TESIS
RI 2001
M4

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:

Evaluación del Retorno sobre la Inversión de un Programa de Adiestramiento para el Personal Gerencial de una Empresa Productora de Cerveza.

Realizado por:

Meza Requena, Francisco Luis
Urruzuno Mugarra, Miren Jaizkibel

Profesor guía:

Lic. Márquez, Clara

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECIOCHO (18) puntos.

Nombre: Clara Márquez Avila Firma
Nombre: Pedro Vicente Navarro Firma
Nombre: Oscar Rivo Firma

Caracas, 09 de noviembre de 2001

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

Evaluación del Retorno sobre la Inversión de un Programa de Adiestramiento para el Personal Gerencial de una Empresa Productora de Cerveza.

Este esfuerzo está dedicado a Dios por ponernos a las personas adecuadas en nuestro camino y por estar siempre con nosotros en todo momento. A nuestros padres, quienes con su apoyo incesante nos ofrecieron una excelente educación y el amor necesario para poder culminar esta fase tan importante de nuestras vidas. Y por último, a nuestros hermanos, quienes nos mantuvieron motivados durante todo este tiempo y nos expresaron apoyo y calma en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTOS:

- A nuestra tutora Lic. Clara Márquez, por su guía e incondicional ayuda, y por siempre ofrecernos una alternativa y solución a los obstáculos presentados.

- Al Lic. José Ramírez, por la asesoría prestada y por abrirnos las puertas a Empresas Polar.

- Al Lic. Christian Fossa, por creer en nuestro proyecto, apoyarnos con mucho entusiasmo en la génesis del mismo, y ofrecer su valiosa opinión en la correcta ejecución de la investigación.

- Al Lic. Pedro V. Navarro, por el soporte prestado en la realización del proyecto de tesis, y por su incesante entusiasmo e interés en el desarrollo del mismo.

- Al Lic. José Naranjo, por sus valiosos inputs en la validación de nuestra investigación.

- Al Lic. Ever Tovar, por la colaboración prestada en el análisis estadístico de los datos obtenidos.

- Al Lic. Chynn Lujano, por su interés en nuestra investigación y por presentarnos la alternativa ideal para superar los obstáculos presentados.

- A la Lic. Betsy Vera, por toda la colaboración prestada al momento de analizar los datos obtenidos y por el ánimo que sus palabras nos transmitieron.

- Al Dr. Jack Phillips, Donald Kirkpatrick y The American Society for Training and Development (ASTD), por su atención y apoyo entusiasta en nuestra investigación. Y por proveernos incondicionalmente la gran parte del material utilizado para poder llevar a cabo este trabajo de grado.

- Al personal de Cervecería Polar Los Cortijos, C.A. por brindarnos todo el apoyo necesario para la recolección de los datos.

Y por último, a todas aquellas personas que de alguna u otra manera, nos ayudaron o facilitaron las cosas en el camino, les damos nuestras más sinceras gracias.

RESUMEN

El Trabajo de Grado que se presenta a continuación, tiene el objetivo de, además de servir como requisito final para la obtención de la Licenciatura en Relaciones Industriales, mostrar al lector qué comprende, qué pretende y por qué se quiso llevar a cabo un proyecto sobre la evaluación de un programa de adiestramiento por medio del cálculo del Retorno de la Inversión del mismo.

La idea de esta investigación proviene de la inquietud que tienen los investigadores de querer aplicar un estudio sobre el adiestramiento que muy pocas empresas se atreven a hacer por lo complicado que el mismo puede tornarse.

La misión de este proyecto es demostrar la posibilidad de determinar la cantidad de dinero que entra en una organización después de la aplicación del *Programa de Adiestramiento "Valores para la Excelencia"*, impartido a los gerentes de Cervecería Polar, después de estos aprehender los conocimientos y conductas que se quieren reforzar.

Esta investigación va a ser posible gracias a la colaboración y ayuda que nos ofrece Cervecería Polar Los Cortijos, C.A. , organización que se dedica a la elaboración de cerveza y malta para el consumo nacional e internacional, y que está dispuesta a ofrecernos los recursos necesarios para que esta investigación se lleve a cabo.

La metodología a utilizar es relativamente sencilla, basada en la aplicación de varios cuestionarios y sucesivas reuniones con personal de la empresa . Es en la medición de los beneficios y en la conversión de éstos en valores monetarios donde se podrían presentar ciertas dificultades. Estas dificultades son resueltas si se hace un buen manejo de la teoría de evaluación de Donald Kirkpatrick y Jack Phillips, y si se tienen buenos indicadores que demuestren efectividad y beneficios después de la aplicación del programa de adiestramiento.

El estudio es de tipo descriptivo, pues se quiere medir un fenómeno que ocurre en un momento específico; y en cuanto al diseño, se tiene que es tanto transaccional como longitudinal, pues contiene dos variables que sólo van a ser medidas en un momento determinado, mas contiene otras variables cuya medición en dos momentos distintos permitirán determinar los efectos del adiestramiento y más tarde, el Retorno sobre la Inversión. Es decir, se aplicarán instrumentos de evaluación antes de la realización del curso de adiestramiento (pre-test) y otro, después del mismo (post-test).

Para concluir, este proyecto busca aportar un grado más de conocimiento sobre los beneficios que produce el adiestramiento, no sólo a esta empresa, sino a cualquier otra que pretenda hacer un completo estudio sobre un programa de adiestramiento y las bondades que resultan del mismo.

INDICE

Dedicatoria iii
Agradecimientos iv
Resumen v

CAPITULO I: INTRODUCCION 1
I.1 Planteamiento del Problema 2
I.2 Objetivos 4
I.2.1 Objetivo General 4
I.2.2 Objetivos Específicos 4

CAPITULO II: MARCO TEORICO
II.1 Organización y Sistema 7
II.2 Adiestramiento 10
II.3 Importancia del Adiestramiento 13
II.4 Proceso de Adiestramiento 14
II.5 Consideraciones sobre el Adiestramiento 15
II.6 Evaluación del Adiestramiento 16
II.7 Modelo de Evaluación de un Programa de Adiestramiento según Donald Kirkpatrick: Los cuatro Niveles 21
Primer Nivel: Reacción 22
Segundo Nivel: Aprendizaje 24
Tercer Nivel: Cambio de Conducta 25
Cuarto Nivel: Resultados 26
II.8 Modelo de Retorno sobre la Inversión en un Programa de Adiestramiento de Jack Phillips 28
Perspectivas sobre el Retorno de la Inversión 29
Barreras en la Implementación de un Programa de Retorno de la Inversión 29
Modelo de Retorno de la Inversión 31

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

III.1 Unidad Estratégica de Negocios de Cerveza y Malta 41
III.2 Visión de la Empresa 41
III.3 Misión de la Empresa 42
III.4 Visión de la Unidad Estratégica de Cerveza y Malta para el 2005 42
III.5 Misión de la Unidad Estratégica de Cerveza y Malta 42
III.6 Estructura Organizativa de la Empresa 43
III.7 Valores la Empresa 43
III.8 Descripción del Curso Evaluado 44

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

IV.1 Tipo de Investigación y Diseño 48
IV.2 Sujetos de Investigación 48
IV.3 Operacionalización de las Variables 49
IV.4 Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos 53
IV.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos 57

CAPITULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS
V.1 Nivel 1: Reacción 61
V.2 Nivel 2: Aprendizaje 64
V.3 Nivel 3: Cambio de Comportamiento 65
V.4 Nivel 4: Resultados

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
VI.1 Conclusiones 74
VI.2 Recomendaciones 76

CAPITULO VII: BIBLIOGRAFIA 78

CAPITULO VIII: ANEXOS 81

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla N° 1: Puntuación Total del Nivel 1: Reacción 61

Gráfico N° 1: Nivel 1: Reacción 61

Gráfico N° 2: Actividad – Nivel 1: Reacción 62

Gráfico N° 3: Instructor – Nivel 1: Reacción 63

Gráfico N° 4: Condiciones Ambientales y Logística – Nivel 1: Reacción 63

Gráfico N° 5: Puntuaciones Porcentuales Totales del Pre-test del Nivel 3 66

Gráfico N° 6 Puntuaciones Porcentuales Totales del Post-test del Nivel 3 67

Gráfico N° 7: Diferencias Porcentuales entre el Pre-test y Post-test del Nivel 3: Cambio de Comportamiento 67

Gráfico n° 8: Totales Porcentuales entre el Pre-test y Post-test del Nivel 3: Cambio de Comportamiento 69

CAPITULO I
INTRODUCCION

I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas de hoy en día que desean sobrevivir en el entorno que las rodea y que atenta muchas veces a sus operaciones y actividades, deben aprovechar las escasas oportunidades que se presentan para aumentar la competitividad ante empresas con las que comparte el mercado.

Muchas vías son usadas para dicho fin, como por ejemplo el mejoramiento de la tecnología de producción, servicio, comunicación, información, etc; nuevas inversiones en nichos de mercado no explotados, fusiones, ampliación en la línea de producción, etc; pero también existe una vía que es usada cuando se procura que sea el Recurso Humano, y no el Recurso Material, el que permita que las empresas puedan enfrentar las vicisitudes del entorno y aprovechar las escasas oportunidades que se presentan. Esta vía es la del Adiestramiento; la formación del personal.

El Adiestramiento de personal es importante para el éxito organizacional porque "desarrolla las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo"[1]. Para la realización de un programa de adiestramiento es necesario llevar a cabo una serie de pasos entre los cuales está la evaluación del programa de adiestramiento.

