UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

APLICACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE ENTRENAMIENTO AL PROGRAMA " LIDERAZGO PARA MUJERES EN ACCIÓN "

Realizado por:

MARIANA LLERAS BARÓN

Profesor guía: **JOHANA E. RODRIGUEZ**

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: ONCE (11) puntos.

Nombre: Johanna Rodríguez Firma

Nombre: MARIA ELENA VILLEGAS Firma

Nombre: Firma

Caracas, 11 de Noviembre de 1998.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RF998
L5

UNIVERIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

APLICACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE ENTRENAMIENTO AL PROGRAMA "LIDERAZGO PARA MUJERS EN ACCION"

Autor: Mariana Lleras B.

Profesor Guía: Lic. Johana Rodríguez

CARACAS OCTUBRE 1998

DEDICATORIA

A Gustavo y Amalia

RECONOCIMIENTOS

Expreso mi gratitud muy especial

A la Lic. Johana Rodríguez, profesora – guía del presente trabajo, quien en todo momento estuvo dispuesta a guiar con sus valiosas recomendaciones, la elaboración de este trabajo

A la Lic. Gabriela Martínez por su cariño, dedicación y consejos oportunos

A mi papá, a mi mamá y a mi hermano, por todo el apoyo, los concejos y la paciencia

A Jorge

A Neida y a German

Muchísimas gracias a todos.

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad la aplicación del "Modelo de evaluación de entrenamiento" propuesto por Donald Kirkpatrick al programa de entrenamiento piloto denominado " Liderazgo para Mujeres en Acción", que dictó la empresa Grupos Sistemas y Procesos de Venezuela, entre Noviembre de 1997 y Mayo de 1998, en Caracas.

En este mundo cambiante y competitivo, las organizaciones cada vez hacen mayor énfasis en la importancia que tiene el recurso humano, ya que se considera el motor fundamental para alcanzar la planificación estratégica de la organización.

Es por esta razon que las organizaciones se han abocado a entrenar a sus trabajadores, y este entrenamiento es susceptible de evaluación.

Se llevo a cabo un estudio exploratorio descriptivo, no experimental, transeccional descriptivo, con medición ex - post - facto, el cual se centra en toda la población.

Para los efectos de su realización, se siguieron los siguientes pasos:

1. Una búsqueda de los lineamientos teóricos necesarios para sustentar la investigación

2. Un planteamiento del problema

3. Un marco metodológico que contiene todo lo referente a tipos de diseño utilizado, designación del método de recogida de datos, selección de la muestra, recolección de la información, fase operativa.

4. Procesamiento de datos. Codificación y tabulación.

5. Presentación y análisis de los datos obtenidos.

6. Conclusiones

Se espera que este trabajo sea un estimulo a futuras investigaciones y un aporte al conocimiento de nuevos campos en el área de la Relaciones Industriales

INDICE

DEDICATORIA **1**

RECONOCIMIENTOS **2**

RESUMEN **3**

INDICE **5**

PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA 7
PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA 8
OBJETIVOS 12
OBJETIVO GENERAL *12*
OBJETIVOS ESPECIFICOS *12*
JUSTIFICACION 13

MARCO TEORICO **15**

LAS ORGANIZACIONES Y LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS 16
RESEÑA HISTORICA *18*
FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL *20*
ENTRENAMIENTO 23
EVOLUCIÓN HISTORICA DEL ENTRENAMIENTO *23*
CONCEPTO *25*
OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO *27*
CICLO DEL ENTRENAMIENTO *29*
EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO 44
CUANDO EVALUAR *45*
¿POR QUE NO SE EVALUA? *46*
NIVELES A LOS QUE PUEDE REALIZARSE LA EVALUACION *47*
PROCESO DE EVALUACION *49*
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE ENTRENAMIENTO DE DONALD KIRKPATRIC 51
1er PASO: REACCION *52*
2do PASO. APRENDER *54*
3er PASO: COMPORTAMIENTO *57*

4to PASO: RESULTADOS *61*
VISIÓN GENERAL DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO: "LIDERAZGO PARA MUJERES EN ACCION" 62

MARCO METODOLOGICO 67

TIPO DE INVESTIGACION 68
FASE EXPLORATORIA: *68*
FASE DESCRIPTIVA *68*
TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACION 69
POBLACION Y MUESTRA 69
INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS 70
TRATAMIENTO DE LA INFORMACION 73
PRIMERA ETAPA *73*
SEGUNDA ETAPA *74*
PROCEDIMIENTO 74

ANALISIS DE LOS RESULTADOS 76

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 84

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 86

ANEXOS 88

ANEXO A 89
Instrumentos de Recolección de Datos *89*
ANEXO B 96
Tablas Correspondientes al Cuestionario de Reacción - Aprendizaje *96*
ANEXO C 101
Tablas Correspondientes al Cuestionario de Comportamiento - Resultados101

PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones cada vez hacen mayor énfasis en la importancia que tiene el recurso humano y la efectividad con la que las personas realizan sus labores para lograr los objetivos que estas se plantean, así como la satisfacción personal que tiene el trabajador cuando los alcanza.

El recurso humano es el activo más importante que tiene una organización y la clave para su éxito, constituye un recurso eminentemente dinámico, presenta una increíble aptitud para el desarrollo, que es la "capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes o comportamientos"[1].

"La empresa debe considerar el entrenamiento del recurso humano como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global, debido a que desempeña un papel fundamental para garantizar una fuerza de trabajo competitiva, no puede quedarse relegado a un programa de prioridad secundaria ofrecido solo en épocas de bonanza económica"[2].

Una importante fuente adicional de información sobre el entrenamiento del recurso humano es el resultado del proceso de evaluación, el cual identifica la necesidad de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas, así como el desarrollo individual y corporativo.

Hax y Majluf (1995), afirman que el punto de partida del panorama de entrenamiento de recursos humanos es el plan estratégico de la empresa, el cual se traduce en planes de recursos humanos. Estos planes definen los requerimientos en términos numéricos y muestran las capacidades y experiencia adicional que la organización necesita, de acuerdo con sus planes de desarrollo.

---

[1] HAX Arnold, Majluf Nicolás: Gestión de Empresa con una visión estratégica: Chile, 1995, ediciones Dolmen, Pp. 329

[2] GOMEZ-MEJIA, Luis; BALKIN, David; CARDY Robert: Gestión de Recursos Humanos: España, Prentice Hall, 1997,pp 287.

"Los programas de entrenamiento de recursos humanos ayudan a asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y los conocimientos que esta necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos. Se dirigen a entrenar a los empleados, para que alcancen el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos de una manera rápida y a desarrollar las habilidades del personal, de tal forma que mejore su desempeño en los cargos actuales y se prepare para asumir responsabilidades mayores en el futuro"[3].

Entonces, el entrenamiento es una necesidad tanto personal como organizacional. Una organización que reconozca el potencial de desarrollo de sus trabajadores, sin importar sexo o edad y le ofrezca oportunidades para desarrollarlo, estará en mejor capacidad para mantener su éxito en un futuro.

En esta sociedad de cambios constantes, las mujeres están ocupando lugares tradicionalmente ocupados por hombres, haciendo notoria su participación en los diferentes ámbitos donde actúan. La incorporación de la mujer a la educación superior en Venezuela y la presencia creciente de mujeres profesionales y técnicas conlleva a encontrarlas en cargos directivos y gerenciales en las organizaciones.

Tanto la mujer como el hombre que aspiren a alcanzar un cargo gerencial deben estar dispuestos a superar los obstáculos que persisten en su ambiente, es decir, que uno de los mejores caminos es su desarrollo. En gran medida deben ser responsables, de su formación, bien sea lográndola a través de los medios formales de educación o a través del entrenamiento que le ofrezca la organización donde se desempeña.

Por esta razón se escogió el programa de entrenamiento piloto denominado "Liderazgo para Mujeres en Acción", dictado por la empresa Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela, entre Noviembre de 1997 y Mayo de 1998, en Caracas, para ser evaluado. Este programa de entrenamiento representa "una experiencia de aprendizaje cuyo objetivo es desarrollar competencias de "Liderazgo Responsable en Colaboración" para la mujer, y potenciar su aplicación en las áreas personal, pareja, maternidad, familiar, profesional y social"[4].

El programa "Liderazgo para mujeres en acción" ha sido diseñado como un proceso de entrenamiento tanto individual como colectivo, de carácter vivencial.

---

[3] AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 199

[4] Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, folleto divulgativo.

"Su dinámica se fundamenta en al observación y reflexión inmediata de los procesos vividos, con el fin de generar distinciones y aplicarlas a la vida cotidiana. A lo largo del programa las participantes estarán acompañadas en su aprendizaje por una supervisora y por un grupo de estudio formado por sus propias compañeras, en quienes se apoyarán para desarrollar y aplicar en ámbitos de su vida las competencias adquiridas en el curso"[5].

El programa tiene una duración de 6 meses. Consta de 3 conferencias generales y 2 reuniones de trabajo. "El diseño se ha concebido en forma práctica y aplicada, ocupando 18 días de asistencia obligatoria, y aproximadamente 4 horas semanales de dedicación personal para la realización de 12 asignaciones que implican la lectura de libros, reflexiones, trabajo con grupos de estudio y conversaciones con la supervisora"[6].

Es por todo lo anteriormente expuesto que el problema de investigación de este trabajo, es la aplicación del modelo de evaluación que propone Donald Kirkpatrick, al programa de entrenamiento piloto "Liderazgo para Mujeres en Acción", dictado por la empresa Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela, entre Noviembre de 1997 y Mayo de 1998, en Caracas.

Este modelo de evaluación de programas de entrenamiento, consta de 4 niveles de evaluación, a saber:

1. Reacción,
2. Aprendizaje
3. Comportamiento
4. Resultados

[5] Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, folleto divulgativo.
[6] Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, folleto divulgativo.

Se escogió la metodología de Donald Kirkpatrick para la elaboración de ésta investigación, debido a que se encontró que viene siendo utilizada mundialmente desde 1959[7], hasta nuestros días.

[7] Amazon.com – Donald Kirkpatrick

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Aplicar el "Modelo de Evaluación de Entrenamiento propuesto por Donald Kirkpatrick" a un programa de entrenamiento piloto denominado "Liderazgo para Mujeres en Acción", dictado por la empresa GSP de Venezuela, entre Noviembre de 1997 y Mayo de 1998, en Caracas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Crear dos instrumentos para evaluar el programa de entrenamiento denominado "Liderazgo para Mujeres en Acción", según el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick, de acuerdo a la categorías propuestas por él. A saber:

    1. Reacción

    2. Conocimientos

    3. Actitudes

    4. Resultados

2. Aplicar el instrumento creado a las participantes después de efectuado el programa.

3. Tabular la información que se derive de la aplicación del instrumento

4. Evaluar el programa de entrenamiento "Liderazgo para mujeres en Acción de acuerdo a los resultados obtenidos

JUSTIFICACION

Después de haber realizado algunas entrevistas a expertos en el área de adiestramiento y personas que se desempeñan en la misma, se pudo observar que la evaluación de los programas de entrenamiento no es tomada en cuenta por algunas organizaciones, otras se acercan únicamente al intento y fracasan en la implementación.

Esto, debido a que muchos consideran que evaluar es difícil; se pierde tiempo y dinero, a que la información puede ser difícil de encontrar y de cuantificar para la obtención de resultados.

Es por esta razón que proveer evidencia de la pertinencia, viabilidad y la eficacia de los programas de entrenamiento puede ayuda a fortalecer la valoración de la evaluación en la funcion de personal.

Muchos investigadores e instructores profesionales enfatizan la importancia de evaluar programas de entrenamiento, entre ellos Donald Kirkpatrick (1994), quien afirma que existen 3 razones para evaluar programas de entrenamiento:

a) La razón más común es que la evaluación puede decirnos, cómo mejorar nuevos programas.

b) La segunda razón es que nos ayuda a determinar si un programa debe ser continuado o desechado.

c) La tercera razón es justificar la existencia de un entrenamiento.

A través de ella, se puede demostrar a la alta gerencia que el programa de entrenamiento es tangible, y sus resultados positivos; los participantes pueden descubrir que su trabajo es seguro, aunque la empresa se encuentre en un proceso de achatamiento de la estructura organizacional.

Se escogió el programa piloto de entrenamiento "Liderazgo para mujeres en acción", para la aplicación del "Modelo de evaluación de entrenamiento de

Donald Kirkpatrick", debido a que es un programa innovador, que ofrece una visión de liderazgo diferente, destinado a mujeres, que en este momento histórico, están ocupando altos cargos, en todas las áreas productivas del país, sin dejar a un lado su rol de madre, esposa, etc.

MARCO TEORICO

LAS ORGANIZACIONES Y LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

"En la sociedad moderna capitalista, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, ella se caracteriza por estar constituida por organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males y obtener todos los productos y servicios que necesita, etc."[8]. Estas organizaciones son bastante complejas y diferenciadas, y pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos, o la producción o prestación de servicios, como lo son: la organización industrial, las empresas comerciales y las de servicios, universidades, hospitales, cárceles, clubes deportivos, iglesias, organizaciones militares y gubernamentales, entre otras.

Chruden y Sherman (1986) y Chiavenato (1995) definen la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas y conformadas por dos o mas personas, y "que solo puede existir cuando estas personas son capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común"[9].

En el mundo contemporáneo, las organizaciones, bajo la presión de un mercado altamente competitivo, la especialización del trabajo y la fuerza de las organizaciones laborales, entre otras, se ha visto en la necesidad de formular una política de personal capaz de elevar la eficiencia y economía en los procesos de la organización; todo ello a través de una administración de personal efectiva.

La administración de personal constituye uno de los campos más importantes de las modernas ciencias administrativas, representa el "proceso técnico – administrativo que condiciona en gran medida la eficiencia de una empresa, ya que de su vigencia, cuando está fundamentada en racionales y

---

[8] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edicion, 1995, 6 pág.

[9] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 5 págs.

progresistas principios y sistemas, dependerá el éxito de la empresa y la calidad de los bienes y servicios que esta pueda producir"[10].

Meliton (C.P. Amaro 1979) plantea que la administración de personal como "un conjunto de procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otra"[11]. Afirma que su objetivo principal es regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en la organización, para promover al máximo el mejoramiento de la producción de bienes o servicios.

La Gerencia de Recursos humanos, se ocupa de ejecutar la administración de personal dentro de las organizaciones.

Michael Amstrong (1991) define la gerencia de recursos humanos como "un enfoque estratégico de la consecución, la motivación, el desarrollo y la administración de los recursos humanos de la organización. Está destinada a configurar una cultura corporativa apropiada y a introducir programas que reflejen y respalden los valores esenciales de la empresa y que aseguren su éxito"[12]. La gerencia de recursos humanos es proactiva, en lugar de ser reactiva.

"Las presiones recientes, que han elevado el nivel de preocupación en torno al manejo de recursos humanos, se pueden resumir como sigue:

- Creciente competencia internacional
- Creciente complejidad y tamaño de las organizaciones
- Crecimiento mas lento o mercados en declinación en el caso de muchas industrias
- Mayor intervención gubernamental en las prácticas de recursos humanos
- Creciente nivel educacional de las fuerzas de trabajo
- Cambios en los valores de la fuerza de trabajo

---

[10] AMARO GUZMAN Raimundo: Administración de Personal, 1979, Santo Domingo, Ed. UNPHU, pp. 20.
[11] AMARO GUZMAN Raimundo: Administración de Personal, 1979, Santo Domingo, Ed. UNPHU, pp. 24.
[12] AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 5

- Mayor preocupación por la carrera y satisfacción laboral

- Cambios en la demografía de la fuerza de trabajo"[13]

Estas preocupaciones han contribuido a imponer un enfoque estratégico en el problema del manejo de Recursos Humanos, es decir, de un modo que permita a las organizaciones establecer y mantener una ventaja a largo plazo por sobre sus competidores.

La gerencia de recursos humanos, se basa en 4 principios fundamentales[14]:

1. Los recursos humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito.

2. Ese éxito es más probable, si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.

3. La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial son la fuente de la excelencia organizacional. Por lo tanto los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados, para conseguir que los valores sean aceptados y observados en la práctica.

4. La gerencia de recursos humanos debe conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos, con un sentido de propósito común.

RESEÑA HISTORICA

Seguidamente se hará una breve descripción de la historia de la administración de personal, con el fin de entender su nacimiento y resaltar la necesidad del surgimiento e importancia de sus funciones.

