cada elemento se le asigna cinco niveles el cual tendrán una valoración de 1 a 5, en el cual 1 representa al nivel “muy pobre” y 5 al nivel “excelente”.

Tabla Nivel 2

Instrucciones: Responda con una “X” en el espacio donde considere necesario, en cada una de las siguientes preguntas.

CLASIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS					
	Muy pobre	Pobre	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Se aplicó lo aprendido en la capacitación.					
2. El empleado mejoró en sus funciones.					
3. Lo aprendido y aplicado permaneció con el tiempo contribuyendo a los resultados del negocio.					
4. Desarrollo nuevas habilidades después de la capacitación.					

Fuente: Elaboración propia.

Comentario: _____

Medición del grado de efectividad: Nivel 3

Dirigido a la gerencia

Este nivel se trabaja con la observación por parte de los jefes o gerencias hacia los trabajadores que han recibido la capacitación. Se busca información sobre si el empleado aplicó en su área de trabajo lo aprendido en la capacitación, si mejoró su competencia laboral, y si lo aprendido permaneció sobre el tiempo, contribuyendo a los resultados del negocio. La aplicación se traduce en porcentajes definidos previamente en 5 categorías. Esto permite hacer un seguimiento del grado de avance de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación al puesto de trabajo.

Este nivel mide la efectividad de la capacitación con relación a los efectos superficiales observados por el jefe o gerente del personal, analizando las mejoras sustanciales en cuanto al mejoramiento de sus funciones, seguridad en las ejecuciones, habilidad para la toma de decisiones en aspectos críticos, entre otros.

Con esta evaluación se pretende que una vez los trabajadores vuelvan a su lugar de trabajo, cambien su manera de hacer las cosas. Analiza la implementación de las habilidades aprendidas, la cual tienen que desarrollar funciones más además de permanecer en el tiempo, ya que no se tendría que capacitar de nuevo al personal en los mismos aspectos ya capacitados.

La tabla del nivel tres, está elaborada para medir dicha efectividad, donde cada indicador está valorado con un porcentaje que mostrará el promedio de los participantes a criterio del jefe inmediato en cuanto a los cambios mostrados de acuerdo al desarrollo de sus funciones.

Tabla Nivel 3

<p>El supervisor no observa mejora en la performance como resultado de la capacitación que realizó u observó algunos efectos superficiales o temporarios que no incidieron finalmente en el desempeño de la competencia.</p>	<p>0 a 20%</p>
<p>El empleado aplica algunos de los conceptos o destrezas aprendidos, pero manifiesta inseguridad o vacios en aspectos críticos de la tarea a desarrollar. El empleado manifiesta inseguridad en algunos puntos que se trabajaron durante la capacitación. Necesita refuerzo o realizar nuevamente el curso.</p>	<p>20 a 40%</p>
<p>El empleado aplica conceptos o destrezas aprendidos pero aún manifiesta inseguridad o vacios en algunos aspectos críticos de la tarea a desarrollar. El empleado, si bien mejoró su desempeño, necesita refuerzo en algunos temas que debió desarrollar en el curso. Temas</p>	<p>50 a 60%</p>
<p>El empleado aplica mayormente conceptos o destrezas aprendidos con seguridad, especialmente en aspectos críticos o claves de la tarea. Falta reforzar algunos de esos aspectos para que obtenga una total autonomía.</p>	<p>70 a 90%</p>
<p>El empleado manifiesta que aplica lo aprendido a todos los aspectos críticos o claves de su tarea, demostrando una mejora sustancial en sus funciones, o una optimación de las mismas en caso de que ya la realizara con cierta habilidad.</p>	<p>100%</p>

Fuente: Elaboración propia.

Medición del efecto de la capacitación en la productividad: Nivel 4

Dirigida a la gerencia

Se busca medir en porcentaje y en moneda la incidencia de la formación en las ganancias del negocio mediante la metodología ROI (retorno de la inversión), que consiste en un análisis de acuerdo a lo invertido en la capacitación, la influencia que la capacitación ha tenido en el negocio y la utilidad percibida por la capacitación. Si la capacitación se midiera sola se produciría un sobredimensionamiento de la influencia de la misma, por lo tanto se analiza la contribución de la capacitación junto con los otros factores que determinan el negocio.