El Retorno sobre la Inversión ha sido estudiado ampliamente por Jack Phillips, quien ha ideado una metodología sencilla para calcular la relación costo-beneficio de un programa de adiestramiento de personal, la cual a su vez, añade un nivel a los conocidos 4 niveles de evaluación del adiestramiento de Donald Kirkpatrick, los cuales son: la reacción al adiestramiento por parte de los participantes del programa, el aprendizaje que obtuvieron del mismo, el cambio de conducta producido y finalmente los resultados en la organización, el cual es medido con la lectura de los indicadores de gestión, pero es conveniente aclarar desde ahora, que los mismos no se pudieron obtener debido a la confidencialidad que la empresa anfitriona quiso mantener de sus operaciones. Sin embargo, la evaluación de este nivel pudo efectuarse de otra manera, y esto es explicado ampliamente en el Marco Metodológico. El modelo de Retorno sobre la inversión asume los costos para comparar con los beneficios monetarios que se desarrollarán. Además, asume que cada programa tendrá beneficios intangibles que no serán convertidos en valores monetarios pero que sin embargo serán reportados como beneficios.[2]

[1] GRADOS, Jaime A. **Capacitación y Desarrollo de Personal.** México, 1999, p. 12

[2] Phillips, Jack. **Measuring the Results of Training.** Artículo compilado por: Craig, Robert L. **The ASTD Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development.** McGraw-Hill. United States of America. 1996, p. 331.

A partir de un sondeo realizado en distintas empresas del área metropolitana, podemos decir que las mayorías de éstas se limitan a cubrir formalmente los dos primeros niveles de evaluación (impacto y aprendizaje) ya que son los más viables. Por lo tanto, en esta investigación se quiere aportar un piso más a la pirámide de conocimientos sobre la función del adiestramiento, a partir de la determinación del Cambio de Conducta de los participantes del curso (nivel 3), de los Resultados obtenidos (nivel 4) y de la Rentabilidad Financiera (Retorno sobre la Inversión) según el modelo de Jack Phillips; para así hacer un seguimiento de todos los efectos producidos a causa de la aplicación de un programa de adiestramiento.

En resumidas cuentas, la inquietud de determinar el Retorno sobre la Inversión se debe a que la mayoría de las organizaciones evalúan los cursos de adiestramiento de una manera formal –únicamente los dos primeros niveles – y el tercero de una manera informal; pero quizás estos tres niveles no nos den una información sensible acerca de los resultados obtenidos, por consiguiente es necesario evaluar los niveles 3, 4 y 5 de una manera formal para obtener una información completa y veraz.

Por otra parte, las empresas no parecen escatimar esfuerzos a la hora de aplicar un programa de adiestramiento de personal, pero a la vez cuestionan a las Gerencias o Departamentos de RRHH por la gran inversión que acarrea la implementación de un programa de este tipo. Es decir, los ejecutivos pueden concluir lógicamente que el adiestramiento puede contribuir a obtener resultados competitivos como el mejoramiento de la productividad, mejoría en la calidad, reducciones de costos y ahorro del tiempo. Además, ellos creen que el adiestramiento puede mejorar la satisfacción del cliente, mejorar la moral, y construir un equipo de trabajo. La frustración viene de la falta de evidencia de que el proceso está realmente resultando.[3] Usando las palabras de Duane Schultz, sería válido suponer que "dada la cuantía de la inversión, se supone que los ejecutivos y los directores del adiestramiento examinan con minuciosidad la utilidad de los programas. Y sin embargo no es así".[4]

Esta posición aparentemente paradójica de la Dirección General de las organizaciones, subestima las funciones de las Gerencias de RRHH, otorgándole una imagen negativa con respecto a otras. Esto ocurre debido a que a la Dirección General de las organizaciones les es muy difícil comprobar los beneficios de estos programas. Pero no es justo que toda la responsabilidad de esta paradoja sea atribuida a la Dirección General, ya que las Gerencias de RRHH no se han esmerado en hacer una correcta evaluación de los cursos de adiestramiento para

[3] Phillips, Jack. **Return on Investments in Training and Performance Improvements Programs.** Gulf Publishing Company. Houston – United States of America, 1997. P .2
[4] Schultz, Duane. **Psicología Industrial.** Editorial McGraw-Hill. México, 1991, p. 205.

justificar la relación costos-beneficios, ya que la aplicabilidad de este estudio es muy complicada.

Como dice Schultz "La escasez de trabajos de investigación se explica por el carácter de los cambios conductuales del adiestramiento: algunos son más fáciles de estimar que otros. Así, es sencillo cuantificar la eficacia del adiestramiento destinado a la operación de una máquina o al montaje de una parte... Pero en el caso de las conductas menos definibles que se advierten en las relaciones humanas o en el adiestramiento de la sensibilidad y en otros aspectos de la capacitación gerencial, los efectos de estos programas no son tan fáciles de evaluar con objetividad...Es absurdo seguir respaldando una actividad sin conocer a fondo sus resultados."[5]

Por ello, se considera necesario realizar este aporte y demostrar por medio de esta investigación que, a causa de la aplicación de un programa de adiestramiento, a la organización ingresa una cantidad de dinero que representa un retorno sobre lo invertido y una posible ganancia, gracias al mejor desempeño del personal adiestrado en sus labores y, que el Retorno sobre la Inversión sirve como un instrumento valioso para la Gerencia de RRHH en cuanto a las decisiones futuras a tomar acerca de la gestión económica en el adiestramiento de su personal.

Por esto, en definitiva se quiere saber si: **¿Hay Retorno sobre la Inversión en el Programa de Adiestramiento "Valores para la Excelencia" aplicado al personal Gerencial de una Empresa Productora de Cerveza, según los modelos de evaluación de Jack Phillips y Donald Kirkpatrick?**

I.2 OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar el Retorno sobre la Inversión en el Programa de Adiestramiento "Valores para la Excelencia" aplicado al personal Gerencial de una Empresa Productora de Cerveza, según los modelos de evaluación de Jack Phillips y Donald Kirkpatrick.

Objetivos Específicos

Al momento de evaluar la efectividad del programa de adiestramiento debemos:

[5] Ibidem, p. 206.

- Elaborar y validar un instrumento de Evaluación del Comportamiento (basándose en escalas de Likert), a ser aplicado en el pre-test y post-test.
- Administrar y analizar el instrumento para medir el Impacto (nivel 1).
- Recopilar Información que constate que hubo aprendizaje. (nivel 2).
- Brindar apoyo en la elaboración del Plan de Acción a seguir por los participantes del curso, con el uso de la información recolectada en el objetivo anterior.
- Administrar y analizar el instrumento para medir el Cambio de Conductas (nivel 3).
- Determinar los resultados del curso (nivel 4).
- Determinar el Retorno sobre la Inversión del programa de adiestramiento según el modelo de evaluación de Jack Phillips.

Ahora, si bien no es imprescindible que las investigaciones de tipo descriptivo tengan hipótesis, consideramos necesario plantear un enunciado que sirva como orientación para el estudio; el cual consiste en que *"sí existe Retorno sobre la Inversión en la aplicación del Programa de Adiestramiento Valores para la Excelencia en una Empresa Productora de Cerveza"*.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

II.1 ORGANIZACIÓN Y SISTEMA

No sería correcto empezar el bloque teórico de una tesis que tiene como contexto el entorno organizacional, sin antes hablar de la percepción ya clásica pero muy vigente de la misma como un sistema.

Las organizaciones surgen por una necesidad innata del hombre que es la de la agrupación; "el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo"[6], éste depende de otros para poder crecer y desarrollarse, como también, otros dependen de él para el mismo fin. De esta manera, el hombre a través de los años ha perfeccionado la forma en cómo se relaciona con sus semejantes para así alcanzar sus fines.

Aun así, la necesidad innata de agrupación en el hombre no es suficiente para el nacimiento de organizaciones efectivas. También es necesario también que exista una coordinación de esfuerzos, unos objetivos comunes, una división del trabajo y una jerarquización de la autoridad.[7] Esto no quiere decir que los individuos olvidan sus necesidades individuales al momento de emprender una actividad colectiva en forma de organización; de hecho, según Karl Weick, las necesidades individuales son los motores que accionan la fuerza de trabajo del individuo, estos primeros convergen en los medios para alcanzar los fines en vez de converger primero en los fines como tales[8]. Adoptar una de las dos posiciones arbitrariamente sería no ver la otra cara de la moneda. Debemos entender entonces a la organización como un agregado de personas que comparten tiempo, energía, y recursos para la consecución de unos objetivos que se les han asignado previamente a la entrada a la organización; objetivos que sumados todos conforman la misión de la organización, por tanto, conforman el objetivo común. De la consecución de estos objetivos previamente asignados a cada miembro, éstos podrán satisfacer los objetivos individuales y privados que conforman la humanidad de cada uno de los mismos.

Lo que sí es inequívoco, es que para la consecución de los objetivos individuales y comunes, es necesario que la organización distribuya poderes, recursos y tareas. Es decir, se requiere que la organización cuente con una matriz de roles interconectados entre sí y relacionados de acuerdo a la jerarquía que tienen los mismos y de acuerdo a la prelación que haya entre sus tareas.