La administración de personal ha sido necesaria desde que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos encargados de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años,

---

[13] HAX Arnold, Majluf Nicolás: Gestión de Empresa con una visión estratégica: Chile, 1995, ediciones Dolmen, Pp. 331

[14] AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 1

se vieron en la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal.

En la edad media se observa el primer desarrollo de la administración de personal; el crecimiento de los pueblos y ciudades proveía una nueva demanda de productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Entonces, los artesanos especializados se unieron para formar gremios, precursores de las asociaciones patronales de la actualidad, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios. Como eran escasas las oportunidades de los jornaleros para establecer sus propios talleres, muchos de ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos y, como resultado, comenzaron a formar gremios, que se asemejaban a los sindicatos industriales en la actualidad.

La revolución industrial, estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, del equipo movido por energía, de las técnicas de producción mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados; pero esto trajo nuevos problemas en el área de las relaciones humanas, debido a la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante.

No fue sino hasta la introducción de los métodos de producción en masa cuando se comenzaron a notar las ventajas de los desarrollos que la revolución industrial ayudó a originar. Aunque se incrementó la productividad del trabajador, también aumentaron los gastos indirectos de fabricación y los salarios. Como resultado de esto, se dedicó mas atención al problema de utilizar eficientemente el equipo de producción, las instalaciones y la fuerza de trabajo. Además de la mecanización, muchos puestos fueron simplificados hasta el punto de volverse repetitivos, lo que permitió que cualquier ahorro en el tiempo resultante de un esfuerzo incrementado del trabajador o de métodos de trabajos mejorados, se multiplicaran rápidamente.

Esto impulsó al movimiento de la administración científica, durante los primeros años de este siglo, lo cual tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal. El movimiento, promovido por Frederick Taylor, ayudó a estimular el uso de nuevos instrumentos para la administración de personal con los cuales medir y motivar la productividad del trabajador. Sin embargo, también originó problemas de relaciones humanas, que deberían resolver los gerentes. La evolución de la administración de personal hasta convertirse en un campo profesional fue ayudada por las aportaciones de conocimientos e investigaciones de la psicología industrial a medida que emergía como campo de estudio, por los nuevos conocimientos que aportó el movimiento

de la administración científica, así como el impulso que le propició el movimiento sindical.

En un principio las funciones de la administración de personal, estaban limitadas a contratar, despedir y medir los tiempos, funciones que eran llevadas a cabo por el supervisor. En la medida en que se tornaron mas complicados los métodos de producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con la administración de personal, pasó a manos de un empleado, ellos fueron los primeros "especialistas en personal".

Chruden y Sherman (1986) afirman que aproximadamente en 1.912 se acordó reconocer y darle categoría de departamento de administración de personal; en 1915 fue ofrecido el primer curso universitario sobre personal, que consistió en un programa de entrenamiento para administradores de empleos y ya en 1919 una docena de universidades, por lo menos, estaban ofreciendo programas para administradores de personal. Estos especialistas de personal, fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades como selección de personal, entrenamiento, administración de sueldos, salarios y prestaciones adicionales, investigación de personal y relaciones laborales, este crecimiento llevó al departamento de personal a la distinción de "Gerencia de Recursos Humanos". El desarrollo de gerentes fue una de las primeras funciones que realiza la gerencia de recursos humanos, en relación con los esfuerzos de las compañías para reconstruir sus grupos administrativos, los cuales se habían visto mermados y a menudo resultaron eficientes durante el periodo libre de competencia de la segunda guerra mundial.

Peter Drucker y Douglas MacGregor se consideran los pioneros de la gerencia de recursos humanos, preparando el camino para la filosofía de la gerencia de recursos humanos, al considerar que las políticas y los programas de recursos humanos tienen que forjarse dentro de objetivos y planes estratégicos de la empresa, y además deben tener como propósito conseguir la participación de todos en el logro de esos objetivos.

Ya entendido el surgimiento de la administración de personal, se hace necesario exponer cuales son funciones:

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Amstrong (1991), afirma que la gerencia de recursos humanos cumple diversas funciones dentro de la organización, entre ellas:

- Organización de los recursos humanos: asegura que todos los aspectos de la organización, el empleo, la motivación, y la gerencia del personal estén integrados con los objetivos estratégicos de la empresa y contribuyan al logro satisfactorio de esos objetivos; tomando en cuenta los aspectos culturales de tal manera que pueda desarrollarse o reforzarse la cultura corporativa deseada.

  Los programas de organización del recurso humano deben preocuparse por el liderazgo gerencial como motor de la empresa y los sistemas de comunicaciones entre todos los niveles de la empresa.

  La organización de los recursos humanos proporciona las bases y la estructura para todos los demás aspectos de la gerencia de recursos humanos.

- Planeación de los recursos humanos: asegura que la organización sepa y consiga lo que quiere en términos de la gente que necesita para operar en el presente y en el futuro. Parte de los objetivos estratégicos de la compañía y de un análisis de los recursos humanos requeridos para alcanzarlos.

  La planeación de los recursos humanos establece los requerimientos en términos tanto cuantitativos como cualitativos. Esta planeación constituye la base para los programas de reclutamiento, como uno de los principales sistemas de recursos humanos, y para los planes de desarrollo de los recursos humanos.

- Sistemas de recursos humanos: brinda la asesoría y los servicios necesarios para llevar los planes a la práctica. Estos servicios se dan en forma de distintos sistemas o programas de recursos humanos diseñados para asegurar que la organización consiga la gente que necesita y la evalúe, remunere y atienda adecuadamente. Los principales programas de personal son:

  Gerencia de Reclutamiento: procura la obtención de los recursos requeridos.

  Gerencia del Desempeño: se ocupa de la evaluación sistemática del desempeño con respecto a criterios definidos, revisión del avance a la fecha y evaluación del potencial de progreso, oferta de la información

necesaria para la administración de los programas de gerencia de la remuneración y de gerencia de carrera.

Gerencia de Remuneración: asegura que a la gente se le retribuya de acuerdo con su contribución.

Gerencia de Salud y Seguridad: procura el mantenimiento de un sistema de trabajo seguro y sano.

Gerencia de entrenamiento: se ocupa de brindar la guía y el entrenamiento necesarios para mejorar el desempeño y desarrollar el potencial.

- Desarrollo y entrenamiento de los recursos humanos: responden a los requerimientos de la organización de gente afectiva y bien motivada para lograr los resultados esperados en el corto plazo y lista para retos más grandes en el futuro, que surjan de la innovación y del crecimiento. Estos incorporan programas de gerencia de carrera, los cuales se integran con programas de desempeño y retribución. Esto asegura que la compañía tenga la gente que requiera para atender las necesidades de sucesión gerencial; a los gerentes, individualmente, se les dé la guía y la ayuda que requieran para realizar su potencial y desarrollar sus habilidades.

- Relaciones de recursos humanos: Tratan los problemas individuales y colectivos de los trabajadores, como miembros de los sindicatos o asociaciones de personal. Su finalidad es incrementar la cooperación y la confianza de los empleados e involucrar mas a estos en los asuntos de la compañía.

Establece los criterios y normas de procedimiento sobre las relaciones con los empleados y con los sindicatos, así como los planes y sistemas de beneficios sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los miembros de la organización.

ENTRENAMIENTO

Una vez descritas las diferentes funciones que cumple la gerencia de recursos humanos, se hace necesario profundizar en la función de entrenamiento; objeto de estudio de esta investigación.

Dicha función se conoce de muy variadas formas, entrenamiento, capacitación, desarrollo, adiestramiento, entre otras; pero todas ellas hacen alusión al mismo concepto. Para fines de este estudio se utilizarán los conceptos entrenamiento y capacitación con el mismo fin.

EVOLUCIÓN HISTORICA DEL ENTRENAMIENTO

En la medida que el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, vivienda y su lenguaje, se dio cuenta que era necesario pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias, surgiendo así la necesidad de entrenamiento como ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de entrenamiento que ahora se llamamos "entrenamiento".

Esta transferencia de conocimientos, y habilidades, se llevó a cabo a través de la instrucción directa, desarrollando un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato. Las reglamentaciones para gobernar este aprendizaje data de fechas tan tempranas como el año 2100 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi. Este sistema de aprendizaje no estaba solo restringido a oficios artesanales, constituía también el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación.

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes y su propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etc. Estos gremios y asociaciones se constituyeron como las primeras empresas, estableciendo al mismo tiempo, las

primeras normas de calidad y de mano de obra. Estaban compuestos por tres clases de trabajadores. Existía un "maestro", propietario de las herramientas y de la materia prima, y director de todos los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los "aprendices", quienes vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento. Por otra parte encontramos "los trabajadores" quienes habiendo pasado por la etapa de aprendizaje, aun no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratara y recibían una paga fija por su trabajo.

Cloyd Steinmetz (1991) explica que, en la medida que los mercados fueron expandiéndose, se requirió mas maquinaria, materiales e inversión por parte de los maestros; lo que impuso a los trabajadores la oportunidad de ser maestros. Esto trajo como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados, ya que los maestros, al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron lo suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban. Consecuentemente, llegar a ser un maestro reconocido se tornó todavía más difícil.

"La característica de este sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los siglos XII y XV, era que sus privilegios estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y precios. Estos gremios, de hecho, constituyen los predecesores de los modernos sindicatos de trabajadores. Este primer período de acumulación y transferencia de conocimientos, culminó en 1750 con la revolución industrial" [15].

Explica Cloys Steinmetz (1991) que el mayor impulso que recibió el entrenamiento, fue durante la II guerra mundial, a través del plan norteamericano T.W.I (Training Within Industry), para movilizar la fuerza nacional de trabajo frente a los requerimientos de la industria de guerra; y cuya filosofía era: entrenar dentro de la misma empresa. Este plan comenzó por preparar un grupo de "instructores" que fuesen buenos conocedores de la actividad laboral y tuviesen un sentido desarrollado de la organización del trabajo. Se decidió escoger a los "barberos", que representaban una fuerza productiva, de la que se podría prescindir durante el periodo de formación. Luego se estableció una metodología basada en las preguntas sobre el trabajo humano: ¿qué hago? ¿Porqué?, ¿Para qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuando? y ¿con qué periodicidad?, que posteriormente se han consagrado en todos los manuales.

"En pocos meses, mas de doscientos especialistas prepararon a tres mil instructores, que formaron a treinta mil maestros de taller, quienes dentro de las

[15] STEINMETZ Cloyd, en "La evolución del entrenamiento": Manual de Entrenamiento y desarrollo de personal', Craig y Bittel, Editorial Diana, México, 1991, 12 Edición, pp. 17

empresas adiestraron en las tareas de producción a un millón y medio de jefes de equipo, de los cuales dependerían, en un lugar de trabajo, veinticinco millones de trabajadores"[16] Estos resultados, acompañados de una mejora en la eficiencia a diversos niveles, hizo que el sistema se expandiera rápidamente por Inglaterra y otros países europeos, creándose organismos nacionales para su desarrollo y divulgación, una vez finalizada la II guerra mundial.

En Venezuela, el entrenamiento comenzó en 1948, cuando la "Creole" creó en su departamento de personal, la sección de entrenamiento, con el fin de preparar a los trabajadores en el desempeño eficiente de su trabajo, cubriendo tanto los aspectos técnicos como profesionales.

CONCEPTO

En las ultimas décadas las empresas requieren una mano de obra diestra y una gerencia efectiva para poder competir en el mercado y cumplir con sus objetivos; esto ha generado un marcado interés por el desarrollo de efectivos programas de entrenamiento de personal.

"Este proceso de entrenamiento no debe confundirse con la educación formal, que procura, no ya el incremento de los conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador, sino la formación básica y humanista del individuo.[17]"

Chiavenato (1995) define el entrenamiento como "un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimiento, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. Se da en las empresas o en firmas especializadas en entrenamiento. En las empresas, por lo general, se delega al jefe inmediato de la persona que esta trabajando o también a un colega de trabajo. Cumple un programa preestablecido y atiende a una acción sistemática buscando la rápida adaptación del hombre al trabajo. Puede aplicarse a todos los niveles o sectores de la empresa".[18]

---

[16] URQUIJO JOSE IGNACIO: " LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRAILES" Cuadernos universitarios, Instituto de investigaciones Económicas y Sociales Universidad Católica Andrés Bello, 1989, pp. 17

[17] AMARO GUZMAN Raimundo: Administración de Personal, 1979, Santo Domingo, Ed. UNPHU, pp. 285.

[18] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 415 págs.

Amaro Guzmán (1979) define el adiestramiento como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y, así contribuir a su propio bienestar; al darle la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

Michael Amstrong, (1990) lo denomina como "desarrollo del recurso humano" y lo define como, "la modificación del comportamiento a través de la experiencia"[19], que basándose en las fortalezas, ayuda a superar las debilidades, asegurando así que la organización tenga el personal con las capacidades y los conocimientos que esta necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos. Permite el mejor desempeño de los trabajadores en sus actividades diarias, y los prepara para una responsabilidad más grande en el futuro. Está compuesto por 2 elementos[20]: entrenamiento y desarrollo.

El entrenamiento llena el vacío entre lo que una persona esta capacitada para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su propósito es asegurar, que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo, actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requiere para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro.

El desarrollo se define como la "modificación del comportamiento a través de la experiencia" con el fin de que las personas logren un mejor desempeño y las prepara para nuevas responsabilidades en el futuro. "Se basa en las fortalezas y ayuda a superar las debilidades, y asegura que la organización tenga la habilidad que necesita"[21].

El entrenamiento opera por niveles. Para el personal de planta y supervisorio, de oficina, técnico y profesional de niveles inferiores, es necesario hacer una programación para ofrecer el desarrollo correcto en el momento correcto y para ampliar la experiencia y las habilidades de la gente. Para ello la evaluación del desempeño y la tutoría desempeñan un papel muy importante.

En los niveles mas altos, los programas de entrenamiento gerencial, "se dirigen sistemáticamente a identificar el talento, mejorar capacidades, ampliar

---

[19] AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 200

[20] AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 200

[21] AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 200

experiencia y ayudar a la gente a acrecentar su capacidad para aceptar responsabilidades mayores."[22]

Según Alfonzo Siliceo (1997), el entrenamiento que se aplica en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Según Cloyd S. Steinmetz (C.P. CRAIG 1991), el entrenamiento puede clasificarse en: entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo. Define entrenamiento y adiestramiento como la enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requerirse posturas, progreso ni creación de soluciones a situaciones problemáticas.

Capacitación, se refiere a un "entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas"[23].

Desarrollo, se considera la acepción más amplia, que suma a lo anterior una "conciencia de autodesarrollo, tal manera que, dentro de una organización, el hombre sea límite y no la propia organización"[24]

Para los fines de esta investigación, se define entrenamiento como: el proceso, sistemático y organizado, que busca ampliar los conocimientos de los trabajadores, así como modificar su conducta y obtener resultados.

OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO

Amstrong (1991) señala que los programas de entrenamiento de recursos tienen como objetivo principal, entrenar a los nuevos empleados, para que alcancen el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos de una manera rápida y económica, y desarrollar las habilidades del personal existente, de tal forma que mejore su desempeño en los cargos actuales y se prepare para asumir responsabilidades mayores en el futuro. En este sentido, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión necesaria, cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

---

[22] AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 200

[23] STEINMETZ Cloyd, en "La evolución del entrenamiento": Manual de Entrenamiento y desarrollo de personal", Criad y Bittel, Editorial Diana, México, 1991, 12 Edición, pp. 15

[24] STEINMETZ Cloyd, en "La evolución del entrenamiento": Manual de Entrenamiento y desarrollo de personal", Craig y Bittel, Editorial Diana, México, 1991, 12 Edición, pp. 15

El entrenamiento dentro de las organizaciones cumple con diferentes objetivos, como podrían ser:

1. Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos"[25] e incrementar la productividad.

2. Preparar al personal para le ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización"[26]

3. Proporcionar oportunidades para el continuo entrenamiento del personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada."[27]

4. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia".[28]

5. Ayudar a la gente a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad, desde dentro de la organización."[29]

6. Los objetivos del entrenamiento se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo, preparándolo de manera adecuada"[30]

7. Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos"[31]

---

[25] AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 200
[26] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 417 págs.
[27] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 417 págs.
[28] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 417 págs.
[29] AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 200
[30] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 415 págs
[31] AMARO GUZMAN Raimundo: Administración de Personal, 1979, Santo Domingo, Ed. UNPHU, pp. 286.

8. Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, destituciones y otros, así como la reducción de accidentes de trabajo.

CICLO DEL ENTRENAMIENTO

"El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar al aprendizaje"[32] que ocurre cuando se produce un cambio en el comportamiento del individuo como resultado de un esfuerzo propio a través de la experiencia.

"El entrenamiento simplemente debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con la actividad planeada, con el fin de que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los benefician a sí mismos y a sus empresas".[33]

"El entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- Entradas (imputs) como individuos en entrenamiento, recursos empresariales, etc.

- Procesamiento u operación (throughputs) como proceso de aprendizaje individual, el programa de entrenamiento, etc.

- Salida (outputs) como personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.

- Retroalimentación (fedback) Como evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de las investigaciones sistemáticas"[34].

El entrenamiento implica necesariamente un proceso cíclico compuesto por cuatro etapas:

---

[32] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 418 págs.
[33] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 418 págs.
[34] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 415 pág.

1. **Determinación de las necesidades de entrenamiento**: Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. Puede realizarse en tres niveles[35] diferentes de análisis"[36]:

a)Análisis de la organización total o del sistema organizacional: " intenta verificar cual es el comportamiento de la organización, cómo se efectúa su crecimiento, a qué se debe, y como están relacionados el ambiente social y el ambiente físico con el mismo, cuál es su clima y cuál es su imagen, como planea la organización sus productos y servicios, cual es la importancia del entrenamiento, etc."[37] Este análisis implica también un estudio del ambiente socioeconómico y tecnológico de la empresa.

El análisis organizacional ayuda a definir la política y la filosofía de entrenamiento dentro de la empresa, así como a establecer un plan de entrenamiento que satisfaga las necesidades de la organización; ya que se ocupa de verificar ciertos factores (planes, fuerza de trabajo, datos de eficiencia organizacional, etc.) capaces de evaluar los costos implicados y beneficios esperados del entrenamiento en comparación con los planes estratégicos de la organización y los objetivos empresariales que se desean alcanzar.

b)Análisis de los recursos humanos del sistema de entrenamiento: este análisis procura comprobar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, así como determinar si los empleados son capaces de desarrollarse a través del entrenamiento o si es necesario adquirir nuevo personal. "Pontual, recomienda que el análisis de los recursos humanos se haga mediante el examen de los siguientes datos para cada cargo:

- Número de empleados en la clasificación
- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos
- Edad de cada empleado en la clasificación de cargos
- Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado

[35] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 420 pág.
[36] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 420 pág.
[37] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 422 pág.

- Nivel de conocimientos exigido por el trabajo de cada empleado
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa
- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado
- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos
- Potencialidades de reclutamiento interno
- Potencialidades de reclutamiento extremo
- Tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra reclutable
- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados
- Indice de absentismo
- Indice de "turnover" (rotación de mano de obra)
- Descripción del cargo"[38]

c) Análisis de las operaciones y de cargo o del sistema de adquisición de habilidades: este análisis describe las tareas que se desarrollan en el cargo, por lo tanto toma como base los requisitos exigidos por el cargo a su ocupante para desempeñarse con éxito, de donde se derivan la especificación del entrenamiento.

Estas características son[39]:

- Conocimientos: lo que el trabajador necesita saber. Este puede ser profesional, técnico o comercial.
- Capacidades: lo que el trabajador necesita estar en capacidad de hacer, si se quieren alcanzar los resultados y que el conocimiento se aplique

[38] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 424 pág.
[39] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 424 pág.

acertadamente. Las capacidades pueden ser manuales, intelectuales, mentales, perceptivas o sociales.

- Actitudes: la disposición a comportarse o a desempeñarse de acuerdo con los requerimientos del trabajo.

d) Análisis de desempeño: Una necesidad de entrenamiento a este nivel es la diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante de cargo. Entonces, este tipo de análisis se encarga de estudiar lo que los trabajadores están logrando realmente contra lo que se esperaba, así si los resultados cumplen los estándares preestablecidos, se evalúa el por qué esto ha sucedido.

De esta evaluación se puede desprender la decisión de proporcionarle al trabajador una ayuda o instrucción adicionales, a través del entrenamiento, para mejorar su desempeño.

" En cualquiera de los niveles considerados (organización, de recursos humanos o de tareas y operaciones) las necesidades investigadas deben alinearse en orden de prioridad o de urgencia en su satisfacción o solución"[40]y es necesario preguntarse, si la deficiencia que se está tratando de corregir, ¿ es en realidad un problema de entrenamiento?

Existen diferentes **métodos para determinar las necesidades en entrenamiento**, entre ellos los principales son:

a) Evaluación de desempeño

b) Observación

c) Cuestionarios

d) Solicitud de supervisores y gerentes

e) Entrevistas con supervisores y gerentes

f) Reuniones interdepartamentales

g) Examen de empleados

[40] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 425 pág.

h) Modificación de trabajo

i) Entrevista de salida

j) Análisis de cargos

k) Informes periódicos

Existen además, **indicadores de necesidades de entrenamiento,** que sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de entrenamiento o problemas comunes que reflejan necesidades de entrenamiento. Estos indicadores pueden clasificarse en:

a) Indicadores a priori: son aquellos eventos que si ocurrieran, generarían necesidades de entrenamiento a futuro y que son fácilmente previsibles. Entre ellos encontramos[41]:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Reducción de numero de empleados
- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- Sustituciones o movimientos de personal
- Faltas, licencias y vacaciones del personal
- Expansión de los servicios
- Cambio de los programas de trabajo o de producción
- Modernización de maquinaria y equipo
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

b) Indicadores a posteriori: sirven como diagnostico del entrenamiento y se derivan de las necesidades de entrenamiento no atendidas; por lo general

[41] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 427 pág.

están relacionados con la producción o con el personal. Entre ellos tenemos[42]:

- Los relacionados con los problemas de producción:
  - Calidad inadecuada de la producción
  - Baja productividad
  - Averías frecuentes en equipos e instalaciones
  - Comunicaciones defectuosas
  - Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo
  - Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos
  - Excesos de errores y de desperdicios
  - Elevado numero de accidentes
  - Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.
- Los relacionados con problemas de personal:
  - Relaciones deficientes entre el personal
  - Número excesivo de quejas
  - Poco o ningún interés por el trabajo
  - Falta de cooperación
  - Faltas y sustituciones en demasía
  - Dificultades en la obtención de buenos elementos
  - Tendencia a atribuir falta a los demás

[42] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 428 pág.

- Errores en la ejecución de órdenes, etc.

La realización del estudio de determinación de necesidades de entrenamiento debe arrojar las siguientes informaciones para que la programación de entrenamiento pueda diseñarse"[43]:

A quién debe entrenarse	→	Personal entrenado
Quién es el instructor	→	Instructor o instructor
Acerca de qué entrenar	→	Tema o contenido del entrenamiento
Dónde entrenar	→	Lugar físico, organismo, o entidad
Cómo entrenar	→	Métodos de entrenamiento o recursos necesarios
Cuándo entrenar	→	Volumen duración o intensidad
Para qué entrenar	→	Objetivos o resultados esperados

2. **Programación del entrenamiento para atender a las necesidades**:

La programación del entrenamiento debe estar sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos[44]:

a) ¿Cuál es la necesidad?

b) ¿Dónde fue señalada por primera vez?

c) ¿Ocurre en otra área o en otro sector?

d) ¿Cuál es su causa?

e) ¿Es parte de una necesidad mayor?

f) ¿Cómo resoverla, por separado, combinada con otras?

g) ¿La necesidad es inmediata? ¿ Cuál es su prioridad con respecto a las demás?

h) ¿La necesidad es permanente o temporal?

---

[43] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 429 pág.
[44] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 429 pág.

i) ¿Cuantas personas y cuantos servicios alcanzará?

j) ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?

k) ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?

l) ¿Quién va ejecutar el entrenamiento?

La programación de entrenamiento exige una planeación que incluya lo siguiente[45]

a) Enfoque de una necesidad específica cada vez

b) Definición clara del objetivo de entrenamiento

c) División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos

d) Elección de los métodos de entrenamiento considerando la tecnología disponible

e) Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como: tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

f) Definición de la población objeto, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:

- Número de personas
- Disponibilidad de tiempo
- Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
- Características personales de comportamiento

g) Local donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

h) Epoca o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión mas propicia

[45] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 431 pág.

i) Cálculo de la relación costo – beneficio del programa

j) Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia

Las **técnicas de entrenamiento** que se emplean deben relacionarse con la situación en la cual se esté dando y con el tipo de necesidades de entrenamiento que se quieran satisfacer, de igual manera son importantes los factores que afectan la forma de aprender de la gente, especialmente las necesidades de motivar, crear estándares, hacer del aprendizaje un proceso activo, dar tiempo para que se asimile el aprendizaje y reforzarle al participante las conductas correctas. Pueden clasificarse en cuanto a: uso, tiempo y lugar de aplicación.

a) **Las técnicas de entrenamiento en cuanto al uso, pueden clasificarse**[46]:

- Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido: tienen como función, transmitir información o conocimientos al participante, como lo son: la técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computadora.

- Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: son aquellas que destacan cambios en las actitudes, desarrollan conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollarán habilidades interpersonales; mediante la interacción entre los participantes, con el fin de provocar cambios en la conducta. Entre las técnicas orientadas al proceso están el roll-playing, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.

- Técnicas mixtas de entrenamiento: tienen como finalidad transmitir información y provocar cambios en las actitudes y comportamiento de los participantes. Entre las técnicas mixtas sobresalen los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos y varias técnicas en el cargo.

[46] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 432 pág.

b) **Técnicas de entrenamiento en cuanto a tiempo**[47]:

- Entrenamiento de inducción o de integración en la empresa: tiene como finalidad buscar la adaptación y la ambientación del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Se realiza mediante una programación sistemática, lo lleva a cabo quien será su jefe inmediato, un instructor especializado o por un compañero especialmente encargado del asunto.

  El programa de integración suele contener informaciones referentes a:
  - La empresa: historia, desarrollo y organización
  - El producto o servicio
  - Los derechos y deberes del personal
  - Los términos del contrato de trabajo
  - Las actividades sociales de los empleados: beneficios y servicios
  - Normas y reglamentos internos
  - Las nociones sobre protección y seguridad en el trabajo
  - Cargo a ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de promoción
  - El supervisor del nuevo empleado; presentación
  - Relaciones del cargo con otros departamentos
  - Descripción detallada del cargo

Con una correcta inducción del trabajador en su nuevo empleo es posible conseguir ventajas como:

- Reducción del tiempo perdido por el trabajador.

[47] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 433 pág.

- Reducción del numero de despidos o de acciones correctivas que puedan efectuarse.

- Asignar al supervisor la responsabilidad de explicar al nuevo empleado su condición real en la organización, antes de que se le informe equivocadamente al respecto

- Suministro de un arma segura al nuevo empleado para vencer el miedo a lo desconocido.

- Entrenamiento después del ingreso al trabajo: corresponde a un proceso racional, que obedece a una programación general que interesa por igual a los empleados y a la empresa. El entrenamiento después del ingreso al cargo podrá llevarse a cabo de dos maneras:

  - Entrenamiento en el sitio de trabajo

  - Entrenamiento fuera del sitio de trabajo

c) **Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación**[48]:

- Entrenamiento en el lugar de trabajo: puede proporcionarse tanto a empleados como a supervisores; no requiere acondicionamiento, ni equipos especiales y constituye, la manera más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Tiene como ventajas su pragmatismo y su relevancia; presenta desventajas como: que la calidad de la instrucción puede ser deficiente, que el programa de entrenamiento no se haya planeado correctamente y que el alumno no esté en capacidad de concentrarse en el aprendizaje, especialmente en aquellos aspectos directamente relacionados con el conocimiento y las capacidades. Presenta varias modalidades:

  - admisión de aprendices que van a ser entrenados en ciertos cargos

  - rueda de cargos

  - entrenamiento en tareas

  - enriquecimiento del cargo

[48] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 435 pág.

- Entrenamiento fuera del lugar de trabajo: son suplementarios al entrenamiento en servicio. Las principales ventajas que ofrecen son posibilitar al personal entrenado la dedicación de toda la atención al entrenamiento, y que esté a cargo de instructores calificados. Sin embargo, existen desventajas tales como el peligro de que el entrenamiento se torne irrelevante por no coincidir con la realidad. Las principales técnicas de entrenamiento fuera del trabajo son:

  - Aulas de exposición
  - Películas, diapositivas, videocintas
  - Estudio de caso
  - Discusión en grupo, paneles, debates
  - Dramatización (roll – playing)
  - Simulación y juegos
  - Instrucción programada[49]

Como una parte importante de la programación del entrenamiento también es necesario determinar **el contenido del entrenamiento**, para ello es necesario encontrar la diferencia entre los que los individuos son capaces de hacer y lo que queremos que sean capaces de hacer después del entrenamiento, para así establecer los contenidos del entrenamiento.

Al definir los objetivos se puede decidir, el contenido del curso, el lugar, la duración, los instructores, etc.

"El contenido del entrenamiento puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento:

a) Transmisión de información: el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es distribuir informaciones referentes al trabajo (informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc.) o transmitir nuevos conocimientos.

[49] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 436 pág.

b) Desarrollo de habilidades: se trata de un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

c) Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes.

d) Desarrollo de conceptos: el entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios"[50].

Estos cuatro tipos de contenido del entrenamiento pueden utilizarse separada o conjuntamente

Es necesario elegir también los **métodos y medios de entrenamiento** que se utilizarán durante el programa, que sean adecuados según los objetivos del programa. Esta elección debe realizarse sobre la base de 2 factores:

a) Psicológicos: los que nos permitirán un eficiente trabajo de entrenamiento

b) Económico-administrativos: los que costarán menos y se amoldarán a las circunstancias.

3. **Implementación y ejecución del entrenamiento**:

Esta fase del proceso consiste en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación por parte de los responsables directa e indirectamente involucrados en la realización y éxito del programa, desde las etapas que preceden a la elaboración del proyecto, sobre el problema por resolver y los medios que se han de movilizar para este fin.

Según Chiavenato (1995) la implementación y ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

[50] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 416 pág.

a) Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización

b) La calidad del material de entrenamiento presentado

c) La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa

d) La calidad y preparación de los instructores

e) La calidad de los aprendices.

Durante la implementación y ejecución del programa de entrenamiento, deberá existir en beneficio del mismo, un mecanismo de detección permanente, lo que permitirá proponer y/o efectuar ajustes de actualización al programa, que garanticen que en todo momento serán capacitados solo las personas que lo requieran y justamente en el área que lo necesitan.

El resultado de cualquier evento de capacitación se empieza a sentir desde su organización. Poner en marcha los preparativos con suficiente anticipación, asegurar la asistencia del instructor adecuado, la participación de los interesados, la disponibilidad del lugar, del equipo, etc. y de sustitutos en cada caso dado, proporciona al menos el 50% del éxito del evento antes de que este se inicie.

4. **Evaluación de resultados**:

La evaluación de los resultados del entrenamiento debe considerar dos aspectos principales"[51]:

a) Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

b) Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además ayudará a determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse.

[51] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 441 pág.

El entrenamiento también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o reestudio de las operaciones de producción.

Para los fines de esta investigación, es necesario abordar el tema del proceso de evaluación del entrenamiento, punto focal de éste estudio. Es por esto que se le dedicara el capitulo siguiente.

EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO

Una de las características de las organizaciones actuales es que están en un continuo cambio. Frente a este universo móvil, la dirección pone en marcha numerosos programas, definidos como una serie de acciones destinadas a producir modificaciones en el medio organizacional, para tratar de adaptarse a este universo. La evaluación se basa en estos programas y se inscribe, por lo mismo, dentro de una concepción de cambio que incluye el perfeccionamiento y desarrollo organizacional.

La evaluación, constituye la fase final en el ciclo de entrenamiento, que cumple su función principal al verificar si los objetivos de aprendizaje originalmente identificados se han satisfecho y se ha rectificado la deficiencia que se descubrió en la detección de necesidades.