En la tabla se clasificaron factores que inciden en el negocio, dependiendo de la empresa se pueden cambiar o agregar otros. El supervisor debe ponderar cada uno de los factores, eso arroja la incidencia de la capacitación en el negocio, luego esa información se cruza con lo invertido en dinero en el proyecto de capacitación y como resultado de este análisis se obtiene el índice del ROI (retorno de la inversión en capacitación).

Tabla Nivel 4

Factores que influyen en el negocio	Ponderación
Publicidad	
Tecnología	
Competencia	
Apertura de nuevos negocios	
Presupuesto interno	
Consumo (oferta/demanda)	
Producción	
Liderazgo	
Condiciones de salud e higiene ambiental	
Servicio al cliente	

Fuente: Elaboración propia.

Cada supervisor asigna un puntaje. De ese puntaje se obtiene un promedio que se pondera con los demás. Luego se computa con lo obtenido en el negocio y lo invertido en capacitación.

Este nivel es en sí la evaluación que mide la influencia de la capacitación con la productividad. A cada factor se le asignará una ponderación las cuales se sumaran todas del test y se realizará un promedio, posteriormente se realizará un promedio de todas las evaluaciones totales de todos los participantes, estableciendo la influencia de forma general de la capacitación sobre los factores ponderados.

Evaluación ROI: (retorno de la inversión)

Por ejemplo tomado datos para el año 2010, los factores tomados en el ejemplo: la publicidad, tecnología, competencia, liderazgo, entre otros; estos son influenciados por las capacitaciones recibidas los cuales aumentan la rentabilidad del negocio, los supervisores le dan una incidencia a cada factor, ejemplo: publicidad 6%, liderazgo 9%, etc., esto significa que por la capacitación recibida, ésta ha influido en un 9% en el liderazgo de la empresa, así se hace un promedio de todos los factores en los que la capacitación ha influido. Para continuar con el ejemplo, la incidencia en todos los factores en los que la capacitación ha influenciado genera un promedio de un 7%, esto se traduce en valor monetario a partir de las ganancias obtenidas en el negocio. Entonces, sobre un total de Q1,000,000.00 de ganancias, el 7% es atribuida a la capacitación, dando una cantidad de Q70,000.00. A este número se le aplica la fórmula del ROI, considerando lo invertido en capacitación (Q10,000.00 para ese período), con lo cual el margen de ganancia en relación a la capacitación del capital invertido es de Q60,000.00

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficios Netos} - \text{Costos}) \times 100}{\text{Costos}}$$

$$\text{ROI} = \frac{(70,000 - 10,000) \times 100}{10,000} = \text{ROI} = \text{Q } \underline{60,000.00} \text{ ganancia por capacitación.}$$

$$\text{ROI} = \underline{60\%} \text{ ganancia por capacitación establecido en porcentaje.}$$

Para este caso el retorno de la inversión en capacitación de acuerdo a los números es del 60%. En términos más claros, el gasto de la capacitación fue de Q 10,000.00. El beneficio obtenido por la capacitación en quetzales es de Q 70,000.00, a esto se le resta el gasto de la capacitación lo cual establece una rentabilidad de Q 60,000.00 ($Q70,000.00 - Q10,000.00$), esta cantidad representa el 60% de ganancia en relación a lo gastado en la capacitación (Q10,000.00).

La evaluación se hace a través de la observación. Para ello "se entrena el ojo" del supervisor que debe estar atento al desempeño de su gente en relación con los factores ponderados.

Además de los resultados tangibles con los que se puede medir la rentabilidad de las capacitaciones, con esta metodología se obtiene la información de beneficios intangibles colaterales a la evaluación que no pueden medirse en valor monetario, pero influyen de manera positiva y permanente para la empresa Agencia Bancaria S.A, como mejora en la imagen pública de la empresa, mayor satisfacción del cliente, mayor compromiso personal con la empresa, mayor sentido de trabajo en equipo, menor estrés, entre otros.