Es en este momento cuando podemos hablar de una organización como sistema. Entender a la organización como un sistema implica analizarla como un todo que está compuesto por partes que son distintas entre sí en cuanto a

[6] Shein, Edgard H. **Psicología de la Organización**. Editorial Prentice-Hall Internacional. Madrid, 1973. p. 17
[7] Ibidem, p. 18
[8] Weick, Karl. **Psicología Social del Proceso de Organización**. Editorial FEI, Colombia, 1982.

funciones, procesos y planes, y que reciben insumos del entorno para poder cumplir sus actividades; pero es precisamente esa heterogeneidad la que permite que la organización funcione eficientemente, pues si bien tiene partes distintas, éstas están en estrecha relación para llegar a un objetivo preestablecido. La interacción que ocurre entre estas partes permite que los procesos fluyan a lo largo de la organización, permitiendo así obtener un producto al final del proceso, que se pretende cause beneficios materiales (capital) y/o inmateriales (felicidad, satisfacción, armonía, etc), los cuales son los objetivos y la razón de ser de una organización y que serán utilizados para iniciar el ciclo una y otra vez, haciendo competitiva a la organización.

De esta condensada definición sistémica de la organización, se pueden substraer los elementos que conforman un sistema, usando como guía los enunciados por Juan Ignacio Elorduy en su libro *"Estrategia de Empresa y Recursos Humanos"*, serían los siguientes:

1. *La Frontera y el Entorno*: la frontera es el límite de separación entre la empresa y su entorno, es decir, es el espacio hasta donde la empresa tiene control. Por lo tanto, el entorno está constituido por todo aquello que se encuentra fuera de la empresa. Esto no significa que la empresa no llegue a influenciar ciertos aspectos del entorno, pues ésta a través de sus acciones puede afectar tanto a las empresas que compiten con ella como a la sociedad en general. Cabe destacar, que el sector económico en el cual se encuentra inmersa la empresa condiciona en cierta manera a la misma. Hoy en día, algunas tendencias están presionando a gran escala al entorno, afectando directamente la gestión de las empresas. Entre estas tendencias, a nivel mundial, tenemos: *mayor nivel de formación*, el cual permite el achatamiento de las empresas y una mayor exigencia por parte de la clientela; *nuevas tecnologías*, que crean procesos de reingeniería, desaparición de sindicatos, reducción de tareas operativas, incorporación de personas con una formación técnica específica, etc.; *la globalización*, la cual crea nuevas oportunidades de negocio y a la vez presenta nuevas amenazas competitivas; *una población mas individualista*, pues los jóvenes se preocupan más por su éxito profesional y por el dinero, que por la lealtad y fidelidad hacia la empresa; *preocupación por el medio ambiente*, ya que la sociedad está consciente del impacto medioambiental de la actividad humana; y por último, *mayor incertidumbre*, por la velocidad e imprevisibilidad con que se producen los cambios en el mundo.

2. *La misión*: es la razón de ser de la empresa y expresa los esfuerzos concretos que debe llevar a cabo la organización para lograr la visión. Por lo tanto, debe manifestar explícitamente el negocio de la organización. La misión es sumamente importante pues garantiza la supervivencia de la

empresa, ya que enfoca sus acciones en la búsqueda de un beneficio continuo y de la oferta de un producto que cubra las expectativas de la sociedad. La misión debe ser compartida y aceptada por todas las partes que conforman el sistema.

3. *Los outputs:* es todo aquello que se desprende de la organización como producto de sus acciones, es decir, son los resultados logrados por la empresa. Estos resultados se concretan en unos productos/servicios, acompañados de un beneficio/pérdida, creación de puestos de trabajo, contaminación, etc.

4. *Los inputs. La retroalimentación:* son los recursos que necesita la empresa para producir los resultados previstos. Estos recursos son los humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Otro recurso muy importante para la empresa que obtiene del entorno, es la información acerca de los resultados obtenidos en el pasado, es decir, *la retroalimentación.* Esta permite que la organización aprenda de sus ganancias y pérdidas, y corrija aspectos del sistema que causan resultados negativos. La retroalimentación puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando existen desviaciones no deseadas y éstas a su vez aumentan. Y es negativa cuando permite que el sistema mantenga su curso normal (en equilibrio y estabilidad), contrarrestando la desviación.

5. *El proceso del negocio:* son las acciones que permiten convertir los inputs (recursos utilizados) en outputs (resultados obtenidos), y dependen de la rama industrial o tipo de negocio o actividad que la organización ejecuta. Para que el proceso del negocio sea efectivo los ingresos deben ser mayores a los gastos, esta efectividad debe ser mayor a la de las empresas competidoras; pues con la economía de libre mercado tienden a desaparecer las empresas menos eficientes.[9]

Si estos elementos funcionan correctamente, la organización podrá sobrevivir y mantenerse en equilibrio. A esto se le llama comúnmente entropía negativa, que es la capacidad de la organización de mantenerse viva a pesar de las fuerzas internas y externas que actúan en contra de ella.

Ahora bien, para que estos elementos funcionen correctamente debe existir, dentro de ellos, muchos factores que necesitan estar presentes en la organización

[9] ELORDUY M., Juan Ignacio. **Estrategia de Empresa y Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. Madrid, 1993. p. 13.

para que la entropía negativa sea posible. [10] Ejemplos de estos factores podrían ser el capital necesario para invertir, la división de las tareas en roles claramente definidos, el establecimiento formas de comunicación acordes con la cultura de la empresa, la inversión en equipos y maquinarias que conviertan el insumo en productos, la selección del personal más capacitado y acorde a los objetivos de la empresa, la determinación de una compensación satisfactoria y competitiva, la seguridad e higiene del personal que labora en la empresa, las relaciones con los clientes, proveedores, competidores y gobierno, etc... se podría nombrar una cantidad casi infinita de factores que actúan sobre los elementos del sistema y que permiten que éste sobreviva, pero en esta investigación nos detendremos en uno que sin duda ha permitido que el recurso humano se mantenga capaz de enfrentar las exigencias que el negocio presenta regularmente, hablamos entonces de *el adiestramiento.*

II.2 ADIESTRAMIENTO

El mundo en el que se desenvuelven las organizaciones hoy en día es completamente distinto al mundo de hace una década atrás. Hoy por hoy, los sucesivos e impresionantes cambios en el área tecnológica, han hecho posible que las organizaciones acorten sus fronteras y expandan sus mercados de manera nunca antes imaginadas. Esto se traduce concretamente en mayores oportunidades de negocios que, para ser aprovechadas, requieren de ciertos cambios organizacionales, o lo que es lo mismo, requieren que la organización tenga la capacidad de ser flexible ante los cambios, permitiéndole adaptarse con éxito a las nuevas exigencias del entorno, manteniéndose así competitiva.

Las organizaciones entonces, para poder enfrentar el nuevo panorama, requieren formalizar dentro de sus objetivos estratégicos, lineamientos que guíen el uso mesurado de los recursos escasos necesarios para llevar adelante la misión de la organización. Es decir, toda organización que persigue el logro de ciertos objetivos, que quiera cumplir las metas planificadas y que combata las vicisitudes del entorno, necesita disponer, sistematizar y apoyarse básicamente en tres recursos fundamentales: recursos materiales, financieros y humanos.[11] Los recursos materiales, como sabemos, son todas aquellas cosas que son elaboradas, modificadas o actualizadas por el hombre; hablamos entonces de equipos, maquinarias, naturaleza e infraestructura. El recurso financiero es el capital y los activos a ser invertidos para generar ganancias. El recurso humano es la fuerza

[10] No es el fin de esta tesis hacer una mención detallada de cada uno de estos factores, lo que nos interesa aquí es nombrar algunos a manera de ejemplo para luego enfocarnos en uno en específico que es el que ha apalancado toda la investigación, este es el adiestramiento.

[11] Mendoza, Alejandro. **La Importancia del Adiestramiento.** Extraído de la compilación: Otaño, Carlos. **Pedagogía para el Adiestramiento.** UCAB. Caracas, 1999, p. 3

laboral que hace posible que el recurso material sea aprovechado.

"Es enteramente lógico, y hasta ahora ha sido una práctica común, que se dedique parte del presupuesto de la empresa para mantener en buenas condiciones los recursos materiales y los recursos financieros"[12], y "que se apliquen criterios y principios idóneos que procuran la correcta interrelación entre las funciones que emplean los recursos antes mencionados"[13]. Por su parte, los recursos humanos son atendidos "pero preferentemente en los aspectos referidos al reclutamiento de personal, salarios, prestaciones, relaciones laborales, etc. (tareas todas muy relacionadas con los recursos materiales y financieros) pero en lo que corresponde al desarrollo de los trabajadores, como es el adiestramiento...realmente no se pone el mismo interés"[14].

Este es el error más grande que una organización pueda cometer en el área de Recursos Humanos. Invertir en adiestramiento es invertir en el desarrollo del personal, es avanzar hacia el futuro y enfrentar los cambios asertivamente, ya que con el adiestramiento "... se adquiere el mínimo de habilidades y destrezas requeridas para la ejecución correcta y eficiente del trabajo"[15]. El que en el adiestramiento haya un aprendizaje que haga posible el mejor desempeño del trabajador en sus funciones, significa que es también un proceso educativo, pues esas adquisiciones de habilidades provienen de una "acción intencionada, orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre, que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos..."[16] para la ejecución de las actividades del puesto de trabajo.