Según Brunet (1987), la evaluación del entrenamiento consiste en un estudio de la modificación del comportamiento del recurso humano, que se produce después de que estos participen en un programa de entrenamiento. Debe perseguir 2 objetivos fundamentales, como lo son:

1. Estimar si los objetivos de cambio buscados por el programa han sido alcanzados. A este objetivo se llama evaluación conjunta, ya que se encuentra centrada en los resultados

2. Hacer una comparación (si es posible) de las diferentes técnicas de entrenamiento con el fin de determinar cual es la mejor o la mejor combinación de ellas, que permitan obtener los resultados deseados. A este objetivo se conoce con el nombre de evaluación formativa, ya que se encuentre centrada en los procesos.[52]

Leigh (1992) explica que la evaluación y medición, a veces, se consideran como sinónimos, aunque están ligados, no son la misma cosa. Medición es el proceso de asignar un valor numérico a los diferentes aspectos de un entrenamiento. Tiene que ver con la recolección de datos sobre el curso. Por el contrario, hay evaluación cuando se hace alguna forma de juicio sobre el curso.

David Leight (1992) afirma que existen cuatro entidades que comparten un interés común de evaluar los resultados de cualquier entrenamiento:

---

[52] BRUNET Luc: "La investigación evaluativa en el medio organización" en "Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos", México, Editorial Trillas, 1987, pp. 122

- El instructor: quien desea confirmar que el entrenamiento ha satisfecho sus expectativas y aspiraciones personales, así como también los objetivos del aprendizaje establecidos por el departamento de entrenamiento a la iniciación del programa. Si los resultados no alcanzan el nivel fijado, el instructor necesita saberlo para modificar su método o corregir el material.

- El participante: quien se preocupa por confirmar que el entrenamiento ha sido el más efectivo, y satisface sus necesidades de entrenamiento.

- El departamento de entrenamiento y desarrollo: por ser el departamento responsable de la realización del entrenamiento necesitará determinar si el curso satisfizo las necesidades de entrenamiento y aprovechó al máximo los recursos disponibles.

- El gerente de línea para el participante: quien tratará de asegurarse de que el tiempo utilizado en el entrenamiento fue de considerable valor y que, donde había una deficiencia de habilidad o conocimiento, ya ha habido corrección.

Es evidente, que se existe un interés común, en estas cuatro partes, al evaluar un programa de entrenamiento. Todos desearán confirmar que el tiempo y dinero no se han despilfarrado en un entrenamiento improductivo Se prestará mucha atención para ver si se ha corregido la deficiencia de desempeño.

"Independientemente de la contribución hecha para el entrenamiento, todas las partes desearán tener elementos de beneficio personal. El participante necesitará creer que ha ganado con la experiencia del entrenamiento. El instructor buscará confirmación de que a sus habilidades, se debe cualquier aprendizaje alcanzado. El gerente estará esperando que el desarrollo de las habilidades o de los conocimientos redunde en mejora de la calidad o cantidad de trabajo en su área. Mientras que el departamento de entrenamiento y desarrollo espero recibir el reflejo de una alabanza y evidencia de que se han justificado sus esfuerzos"[53].

CUANDO EVALUAR

Escoger el momento oportuno para evaluar entrenamiento puede tener un efecto significativo sobre los resultados obtenidos. Leigh (1992) plantea que la evaluación se puede efectuar en cualquiera de las siguientes etapas: antes del curso, después del curso o después del post-curso.

[53] LEIGH, David: "Como entrenar un grupo eficiente", Colombia, Editorial. Legis, 1992, pp. 170.

- Evaluación pre - curso: sirve para conocer el nivel de conocimientos del participante antes del programa, de esta manera es posible diseñar el mismo teniendo en cuenta estos conocimientos y cerciorarse de que cuando se desarrollen los objetivos del aprendizaje, realmente reflejen lo alcanzable.

- Evaluación post-curso: se realiza justo al terminar el programa de entrenamiento. En ella se verifica que el curso haya cumplido las expectativas tanto del participante, como de la gerencia de entrenamiento, así como el aporte de conocimientos al participante.

- Evaluación después de la de post-curso: el entrenamiento es un campo en que los beneficios para la compañía y para el individuo solamente se pueden apreciar, en realidad, después de un periodo de tiempo, por lo tanto pude ser útil enviar un segundo cuestionario, tratando de averiguar el valor del entrenamiento para la organización.

  "Una evaluación bien estructurada de este tipo puede ser un valioso indicador de:

  - La factibilidad de los objetivos originales del entrenamiento

  - El impacto práctico de las habilidades y los conocimientos comunicados

  - El grado de apoyo y refuerzo dado por otras personas

  - Si el gerente u otra persona pudiesen también beneficiarse asistiendo al entrenamiento"[54].

¿POR QUE NO SE EVALUA?

Cuando se aplica cualquier programa de desarrollo en una organización, seria importante evaluar si este produce el cambio deseado. En efecto, si la organización no intenta medir los posibles cambios en los participantes del programa ¿cómo puede estar segura de que su programa es eficaz? A pesar de esto, muchas organizaciones no evalúan los programas de entrenamiento que dicta o lo realizan a medias.

[54] LEIGH, David: "Como entrenar un grupo eficiente", Colombia, Editorial. Legis, 1992, pp. 182

Leigh (1992) y Brunet (1987) justifican esto, mediante las siguientes razones:

- Emprender la evaluación de un programa de entrenamiento puede ser un asunto costoso y de mucho tiempo. Esto no significa que los altos costos sean inevitables y ciertamente no es una razón válida para no hacer evaluación.

- En muchos casos "es más agradable diseñar y desarrollar nuevos programas de entrenamiento, que gastar tiempo y energías evaluando el éxito o algunas otras cosas de cursos ya hechos. Este podría ser un punto de vista comprensible pero no es una razón legitima para no evaluar"[55].

- Falta de credibilidad en la evaluación.

- A los responsables de la implantación del programa no siempre les gusta evaluar o que se evalúe su trabajo

- Hay una carencia desde el punto de vista de los métodos de investigación en los responsables del programa. Estos no siempre conocen las técnicas científicas que pueden ser aplicadas en el marco de la investigación evaluativa y, frecuentemente ignoran la importancia real de evaluar sus programas.

Hoy en día las compañías son mas consientes de la necesidad de ofrecer entrenamiento efectivo, por lo tanto, es probable que esta tendencia cambie y a quienes se responsabilizan por el entrenamiento se les pida justificar lo que hacen, frente a los recursos limitados.

Este evaluación puede realizarse en diferentes niveles, según el fin que esta persiga. Es por esto que se hace necesario exponer esta clasificación.

NIVELES A LOS QUE PUEDE REALIZARSE LA EVALUACION

Según Chiavenato (1995), la evaluación puede realizarse a diferentes niveles, tales como[56]:

---

[55] LEIGH, David: "Como entrenar un grupo eficiente", Colombia, Editorial. Legis, 1992, pp. 171.
[56] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 441 pág.

a) Evaluación a nivel empresarial: ya que a este nivel el entrenamiento es uno de los medios de aumentar la eficacia, y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento de clima organizacional
- Mejores relaciones entre la empresa y los empleados
- Facilidad en los cambios y en la innovación
- Aumento de la eficiencia, etc."[57]

b) Evaluación en el ámbito de los recursos humanos, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal
- Reducción del absentismo
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- Aumento de las habilidades de las personas
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc."[58]

c) Evaluación en el ámbito de las tareas y operaciones, donde el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de productividad
- Mejoramiento de la calidad de los productos
- Reducción del ciclo de la producción

[57] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 441 pág.
[58] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 441 pág.

- Reducción del tiempo de entrenamiento

- Reducción del índice de accidentes

- Reducción del índice de mantenimiento de maquinas y equipos, etc."[59]

PROCESO DE EVALUACION

"La evaluación de un programa de entrenamiento no es una ciencia exacta y hay tanto métodos para verificar el éxito como rutas para alcanzarlo. En la mayoría de casos, el método de evaluación escogido dependerá de la naturaleza del curso en cuestión"[60].

David Leigh (1992) afirma que los criterios escogidos para la evaluación deben dar una idea de la efectividad del entrenamiento. Esto significa que los detalles sobre cuantos cursos se han realizado, cuantas personas han participado y cuales fueron los temas cubiertos, pueden ser útiles pero no ayudan a verificar si tuvo lugar algún aprendizaje.

Estos criterios son:

- Confiabilidad: es evidente que no tiene mucho sentido evaluar información en la cual no se pueda confiar, pero con frecuencia esta falta de confiabilidad es la consecuencia de una mala planeación.

- Validez: en este sentido validez significa que aun cuando pueda haber algún cambio mensurable en el comportamiento después de un programa de entrenamiento, ese cambio podría ser la consecuencia de varios factores diferentes y no necesariamente la consecuencia del entrenamiento, lo cual se debe evitar.

El propósito de cualquier evaluación del entrenamiento es examinar la capacitación dada y determinar que tan efectiva ha sido aquella. El problema estriba en que si bien todo el mundo esta de acuerdo conque es un objetivo perfectamente claro y loable, tiene poco sentido hasta no definir lo que entendemos por efectivo. ¿ es efectividad ofrecer un programa de entrenamiento

[59] CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edición, 1995, 441pags
[60] LEIGH, David: "Como entrenar un grupo eficiente", Colombia, Editorial. Legis, 1992, pp. 172

que disfruten los participantes? o ¿ es un programa en el cual, según su concepto, han logrado mayor comprensión?

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE ENTRENAMIENTO DE DONALD KIRKPATRIC

Como ya hemos visto, una de las etapas del proceso de entrenamiento es la evaluación, objeto de estudio de este trabajo, el cual veremos bajo la perspectiva de Donald Kirkpatric.

Donald Kirkpatric, define evaluación como "aquello que determina la efectividad de un programa de entrenamiento", pero para ello hay que definir primero los términos en los que el programa debe ser efectivo.

La evaluación de los programas de entrenamiento es necesaria para mejorar los programas y eliminar los que sean poco efectivos.

El modelo de evaluación de programas de entrenamiento que desarrolló Donald Kirkpatrick, consta de 4 niveles, que representan una secuencia en la forma de evaluar programas de entrenamiento. Estos 4 niveles son:

1. Reacción

2. Aprendizaje

3. Comportamiento

4. Resultados

En la medida en que se pasa de un nivel a otro, el proceso se hace más difícil y consume más tiempo, pero a la vez provee información que se considera más valiosa. Ninguno de los niveles debe pasarse para llegar al nivel que el evaluador considera más importante

" Es importante subrayar el hecho de que los procedimientos y técnicas descritas pueden usarse en el caso de cualquier organización. Es también importante observar que los resultados de una organización no se pueden aplicar a otra: es obvio que haya muchos factores variables que afecten los resultados.

Algunas de esas variables son el grupo, el conferencista y la manera de enfocar la forma de entrenamiento"[61].

El modelo de Kirkpatric (1991) considera cuatro pasos, a saber:

1er PASO: REACCION

La reacción puede ser definida como el gusto de los participantes por el programa de entrenamiento. Evaluar en términos de reacción es lo mismo que medir en términos de los sentimientos de los participantes, sin medir los conocimientos que ellos puedan haber adquirido durante el entrenamiento.

"Ofrece un análisis de las actitudes del participante hacia un programa específico de entrenamiento"[62].

Como la reacción puede ser fácilmente medida, muchos instructores la realizan. Para ello se debe:

- "Determinar lo que se quiere investigar.
- Usar una hoja escrita cuyos puntos se refieran a lo que usted quiere investigar
- Diseñar la forma de manera que las reacciones puedan ser tabuladas y cuantificadas
- Hacer que las formas sean contestadas anónimamente para que sean más veraces
- Permitir a los participantes que escriban observaciones adicionales en caso de que no hayan sido cubiertas por sus preguntas"[63]

Con un análisis de reacción, el instructor puede determinar qué tan bien fue aceptado el programa, así como, obtener comentarios y sugerencias que lo puedan ayudar a mejorarlo

Es importante obtener una reacción favorable, porque:

---

[61] KIRKPATRICK, Donald: " Evaluación de entrenamiento" en Robert Craig y Lester Bittel (comps) " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal", 12va edición, México, Editorial Diana, 1991, pp. 108

[62] LEIGH, David: "Como entrenar un grupo eficiente", Colombia, Editorial. Legis, 1992, pp. 175

[63] KIRKPATRICK, Donald: " Evaluación de entrenamiento" en Robert Craig y Lester Bittel (comps) " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal", 12va edición, México, Editorial Diana, 1991, pp. 109

- La decisión de una actividad futura de entrenamiento se basa frecuentemente en la reacción de los participantes

- La reacción más favorable para el participante en el programa de entrenamiento, probablemente sea prestar atención y aprender los principios, factores y técnicas que están en discusión.

Sin embargo, es importante saber que, una reacción favorable de un programa no necesariamente implica adquirir conocimientos. Los facilitadores en una reunión intentan hablar con entusiasmo, y ser carismáticos, utilizan apoyo audiovisual e ilustraciones para que la presentación sea aceptada por el grupo; pero un análisis del contenido de la materia revela que lo que ha dicho prácticamente no tiene ningún valor

Por lo tanto es necesario determinar objetivamente la cantidad de conocimientos que se aprendieron en el lugar.

" Para evaluar efectivamente, los directores de entrenamiento deberían empezar por ser efectivos al medir las reacciones y sentimientos de las personas participantes. Es importante hacerlo organizadamente usando hojas de comentarios diseñadas con e fin de obtener los datos esperados. Es también aconsejable que el diseño de la hoja permita tabular y cuantificar fácilmente. Es aconsejable que el coordinador, el director de entrenamiento u otro observador competente hagan su propia estimación de la sesión para complementar la reacción de los sujetos entrenados. La combinación de estas dos evaluaciones es más significativa que cualquiera de las dos aisladamente. Las compañías que inscriben a su personal en institutos externos deberán, también, valuar la reacción a este programa"[64].

"Las áreas donde la evaluación de las reacciones pueden ser especialmente perceptiva son:

- reacción ante el contenido del curso

- efecto del modo de expresarse del instructor

- propiedad de los objetivos de aprendizaje

---

[64] KIRKPATRICK, Donald: " Evaluación de entrenamiento" en Robert Craig y Lester Bittel (comps) " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal", 12va edición, México, Editorial Diana, 1991, pp. 109

- claridad de los volantes
- uso del apoyo visual
- conveniencia de las instalaciones
- grado de participación
- nivel de comprensión
- importancia para el trabajo"[65].

Este cuestionario debe ser diseñado según las necesidades específicas de esas empresas.

Es un hecho que los sujetos que disfrutan de un programa de entrenamiento tienen mas probabilidades de obtener de él el máximo beneficio, por eso es importante evaluar la reacción de los participantes; y este resultado podrá ayudar para la realización de futuros programas.

2do PASO. APRENDER

Existen diferentes definiciones de aprendizaje. En este caso, aprender se refiere a los principios, factores y técnicas que el participante entiende y absorbe. El aprendizaje no incluye el uso que el sujeto hará, de esos principios, factores y técnicas; ello será discutido en la evaluación de comportamiento.

"El mejor método para evaluar el progreso de los participantes es revisando los objetivos originales de aprendizaje del curso y luego incorporándolos en alguna forma al proceso de evaluación para los aprendices. Cuando los objetivos del curso requieren destrezas en ciertas habilidades especificas, el sistema más conveniente para medir la mejora seria pidiendo a los aprendices que hicieran una demostración de las habilidades apropiadas. Cuando el propósito del entrenamiento son principios y procedimientos, es necesario introducir un sistema mas formalizado para determinar la comprensión. En casi todos lo casos será una prueba escrita, generalmente un test directo de lápiz y papel, aunque los tests de elección múltiple o de compresión son también muy populares. En otras situaciones, una evaluación oral puede ser más conveniente. Sea cual fuere la

[65] LEIGH, David: "Como entrenar un grupo eficiente", Colombia, Editorial. Legis, 1992, pp. 175

forma usada, someter a prueba a los aprendices es complejo, lo cual requiere planeación cuidadosa, estructuración y medición estadística"[66].

Se pueden utilizar diferentes procedimientos para la medición del conocimiento adquirido en el lugar, una guía podría ser:

1. El conocimiento de cada participante puede ser medido de manera que pueda determinarse de forma cuantitativa.

2. Se puede utilizar una aproximación antes y después, de manera que cualquier aprendizaje pueda ser relacionado con el programa

3. Mientras sea posible el programa debe ser medido por bases objetivas

4. Mientras sea posible, se debe usar un grupo control para comparar los resultados con el grupo que recibe el entrenamiento

5. Mientras sea posible, los resultados de la evaluación deben ser medidos estadísticamente de manera que el conocimiento pueda ser medido en términos de correlación o nivel de confianza

Esto nos indica que la evaluación de un programa de entrenamiento en términos de conocimientos es mucho más difícil de evaluar que en términos de reacción. En muchos casos el departamento de entrenamiento necesita llamar expertos estadistas para que los apoyen en el procedimiento de evaluación, el análisis de los datos y la interpretación de resultados.