Los siguientes cuadros servirán para realizar las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, con el fin de analizar el desempeño mostrado después de las capacitaciones, el desarrollo de las habilidades aprendidas y el manejo de los nuevos conceptos. Estas evaluaciones servirán también para identificar problemas y analizar sus posibles soluciones como por ejemplo, la participación en nuevas capacitaciones o la extinción del contrato, la promoción del personal que ha mostrado alto rendimiento y desarrollo funcional, así como la renovación de contrato.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			PUNTAJE	
CONCEPTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	INSATISFACTORIO
1. PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO.	Muy claro en establecer sus metas de trabajo, maneja con mucho acierto el tiempo y los recursos. Gran capacidad y habilidad para implementar políticas de la organización. No quiere supervisión, asume compromisos y se hace responsable de los resultados. Es muy cumplido en sus labores. A ()	Es eficaz al establecer prioridades y metas de trabajo. Hace buen uso del tiempo y los recursos. Es capaz y hábil para implementar políticas de la organización. Requiere supervisión, asume compromisos y se hace responsable de los resultados. Es cumplido en sus labores. B () C () D ()	Por no tener claras las prioridades no utiliza bien su tiempo y sus recursos, aun cuando tiene mucho más capacidad y habilidad. Eventualmente comete errores. Requiere mucha supervisión, acepta la responsabilidad hasta cierto grado. Cumple con sus labores para salir del paso. E () F () G ()	Trabaja mucho en las cosas de forma y no en las de fondo, pierde tiempo y desperdicia recursos. Comete errores. Es difícil supervisarlos, no acepta responsabilidades. Es lento en sus labores y generalmente incumple sus funciones. H ()
2. INICIATIVA, LEALTAD INSTITUCIONAL	Se anticipa a los problemas y los resuelve acertada y oportunamente. Asume total compromiso con las políticas y decisiones de la organización. A ()	Frente a los problemas aprovecha las oportunidades y toma acción. Se compromete con las políticas y decisiones de la organización para lograr resultados positivos. B () C () D ()	Tiene iniciativa pero la limita a las actividades que selecciona. Su compromiso con las políticas y decisiones de la organización es limitado. E () F () G ()	No tiene iniciativa y constantemente debe ser guiado en sus labores. H ()
3. CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	Excelente comprensión técnica y práctica de sus labores actuales. Aplica creatividad a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. A ()	Buen nivel de comprensión técnica y práctica de sus labores actuales. No siempre aplica creatividad a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. B () C () D ()	Conoce sus labores actuales, pero a veces alega desconocimiento. No aplica creatividad de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. E () F () G ()	Demuestra desconocimiento de sus funciones, no tiene habilidad para desarrollar nuevos conceptos. H ()
4. COOPERACION Y TRABAJO EN EQUIPO	Es muy eficaz identificando fortalezas y necesidades de mejoramiento de los trabajadores. Promueve exitosamente la apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas. A ()	Identifica fortalezas y necesidades de mejoramiento de los trabajadores. Promueve la apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas. B () C () D ()	Desea dar resultados en trabajo en equipo, pero falla con los detalles críticos y no logra cooperación de los trabajadores. E () F () G ()	Solo sigue indicaciones y no coopera adecuadamente para trabajar en equipo. Poca disposición. H ()
5. DESEMPEÑO EN EL CARGO Y RELACIONES PERSONALES	Estricto en sus responsabilidades, mantiene actitud positiva ante la presión y tiene un alto grado de discreción y lealtad. Mantiene muy buenas relaciones con sus superiores. A ()	Cumple con sus responsabilidades, mantiene actitud positiva bajo presión y es legal. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros y superiores. B () C () D ()	Cumple con sus responsabilidades cuando no actúa bajo presión y no es suficientemente discreto ni leal. E () F () G ()	Nunca está dispuesto a hacer más de lo que corresponde. No es discreto ni leal. H ()

Fuente: Elaboración propia.