De la integración de estas definiciones se pueden distinguir dos términos que están íntimamente relacionados entre sí: aprendizaje y educación. En el adiestramiento, la educación precede al aprendizaje, es decir, hace falta que el trabajador reciba una formación sistematizada acerca de lo que debe hacer en el trabajo y cómo mejorarlo. Si el trabajador aprende y usa los nuevos conocimientos adquiridos para desempeñarse mejor en sus labores, se puede inferir que éste ha cambiado su conducta. Es decir, el adiestramiento también es una forma de hacer cambiar la conducta de los trabajadores.

Dicho esto, nos atrevemos a hacer una definición integradora que enuncia lo que se ha entendido por adiestramiento durante el desarrollo del Trabajo de Grado. Se entiende por adiestramiento aquel proceso que tiene como objetivo

[12] Ibidem, p. 3
[13] Otaño, Carlos. **Sistema Básico de Adiestramiento**. Extraído de la compilación del mismo autor: **Pedagogía para el Adiestramiento III.** UCAB. Caracas, 1999, p. 18.
[14] Ibidem, p. 18.
[15] Otaño, Carlos. **Conceptos de Formación Profesional.** UCAB. Caracas, 1999, p. 44
[16] Mendoza, Alejandro. Op. Ctit., p. 4

cambiar la conducta del trabajador por medio de la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas, que en definitiva le permitirán desempeñar cada vez mejor su rol como parte de un complejo engranaje de roles, recursos materiales e inmateriales llamado organización.

De esta manera, el adiestramiento es una respuesta a la necesidad reciente de la mayoría de las organizaciones "... de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva."[17]

Se puede apreciar entonces que el adiestramiento es un medio para llegar a ciertos fines; si el adiestramiento permite que la organización cuente con personal capacitado y actualizado para enfrentar las exigencias del entorno, aumentando así la productividad, se podría decir que es efectivo, pero tal vez nos estaríamos apresurando. El adiestramiento para que realmente sea efectivo y perdure, debe contribuir al logro de los objetivos individuales de cada trabajador[18]. Sólo si el adiestramiento "conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena actualización y optimización de sus potencialidades latentes"[19], además de permitirle a la organización mejorar sus niveles de productividad, podríamos decir que es efectivo.

No obstante, ciertos puntos deben ser tomados en cuenta para asegurar la efectividad de un programa de adiestramiento. Estos puntos, según Brenda B. Sumberg, Directora de la Universidad de Motorola para las Americas, son claves para la calidad de cualquier iniciativa organizacional que pretenda hacer cambios positivos en el desempeño de sus trabajadores.

- "La identificación de la cultura organizacional actual y el entendimiento de cómo y cuáles cambios deben ocurren;
- Desarrollo de una guía para alcanzar los cambios;
- Presencia de Liderazgo;
- Involucrar al Personal;
- Modelaje y reforzamiento consistente de la importancia de la calidad;
- Transferir al personal involucrado las habilidades y conocimientos apropiados."[20]

[17] Mondy, Wayne y Robert Noe. **Administración de Recursos Humanos.** México, Prentice-Hall, 1997. p. 230

[18] Granell, E. y Burgazzi, C. La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela, 2º Estudio. IESA. Caracas, 1991.

[19] Urdaneta, Orlando. **El Desarrollo de los Recursos Humanos en los procesos de apertura económica.** 3R Editores. Bogotá, 1997, p. 71.

[20] Sumberg, Brenda B. **Quality of Training.** Artículo compilado por: Craig, Robert L. **The ASTD Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development.** McGraw-Hill. United States of America. 1996, p. 143.

Para alcanzar una óptima calidad de adiestramiento, es importante enfocarse en los empleados a adiestrar; para esto se debe tomar en cuenta dos elementos claves tales como: los requerimientos del personal a adiestrar, y la identificación de los productos y servicios que se le puede proveer. Los supervisores de dichos empleados deben estar calificados para identificar las necesidades de adiestramiento para poder alcanzar las metas organizacionales.[21]

De esta manera, el adiestramiento es una herramienta para el desarrollo del recurso humano así como también un factor que mantiene la entropía negativa del sistema, impidiendo su obsolescencia.

II.3 IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO

Arriba se ha expuesto ya algunas razones de por qué es importante el adiestramiento, sin embargo es justo comenzar un nuevo apartado y justificar la existencia y el uso del mismo.

1. "proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo;
2. facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambiente laborales, tanto en situaciones corrientes de trabajo, como cuando se presentan innovaciones técnico - científicas;
3. permitir una mayor movilidad de la mano de obra (ascensos, transferencias);
4. proporcionar a los trabajadores un sentimiento de seguridad, ante las contingencias de la demanda ocupacional; y
5. satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente a su desarrollo y formación."[22]
6. Los trabajadores "elevan su estatus, autoestima y prestigio organizacional"[23].
7. Mejora la calidad de los productos y servicios.
8. Aumenta la productividad.
9. Evita la "obsolescencia de las habilidades en todos los niveles de la compañía"[24], manteniéndola competitiva en el mercado.

En fin, el departamento de adiestramiento tiene como misión ayudar a educar a gerentes y empleados sobre lo que se debe y no se debe hacer en la

[21] Ibidem, p. 143.
[22] Mendoza, Alejandro. Op. Ctit., p. 4
[23] Schultz, Duane. **Psicología Industrial.** Editorial McGraw-Hill. México, 1991, p. 176
[24] Mondy, Wayne y Robert Noe. Op. cit. p. 230

organización, además de conectar la misión del negocio con los programas de adiestramiento.

En la economía actual es muy importante mantener a los empleados con un conocimiento competitivo y aventajado debido a la proliferación de las tecnologías, la multiplicación de los competidores y la constante obsolescencia de los productos. Por lo tanto, el departamento de adiestramiento y desarrollo de personal tiene la grandiosa tarea de crear nuevos conocimientos para una continua innovación tanto tecnológica como organizacional.

II.4 PROCESO DE ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento es un proceso sistemático, no es simplemente un curso que se administra y del cual se obtienen resultados de inmediato, es por ello que tiene que cumplir una serie de pasos que se encuentran en prelación. El cumplimiento sistemático de estos pasos llevará a la empresa a conseguir el output deseado.

Según Carlos Otaño, el proceso de adiestramiento cuenta con siete pasos. A continuación se hará una breve mención de ellos.

1. *Dirección y Desarrollo del Sistema:* Consiste en la dirección de todos los demás pasos del proceso de adiestramiento y de "verificar que los objetivos y planes en materia de adiestramiento estén de acuerdo a las políticas, objetivos y planes de la empresa".[25]
2. *Definición General de Problemas:* Es el paso en el cual directores, supervisores, gerente y demás personal administrativo informan *síntomas* de problemas que se generan en los procesos organizacionales y que constituyen un obstáculo para el logro de metas. De igual manera es necesario determinar sus causas, formular soluciones hipotéticas y filtrar aquellas que puedan ser remediadas con adiestramiento.
3. *Determinación de Necesidades de Adiestramiento:* Es diagnosticar con ayuda del supervisor y por medio de la recolección de datos, a través de un instrumento medible, las carencias o posibles fallas que puedan presentarse en la organización como tal, en un departamento / unidad o de forma individual. Este instrumento debe proveer la información referente a: " a quién se debe adiestrar, en qué se les debe adiestrar, para cuándo se quiere que estén adiestrados y además, qué necesidades organizacionales serán satisfechas".[26]

[25] Otaño, Carlos. **Sistema Básico de Adiestramiento**. Extraído de la compilación del mismo autor: **Pedagogía para el Adiestramiento III.** UCAB. Caracas, 1999, p. 20.
[26] *Ibídem.* , p. 21

4. *Diseño y Planeación del Programa de Adiestramiento:* Es aquí donde se formulan "los objetivos de cada programa específico, se estructura el contenido a desarrollar, se prevén las situaciones de evaluación y se seleccionan las técnicas y medios adecuados para los objetivos establecidos en el programa".[27]
5. *Determinación de las Necesidades Financieras:* Consiste en la definición de los costos correspondientes al programa de adiestramiento a realizar, obteniendo así un presupuesto económico del mismo, lo cual permitirá la aprobación por parte de la Dirección de la empresa.
6. *Aprovisionamiento de Recursos Materiales y Humanos:* Consiste en la adquisición de las instalaciones, equipos e instructores, así como la distribución de los materiales necesarios para el curso; dependiendo del financiamiento aportado por la empresa.
7. *Realización y Evaluación del Programa de Adiestramiento:* Consiste en la aplicación del programa de adiestramiento, y por lo tanto, su evaluación, verificando el logro de los objetivos planteados y de la satisfacción de las necesidades detectadas. Este paso puede ser considerado como uno de los más importantes en el proceso de adiestramiento.

II.5 CONSIDERACIONES SOBRE APRENDIZAJE

Anteriormente se había señalado la relación que hay entre aprendizaje y adiestramiento, y es que es condición necesaria que para que el adiestramiento tenga algo de efectividad, el individuo debe tener la capacidad de retener parte del mensaje que recibió para después aplicarlo en su trabajo. Y esto es lo que nos interesa saber del aprendizaje en esta investigación, que es un "proceso en virtud del cual la experiencia o la práctica dan origen a un cambio relativamente permanente en la conducta."[28] Se busca entonces que los individuos que participen en programas de adiestramiento tengan la capacidad de, por medio de sus sentidos, captar los mensajes que le son comunicados y demás estímulos que provienen del entorno en dónde se ejecuta la actividad de educación. Luego de captarlos se espera que los procese y relacione con sus experiencias pasadas, y calcule mentalmente el beneficio de aprehender la nueva información como condición para mejorar su desempeño como trabajador.