"Las técnicas sugeridas para esta evaluación son:

1.- Desempeño en el aula: es relativamente fácil el aprendizaje que produce el entrenamiento para ciertas habilidades. Los siguientes programas pertenecen a esa categoría: instrucción en el trabajo, simplificación en el trabajo, aptitudes de entrevista, técnicas inductivas, mejoramiento de la lectura, uso efectivo del lenguaje hablado y uso efectivo del lenguaje escrito. Como técnicas evaluativas tenemos actividades que se pueden realizar en el aula: las demostraciones, la práctica individual de lo que enseña y discusiones después de una representación. El director de entrenamiento puede organizar estas técnicas de manera que obtenga una evaluación aceptablemente objetiva del aprendizaje que está teniendo lugar.

---

[66] LEIGH, David: "Como entrenar un grupo eficiente", Colombia, Editorial. Legis, 1992, pp. 177

En este tipo de situaciones la evaluación del aprendizaje puede, incluso formar parte del programa si esta bien organizado. El director podrá obtener una medida bastante objetiva de la asimilación del grupo. Puede preparar el programa de manera que cada participante demuestre antes y después si conoce o no los principios y técnicas que son el contenido del curso. Por lo tanto, en todo programa en que se enseñen ciertas habilidades, el director de entrenamiento deberá planear la evaluación sistemática en el aula, para medir el aprendizaje.

2.- Pruebas escritas: en el caso de los cursos de entrenamiento que pretenden enseñar principios, hechos e ideas mas que técnicas, es más difícil evaluar el aprendizaje. El modo más común de evaluación en este caso es la prueba escrita. Es posible adquirir pruebas estandarizadas para medir ciertos tipos de aprendizaje, pero en la mayoría de los casos el director de entrenamiento tiene que hacer las suyas propias. Existen también pruebas estandarizadas en las áreas de creatividad y económicas. Es importante que esta prueba o inventario estandarizado cubra adecuadamente el material que ha sido presentado en el curso, no será una medida valida de la efectividad del aprendizaje.

El aprendizaje ocurre cuando: se cambian actitudes, se aumenta el conocimiento y se desarrollan habilidades, se produce un cambio en el comportamiento."[67]

Midiendo aprendizaje, podemos determinar:

- ¿Que conocimientos se aprendieron?
- ¿Que habilidades se desarrollaron o perfeccionaron?
- ¿Qué actitudes se cambiaron?

Para medir conocimientos, se debe

- Usar un grupo control (si es posible)
- Evaluar conocimientos, habilidades y/o actitudes antes y después del programa. Utilizando un test escrito para medir conocimientos y actitudes, y un test de actuación para medir habilidades.

[67] KIRKPATRICK, Donald: " Evaluación de entrenamiento" en Robert Craig y Lester Bittel (comps) " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal", 12va edición, México, Editorial Diana, 1991, pp. 117

- Obtener un 100% de respuestas

- Usar los resultados de la evaluación para tomar una acción apropiada.

Para evaluar conocimientos, actitudes y habilidades antes y después del programa, se deben medir antes y después, y la diferencia indica los conocimientos adquiridos en el lugar.

El crecimiento en el conocimiento y/o cambio en la conducta puede ser medido, al usar un test escrito.

Esta evaluación de conocimientos es importante por 2 razones:

1. Es medida la efectividad del instructor en el aumento de conocimientos y el cambio de actitudes. Mide cuan efectivo es el instructor.

2. Si es pequeño o no el conocimiento adquirido en el lugar, pequeño o no el cambio en la conducta que puede ser esperado.

El instructor tiene determinado qué necesitan saber los participantes, por eso pueden crear un test que cubra esa información

Si el objetivo del programa es el crecimiento de habilidades en el participante, es necesario un test. Una evaluación de las habilidades después de la instrucción mide el conocimiento adquirido en el lugar

Si el conocimiento es nuevo no es necesario un pretest. Pero si nosotros hemos enseñado conceptos, principios y técnicas que los estudiantes pudieran conocer, el pretest lo debemos comparar con un postest necesariamente.

En algunos casos es importante no identificar los estudiantes, para estar seguros que tenemos respuestas honestas, no las respuestas que nosotros necesitamos tener.

3er PASO: COMPORTAMIENTO

Puede definirse al comportamiento como la dimensión en la cual ocurre un cambio, porque los participantes han atendido al programa. ¿Qué pasa cuando los estudiantes salen del salón y retornan a sus trabajos?. Este es el 3er nivel que debemos intentar evaluar. En otras palabras, ¿qué cambios en las conductas de trabajo ocurrieron debido a que la gente asistió al programa de entrenamiento?

"Solamente emprendiendo un análisis de este es posible establecer con alguna certeza que lo que se ha aprendido en el entrenamiento ha llevado a un cambio en las practicas de trabajo"[68].

Es obvio que esta pregunta es más difícil de responder que la evaluación de reacción y de aprendizaje. Primero porque los estudiantes no pueden cambiar sus conductas hasta que no tengan oportunidad de hacerlo. Segundo, es imposible predecir cuando va a ocurrir un cambio en la conducta. Igual si el estudiante tiene una oportunidad para cambiar sus conductas ellos pueden no hacerlo inmediatamente. De hecho una cambio en la conducta puede ocurrir en cualquier momento después de la primera oportunidad o no ocurrir nunca. Tercero, el estudiante puede aplicar el aprendizaje en el trabajo y tener las siguientes conclusiones: " A mí me gusta lo ocurrido y yo planeo continuar usando la nueva conducta". "A mi no me gusta lo que a ocurrido, entonces voy a regresar a mi vieja conducta". " A mí me gusta lo que ocurrió pero a mi jefe no y me restringió el que continuara con esto.

Es importante, para proveer de estímulos y recompensar cuando el participante retorne al trabajo. Un tipo de recompensa es intrínseco (sentimientos internos de satisfacción, orgullo, logro, y felicidad que pueda ocurrir cuando una nueva conducta es usada). Las recompensas extrínsecas son importantes (elogiar, incremento en la libertad y poder, pago por mérito y otras formas de reconocimiento que vengan de los resultados del cambio en la conducta)

Katz (Craig,1991) asegura que si una persona ha de cambiar su actitud, debe llenar 5 requisitos:

- Querer mejorar
- Reconocer sus debilidades
- Trabajar en un ambiente favorable
- Tener la ayuda de una persona hábil que comparta su interés
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas

Kats señala entonces, los problemas que existen en la transición entre el aprendizaje y los cambios de conducta.

[68] LEIGH, David: "Como entrenar un grupo eficiente", Colombia, Editorial. Legis, 1992, pp. 178

Observar la reacción y el aprendizaje, la evaluación puede y debe tomar lugar inmediatamente. Cuando se evalúa cambios en la conducta, se tiene que tomar una importante decisión: cuándo evaluar, cuán frecuente evaluar y a quién evaluar. Hacer esto es difícil y consume mas tiempo que los niveles de reacción y aprendizaje.

Algunos instructores, les gustan obviar la reacción y el aprendizaje, de manera de poder medir el comportamiento, esto es un gran error. Supóngase que no se encuentra ningún cambio en el comportamiento, la conclusión sería que el programa no fue efectivo y debe ser eliminado. Esta conclusión puede o no ser correcta. La reacción puede haber sido favorable y los objetivos del aprendizaje pueden haber sido logrados, pero el nivel de comportamiento y de resultado pudieron no haber sido logrados

De manera que para que el cambio ocurra son necesarias 4 condiciones:

1. La persona debe desear el cambio

2. La persona debe saber que hacer y como hacerlo

3. La persona debe trabajar en un clima favorable

4. La persona debe estar bien recompensada para que le interese cambiar

El programa de entrenamiento puede compensar los 2 primeros requerimientos creando una actitud positiva hacia el deseo de cambio y enseñándole la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

La tercera condición, un clima favorable, se refiere al supervisor inmediato del participante y su actitud ante el cambio de comportamiento.

La cuarta condición, la remuneración, puede ser intrínseca, extrínseca o ambas. Intrínseca cuando incluye los sentimientos de satisfacción, orgullo y realización que pueden ocurrir cuando el cambio del comportamiento tiene resultados positivos. Extrínsecas incluye elogios del jefe, reconocimiento de otros y recompensa monetaria, como bonos por mérito y otros.

Como se ha dicho anteriormente, es importante evaluar tanto las reacciones como el aprendizaje en caso de que el cambio en el comportamiento no ocurra, entonces se puede determinar que el programa no es efectivo, si es inadecuado el clima en el trabajo o se trata de falta de recompensa. Es importante para los

evaluadores conocer el tipo de clima que los participantes afrontan cuando regresan del programa.

Es importante hacer todo para que los participantes vean que el clima es bueno, sin embargo hay poco chance de que el programa mejore el comportamiento y los resultados propuestos, si no trata de usar lo que ha aprendido. El cambio no ocurre cuando los participantes atienden al programa y quedan frustrados frente a su jefe sino también cuando el programa trata de enseñarles cosas que ellos no pueden poner en practica.

Guías para evaluar conductas:

- Usar un grupo control es práctico
- Permitir tiempo para que los cambios de conducta tengan lugar
- Evaluar antes y después del programa
- Medir o entrevistar uno o más de los siguientes: Estudiantes, sus supervisores inmediatos supervisores, sus subordinados y otras personas que frecuentemente observen la conducta.
- Tomar un 100% de respuestas o de muestreo
- Repetir la evaluación a tiempos apropiados
- Considerar costos versus beneficios

Una comparación con el cambio de conductas de un grupo control con el cambio experimentado por el grupo experimental puede sumar evidencia del cambio ocurrido en la conducta por el programa de entrenamiento y no por otra razón. Se debe evaluar solo cuando los entrenados hayan tenido tiempo de usar su nueva conducta. Algunas veces, la oportunidad es inmediata para aplicar esta en el trabajo. Algunas veces evaluar antes y después del programa es práctico y otras no es posible.

- ¿ Hace usted cualquier cosa diferente en el trabajo por que Ud. asistió al programa de entrenamiento?
- Si la respuesta es si, preguntar ¿ Puede usted brevemente describir que hizo usted, cuando estaba trabajando? Si su respuesta es no es diferente, puede usted decirme por que. ¿ Por qué usted no aprendió nada que pueda usar en el

trabajo? ¿ Su jefe lo anima que usted trate de hacer nuevas cosas o lo desanima ante cualquier cambio en su conducta?. ¿Usted planea un cambio alguno en su conducta en el futuro?. Si responde si, preguntar: ¿que planea usted diferente?

Estas preguntas se pueden hacer en un cuestionario o en una entrevista. Aunque existen cuestionarios preestablecidos, lo mejor es diseñar un instrumento de medición especialmente adaptados a las necesidades tanto de la empresa como del programa de entrenamiento. Una tabulación de esas respuestas puede proveer un buen indicador de la diferencia en la conducta.

Algunas debilidades de este paso se encuentran representada en la dificultad de desarrollar medidas apropiadas de registro, y medidas del cambio en el comportamiento.

4to PASO: RESULTADOS

Los resultados pueden ser definidos como el resultado final que ocurre porque los participantes atendieron al programa, el resultado final puede incluir incremento en producción, mejora en la calidad, reducción en los costos, reducción en los accidentes, incremento en las ventas, y aumento de las ganancias; como compensación a esta inversión.

Es importante reconocer que resultados como estos son la razón para elaborar un programa de entrenamiento, por lo tanto el objetivo final de un programa de este tipo debe basarse en estos términos.

Los programas en temas como liderazgo, motivación, comunicación, administración del tiempo, o cambios en la gerencia producen resultados que no son tangibles que no pueden ser medidos en términos económicos, pero se espera que resultados tangibles puedan sucederlos. Es difícil pero no imposible medir los resultados de estos programas Nosotros podemos evaluar comportamientos deseados, pero el resultado final debe ser medidos en términos de mejoramiento en términos no financieros. Se espera que cosas como moral alta o mejora en la calidad de trabajo o de vida pueda resultar e términos tangibles como los ya descritos.

Los instructores deben empezar estableciendo resultados deseados, para luego determinar que actitudes, conocimiento y las habilidades que son necesarios para traer el comportamiento deseado. La finalidad es presentar el programa de una manera que los participantes aprendan lo que necesitan saber pero también reaccionen favorablemente al programa.

VISIÓN GENERAL DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO: "LIDERAZGO PARA MUJERES EN ACCION"

En este mundo de cambios constantes, el liderazgo se ha venido posicionando como una gran habilidad que muchos desean tener, de igual manera, las mujeres, que hoy en día ocupan cargos anteriormente ocupados por hombres, están asumiendo un tipo particular de liderazgo.

El programa de entrenamiento "Liderazgo para mujeres en acción" es una "experiencia de aprendizaje, cuyo objetivo es desarrollar competencias de "Liderazgo Responsable en Colaboración" en la mujer, y potenciar su aplicación en las áreas personal, pareja, maternidad, familia, profesional y social"[69]. Este programa se presenta como un programa piloto; ha sido ideado para mujeres, profesionales, que de alguna manera necesitan conocer los conceptos esenciales del "Liderazgo Responsable en Colaboración", así como desarrollar las habilidades y destrezas que de ello se derivan.

Tiene como finalidad explorar el liderazgo como fenómeno relacional, que sucede solo en los espacios de las relaciones con otros, y entregar las herramientas específicas para la intervención en los diferentes áreas de desempeño de la mujer

Plantea el "Liderazgo Responsable en Colaboración" como el líder que "respeta, legitima y valida a los seres humanos que forman parte de su equipo, a través de la aceptación de su diversidad, de sus situaciones y emociones"[70] Un líder responsable es "coordinador y generador de las emociones de las personas con las cuales trabaja; es alguien que es capaz de entrenar a su equipo:

- los conocimientos necesarios para ser competente en un área,
- el entendimiento para desenvolverse con efectividad y

[69] Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, folleto divulgativo.
[70] Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, folleto divulgativo.

- el conjunto de acciones conducentes a lograr los objetivos planteados con un alto desempeño"[71]

Este liderazgo responsable solo puede existir en el "marco de las relaciones humanas, y no como una competencia individual a ser ejecutada, dentro del cual podemos constituirnos como líderes o como seguidores de algún líder. El rol de seguidor constituye al de líder, y viceversa"[72]. Para ser líder responsable es necesario desarrollar competencias relacionales o centradas en el proceso (aquellas que coordinan emociones) y competencias operativas o centradas en lograr resultados concretos.

Este programa intenta desarrollar dichas competencias en las diferentes áreas de vida de las mujeres, dichas áreas quedan clasificadas en 2 dominios fundamentales a saber:

"Dominio Privado:

1. Personal: referida a la relación de la mujer consigo misma y a su femineidad

2. Pareja: referida a la satisfacción de la necesidad de buscar complemento a través de una relación intima

3. Maternidad: referida a la reproducción biológica, y al desempeño para el desarrollo de los hijos.

Dominio Público:

4. Familia: referida ala mujer como miembro integrante de una red de relaciones dentro de una familia

5. Laboral: referida a la participación de la mujer en el ámbito de trabajo

6. Social: referida a las redes sociales donde la mujer encuentra apoyo, diversión, expansión, crecimiento."[73]

---

[71] Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, folleto divulgativo.
[72] Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, Manual del participante.
[73] Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, folleto divulgativo.

El programa "Liderazgo para mujeres en acción" fue diseñado como un proceso de aprendizaje individual y colectivo, continuo y directo, con carácter vivencial. "Su dinámica se fundamenta en la observación y la reflexión inmediata de los procesos vividos, con el fin de generar distinciones y aplicarlas a la vida cotidiana"[74].

El programa tiene una duración de seis meses. Consta de tres conferencias y dos reuniones de trabajo para los cuales es necesario destinar 18 días de asistencia obligatoria.