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE COMPLETO DEL EVALUADO _____

SALARIO ACTUAL _____ CARGO ACTUAL _____

UNIDAD O ÁREA LABORAL _____

<p>ESTA CONFORME CON SU EVALUACIÓN</p> <p>SI () NO ()</p>
--

<p>NO ESTA CONFORME CON SU EVALUACIÓN, DE SUS RAZONES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--

Fecha: ___/___/___ Firma _____

<p>JEFE INMEDIATO</p>
<p>Nombre _____</p> <p>Firma _____</p>

<p>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</p>
<p>NOMBRE _____</p> <p>FIRMA _____</p>

RECOMENDACIONES	SI	NO	SI	NO	OTROS ESPECIFIQUE
CAPACITACIÓN	()	()	ESTIMULO	()	_____
ASCENSO	()	()	ROTACIÓN	()	_____

<p>INSTRUCCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procure ser justo e imparcial ✓ No se deje llevar por factores ajenos a su trabajo ✓ La presente evaluación refleja el rendimiento laboral ✓ La hoja de rendimiento laboral constituye un documento confidencial.

RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRES Y APELLIDOS _____

FUNCIÓN _____

UNIDAD _____

PERIODO DE EVALUACIÓN _____

CUADRO DE EVALUACIÓN

No.	FACTORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	CONCEPTO	A (17 - 20)	B (13 - 16)	C (10 - 12)	D (7 - 9)	E (5 - 6)	F (3 - 4)	G (1 - 2)	H (0 - 1)
1	PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO.								
2	INICIATIVA, LEALTAD INSTITUCIONAL								
3	CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES								
4	COOPERACION Y TRABAJO EN EQUIPO								
5	DESEMPEÑO EN EL CARGO Y RELACIONES PERSONALES								

PROMEDIO FINAL _____ EN NÚMEROS

RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR

- a) Prorroga o renovación: ()
- b) Extinción del contrato: ()
- c) Capacitación: ()
- d) Otros, especificar: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: ___/___/___

Propuesta mercadológica

El objetivo principal que se propone a la empresa Agencia Bancaria S.A. al implementar una metodología para la evaluación de impacto de las capacitaciones, es determinar la efectividad de las mismas mediante dos aspectos principales:

- ✓ Determinar hasta que punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ✓ Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas económicas de la empresa.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, mediante el proceso se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?. ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?. ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?.

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, a falta de una evaluación, los resultados de la capacitación suelen ser ambiguos, lentos y dudosos.

Por tal motivo, se propone a la empresa Agencia Bancaria S.A. la implementación de una metodología que pueda evaluar el impacto de las capacitaciones sobre su personal, y así, determinar si los costos de inversión en sus cursos de capacitación tienen una incidencia en la productividad de la empresa.

Para ello, es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa se habrán alcanzado los objetivos de la capacitación.

Las normas de evaluación serán las siguientes:

- ✓ Examen anterior al curso
- ✓ Empleados capacitados
- ✓ Examen posterior al curso
- ✓ Transferencia al puesto de trabajo
- ✓ Seguimiento

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con Kirkpatrick, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: Cuanto gusto el programa a los participantes.
- Aprendizaje: Que y cuanto aprendieron los participantes.
- Comportamiento: Que cambios de conducta de trabajo has resultado del programa.
- Resultados: Cuales fueron los resultados tangibles del programa.
- ROI: El retorno de la inversión, a través de la cual se mide la relación costo – beneficio de un programa de capacitación.

Momentos en que se realiza la metodología

Se evalúa a todo el personal, el pretest se realiza antes de empezar la capacitación. Posteriormente la evaluación de opinión y aprendizaje o nivel 1 se realiza al finalizar la capacitación. La evaluación de aprendizaje o nivel 2 con la medición de la efectividad o nivel 3 se aplica tres meses después de la capacitación, y la evaluación de impacto o nivel 4 se aplica terminando el año fiscal de la empresa. La evaluación está enfocada a obtener resultados. Los esfuerzos están puestos de acuerdo con los entrevistados en valorar y ver logros, para saber dónde

focalizar los procesos de mejoras, estando atentos a nuevas necesidades que surgen de la práctica cotidiana y de cada capacitación en particular.

Plan de implementación de la metodología de evaluación de impacto

La metodología de evaluación de impacto de las capacitaciones es un instrumento muy importante en toda institución que pretende saber si su programa de capacitaciones esta siendo eficaz en el aprendizaje y desarrollo de su personal. Además de proporcionar información si el costo de la inversión que realiza en las capacitaciones está retornando a la empresa.

Esto ayudará en muchos aspectos también a la empresa, servirá para promocionar a su personal que esta aplicando lo que recibe de las capacitaciones, y que sus funciones han mejorado creando habilidades para alcanzar mayor productividad.