Para que este proceso sea posible entonces, el aprendizaje debe tener ciertas condiciones para su efectividad. Según Edgar Shein, "se facilitará el aprendizaje en la medida en que:

- el que aprende se halle motivado para aprender.

[27] *Ibídem* , p. 22
[28] Morris, Charles G. **Psicología un Nuevo Enfoque.** Editorial Prentice-Hall. México, 1992, p. 188

- las respuestas que hay que aprender se vinculen de una manera significativa, y esta vinculación se extienda también a las motivaciones que el alumno aporta consigo.
- las nuevas respuestas que se van a aprender no entren en conflicto con las respuestas o actitudes antiguas...
- se generalicen con éxito las nuevas respuestas, tomando como punto de partida la situación del aprendizaje y se utilicen estas nuevas respuestas de una manera adecuada.
- se hallen reforzadas las nuevas respuestas...
- el que aprende sea un participante activo en el proceso del aprendizaje más que una persona que se limita a escuchar pasivamente...
- la situación de aprendizaje proporcione una serie de oportunidades para practicar las nuevas respuestas...
- las nuevas respuestas que hay que aprender se hallen divididas en unidades didácticas y se presenten normalmente de acuerdo un ritmo marcado de forma idónea.
- se cuente con una orientación por parte de un monitor para ayudar al que aprende a desarrollar nuevas respuestas.
- la situación de aprendizaje permita que se destaquen diferencias individuales en cuanto a la diversidad de aprendizaje, la intensidad de dicho proceso y la cuantía de lo que se aprende, así como la secuencia en que se retiene dicho material."[29]

II.6 EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO

La fase evaluativa de un programa es quizás la más importante, ya que constituye la prueba de fuego del adiestramiento. Con ella la organización obtiene evidencias acerca de la efectividad del mismo y lo justifica o ataca según la realidad que encuentra.

No obstante, la evaluación requiere de grandes esfuerzos por parte del personal de Recursos Humanos, el cual debe tener la disposición de salir de sus oficinas y recolectar datos antes y después de la acción de adiestramiento. Esta actividad puede tornarse frustrante ya que dependiendo del clima de la empresa, su cultura y el tiempo que las personas tengan, se podrá recolectar valiosa información sobre los resultados del programa de adiestramiento. Empero, por más difícil y frustrante que pueda resultar esta fase, Recursos Humanos debe armarse de voluntad para llevarlo a cabo ya que "si se prescinde de la investigación evaluativa una empresa que haya invertido enormes cantidades de

[29] Shein, Edgar. Op. cit. p. 51.

dinero y tiempo, no sabrá hasta qué punto los resultados compensan un esfuerzo tan grande"[30].

Además, esto nos lleva a pensar que "es obvio que se puede elevar mucho la credibilidad del DPH (Departamento de Recursos Humanos) si se demuestra que la organización se beneficia de manera tangible con estos programas"[31].

Ahora bien, ¿qué es la evaluación?, " es una apreciación o valor en base a hechos y datos, que interpretados, sirven de base para emitir un juicio"[32]. En adiestramiento, las apreciaciones o valores que se hacen aparecen de los datos que provienen de los participantes, es decir, de sus reacciones y comportamientos ante cada uno de los elementos que intervienen en un programa, y finalmente, del desempeño post-adiestramiento.

De esta manera, la evaluación se torna importante como proceso de la gestión de Recursos Humanos, ya que permite:

1. "Justificar la existencia de un Departamento de Adiestramiento a través de la demostración de cómo contribuye al alcance de los objetivos y metas de la organización".[33]
   Siendo RRHH una unidad de apoyo en los procesos del negocio, muchas veces es subestimada, y en casos de reducción de personal los encargados de la parte de adiestramiento son los primeros en la lista de despido, ya que muchas veces la percepción de la importancia de esta función queda al criterio de la alta gerencia.[34]
2. "Decidir si se continúa o no con las prácticas de adiestramiento".[35]
   Es importante determinar si todavía es necesario aplicar un programa en específico ya que ocurre muchas veces, y más hoy en día, que el mismo se torna obsoleto y no ofrece lo que el personal necesita para enfrentar con nuevas perspectivas el trabajo.[36]
3. Obtener información de cómo mejorar futuros programas de adiestramiento".[37]

[30] Schultz, Duane. Op. cit. p. 205.
[31] Mondy, Wayne y Robert Noe. Op. cit. p. 260.
[32] Otaño, Carlos. **¿Por qué evaluar el adiestramiento?.** Extraído de la compilación del mismo autor: **Pedagogía para el Adiestramiento III.** UCAB. Caracas, 1999, p. 201.
[33] Kirkpatrick, Donald. **Evaluating Training Programs. The Four Levels.** Berrett-Koehler Publishers, INC San Francisco, 1998, p. 16.
[34] *Ibídem*. p. 16
[35] *Ibídem*. p. 16
[36] *Ibídem*. p. 16
[37] *Ibídem*. p. 16

Efectuado el programa y aún habiendo determinado su efectividad, todavía es posible dar un paso más en el proceso evaluativo y analizar qué se podría mejorar del programa y qué podemos usar del mismo para mejorar otro.[38]

4. Permite determinar la efectividad y credibilidad de la compañía que provee el adiestramiento.

En conclusión se puede decir que la Evaluación del Adiestramiento es un proceso que consiste en revisar, observar, analizar y determinar la efectividad que tuvo un programa de adiestramiento sobre las personas sometidas al mismo y los resultados que la organización obtiene de este tipo de prácticas. Entonces, los encargados del adiestramiento no solamente deben presentar excelentes programas de adiestramiento de personal, sino también deben demostrar que estos programas dan resultados como: un mejoramiento del desempeño de los trabajadores en el trabajo, una mayor eficiencia en el uso de los recursos, y una satisfacción en el retorno del dinero invertido en adiestramiento. Esta demostración solo puede ser revelada mediante la aplicación y desarrollo de los programas de evaluación del adiestramiento.

Ahora bien, se han realizado muchos trabajos teóricos acerca de cómo debe ser evaluado un programa de adiestramiento, de los cuales serán dos básicamente los usados en este estudio. El primero de estos modelos es el de Donald Kirkpatrick, el cual es conocido mundialmente, además de que abarca todos los aspectos en los que puede influenciar un programa de adiestramiento. Este modelo consiste en cuatro niveles denominados de la siguiente manera:

- Nivel 1: Reacción
- Nivel 2: Aprendizaje
- Nivel 3: Cambio de Conducta
- Nivel 4: Resultados

Y el segundo modelo es el de Jack Phillips, pues complementa al modelo de Kirkpatrick, ya que añade un aspecto más a evaluar de un programa de adiestramiento, el cual es el *Retorno sobre la Inversión,* considerando este retorno como el Nivel 5.

Antes de explicar ampliamente cada uno de estos modelos, es fundamental aclarar los pasos claves para realizar una evaluación de adiestramiento. A continuación se expondrán dichos pasos, los cuales fueron compilados según los artículos de David S. Bushnell (“Input, Process, Output: a Model for Evaluating Training”) y Paul R. Bernthal (“Evaluation that Goes the Distance”).

[38] *Ibídem*. p. 16

1) "Identificar los Valores de la Organización. Muchas organizaciones publican sus valores, pero no siempre los practican. Por lo tanto, el Departamento de Adiestramiento de Personal de una empresa debe, en primer lugar, asociar dichos valores con sus prácticas.
2) Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes. Una vez que los valores de la organización han sido vinculados con sus prácticas, es más fácil identificar el tipo de adiestramiento que puede ser el correcto para los empleados a adiestrar, y por tanto ser efectivo. Por lo tanto, el departamento de adiestramiento de personal debe realizar una lista de las habilidades, conocimientos y sentimientos, (actitudes y emociones) para determinar en cuáles puntos los empleados deben ser adiestrados. En otras palabras, el adiestramiento influye en el qué hacer, cómo pensar y cómo sentir."[39]
3) "Identificar las Metas de la Evaluación. Este es un paso crítico ya que determina todo lo que abarca el esfuerzo de realizar el proceso de evaluación, y establece los parámetros que influenciarán los pasos siguientes. Algunas de las metas son cuantitativamente diferentes de otras.
4) Desarrollar un Diseño y Estrategia de Evaluación. Consiste en seleccionar una apropiada manera de evaluar, desarrollar una estrategia de recolección de datos, e identificar el origen de la data."[40]
5) "Identificar el Origen de la Data. La calidad de la evaluación de la data depende de su origen. El criterio para elegir la mejor data incluye la objetividad, accesibilidad y realidad de su origen. Entonces, el origen de la data debe estar libre de prejuicios, debe proveer información entendible, debe ser fácil de acceder, y debe producir información inmune a irrelevantes influencias. Es mejor recolectar data de diferentes orígenes, pues la gente tiene distintas maneras de pensar y por lo tanto, algunos desacuerdos pueden proveer distintas perspectivas.
6) Elegir el Mejor Método para Recolectar la Data. Uno de los aspectos más difíciles para desarrollar un proceso de evaluación es la selección e implementación de un apropiado diseño de evaluación, pues surgen preguntas tales como: cada cuánto tiempo quiero recolectar la data, cuántas personas debo seleccionar para recoger la data, etc.
7) Seleccionar el mejor instrumento de evaluación. Típicamente el mejor instrumento es el más objetivo."[41] Entre los instrumentos de recolección de datos tenemos los siguientes:

[39] Bernthal, Paul R. **Evaluation that Goes the Distance.** Artículo compilado por: Donald L. Kirkpatrick. **Another Look at Evaluating Training Programs.** ASTD. Virginia - United States of America. 1998, p. 52
[40] Bushnell, David S**. Input, Process, Output: a Model for Evaluating Training.** Artículo compilado por: Donald L. Kirkpatrick. **Another Look at Evaluating Training Programs.** ASTD. Virginia - United States of America. 1998, p. 40.
[41] Bernthal, Paul R. Op-cit. P. 53

- "Entrevistas: es un encuentro cara a cara que consiste en responder de manera individual y oral, una serie de preguntas realizadas por otra persona.
- Cuestionarios: es una forma computarizada o impresa en la cual tenemos una o más tipos de preguntas con elección múltiple, una escala para elegir, o preguntas abiertas.
- Discusiones de Grupos: reuniones del facilitador con grupos de personas para recoger información cualitativa sobre las percepciones, actitudes y experiencias del personal adiestrado.
- Reportes de Incidentes Críticos. Consiste en anécdotas orales o escritas de elementos claves que demuestren el valor del programa de adiestramiento. Estos eventos pueden estar incluidos en cuestionarios, entrevistas.
- Indicadores de Desempeño. Evalúan la efectividad del adiestramiento en el comportamiento del trabajo. Estos indicadores pueden ser: la calidad del trabajo, cantidades producidas, costos incurridos, tiempo requerido para realizar las tareas, etc.
- Simulaciones / Juegos de Rol. Los participantes simulan situaciones en las cuales deben aplicar las habilidades y/o conocimientos adquiridos en el programa de adiestramiento. La situación debe ser similar a la realidad, exponiendo a los participantes a los retos que día a día deben enfrentar en su trabajo.
- Observación. Consiste en observar el comportamiento en el trabajo de los participantes antes, durante y después del programa de adiestramiento.
- Tests Escritos. Consiste en una serie de preguntas diseñadas para evaluar las habilidades y conocimientos aprendidos. La mayoría de los tests incluyen preguntas como: verdadero / falso, selección múltiple, preguntas cortas, entre otras."[42]

8) "Seleccionar los Recursos. Identificar las personas que puedan ayudar a conducir la evaluación, cuáles son sus habilidades y en qué partes del proceso de evaluación deben ser responsables. También debe preguntarse si estas personas tienen suficiente poder e influencia en la organización para obtener la información para determinar los resultados de la evaluación."[43]
9) "Analizar la Data. Realizar las conclusiones acerca de los datos y hacer recomendaciones para los futuros programas de adiestramiento."[44]

[42] Marrelli, Anne F. **Ten Evaluation Instruments for Technical Training.** Artículo compilado por: Donald L. Kirkpatrick. **Another Look at Evaluating Training Programs.** ASTD. Virginia - United States of America. 1998, p. 59.
[43] Bernthal, Paul R. Op-cit. P. 53
[44]. Bushnell, David S. Op-cit. P.40 .

En conclusión, se puede decir que los encargados de medir la efectividad de los programas de adiestramiento han estado haciendo un gran esfuerzo para evaluar dichos programas. Para esto, es necesario tener en mente qué es la evaluación del adiestramiento. La mayoría de las personas están de acuerdo en una definición que consiste en "la determinación de la efectividad de un programa de adiestramiento"[45]. Pero ésta no es una completa definición, pues aún falta precisar, en términos de qué es una determinación de la efectividad. Por consiguiente, a continuación se explicarán ampliamente los Métodos de Evaluación de Donald Kirkpatrick y Jack Phillips, quienes concretan el sentido de la evaluación del adiestramiento.

II.7 MODELO DE EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO SEGÚN DONALD KIRKPATRICK: LOS CUATRO NIVELES

La escogencia de este modelo de evaluación como base para calcular el Retorno de la Inversión, se basó en el hecho de ha probado ser válido, pues es "amplio, simple y aplicable para una variedad de situaciones de adiestramiento"[46], ofreciendo una manera para analizar su efectividad. Estos ángulos son los famosos cuatro niveles de Kirkpatrick; cuatro perspectivas con las que evaluaremos el programa a aplicar.

Anteriormente se indicó que el Modelo de Evaluación de Adiestramiento diseñado por Donald Kirkpatrick consiste en "cuatro niveles que representan una secuencia de manera tal que cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el que le sigue"[47]. Estos niveles han sido denominados respectivamente de la siguiente manera: Reacción, Aprendizaje, Cambio de Conducta y Resultados. "Estos niveles van en orden desde el más simple y económico hasta el más complejo y costoso"[48], lo cual trae como consecuencia, que a medida que se pasa de un nivel a otro, el proceso de evaluación se hace más difícil y consume una mayor cantidad de tiempo.

Es importante indicar también, que cada nivel tiene sus ventajas y desventajas, por lo tanto, es fundamental planear el proceso de evaluación de la misma manera que se planea el programa de adiestramiento. Las preguntas que se realizan para cada uno de estos niveles son las siguientes:

---

[45] Kirkpatrick, Donald L. **Evaluation.** Artículo compilado por: Craig, Robert L. **The ASTD Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development.** McGraw-Hill. United States of America. 1996, p. 295.

[46] Birnbrauer, Herman. **Evaluation Techniques that Work**. Artículo compilado por: Donald L. Kirkpatrick. **Another Look at Evaluating Training Programs.** ASTD. Virginia - United States of America. 1998, p. 81.

[47]. Kirkpatrick, Donald L. **Evaluating Training Programs. The Four Levels.** Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco-United States of America, 1998, p.19

[48] Birnbrauer, Herman. Op.cit, p.81.

- Nivel 1-Reacción: ¿Los participantes están satisfechos con el programa de adiestramiento efectuado?

- Nivel 2-Aprendizaje: ¿qué hechos, principios, técnicas, habilidades y actitudes fueron entendidas y absorbidas por los participantes durante el programa de adiestramiento?

- Nivel 3-Cambio de Conducta: ¿el programa de adiestramiento produjo algún cambio de comportamiento en los participantes, de manera tal que mejora el desempeño de los participantes en el trabajo?

- Nivel 4-Resultados: ¿cuáles fueron los resultados tangibles del programa de adiestramiento en términos de disminución de costos, mejoramiento de la calidad, etc?

A continuación se expondrán extendidamente cada uno de estos niveles, para así comprender de una manera clara y precisa el Método de Evaluación de Adiestramiento de Donald Kirkpatrick.

Primer Nivel: Reacción

Constituye el primer nivel de evaluación y pretende medir cuál es la reacción que tiene aquel que participa en el programa. Son las opiniones, sentimientos, pensamientos, inquietudes, preguntas, comentarios y quejas. Entonces, "si el adiestramiento va a ser efectivo, es importante que los participantes reaccionen a favor de esto"[49]; por lo tanto, este nivel de evaluación "ayuda a determinar que tan efectivo es el programa y cómo éste puede ser mejorado"[50].

Kirkpatrick afirma que evaluar en términos de reacción, es lo mismo que medir la satisfacción del cliente, enfatizando así, que esto no incluye ningún tipo de medición de aprendizaje. Por lo tanto, este nivel no da una información totalmente válida sobre la efectividad del programa de adiestramiento, pues "existe una correlación entre el cómo se sienten los participantes sobre el programa de adiestramiento, lo que han aprendido y la aplicación en el trabajo".[51] Esto indica que para obtener una información completa acerca de la efectividad del programa de adiestramiento, es necesario estudiar los niveles que le siguen al nivel 1 (reacción). Cabe destacar, que la mayoría de las empresas usan únicamente este nivel, ya que es económico, rápido y fácil de administrar.

[49] Kirkpatrick, Donald. Op-cit. p. 25
[50] Ibidem, p.25
[51] Birnbrauer, Herman. Op-cit. P.82

La reacción de los participantes ante el curso se mide normalmente mediante un cuestionario, en el cual se pregunta la calidad del curso, del ambiente físico, instructor, materiales, refrigerios, entre otros.

Según Kirkpatrick, la importancia de medir el impacto de un programa de adiestramiento es: en primer lugar, la retroalimentación necesaria para tener un primer vistazo de qué tan bien fue implementado el programa de adiestramiento. En segundo lugar, los instructores reciben por parte de los participantes una opinión acerca de qué tan efectivos fueron y en cuánto ayudaron a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo. En tercer lugar, sirve como información cuantitativa que puede ser analizada por los interesados en los resultados del adiestramiento. Y finalmente, provee información que puede ser usada como parámetros de comparación para futuros programas.