Las conferencias programadas tienen como objetivo entregar nuevos conceptos, para provocar cambios en las actitudes y comportamiento de las participantes, así como sensibilizar el proceso, trabajar las expectativas e introducir distinciones. Esta técnica corresponde la las técnicas mixtas de entrenamiento

Estas conferencias tratan los siguientes contenidos:

El genero Femenino y su discurso, que se dicto los días 27,28,29 y 30 de Noviembre en un reconocido hotel de Caracas, donde se trataron los siguientes aspectos:

1. La mujer como observador:
   El poder de la narrativa personal
   Manejo de experiencias y explicaciones

2. La mujer y sus dominios de acción:
   Lo que hacen las mujeres de hoy
   Lo privado y lo público

3. Género, cultura y discurso
   Lo patriarcal y lo matrístico
   Estilos relacionales

Emocionalidad y corporalidad de la mujer, que se dicto los días 27 y 28 de Febrero y 01 y 02 de Marzo, que se dicto en una hacienda en las afueras de la ciudad, donde se desarrollaron aspectos como los siguientes:

1. Distinguiendo emociones

[74] Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, folleto divulgativo.

Emociones propias y ajenas
El papel del escuchar: escucha y genero

2. Mujer y emociones fundamentales
   Autoaceptación y responsabilidad
   Respeto y legitimidad

3. Mujer emociones y acción
   Distinción y manejo de fronteras corporales
   Importancia de la competencia para aprender

Liderazgo y Genero, que se dicto los días 28,29,30,31 de Mayo en un reconocido hotel de la ciudad, en la que se trataron los siguientes puntos:

1. Distinguiendo liderazgo
   Un fenómeno relacional que se aprende

2. Competencias asociadas al liderazgo
   Competencias relacionales: coordinado emociones
   Competencias operativas: logrando resultados

3. Cambio y Liderazgo
   Aprender a cambiar, competencia necesaria
   Vivir el presente: una simple estrategia

4. Herramientas para la intervención
   Manejo del tiempo
   Diseño estratégico
   Herramientas de organización

5. Nuestra propuesta
   Liderazgo responsable en colaboración
   Encuentro con posibles estrategias

Las reuniones de trabajo se realizaron los días 13,14,15 de Febrero y 17,18,19 Abril, tienen como objetivo evaluar el proceso individual, revisar las distinciones, generar un equipo de trabajo y aprendizaje; y trabajar, reflexionar e intervenir en la experiencia de cada participante.

A lo largo del programa las participantes están acompañadas en su aprendizaje por una supervisora y por un grupo de estudio formado por sus propias compañeras, en quienes se apoyaran para desarrollar y aplicar a diferentes ámbitos de su vida las competencias adquiridas en el curso. Esta técnica se corresponde con una técnica mixta de entrenamiento.

Es necesario cuatro horas semanales de dedicación personal por parte de las participantes para la realización de 12 asignaciones que implican la lectura de libros, reflexiones, realización de tareas, trabajo con grupo de estudio y conversaciones con la supervisora

Las tareas tienen como finalidad generar un marco conceptual para la experiencia, estructurar el proceso de aprendizaje y procurar el seguimiento del proceso, en ellas será necesario realizar múltiples lecturas y analizar las mismas, para así generar el marco conceptual necesario para luego llevarlo a la experiencia. Estas corresponden con los métodos de entrenamiento enfocados al contenido

Los grupos de estudio tienen como función compartir experiencias personales y reflexionar conjuntamente sobre ellas, así como aprender el respeto por si mismo y por los demás, ensayar el manejo de las diferencias y reflexionar sobre la propia acción. Esta técnica esta orientada al proceso, su razón es destacar cambios en las actitudes, desarrollan conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollaran habilidades interpersonales; mediante la interacción entre las participantes, con el fin de provocar cambios en la conducta

Las supervisoras tendrán la responsabilidad de acompañar a la participante en el proceso de aprendizaje y trabajarlo, así como aportar distinciones.

Se espera que a través de este programa, provocar un cambio en el comportamiento de las participantes del programa "Liderazgo para mujeres en acción" a través de:

a) El desarrollo de conceptos y la transmisión de nuevos conocimientos
b) El desarrollo de habilidades
c) Al modificar actitudes

MARCO METODOLOGICO

TIPO DE INVESTIGACION

Como se propuso anteriormente en el planteamiento del problema, este trabajo tuvo como objetivo final aplicar el Modelo de Evaluación de Entrenamiento que propone Kirkpatrick a un programa piloto denominado "Liderazgo para Mujeres en Acción".

Para poder alcanzar dicho objetivo se hizo necesario el uso de un diseño de investigación exploratorio – descriptivo.

El diseño de investigación consta de 2 fases:

a) Exploratoria

b) Descriptiva

FASE EXPLORATORIA:

Esta fase corresponde con un estudio exploratorio, que cumplió la función de aumentar la familiaridad con el tema y determinar las tendencias que existen dentro del mismo, así como ayudar a delimitar mejor el problema y así facilitar el desarrollo de las herramientas de trabajo apropiadas y necesarias para la realización del estudio, así como lo definen Hernández (1994) y Bordelaeu (1987)

En ella se realizó una investigación bibliográfica del material disponible relacionado con el entrenamiento y su evaluación, todo ello con el fin de obtener una visión general del tema; para luego construir un marco teórico que sirviera de base para el análisis de los resultados de la investigación.

FASE DESCRIPTIVA

Esta fase corresponde aplicación del modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick, para lo cual fue necesario crear los instrumentos de recolección de

información, en nuestro caso cuestionario, que permitieron la recolección pertinente de los datos para el análisis posterior.

Hernández (1991) define los estudios descriptivos como aquellos que miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Representa una gama de actividades de investigación que tienden a trazar el bosquejo de una realidad.

TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACION

Según Hernández (1991), se realizó una investigación de tipo no experimental, ya que el investigador no manipuló en ningún momento las variables incidentes en el programa, sencillamente se dedicó a evaluarlo Hernández (1994) y Bordeleau (1987) definen el diseño de investigación no experimental, como una investigación sistémica y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido.

El tipo de diseño de investigación que se utilizó, fue un diseño transeccional descriptivo, ex post – facto, ya que su objetivo era describir las variables, recolectar los datos en un único momento y realizar el análisis correspondiente; esto debido a que la medición se realizó únicamente después de concluido el programa.

Se escogió este diseño de investigación, ya que a través de él, se pudo medir la reacción de las participantes al programa, así como los conocimientos que aprendieron, su cambio de comportamiento y los resultados que obtuvieron debido a su participación en el programa

POBLACION Y MUESTRA

Dada la naturaleza de la investigación, se hace necesario tomar como muestra la misma población del estudio, para garantizar una mayor exactitud en los resultados, aprovechando que la población es pequeña.

La población de esta investigación estuvo conformada por las 20 participantes del programa piloto denominado "Liderazgo para Mujeres en Acción"

Esta población se caracterizo por: ser mujeres, en edades comprendidas entre 25 y 60 años, profesionales, trabajadoras, que en su mayoría desempeñan cargos gerenciales en diferentes empresas, viven en diferentes regiones del país; todas asisten al programa voluntariamente y tienen expectativas de mejorar su calidad de vida en sus diferentes áreas, a través del programa.

Según Ander – Egg (1980), esta muestra se define como una muestra empírica intencionada, ya que el investigador escogió deliberadamente, para garantizar la exactitud de la evaluación.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Hernández Sampieri (1994) define a los instrumentos de recolección de datos como aquellos que registran datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. Este instrumento debe ser confiable y válido, en la medida en que su aplicación repetida al mismo sujeto, produzcan iguales resultados y realmente mida la variable que se quiere medir.

Para elaborar los instrumentos que se utilizaron en ésta investigación, primero se realizaron consultas a conocedores del tema y se revisó la bibliografía pertinente, se concluyó que se debía crear dos cuestionarios para recoger los datos necesarios.

Para construir estos cuestionarios se tomaron en cuenta los criterios que menciona Ander-egg (1980), para la elección de las preguntas, entonces:

- Se incluyeron solo preguntas que tuvieran relación directa con el problema
- Se tuvieron en cuenta los requisitos y necesidades establecidos en los planes de tabulación de la encuesta

Las preguntas fueron construidas de tal forma que fueran de fácil comprensión, que las participantes pudieran responderlas sencillamente y que el lenguaje utilizado estuviera a la altura de su nivel de formación. No se incluyeron preguntas que exigieran excesivo trabajo a quienes las respondieran.

Se utilizó el cuestionario, como medida de evaluación debido a que con él se puede abarcar una mayor área geográfica y alcanzar un mayor número de

personas en un mínimo de tiempo; las participantes tuvieron mayor libertad para responder, por cuanto es posible mantener su anonimato, disminuyendo el riesgo a las distorsiones, lo cual permite a los sujetos encuestados un mayor tiempo de reflexión antes de responder.

En el primer cuestionario, el cual se denominó *cuestionario de Reacción – Aprendizaje*, se midieron las etapas de reacción y aprendizaje definidas por Donald Kirkpatrick. Esta medición se realizó durante la sesión de cierre del programa "Liderazgo para mujeres en acción". Esto permitió conocer si el programa fue del agrado de las participantes, y si aprendieron los conocimientos fundamentales que dicho programa intentara desarrollar.

Se utilizaron preguntas *de elección múltiple*, que Ander – Egg (1980) define como preguntas cerradas que, dentro de los extremos de una escala, permiten una serie de alternativas de respuesta internas, cuyos matices son fijados de antemano. En ellas, las respuestas posibles ya están dadas y estructuradas junto con las preguntas y las participantes solo tuvieron que elegir entre ellas, según su opinión.

También se utilizó una pregunta *abierta*, en la que las participantes deben responder con sus propias ideas, y sin hallar ningún limite alternativo para su respuesta.

Dentro de esta misma clasificación de Ander – Egg (1980), se utilizaron *preguntas de opinión* que interrogan a la participante sobre lo que piensa u opina acerca del programa de entrenamiento. Este tipo de preguntas exige una toma de posición personal así, como tiende a hacer que la participante se sienta comprometida con su respuesta. También, dos *preguntas de conocimiento* en las que las participantes deben demostrar qué conceptos aprendieron durante el programa. Una de estas preguntas pretendió la identificación de doce (12) conceptos, de los cuales seis (6) fueron manejados en el programa.

El nivel de medición utilizado para la elaboración de este instrumento fue *ordinal* en el que se "establecen relaciones de objetos o individuos, ordenados jerárquicamente, en relación con una característica"[75]

Entre las escalas de opiniones y actitudes, se consideró trabajar con el Escalamiento tipo Likert. Esta escala consiste según Hernández Sampieri (1994) en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, que

[75] ENDER-EGG Ezequiel: "Técnicas de investigación social" Editorial. El Cid, 1980, 14va edición Argentina, pp 90

califican al objeto que miden, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.

Para esta investigación se utilizaron 6 calificaciones o categorías en la escala, de esta manera se evitó que las participantes se posicionaran en una calificación neutra.

Las afirmaciones que se utilizaron en este cuestionario, tienen una dirección positiva, ya que califican favorablemente al objeto de actitud y cada una mide una actitud hacia un único concepto subyacente.

Este cuestionario, quedo constituido por 14 preguntas, de las cuales 12 se refieren a la reacción de la participante y dos a los conocimientos adquiridos durante el programa.

En el segundo cuestionario, que se denominó *Cuestionario de Comportamiento – Resultados*, se midieron las etapas de comportamiento y resultados definidas también por Kirkpatric, con él se buscó medir el cambio en el comportamiento de las participantes así como los resultados que pudieran obtener en las diferentes áreas de su vida, como lo son: personal, pareja, maternal, social, laboral y familia, debido a su participación en el programa.

Esta medición se realizó, construyendo un cuestionario, que se fundamentó en *preguntas cerradas* que solo pueden ser contestadas por si o no y *preguntas abiertas*, que permitieron en algunos casos ampliar las respuestas de las preguntas cerradas, y como se dijo anteriormente, deben responder con sus propias ideas.

Según la clasificación que utiliza Ender – Egg, las preguntas que se utilizaron en este cuestionario, son *preguntas de acción*, ya que interrogan a la participante sobre una acción realizada, y sobre algunos detalles de la misma.

Este cuestionario, quedó constituido por 6 preguntas, de las cuales cuatro (4) se refieren a los cambios producidos en las actitudes de las participantes y dos (2) a los resultados que obtuvieron por su participación en el programa.

Para obtener las respuestas de este cuestionario, se envío el mismo a las participantes, para que así ellas lo devolvieran en el transcurso de una semana.

TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Debido a que la tarea de recolección de datos, se realizó en dos etapas, el tratamiento de la información, también se realizó en dos etapas.

PRIMERA ETAPA

Esta primera etapa, estuvo constituida por el tratamiento de los datos que se obtuvieron a partir del cuestionario: Reacción – Aprendizaje.

Para analizar estos datos, el primer paso fue clasificarlos, según el modelo de evaluación de entrenamiento de Donald Kirkpatrick, en datos de Reacción y datos de Aprendizaje.

Las preguntas uno (1) a la doce (12) corresponden a la etapa de reacción, las preguntas trece (13) y catorce (14) a la etapa de aprendizaje.

Las preguntas de elección múltiple que se utilizaron en este cuestionario, arrojaron datos cualitativos, ya que "representan una cualidad o característica"[76] del programa de entrenamiento; se les asignó una escala de medición ordinal.

A la pregunta trece (13) se le asignó una escala nominal, que solo se empleó para diferenciar las categorías (Lincoln, 1993).

Para codificar estos datos, se creó una tabla de códigos, tal como lo sugiere Hernández Sampieri (1991), la cual cumplió la función de servir de guía para: el proceso de codificación, localizar los datos durante el análisis e interpretarlos.

Luego los datos fueron vaciados en una matriz de tabulación de doble entrada. Esto con el fin de facilitar el proceso de tabulación de los mismos.

Para analizar el resultado correspondiente a la pregunta abierta, primero se determinó un patrón general de respuestas y se les dio un nombre a cada una de ellas, luego se constituyeron las categorías de respuestas y se les asignó un código. Con estos datos se construyó una tabla de códigos, que tuvo como función, servir de guía en el proceso de codificación y análisis de los resultados.

[76] CHAO, Lincoln: "Estadística para las ciencias administrativas", Mac Graw Hill, Colombia, 3ra edición, 1993, pp. 15

El análisis de los datos se llevó a cabo a través de la estadística descriptiva, lo que permitió el "resumen y descripción de los datos"[77], a través de medidas como: media, moda y mediana (medidas de tendencia central), así como también el valor mínimo, el valor máximo, rango y desviación estándar (medidas de variabilidad).

SEGUNDA ETAPA

En esta segunda etapa, se realizó la codificación y tabulación de los datos obtenidos, a partir del cuestionario : Comportamiento - resultados. Estos datos se clasificaron, en datos de Comportamiento y datos de Resultado, según el modelo utilizado para la evaluación del programa de entrenamiento.

Las preguntas uno (1) a la cuatro (4) corresponden a la etapa de comportamiento, las preguntas cinco (5) y seis (6) a la etapa de resultados.

Cada una de las preguntas de elección múltiple (2 y 5), se codificó a través de una escala pre-establecida, de carácter nominal u ordinal según corresponde, y con ellos se construyó una tabla de códigos con la misma función de las anteriores y se procedió a la tabulación de los datos. Para su análisis se aplicaron medidas de tendencia central y de variación.

Para la tabulación de las preguntas abiertas (3 y 6), se siguió el mismo procedimiento que en la etapa anterior, primero se constituyeron las categorías de respuestas y luego se les asignó un código. Con estos datos se construyó una tabla de códigos, que facilitó el proceso de codificación y análisis de estos datos.

Las preguntas uno (1) y cuatro (4), corresponden a preguntas cerradas con final abierto; para su codificación, tabulación y análisis se utilizaron los métodos antes descritos para las preguntas abiertas y para las preguntas cerradas.

PROCEDIMIENTO

Para desarrollar los objetivos planteados en esta investigación, fue necesario cumplir cuatro grandes etapas o momentos:

---

[77] CHAO, Lincoln: "Estadística para las ciencias administrativas", Mac Graw Hill, Colombia, 3ra edición, 1993, pp. 3

La primera de ellas, fue un momento lógico, en el que el investigador realizó una revisión bibliográfica del material disponible relacionado con el entrenamiento y su evaluación pertinente, realizó entrevistas a especialistas en la materia, con el fin de aumentar su familiaridad con el tema y obtener una visión general del mismo, lo que además permitió delimitar mejor el problema. Luego de esto se construyó un marco teórico que sirvió de base para el análisis de los resultados de investigación.

Mediante la revisión bibliográfica y las entrevistas que se realizaron a expertos, se determinó que el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick es el mas conocido, no solo en las organizaciones venezolanas sino a nivel mundial, además que este modelo se ha venido utilizando desde el año 1959 (Amazon.Com).