Persona

El colaborador de una empresa es la persona física que requiere la empresa para realizar trabajos subordinados empleando su capacidad y eficacia en las funciones asignadas. Por tal motivo es importante que dicho personal este capacitado para ejercer sus obligaciones de una mejor manera y con ello la empresa obtenga productividad y rentabilidad en sus actividades comerciales.

Estrategias

Existen diferentes metodologías que pueden evaluar el impacto de las capacitaciones de acuerdo con las necesidades de la empresa o la clase de capacitaciones que se imparten. La aplicación de la metodología adecuada para la empresa Agencia Bancaria S.A. se basó de acuerdo a las necesidades de capacitación de su personal y las actividades de su negocio.

Para implementar la metodología de evaluación de impacto se necesitan estrategias adecuadas que puedan ser prácticas y sencillas de ejecutar, además del compromiso de las personas que obtendrán la información para posteriormente evaluar dicho impacto.

La propuesta presentada está basada en la recopilación teórica y de campo de la información. Los programas de recursos humanos deben de ser claros y específicos, haciendo un diagnóstico de necesidades de capacitación, planificar las capacitaciones para contrarrestar el problema, efectuar evaluaciones, antes, durante y después del programa, elaborar presupuesto y medir el retorno de la inversión de las capacitaciones.

Para su implementación se necesitan de las siguientes estrategias:

- Coordinación entre los jefes de personal y el área de Recursos Humanos.
- Aplicación de las técnicas de recolección de la información en los períodos propuestos en la metodología para que los resultados sean procesados para su análisis en tiempos que pueden ser útiles.
- Analizar los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa para que estos proporcionen información importante y adecuada para el análisis de la rentabilidad que tienen las capacitaciones en el negocio.
- Crear una cultura de evaluación de impacto permanente dentro de la empresa para que constantemente se verifique la efectividad de las capacitaciones.

Producto

Tomando en cuenta la importancia que tiene realizar una evaluación de impacto de las capacitaciones en una empresa, se hace necesaria la implementación de una metodología para analizar los resultados de los cursos de capacitación y el alcance efectivo de las mismas, por tal motivo se propone la “Implementación de una metodología adecuada para la evaluación del impacto de las capacitaciones de la empresa Agencia Bancaria S.A. del área de Zacapa”.

Precio

La metodología de evaluación de impacto de las capacitaciones para la Agencia Bancaria S.A. tiene como finalidad conocer la influencia y aprovechamiento del programa de capacitaciones de la empresa, si su inversión esta siendo retornada y si estas cumplen con las expectativas de aprendizaje y desarrollo del personal, por tal motivo la implementación debe ser analizada juntamente con la inversión económica de la misma. La implementación de una metodología para la evaluación de impacto de las capacitaciones que se propone a la empresa Agencia Bancaria S.A., tiene un costo de implementación de Q. 8,500.00, y un plan de seguimiento semestral de Q. 7,335.00.

Promoción

La implementación de la metodología de evaluación de impacto le corresponde al departamento de Recursos Humanos para que de allí se emitan las estrategias de adaptación y aplicación juntamente en coordinación con los jefes de personal o gerencias.

La herramienta a utilizar para dar a conocer la implementación de esta nueva metodología, será a través de correos electrónicos enviados desde el departamento de Recurso Humanos de acuerdo con las fechas en que se programen las capacitaciones, serán dirigidos a las direcciones de correos internos de los gerentes de cada agencia bancaria, quienes deberán trasladar la información al personal que tienen a su cargo, en dicho correo se pretende insertar una invitación convocando a los colaboradores de una forma motivacional, en la que el colaborador observe la diferencia desde ese momento, con el fin de que asistan con la actitud cien por ciento positiva a las capacitaciones.

Los instrumentos serán proporcionados antes de las capacitaciones para que los encargados de las capacitaciones proporcionen a los participantes un cuestionario pretest, además de los materiales para la medición nivel 1, con lo que se pretende obtener la información posteriormente de impartir la capacitación.

El material para la medición del nivel 2, 3 y 4, estará a cargo del personal de recursos humanos, el cual estarán entregando a las gerencias para su contestación en los plazos ya indicados. La información recaudada de las mediciones también deberá tabularla y registrarla el área de recursos humanos.