Donald Kirkpatrick establece una serie de pasos que pueden guiar la evaluación de la reacción. Estos pasos son:[52]

- Determinar qué se quiere evaluar: las facilidades (localidad, comfort y conveniencia); horarios (a tiempo, largo del programa, descansos y conveniencia); refrigerios (cantidad y calidad); casos de estudio, ejercicios; ayudas audiovisuales (cuan apropiadas y efectividad); instructores, entre otros.
- Diseñar un formato que cuantifique las reacciones: consiste en realizar un formato el cual incluya la máxima cantidad de información posible, requiriendo la mínima cantidad de tiempo. Esto es muy importante, porque una vez terminado el programa, los participantes están ansiosos de irse, y ellos no quieren dedicar mucho tiempo haciendo cuestionarios de evaluación, pues algunos piensan que los instructores no tomaran en cuenta sus comentarios luego.
- Alentar a los participantes a escribir comentarios o sugerencias: los puntos tabulados proveídos son solo parte de las reacciones de los participantes. Ellos no proveen las razones de estas reacciones o sugerencias que pueden ser dadas para mejorar el programa. Por tanto, es fundamental obtener información adicional. Para esto, los instructores deberán hacer de estos cuestionarios parte del programa de adiestramiento, utilizando los últimos cinco minutos del programa para pasar los cuestionarios-.
- Obtener un 100 % de respuestas inmediatas: el instructor deberá estar pendiente de que todos participantes respondan todas las preguntas y devuelvan todos los cuestionarios.
- Obtener respuestas honestas: este es un punto muy importante, ya que por lo general, los participantes se sienten presionados o miedosos de revelar su

[52] Kirkpatrick, Donald. Op-cit. p. 26

nombre y/o departamento. Para esto, es recomendable hacer los cuestionarios anónimos o con firmas opcionales.

- Desarrollar estándares aceptables de medición: deben establecerse en base a lo que cada item pretende evaluar.
- Medir las reacciones en contraste de los estándares y tomar una acción apropiada: los directores de adiestramiento deberán tomar en cuenta los resultados obtenidos y efectuar acciones que ayuden a mejorar la efectividad de los programas de adiestramiento en el futuro.
- Comunicar a los instructores las reacciones de los participantes de manera apropiada: los directores de adiestramiento deben saber expresar a los instructores las fallas expresadas por los participantes, de manera tal que los instructores las consideren como críticas constructivas que contribuyan a mejorar su desempeño en programas de adiestramiento futuros.

En conclusión, medir la reacción de los participantes del programa de adiestramiento es de suma importancia, ya que como afirma Spencer: "para un máximo aprendizaje, tu debes tener interés y entusiasmo"[53]; y por otra parte, "el anterior presidente del ASTD en un discurso dado por Cloyd Steinmetz, de Reynolds Metals afirmó: no es suficiente decir, aquí está la información, la tomas? Nosotros debemos interesarlos y motivarlos a querer tomarla."[54] Por consiguiente, para que los empleados puedan aprender en un programa de adiestramiento, y luego aplicar estos conocimientos y habilidades en su trabajo, ellos deben sentirse motivados e interesados por dicho programa, haciéndolo atractivo para los participantes.

Segundo Nivel: Aprendizaje

Este nivel constituye el segundo nivel de evaluación y su objetivo es medir si los participantes aprendieron algo del programa, y si ese fue el caso, cuánto conocimiento adquirieron, que técnicas y habilidades fueron mejoradas o adquiridas, y qué actitudes fueron modificadas o creadas. Es necesario hacer notar que no necesariamente una alta puntuación en este nivel hará que el próximo sea también positivo, pero es imposible que haya un cambio de conducta sin haber al menos un poco de aprendizaje. Así también, el hecho de que la puntuación en el Nivel 1: Reacción, haya sido favorable, no asegura el aprendizaje de los participantes.

[53] Kirkpatrick, Donald L. **Evaluation.** Artículo compilado por: Craig, Robert L. **The ASTD Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development.** McGraw-Hill. United States of America. 1996, p. 295.
[54] Ibidem, p295

Herman Birnbrauer en su artículo "Evaluation Techniques that Work" afirma: "Kirkpatrick describe su segundo nivel de evaluación en términos de los principales factores, y técnicas que los participantes entendieron y absorbieron durante el programa de adiestramiento. Para la práctica, es mas usual considerar conocimientos, habilidades y actitudes. ¿Qué significan estos términos?".[55]

- Conocimientos: se refiere a los factores, principios o reglas que los participantes aprendieron durante el programa de adiestramiento. Una manera práctica y veraz de medir el aprendizaje es realizando un test antes y después del programa , para así comparar los resultados, y determinar su efectividad del programa.
- Habilidades: consiste en evaluar aquellas habilidades adquiridas por los participantes durante el programa de adiestramiento. "Esta categoría demanda un mayor esfuerzo que la evaluación del conocimiento, pero los datos resultantes proveen mayor información acerca de qué tan bien los participantes adquirieron los objetivos propuestos."[56]
- Actitudes: esta categoría es muy difícil de medir, ya que atributos como cooperación, calidad e innovación son subjetivos; y por lo tanto, estos no pueden ser observados, medidos o verificados de alguna manera convencional. Pero es cierto, que la medición de actitudes da un valioso aporte a la medición del aprendizaje.

Kirkpatrick establece una serie de pasos para evaluar de manera satisfactoria el nivel 2 (aprendizaje). A continuación se nombrarán estos pasos.

1) "El aprendizaje para cada participante debe ser medido mediante resultados cuantitativos que puedan ser determinados.
2) Se recomienda usar un pre y post-test para determinar el aprendizaje obtenido en el programa.
3) Tener un grupo control (no reciben el programa de adiestramiento) que pueden ser comparados con el grupo experimental (quienes reciben el programa de adiestramiento), siempre y cuando sea práctico para la empresa.
4) La evaluación de resultados puede ser analizada estadísticamente y así el aprendizaje puede ser proveído en términos de correlación o nivel de confidencia, siempre y cuando sea práctico para la empresa."[57]

Tercer Nivel: Cambio de Conducta

Constituye el tercer nivel de evaluación y su objetivo es determinar si la persona, en su labor diaria, ha tomado una posición distinta en su forma de

[55] Birnbrauer, Herman. Op-cit. P.83
[56] Ibidem, p.83
[57] Kirkpatrick, Donald L. Op-cit. p. 303.

actuar; claro está, se quiere que esa nueva forma de actuar o comportarse sea la que realmente el programa de adiestramiento estaba buscando. Es importante que cuatro condiciones estén presentes para que este nivel tenga éxito:

1. "La persona debe tener el deseo de cambiar.
2. La persona debe saber qué hacer y cómo debe hacerlo.
3. La persona debe trabajar en el clima adecuado.
4. La persona debe ser recompensada por cambiar"[58]

Kirkpatrick establece una serie de guías para llevar a cabo la evaluación del cambio de conducta. Estos pasos son:

- Usar un grupo control si es práctico para la empresa.
- Esperar el tiempo necesario para que el cambio de conducta haya tomado lugar.
- Evaluar a los participantes antes y después del programa de adiestramiento, siempre y cuando sea práctico para la empresa.
- Realizar cuestionarios o entrevistas a un o más personas que ocupen los siguientes cargos: participantes, el supervisor inmediato, los subordinados, y otros quienes puedan observar la conducta de los participantes.
- Obtener el 100 % de las respuestas.
- Repetir la evaluación en los momentos apropiados.
- Considerar los costos versus beneficios.

Es importante destacar que la evaluación del cambio de conducta de los participantes del programa de adiestramiento, es un proceso sumamente difícil, pero que demuestran de una manera evidente y clara, la efectividad del programa de adiestramiento y de los beneficios que esto le produce a la empresa.

Cuarto Nivel: Resultados

Constituye el cuarto nivel de evaluación y su objetivo es determinar qué se obtuvo de la aplicación del programa. "Los resultados finales pueden ser el incremento de la productividad, mejora en la calidad, reducción de costos, reducir la frecuencia y / o la severidad de los accidentes, incrementar las ventas, reducir las pérdidas y aumentar los beneficios."[59] En fin, se trata de medir el impacto del programa de adiestramiento al negocio de la empresa.

[58] Kirkpatrick, Donald L. **Evaluating Training Programs. The Four Levels.** Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco-United States of America, 1998, p21
[59] *Ibídem*, p. 23.

A continuación se presenta una serie de ejemplos de Indicadores de Desempeño que pueden proveer información para el nivel 4 de resultados.

- "Ausentismo
- Costos de Accidentes, Indicadores de Accidentes
- Variación en los presupuestos
- Quejas de empleados y clientes
- Reducción de costos
- Eficiencia
- Promoción de empleados
- Uso de equipos de seguridad
- Errores de empleados
- Perjuicios
- Ajustes de Inventarios

Hay mucho factores que complican este proceso, haciéndolo extremadamente dificultoso, pero no imposible. Por lo tanto, es recomendable que los directores del adiestramiento evalúen primero los niveles de reacción, aprendizaje y cambio de comportamiento antes de medir los resultados, pues como afirman Sandra Shelton y George Alliger en su artículo "Who's Afraid of Level 4 Evaluation?", "Es mejor utilizar el nivel 4 de evaluación combinado con el nivel 2 y nivel 3, pues estos son utilizados para estudiar la calidad del adiestramiento, y ellos proveen un soporte adicional para las conclusiones sobre los efectos del adiestramiento en el negocio. En particular, el nivel 3 provee evidencia de la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes en el trabajo. Si esta aplicación no ocurre, el nivel 4 de evaluación no podrá mostrar los resultados esperados." [60]. Pero es cierto, que el nivel 4 de evaluación, puede proveer datos más verdaderos y creíbles que la información recolectada en los tres niveles anteriores, ya que debe incluir un análisis de costos-beneficios

Al igual que en el nivel 3 de evaluación, Kirkpatrick establece una serie de puntos guías que podrán llevar a cabo con éxito la medición de resultados. Estos lineamientos son:

- Usar un grupo control si es práctico para la empresa.
- Esperar el tiempo necesario para que los resultados hayan tomado lugar.
- Evaluar a los participantes antes y después del programa de adiestramiento, siempre y cuando sea práctico para la empresa.
- Repetir las mediciones en los momentos apropiados.
- Considerar los costos versus los beneficios.