Luego se cumplió una instancia metodológica, en la que el investigador definió la muestra que se iba a utilizar en el estudio, determinó que los datos fueran recolectados a través de cuestionarios, los cuales en su momento fueron consultados con especialistas en la materia de adiestramiento, para así confirmar que las preguntas que se planteaban fueran válidas.

Luego de esto se determinó el tratamiento que se le iba a dar a los datos, en algunos casos se utilizó un tratamiento cualitativo, y en otros cuantitativo.

Determinados los métodos y estrategias que sirvieron para ejecutar esta investigación, se llegó a una etapa técnica en la cual se realizó la recolección de datos. Esta recolección se efectuó en dos etapas, luego se clasificaron los datos obtenidos en ambos instrumentos, según el modelo de evaluación de entrenamiento de Donald Kirkpatrick.

Estos datos luego fueron codificados y tabulados, con el fin de llegar a un momento lógico final, en el que se realizó la interpretación y análisis de datos, para así finalizar con las conclusiones.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

REACCION

Como se mencionó anteriormente, en el cuestionario *Reacción – Aprendizaje*, las primeras 12 preguntas correspondieron a la etapa de REACCION.

De estas preguntas, las primeras 5 califican el programa en cuanto a su contenido:

En relación al *aporte de beneficios,* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno.

La categoría que más se repitió fue "Muy bueno" (5). El 50% de las participantes está por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de éste valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.4 (muy bueno). Ninguna persona calificó al Programa en cuanto al aporte de beneficios de manera Regular, mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados

En cuanto a *si la teoría ofrecida corresponde con la práctica*, las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno, ya que su promedio se ubica en 5.1

Al ubicarse la moda de los datos en 5, nos damos cuenta que la categoría que más se repitió fue "Muy bueno". El 50% de las participantes considera que la teoría ofrecida en el programa corresponde con la práctica de manera excelente o muy buena. El otro 50% afirma que la teoría corresponde con la práctica en la categoría de buena. Ninguna persona calificó al programa en esta categoría de manera regular, mala o pésima.

La categoría referida a *si el programa satisfizo los intereses y necesidades,* el 50% de las participantes está por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de éste, el valor que mas se repitió fue muy bueno (5); en promedio las respuestas se ubican en 5.4, y en su mayoría, las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados, lo que nos hace pensar que las participantes consideran que en esta categoría, el programa fue muy bueno.

Las puntuaciones que corresponden a *la forma como estuvo concebido el programa* tienden a ubicarse en valores elevados y el promedio de ellas se ubica

en 5.1. Esto se confirma al revisar que tanto la media, como la moda se posicionan en la categoría muy bueno. Ninguna participante calificó al Programa en cuanto la forma como estuvo concebido de manera mala o pésima.

Observando los datos, podemos confirmar que el programa fue muy bueno en cuanto al *cumplimiento de expectativas de las participantes,* estas consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Muy bueno" (5). El 50% de las participantes está por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. Ninguna persona calificó al Programa en cuanto a si el mismo cumplió con las expectativas de manera regular, mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Por todo esto podemos decir que las participantes del programa consideran que su contenido fue muy bueno, siendo las características mas relevantes los beneficios que este programa aportó a las participantes, y se confirma que el programa satisfizo sus intereses y necesidades.

El segundo bloque de preguntas (de la seis a la once) corresponden a la calificación que asignaron las participantes a la organización del programa:

En cuanto a *las condiciones físicas y ambientales en las que se realizó el programa,* se puede decir que cumplió con las expectativas de las participantes, ya que en promedio, todas consideraron que las condiciones físicas y ambientales fueron muy buenas.

Esta pregunta se discriminó de la siguiente manera:

En cuanto a *las condiciones físicas y ambientales en las que se realizó la primera conferencia* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Excelente" (6). El 50% de las participantes califica esta pregunta con 6 y el restante 50% se sitúa por debajo de éste valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5 (muy bueno). Ninguna persona calificó al Programa en cuanto a las condiciones físicas y ambientales en las que se realizó la primera conferencia de manera regular, mala o pésima, una persona se abstuvo de responder. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

En cuanto a *las condiciones físicas y ambientales en las que se realizó la segunda conferencia* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Excelente" (6). El 50% de las participantes califica esta pregunta con 6 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.2 (muy

bueno). Ninguna persona calificó al Programa en las condiciones físicas y ambientales en las que se realizó la segunda conferencia de manera regular, mala o pésima, aunque una persona se abstuvo de responder. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

En cuanto al *las condiciones físicas y ambientales en las que se realizó la tercera conferencia* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Excelente" (6). El 50% de las participantes calificó esta pregunta con 6 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.3 (muy bueno). Ninguna persona calificó al Programa en las condiciones físicas y ambientales en las que se realizó la tercera conferencia de manera mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

En cuanto a la *duración del programa* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "bueno" (4). El 50% de las participantes esta por encima del valor 4.5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 4.7 (muy bueno). Ninguna persona calificó la duración del Programa de manera mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

En cuanto a los *horarios del curso* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue bueno (4). El 50% de las participantes esta por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5 (muy bueno). Ninguna persona calificó los horarios del Programa de manera regular, mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

En cuanto a *la actuación de la coordinadora - facilitadora* del programa, las participantes consideran que fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "excelente" (6). El 50% de las participantes esta por encima del valor 5.8 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.4 (muy bueno). .Ninguna persona la calificó de manera mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

En cuanto al *la actuación del Facilitador invitado,* las participantes consideran que fue excelente. La categoría que más se repitió fue "Excelente" (6). El 50% de las participantes calificó esta pregunta con 6 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.9 (excelente). Ninguna persona calificó la actuación del facilitador invitado como buena, regular, mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en los valores elevados.

En cuanto al *la actuación de su supervisora,* las participantes consideran que fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Excelente" (6). El 50% de las participantes calificó esta pregunta con 6 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 4.9 (muy bueno). Ninguna persona calificó a su supervisora de manera regular, mala o pésima. Dos personas se abstuvieron de contestar. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

En cuanto al *material de apoyo* que se utilizó en el programa de entrenamiento las participantes consideran que fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Muy bueno" (5). El 50% de las participantes está por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.2 (muy bueno). Ninguna persona calificó al Programa en cuanto al aporte de beneficios de manera mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

En cuanto al *los recursos audiovisuales* utilizados en el programa, las participantes consideran que fue bueno. La categoría que más se repitió fue "Muy bueno" (5). El 50% de las participantes está por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 4 (bueno). Ninguna persona calificó al Programa en cuanto al aporte de beneficios de manera mala o pésima. Se abstuvieron de responder cuatro personas. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Podemos concluir que para las participantes, la organización del programa fue considerada muy buena.

En líneas generales, las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue excelente. La categoría que más se repitió fue "Excelente" (6). El 50% de las participantes confirma dando un valor de 5.5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 4.9 (muy bueno). Ninguna persona calificó al Programa de manera regular, mala o pésima. Se abstuvieron de responder 2 persona. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

APRENDIZAJE

Para evaluar ésta etapa, se utilizaron las preguntas 13 y 14 del cuestionario de REACCION - APRENDIZAJE

De los principales conceptos manejados en el programa, el 10% de las participantes fue capaz de identificar correctamente 8 de ellos, el 25% identificó 9, y el 10% identificó 10.

Responsabilidad, colaboración, convivencia y auto-respeto, que corresponden a los principales conceptos manejados en el programa y fueron identificados correctamente por las participantes, así: responsabilidad en un 90% y los otros tres en un 80%

Cultura, autonomía, cambio social y atención no fueron categorizados conceptos principales manejados en el programa, pero de igual manera un porcentaje importante de las participantes, los identificó como verdaderos.

El 10% de las participantes, no saben o no responden.

Esto nos lleva a deducir, que las participantes, una vez terminado el curso no fueron capaces de identificar con claridad algunos de los principales conceptos que se manejaron en el programador lo cual podemos presumimos que las preguntas que se utilizaron para medir el Aprendizaje, no se estructuraron correctamente, por lo tanto las participantes no pudieron distinguir los conceptos principales que el programa mostró.

Al preguntar a las participantes cuales fueron las competencias (habilidades y destrezas), que el programa trató de desarrollar o perfeccionar, el 60% respondió responsabilidad, el 40% la colaboración y la auto-observación el 35% el manejo de las emociones y el manejo de las diferencias, el 30% la capacidad para manejar el tiempo, el respeto y autorrespeto así como conocer su cuerpo, también consideraron el "liderazgo responsable en colaboración" como una habilidad que desarrolla o perfecciona el programa, el 25% la convivencia, el 15% considera el diseño estratégico y el manejo de las destrezas de comunicación como competencias que el programa desarrolla así como la capacidad de escuchar; y el 10% la capacidad para lograr objetivos y de manejar la verdad. El 5% no responde o no sabe.

Es importante destacar, que la mayoría de las participantes, no identificaron el "Liderazgo Responsable en Colaboración" como una competencia, que el programa tratara de desarrollar o perfeccionar.

COMPORTAMIENTO

Los datos para medir esta variable se obtuvieron en el segundo cuestionario, que llamamos COMPORTAMIENTO – RESULTADOS

De ellos podemos concluir, que el 90% de las participantes realizó cambios en su comportamiento a través del programa, siendo los más relevantes de estos: Legitimación de los demás (60 %), respeto (45%) y manejo de las diferencias (45%) el 10 % se abstuvo de responder.

El 95% de las participantes declaro haber puesto en practica el concepto Autorespeto y 80% de ellas, conceptos como colaboración, convivencia y respeto; siendo estos conceptos manejados en el programa.

EL 50% de ellas obtuvo cambios en su comportamiento en 5 de los conceptos que se manejaron en el programa, 30 % obtuvo cambios en 6 de los conceptos, 10% en dos, 5% en cuatro y 5% en uno.

Podemos observar entonces que estos se corresponden con aquellos que declararon hacer aprendido, confirmando así el modelo de Donald Kirkpatrick.

El 80% ha tenido cambios en su área personal, 65% ha tenido cambios en sus áreas familiar y social.

El programa trato de entregar a las participantes algunas herramientas para lograr los cambios en las actitudes, entre ellas las mas destacadas fueron:

Reflexión	40%
El marco conceptual que les ofreció el programa	35%
Diseño estratégico	30%

El 10% de las participantes no responde o no sabe, cuales fueron las herramientas que el programa sugirió para realizar los cambios en las actitudes necesarios

RESULTADOS

Los resultados que obtuvieron las participantes a través de el programa, obtuvieron a través de las preguntas 5 y 6 del cuestionario Comportamiento – Resultados.

En cuanto al *impacto que le causó el programa en el área personal* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue excelente. La categoría que más se repitió fue "Excelente" (6). El 50% de las participantes califica esta pregunta con 6 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.6 (excelente). Ninguna persona calificó al programa en cuanto impacto que le causó el programa en el área personal de manera regular, mala o pésima.

En cuanto al *impacto que le causó el programa en el área de pareja* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Muy bueno" (5). El 50% de las participantes está por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 4.9 (excelente). Ninguna persona calificó al Programa en cuanto impacto que le causó el programa en el área pareja de manera pésima. Una persona se abstuvo de responder

En cuanto al *impacto que le causó el programa en el área de maternidad* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Muy bueno" (5). El 50% de las participantes está por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.2 (muy bueno). Ninguna persona calificó al Programa en cuanto impacto que le causó el programa en el área de maternidad de manera regular, mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados

En cuanto al *impacto que le causó el programa en el área familia* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Muy bueno" (5). El 50% de las participantes está por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.3 (muy bueno). Ninguna persona calificó al Programa en cuanto impacto que le causo el programa en el área familia de manera regular, mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados

En cuanto al *impacto que le causó el programa en el área profesional* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Excelente" (6). El 50% de las participantes esta por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.3 (muy bueno). Ninguna persona calificó al Programa en cuanto impacto que le causó el programa en el área profesional de manera regular, mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados

En cuanto al *impacto que le causó el programa en el área social* las participantes consideran que el programa de entrenamiento fue muy bueno. La categoría que más se repitió fue "Excelente" (6). El 50% de las participantes esta por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 5.2 (muy bueno). Ninguna persona calificó al Programa en cuanto impacto que le causó el programa en el área social de manera regular, mala o pésima. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados

En conclusión podemos decir que las participantes consideran que el impacto que les propicio el programa en sus diferentes áreas de vida fue muy bueno.

Los resultados mas evidentes, según las participantes se observan en las áreas :

Personal: a través del reconocimiento de patrones de comportamiento, así como su cambio, la confianza en si misma y el manejo de las emociones.

Maternal: a través de la convivencia.

En el área de familia: a través de la convivencia y el respeto.

Y en el área profesional: mediante el manejo de las emociones.

Si recordamos que anteriormente habíamos dicho que las participantes habían cambiado su conducta, principalmente en el área personal, de pareja y profesional, es una evidente relación entre los cambios que se produjeron en las conductas y los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber efectuado la revisión bibliográfica referente al entrenamiento y la evaluación del mismo, se pudo concluir que la metodología que propone Donald Kirkpatrick, representa una de las más amplias y confiables para evaluar los diferentes programas de entrenamiento que se puedan presentar. Esta metodología evalúa, no solo al facilitador, los recursos que este utiliza, y la concepción del programa; si no que además mide, los conocimientos que el participante asimila, los cambios en la conducta que realiza por su participación en el programa y los resultados que obtiene.

Este modelo, permitió evaluar el programa de entrenamiento "Liderazgo para mujeres en acción" en las cuatro etapas mencionadas en el marco teórico, por lo que se concluir que:

En términos de Reacción, las participantes opinan que el curso en líneas generales es muy bueno, esto se confirma al observar que tanto la moda, como la mediana, se posicionaron en la categoría cinco (5) que corresponde a muy bueno. La media aritmética, nos demuestra que la mayoría de las respuestas dadas por las participantes, se ubican entre la categoría "excelente", seis (6) y "Muy Bueno", cinco (5), solo una participante se sitúo en la categoría "Bueno

En términos de Aprendizaje, se pudo observar que las participantes no estaban en capacidad de identificar cuáles eran los conceptos manejados en el programa. Esto llevó a una revisión posterior del instrumento, de la cual podemos concluir que las preguntas 13 y 14 del instrumente de Reacción- Aprendizaje, presentan un problema en su estructura, ya que las participantes no lograron diferenciar entre conocimientos y competencias, por lo que se deduce que no distinguen entre ambos conceptos. En la pregunta trece, se mezclan conceptos validos y no validos, con la finalidad de que las participantes identificaran los conceptos manejados por el programa, esta diferenciación no fue posible, por lo que deducimos que los conceptos inválidos, de alguna manera pudieran tener relación con el programa.

En términos de actitudes, se pudiera concluir que las participantes, realizaron transformaciones en sus conductas. Declararon, en su mayoría haber identificado dentro del programa algunas herramientas que utilizaron para producir estos cambios en sus actitudes.

En términos de resultados, las participantes afirman en las preguntas cinco (5) y seis (6) del cuestionario de Actitudes-Respuesta, que el programa las impacto en las diferentes áreas de su vida, tales como: pareja, familia, personal, maternidad, social y laboral, y declaran haber obtenido resultados a través de su participación en el mismo.

Por lo antes expuesto podemos decir que las participantes evalúan el programa como "Muy Bueno", ratificando de esta manera que, el programa piloto "Liderazgo para las mujeres en Acción", cumple con sus objetivos, ya que las participantes modificaron su conducta y obtuvieron resultados, en las áreas que competen a este programa. Esto queda demostrado numéricamente, por cuanto las participantes se posicionaron entre las categorías "Bueno" y "Excelente" al evaluar el programa (Fase de Reacción).

Se concluye también, que el modelo de evaluación de entrenamiento propuesto por Kirkpatrick, es viable para evaluar programas de entrenamiento. Se recomienda para futuras investigaciones, la utilización del modelo de evaluación propuesto por Kirkpatrick, a fin de reafirmar su validez a la hora de realizar una investigación de este tipo.

Es recomendable, replicar esta investigación, a fin de garantizar que las participantes hayan tenido el tiempo necesario para asimilar los conocimientos que el programa imparte, para luego poder efectuar los cambios sugeridos por el mismo. Seria necesario realizar un nuevo instrumento de recolección de datos, ya que las preguntas trece y catorce referidas al aprendizaje en el cuestionario no se encuentran bien estructuradas, por lo que no permiten realizar una buena medición de las mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AMARO GUZMAN, Raimundo: " Administración de Personal", Santo Domingo, Ed. UNPHU, 1979, pp. 423.