Plaza

La aplicación de la implementación de metodología para la evaluación de impacto de las capacitaciones estará a cargo del departamento de Recursos Humanos y las gerencias de las agencias, los cuales aplicarán las técnicas establecidas (cuestionarios, entrevistas, observación) para la obtención de la información y su posterior análisis.

Análisis financiero

Es importante para la implementación de una metodología de evaluación de impacto de las capacitaciones realizar un análisis costo beneficio, la cual se presenta en forma de grafica dichos aspectos.

A continuación encontrará detalladamente los gastos que incurrirán para la implementación total de la propuesta.

Financiero

Para hacer rentable la implementación de una metodología adecuada para evaluar el impacto de las capacitaciones se debe analizar el importe o costo que tendrá dicha implementación para la empresa y su beneficio posterior y el retorno de la inversión.

Por tal motivo, para que tenga éxito la implementación de la metodología se debe hacer con anticipación un análisis del aspecto financiero que nos proporcionará información adecuada para verificar la rentabilidad de la misma.

La empresa Agencia Bancaria S.A. tiene un alto porcentaje de rentabilidad por el comercio de sus productos financieros, por tal motivo no sería un problema implementar la metodología de evaluación de impacto de las capacitaciones, además, esta metodología no implica una elevada inversión si se coordinan adecuadamente las áreas que estarían encargadas a ejecutarlo..

Presupuesto para la implementación de la metodología de impacto de las capacitaciones

Recursos	Justificación del gasto	Cantidad	Precio Unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Cuestionarios, cuadros y entrevistas	Servirán para recolectar la información.	125	Q.25.00	Q.3,125.00
Lapiceros	Servirán para apuntes y observaciones obtenidas de las técnicas de recolección de la información	25	Q. 5.00	Q. 125.00
Manual de procedimiento para la implementación de la metodología de evaluación de impacto	Servirá para que el personal de Recursos Humanos y jefes de personal tengan una guía de cómo recolectar y procesamiento de la información.	10	Q. 25.00	Q. 250.00
Capacitador	Además de realizar la capacitación, estará a cargo de la entrega del cuestionario pretest y el material para la medición del nivel 1.	1	Q. 5,000.00	Q. 5,000.00
Implementación	TOTAL			Q.8,500.00

Fuente: Elaboración propia

Para confirmar las evaluaciones de impacto de las capacitaciones es necesario formular un plan de seguimiento de manera semestral. Con esto se pretende seguir evaluando al personal capacitado y confirmar los resultados de las anteriores evaluaciones. Posteriormente a la primera evaluación de impacto de las capacitaciones, se iniciara la en el mes inmediato siguiente la evaluación del primer nivel.

Las evaluaciones del nivel 2 y 3 se realizarán 3 meses después de la evaluación del primer nivel. A los 6 meses después de la evaluación de aprendizaje (nivel 1), se realizará la evaluación del impacto de las capacitaciones en referencia de la productividad.

Plan de seguimiento semestral					
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	ROI
1. No se aplica debido a que este mide la satisfacción inmediatamente después de terminada la capacitación.	Mes 1				
2. Se mide el grado de aprendizaje de la capacitación para analizar los conocimientos adquiridos.		Mes 3			
3. se realiza para medir la efectividad, esta pretende el análisis de la permanencia de lo aprendido con el tiempo.			Mes 4		
4. se analiza nuevamente la productividad en relación a la capacitación, se comparan los resultados con los de la primera evaluación de impacto.				Mes 6	
5. Se aplica la formula del sistema ROI para establecer cuantitativamente la productividad, en relación a la inversión y utilidad de la capacitación.					Mes 6

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta una tabla con la estimación del costo que tendría el plan de seguimiento semestral. El costo de la metodología se realizaría por el personal del área de Recursos Humanos, por tal motivo no generaría gastos adicionales en los recursos humanos para la evaluación. Los recursos a utilizar son específicamente material de oficina, por lo cual los costos de seguimiento no son altos.

Los recursos económicos para el financiamiento del programa se obtendrán mediante el ingreso en la partida de gastos de operación proyectados de la empresa para el siguiente año, el presupuesto de los costos del programa.