- AMSTRONG, Michael: "Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa", 1991, Colombia, Ed. Legis, Pp. 266

- BORDELEAU Ivan y otros: " Modelo de investigación para el desarrollo de recursos humanos", México, Ed. Trillas, 1987, Pp. 185

- CHAO, Lincoln: "Estadística para las ciencias administrativas", Mac Graw Hill, Colombia, 3ra edición, 1993, Pp. 464

- CHIAVENATO IDALBERTO: " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Colombia, Mac Graw Hill, 2da Edicion, 1995, 540 págs.

- CRAIG Robert y Lester Bittel (comps) " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal", 12va edicion, México, Editorial Diana, 1991, pp. 687

- DRUCKER, Peter: "Tecnología, Administración y Sociedad", México, Ed. Galve, 1972, pp. 240.

- GARBI Esmeralda y Giovana Palumbo: Mujeres gerentes en la Venezuela de hoy: una carrera desafiante. Papeles del trabajo IESA N° 15. Caracas, Segunda Edición 1993 Pp. 54

- GOMEZ-MEJIA, Luis; BALKIN, David; CARDY Robert: Gestión de Recursos Humanos: España, Prentice Hall, 199, Pp. 623.

- Grupos, Sistemas y Procesos (GSP) de Venezuela. "Liderazgo para Mujeres en Acción", Caracas 1997, folleto divulgativo.

- HAX Arnold, Majluf Nicolás: Gestión de Empresa con una visión estratégica: Chile, 1995, ediciones Dolmen, Pp. 513

- HERNANDEZ, Sampieri y otros: "Metodología de la Investigación", Mac Graw Hill, 1991, Pp. 362.

- Journal of American Society for Training and Development: "Evaluating Training Programs" (Compilado por Donald Kirkpatrick), 1975, American Society foro Training and Development, Pp. 311

- JOY MC FARLAND, Lynne y otros: Liderazgo par el siglo XXI. Dialogo con 100 Líderes Destacados: Colombia Mac Graw Hill. 1996. Oficina Central de Estadística e informática: Indicadores de las fuerzas de trabajo. 2° Semestre 1993.

- KIRCPATRICK, Donald: "Evaluating Training Programs", USA, 1994, Berret- Koheler, Pp 229.

- KIRKPATRICK; Donald: Revisiting Kirkpatrick´s Four-Level Model" Training and Development, Enero, 1996.

- SCHEIN Edgar: Psicología de la Organización: México, 1982, Prentice Hall, Pp 252

- SIMON, Herbert: "El Comportamiento Administrativo", España, Ed. Aguiar, Segunda Edicion,1972, pp. 240

- WEEKS, Linda; Evaluando programas de entrenamiento" International Journal of Goverment Auditig, vol. 13, abril 1986, abstract.

- WEISS, Carol: "Investigación Evaluativa", Mexico, Ed. Trillas, 1980, Segunda Reimpresión de la primera edición (1975), Pp. 165

- YODER, Dale: "Manejo de personal y Relaciones Industriales", México, 7ma Edición, 1981, pp.804.

ANEXOS

ANEXO A

Instrumentos de Recolección de Datos

LIMA
LIDERAZGO
PARA MUJERES EN ACCION

Con el fin de realizar una vista retrospectiva del proceso de aprendizaje del cual usted fue partícipe, consideramos muy importante conocer su opinión en relación al mismo. Por esta razón pedimos su juicio en relación con algunos tópicos del Programa Liderazgo para Mujeres en Acción.

Es muy importante para nosotros la sinceridad con que usted nos de la información requerida. **Por favor no deje ninguna pregunta en blanco.**

De antemano queremos agradecer su colaboración ya que nos permitirá mejorar la calidad de nuestros futuros programas.

Marque con una "X" la columna que mejor refleje su parecer respecto a cada uno de los puntos que se enumeran a continuación, siguiendo la escala que se le presenta:

PESIMO	*1*
MALO	*2*
REGULAR	*3*
BUENO	*4*
MUY BUENO	*5*
EXCELENTE	*6*

Cómo calificaría Ud. el contenido del programa, en cuanto a:

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5	6
1. Aporte de beneficios						
2. La teoría ofrecida corresponde con la práctica.....						
3. Satisface sus intereses y necesidades						
4. Forma en que está concebido el programa						
5. Cumple con sus expectativas						

Como calificaría la organización del programa, en cuanto a:

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5	6
6. Condiciones físicas y ambientales de las instalaciones en que se realiazaron las conferencias:						
Primera Conferencia						
Segunda Conferencia						
Tercera Conferencia						
7. Duración						
8. Horarios						
9. Facilitadores :						
Coodinadora- Facilitadora: Johana Rodriguez						
Facilitador Invitado: Humberto Maturana						
Supervisora: _____						
10. Material de Apoyo						
11. Recursos Audiovisuales						

12. En líneas generales ¿Cómo fue el programa para Ud.?

_____

13. De los conceptos manejados en el programa, identifique aquellos que sean verdaderos o falsos

- ❑ Responsabilidad
- ❑ Autonomía
- ❑ Administración del tiempo
- ❑ Colaboración
- ❑ Atención
- ❑ Normas
- ❑ Calidad
- ❑ Convivencia
- ❑ Cambio Social
- ❑ Respeto
- ❑ Autorespeto
- ❑ Cultura

14. ¿ Cuales son las competencias (habilidades y destrezas) que según su percepción, el programa trato de desarrollar o perfeccionar?

_____

_____

_____

_____

LIMA
LIDERAZGO
PARA MUJERES EN ACCION

LIMA
LIDERAZGO
PARA MUJERES EN ACCION

Con el fin de realizar una vista retrospectiva del proceso de aprendizaje del cual usted fue partícipe, consideramos muy importante conocer su opinión en relación al mismo. Por esta razón pedimos su juicio en relación con algunos tópicos del Programa Liderazgo para Mujeres en Acción.

Es muy importante para nosotros la sinceridad con que usted nos de la información requerida. **Por favor no deje ninguna pregunta en blanco.**

De antemano queremos agradecer su colaboración ya que nos permitirá mejorar la calidad de nuestros futuros programas.

1. ¿El programa propició cambios en algunas de sus actitudes?

Si _____ No _____ ¿Cuáles?

_____

_____

_____

2. De los principales conocimientos adquiridos en el programa, ¿Cuáles ha puesto en práctica?

- ☐ Responsabilidad
- ☐ Autonomía
- ☐ Administración del tiempo
- ☐ Colaboración
- ☐ Atención
- ☐ Normas
- ☐ Calidad
- ☐ Convivencia
- ☐ Cambio Social
- ☐ Respeto
- ☐ Autorespeto
- ☐ Cultura

3. En cual(es) área(s) de su vida, cree usted que se evidencie un cambio debido a su participación en el programa.

_____

_____

_____

4. ¿A contado usted con las herramientas necesarias para realizar cambios en sus actitudes, sugeridos por el programa?

Si _____ No _____ ¿Cuales?

_____

_____

_____

5. Marque con una "X" la columna que mejor refleje su parecer, respecto a: Como calificaría usted el **impacto** que le causo el programa, en el área:

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5	6
Personal						
Pareja						
Maternidad						
Familia						
Profesional						
Social						

6. Mencione algunos de los resultados obtenidos por usted, después de haber realizado este programa, en las siguientes áreas:

Personal:

_____

_____

Pareja:

_____

_____

Maternidad:

_____

_____

Familia:

_____

_____

Profesional:

_____

_____

Social:

_____

_____

ANEXO B

Tablas Correspondientes al Cuestionario de Reacción - Aprendizaje

TABLA GENERAL DE DATOS PARA LA ETAPA DE REACCIÓN
(PREG. 1- 12)

part / preg.	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	7	8	9a	9b	9c	10	11	12
1	5	5	5	4	5	5	0	5	3	4	5	6	4,5	5	5	5
2	6	5	6	5	6	0	6	6	5	5	6	6	6	5	0	6
3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5
4	6	6	6	5	5	5	4	6	4	5	5,5	6	0	5	5	6
5	5	4	4	5	4	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	0
6	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	6	4	5	3	5
7	5	5	6	5	5	5	5	4	4	4	5	6	4	5	4	6
8	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6
9	5	6	6	5	4	6	6	6	4	6	6	6	4	3	0	0
10	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6
11	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5
12	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
13	6	5	5	5	4	6	6	6	4	4	3	6	6	5	5	6
14	4	5	5	4	5	4	6	4	4	4	4	5	6	5	4	4
15	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5
16	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
17	5	4	5	6	5	4	6	6	6	6	6	6	0	6	0	6
18	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6	5
19	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	6	6	6	5	4	4
20	6	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	6	5	5	0	6
Totales	107	102	107	101	101	99	104	106	94	99	108	118	99	104	80	98
Ind. Est.																
Media A	5,4	5,1	5,4	5,1	5,1	5	5,2	5,3	4,7	5	5,4	5,9	4,9	5,2	4	4,9
Mediana	5	5	5	5	5	5,5	5,5	6	4,5	5	5,8	6	6	5	5	5,5
Moda	5	5	5	5	5	6	6	6	4	4	6	6	6	5	5	6
Min	4	4	4	3	4	0	0	3	3	4	3	5	0	3	0	0
Max	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Rango	2	2	2	3	2	6	6	3	3	2	3	1	6	3	6	6

TABLA DE FRECUENCIAS PARA LA ETAPA DE APRENDIZAJE
(PREG. 13)

Conceptos Acertados	Frecuencias	%
0	2	10%
1	1	5%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	5%
6	3	15%
7	4	20%
8	2	10%
9	5	25%
10	2	10%
11	0	0%
12	0	0%
	20	100%

TABLA DE FRECUENCIAS PARA LA ETAPA DE APRENDIZAJE
(PREG. 13)

Conceptos Acertados	Frecuencias	%
0	2	10%
1	1	5%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	5%
6	3	15%
7	4	20%
8	2	10%
9	5	25%
10	2	10%
11	0	0%
12	0	0%
	20	100%

TABLA PATRONES GENERALES DE RESPUESTA Y FRECUENCIA PARA LA ETAPA DE APRENDIZAJE (PREG. 14)

Respuesta	Frecuencia	%
Responsabilidad	12	60%
Logro de Objetivos	2	10%
Administración del Tiempo	6	30%
Colaboración	8	40%
Convivencia	5	25%
Manejo de la Verdad	2	10%
Manejo de las Diferencias	7	35%
Manejo de las Emociones	7	35%
Autorespeto	6	30%
Respeto	6	30%
Reencuentro con su corporalidad	6	30%
Autoobservación	2	10%
Liderazgo Responsable en Colaborac	8	40%
Diseño Estratégico	6	30%
Manejo de Destrezas Comunicacione	3	15%
Escuchar	3	15%
No Responde	1	5%

ANEXO C

Tablas Correspondientes al Cuestionario de Comportamiento - Resultados

TABLA PATRONES GENERALES DE RESPUESTA Y FRECUENCIA PARA LA ETAPA DE COMPORTAMIENTO (PREG. 1)

	Frecuencia	%
Si	18	90%
No	0	0%
No Responde	2	10%

	Frecuencia	%
Respeto	9	45%
Logro de Objetivos	1	5%
Administración del Tiempo	1	5%
Colaboración	1	5%
Convivencia	2	10%
Manejo de la Verdad	2	10%
Manejo de las diferencias	9	45%
Manejo de las Emociones	6	30%
Autorespeto	3	15%
Legitimación Propia	5	25%
Autoobservación	12	60%
Autocontrol	1	50%
Manejo e integración de la áreas de vic	5	25%
Manejo de destrezas comunicacionales	3	15%
Valor del presente	3	15%
Actitud hacia su corporalidad	2	10%

TABLA DE CODIGOS PARA LA ETAPA DE COMPORTAMIENTO
(PREG. 2)

Concepto	Categoría	Código
Responsabilidad	Si	1
	No	0
Autonomía	No	0
	Si	1
Administración del Tiempo	Si	1
	No	0
Colaboración	Si	1
	No	0
Atención	No	0
	Si	1
Normas	No	0
	Si	1
Calidad	No	0
	Si	1
Convivencia	Si	1
	No	0
Cambio Social	No	0
	Si	1
Respeto	Si	1
	No	0
Autorespeto	Si	1
	No	0
Cultura	No	0
	Si	1

TABLA DE FRECUENCIAS PARA LA ETAPA DE COMPORTAMIENTO
(PREG. 2)

Conceptos	Frecuencias	%
0	0	0%
1	0	0%
2	1	5%
3	2	10%
4	1	5%
5	10	50%
6	6	30%

TABLA DE CODIGOS PARA LA ETAPA DE COMPORTAMIENTO
(PREG. 2)

Concepto	Frecuencia	%
Responsabilidad	16	80%
Autonomía	16	80%
Administración del Tiempo	8	40%
Colaboración	17	85%
Atención	7	35%
Normas	1	5%
Calidad	10	50%
Convivencia	17	85%
Cambio Social	6	30%
Respeto	17	85%
Autorespeto	19	95%
Cultura	13	65%

TABLA DE CODIGOS PARA LA ETAPA DE COMPORTAMIENTO
(PREG. 3)

AREAS	CATEGORÍA-CÓDIGOS	COLUMNA
Familia	Si - 1 No - 0	1
Pareja	Si - 1 No - 0	2
Maternidad	Si - 1 No - 0	3
Personal	Si - 1 No - 0	4
Social	Si - 1 No - 0	5
Profesional	Si - 1 No - 0	6

TABLA DE FRECUENCIAS PARA LA ETAPA DE COMPORTAMIENTO (PREG. 3)

Area	Frecuencia	%
Familia	9	45%
Pareja	13	65%
Maternidad	10	50%
Personal	16	80%
Social	9	45%
Profesional	13	65%

TABLA DE PATRONES GENERALES DE RESPUESTA Y FRECUENCIA PARA LA ETAPA DE COMPORTAMIENTO (PREG. 4)

	Frecuencia	%
Si	15	75%
No	3	15%
No Responde	2	10%

	Frecuencia	%
Aquellas que aprenden mediante la lectura	7	35%
Aquellas inherentes a la comunicación	4	20%
Aquellas referentes al manejo del cuerpo	5	25%
Reflexión	8	40%
Diseño estratégico	6	30%
Auto - Observación	5	25%
Distinción de lo patriarcal y lo matristico	2	10%
El hexágono de áreas de la vida	5	25%
Administración del tiempo	2	10%
Manejo de Diferencias	4	20%

TABLA DE PATRONES GENERALES DE REPUESTA Y FRECUENCIA PARA LA ETAPA DE RESULTADOS (PREG. 5)

AREA PERSONAL

	Frecuencia	%
Reconocimiento de patrones de comportamietno	9	45%
Cambio en los patrones de comportamiento	7	35%
Confianza en si misma	7	35%
Mayor conciencia de la responsabilidad	4	20%
Manejo de mis emociones	7	35%
Autorepeto	3	15%
Autoconfianza	2	10%
Atender mi cuerpo	2	10%

AREA PAREJA

	Frecuencia	%
Mayor comunicación	6	30%
Aumento en la convivencia	3	15%
Mayor Aceptación	3	15%
Valoración de las diferencias	4	20%
Respeto	4	20%
Autoconfianza	1	5%
No ha logrado resultados	5	25%

AREA MATERNIDAD

	Frecuencia	%
Manejo de mis emociones	4	20%
Legitimación del otro	4	20%
Convivencia	9	45%
Respeto	4	20%
Confianza	2	10%
Colaboración	1	5%
No responde	1	5%
Me siento bien aunque no tengo hijos	2	10%

AREA FAMILIA

	Frecuencia	%
Convivencia	12	60%
Respeto	8	40%
Colaboración	4	20%
Reconciliación con mi mamá	2	10%
Comunicación	2	10%
Manejo de diferencias	3	15%
No responde	1	5%
No ha logrado resultados	2	10%

AREA PROFESIONAL

	Frecuencia	%
Manejo de mis emociones	4	20%
Legitimación del otro	4	20%
Convivencia	9	45%
Respeto	4	20%
Confianza	2	10%
Colaboración	1	5%
No responde	1	5%
Me siento bien aunque no tengo hijos	2	10%

AREA SOCIAL

	Frecuencia	%
Manejo de las diferencias	4	20%
Convivencia	5	25%
Legitimación del Otro	7	45%
Colaboración	6	30%
Destrezas en la comunicación	5	25%
Confianza	2	10%
No rsponde	2	10%
No hay cambios	3	15%