Tabla seguimiento semestral

Costos del plan de seguimiento semestral								
Recursos	Cantidad Nivel 1	Cantidad Nivel 2	Cantidad Nivel 3	Cantidad Nivel 4	Cantidad ROI	Total cantidad de recursos	Precio unitario	Totales en quetzales
Cuestionarios	25	25	25	25	0	100	Q25.00	Q2,500.00
Tablas	25	25	25	25	0	100	Q15.00	Q1,500.00
Formatos	25	25	25	25	25	125	Q15.00	Q1,875.00
Lapiceros	25	25	25	25	2	102	Q5.00	Q510.00
Recursos humanos	0	0	0	0	0	0	Q0.00	Q0.00
Fólder	25	25	25	25	0	100	Q7.00	Q700.00
Separadores	25	25	25	25	0	100	Q1.00	Q100.00
Marcadores resaltantes	3	3	3	3	3	15	Q10.00	Q150.00
Totales	153	153	153	153	30	642	Q78.00	Q7,335.00

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de seguimiento de la metodología de evaluación de impacto de las capacitaciones se propone a continuación un presupuesto de los costos de acuerdo a los gastos que se realizarán por área y por colaborador para proyectar la inversión a futuro.

Costos por área (Equipo de ventas, área administrativa, servicio al cliente, área de caja y equipo de captación)

Costos del plan de seguimiento semestral por área									
Recursos	Equipo de ventas	Área administrativa	Servicio al cliente	Área de caja	Equipo de captación	Total cantidad de recursos	5 Niveles	Precio unitario	Totales en quetzales
Cuestionarios	5	5	5	5	5	25	125	Q25.00	Q3,125.00
Tablas	5	5	5	5	5	25	125	Q15.00	Q1,875.00
Formatos	5	5	5	5	5	25	125	Q15.00	Q1,875.00
Lapiceros	5	5	5	5	5	25	125	Q5.00	Q625.00
Recursos humanos	0	0	0	0	0	0	0	Q0.00	Q0.00
Fólder	5	5	5	5	5	25	125	Q7.00	Q875.00
Separadores	5	5	5	5	5	25	125	Q1.00	Q125.00
Marcadores resaltantes	1	1	1	1	1	5	15	Q10.00	Q150.00
Totales	31	31	31	31	31	155	765	Q78.00	Q8,650.00

Fuente: Elaboración propia.

Los recursos que se utilizarán especificados en la tabla, son recursos específicamente de material de oficina, con la excepción de los cuestionarios, tablas y formatos de los cuales se incluyeron los precios de la mejor cotización obtenida por varias imprentas del sector. El recurso humano no tendrá ningún costo adicional ya que se estará ejerciendo por personal de Recursos Humanos de la empresa.

La tabla indica los costos de seguimiento del programa de manera semestral, indicando los gastos que se efectuarán en cada área, determinando la suma total de los mismos.

Costos por colaborador

Costos del plan de seguimiento semestral por colaborador								
Recursos	Cantidad Nivel 1	Cantidad Nivel 2	Cantidad Nivel 3	Cantidad Nivel 4	Cantidad ROI	Total cantidad de recursos	Precio unitario	Totales en quetzales
Cuestionarios	1	1	1	1	1	5	Q25.00	Q125.00
Tablas	1	1	1	1	1	5	Q15.00	Q75.00
Formatos	1	1	1	1	1	5	Q15.00	Q75.00
Lapiceros	1	1	1	1	1	5	Q5.00	Q25.00
Recursos humanos	0	0	0	0	0	0	Q0.00	Q0.00
Fólder	1	1	1	1	1	5	Q7.00	Q35.00
Separadores	1	1	1	1	1	5	Q1.00	Q5.00
Marcadores resaltantes	1	1	1	1	1	5	Q10.00	Q50.00
Totales	6	6	6	6	6	31	Q78.00	Q390.00

Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica los costos del plan de seguimiento semestral que se efectuarán por colaborador, con la cual se podrá proyectar los gastos en los que incurrirá el programa en el futuro, además de ser una fuente de información importante si en el inicio del programa la institución cuenta con mas personal o con menos personal, facilitando los gastos adicionales ya proyectados por colaborador.