[60] Artículo compilado por: Donald L. Kirkpatrick. **Another Look at Evaluating Training Programs.** ASTD. Virginia - United States of America. 1998, p. 171.

Para concluir, se puede decir, que el nivel 4 "Resultados" es de suma importancia para obtener una valiosa evaluación de un programa de adiestramiento, ya que no solamente puede ayudar a tomar decisiones sobre su valor, sino también a modificar o eliminar ciertos programas de adiestramiento que no proveen beneficios a la empresa. Además, si el nivel 4 demuestra resultados favorables para la organización, el departamento de adiestramiento podrá obtener un apoyo por parte de los gerentes para la ejecución de futuros programas de adiestramiento.

II.8 MODELO DE RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN EN UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO DE JACK PHILLIPS.

Pocos gerentes y ejecutivos de alto nivel de la mayoría de las empresas se atreven a cuestionar los esfuerzos de adiestramiento efectuados en sus organizaciones; pues apoyan la necesidad del adiestramiento como instrumento de apalancamiento de las competencias del personal y como método de adaptación y modernización de la empresa como un todo. Sin embargo, estos mismos gerentes y ejecutivos sienten a veces recelo sobre el proceso de adiestramiento, ya que acostumbrados al monitoreo de resultados cuantitativos de los demás departamentos, esperar por resultados tangibles en el desempeño de las personas como una causa de un programa de adiestramiento parece, si no imposible, una tarea muy difícil. "Las organizaciones alrededor del mundo están ansiosss en saber como contabilizar el adiestramiento y están explorando maneras y técnicas para medir los resultados del mismo."[61] Un método ideado para este fin es el de Jack Phillips llamado Retorno de la Inversión en Programas de Adiestramiento, el cual no es otra cosa que evaluar cuánto del dinero invertido en la implementación del programa de adiestramiento fue recuperado, y si ese dinero excede el monto del costo del programa. Se podría decir que el cuarto nivel de evaluación de Kirkpatrick (resultados) lleva implícito el cálculo de los beneficios del programa, y en realidad así es. Pero aun así, Jack Phillips ha tomado en consideración los niveles de Kirkpatrick y percibe que es necesario agregar un nivel más al modelo que se especialice en la determinación de un porcentaje que permita visualizar directamente la efectividad del programa a través de cuánto se ganó con su implementación, lo cual debería hacerlo muy atractivo para las organizaciones que muchas veces lo que quieren ver en los resultados de cualquier proceso que se de en ellas es si produce dinero o no, de una manera directa y fácil de entender para personas que no se especializan en el área de los Recursos Humanos.

[61] Phillips, Jack. **Return on Investments in Training and Performance Improvements Programs.** Gulf Publishing Company. Houston – United States of America, 1997. P .4

El modelo de Retorno de la Inversión analiza los efectos producidos por los cuatro niveles anteriores y por distintas vías o instrumentos (cuestionarios, observaciones, tests, evaluaciones de desempeño, etc) convierte los efectos en valores monetarios, es decir, mide los beneficios monetarios del programa, para luego ser comparados con los costos del mismo, obteniendo así los valores necesarios para determinar la relación costo / beneficio y determinar el porcentaje de la inversión retornada.

Perspectivas sobre el Retorno de la Inversión

Al implementar en la organización el proceso de Retorno de la Inversión, hay dos grupos de personas que deben ser complacidas con los resultados a obtener. Para esto, el proceso debe ser útil, fácil, simple y creíble.

- Especialistas de RRHH: debido a que el modelo de Retorno de la Inversión viene originalmente del mundo de las finanzas, los especialistas de Recursos Humanos, generalmente no familiarizados con ese mundo, han sentido un cierto temor ante la posible complejidad del proceso. Por lo tanto, deben adaptarlo de acuerdo a sus necesidades y recordar siempre que el sujeto de estudio es el hombre y sus actividades. De esta manera, "estos especialistas necesitan un proceso que no sea muy costoso, para que el presupuesto de Recursos Humanos no se vea tan alterado. El proceso de Retorno de la Inversión en la perspectiva de los especialistas de RRHH debe ser amigable y eficiente tanto en tiempo como en costos."[62]
- Gerentes / Patronos / Clientes: al ser estas personas las encargadas en aprobar y financiar los programas de adiestramiento, desean contar con un método que les permita saber si el esfuerzo económico para llevarlo a cabo ha sido compensado con un incremento del rendimiento y productividad.

Tomando en cuenta estas perspectivas y necesidades, el proceso debe ser simple, económico, creíble, flexible, universal a todo programa y a todo tipo de datos. Además debe contar con bases teóricas, tomar en cuenta factores influyentes en el programa e incluir sus costos.[63]

Barreras en la Implementación de un Programa de Retorno de la Inversión

Todo proceso novedoso que se pretenda implementar en la organización tiende a crear cierto clima de defensa ante lo desconocido. Por ello, es tarea del

[62] Ibidem, P.6
[63] Phillips, Jack. **Level 5 Evaluation: ROI.** Publicación N° 9805 de la American Society for Training and Development. Virginia – United State of America, 1998. P. 4

departamento de RRHH el informar a todo nivel el propósito del proyecto. En esta tarea, los especialistas de Recursos Humanos deben enfocarse entonces en tratar de vencer o por lo menos prepararse ante las siguiente barreras, descritas por Jack Phillips[64], que surgen cuando se pretende implementar este proceso.

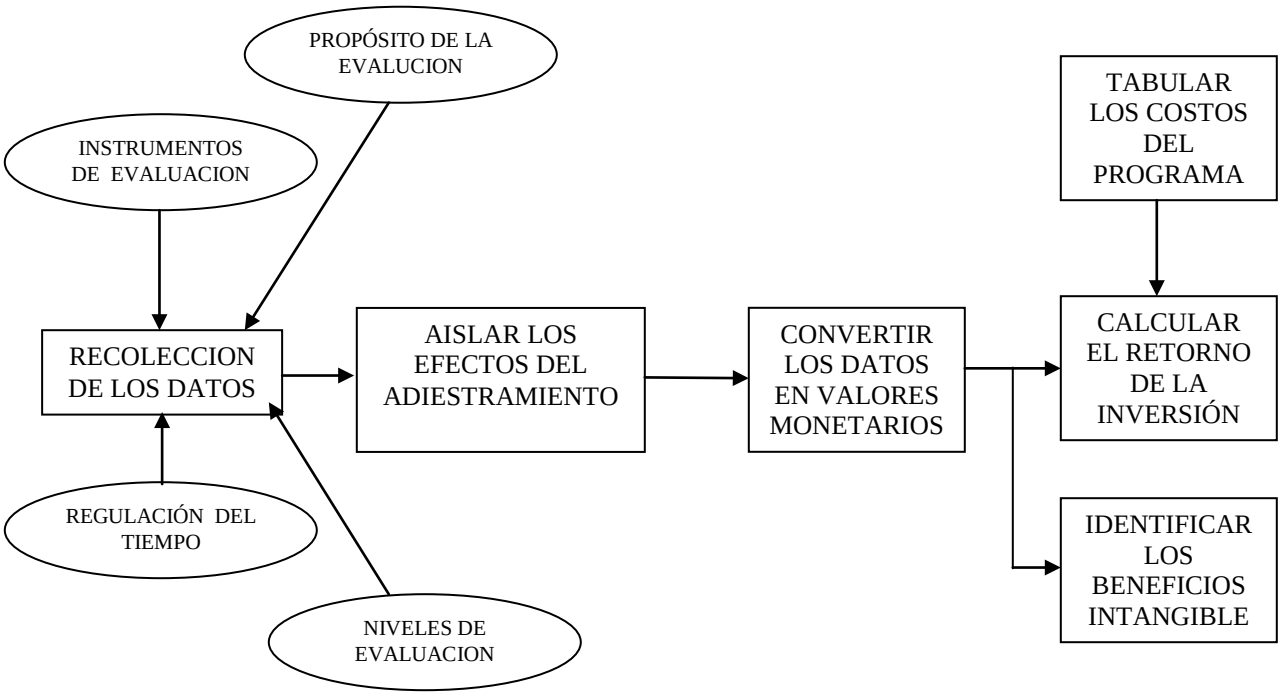
- Costo y Tiempo: el proceso de la medición del Retorno de la Inversión acarrea costos no previstos, pero la mayoría de las veces son costos no muy significativos, entre 3 y 5% del costo total del programa[65]. En dónde más dificultades pueden presentarse es en el tiempo y esfuerzo que el personal debe invertir para la recolección de los datos, que en su mayoría proviene de otras personas a las cuales se les debe "robar" parte de su tiempo.
- Ausencia de las habilidades y orientación del personal de RRHH: la evaluación del adiestramiento siempre ha tendido a cubrir hasta el nivel 2 de evaluación. De esta manera es necesario que exista un cambio en las actitudes, habilidades y orientaciones de evaluación existentes en el personal de RRHH para poder llevar a cabo este nuevo esfuerzo y romper barreras asociadas a la falta de entendimiento hacia lo desconocido.
- Fallas en la Detección de Necesidades: muchas empresas realizan cursos innecesarios, simplemente basándose en creencias y modas sin tener razones de peso justificadas para llevarlos a cabo. Por lo tanto, un programa de adiestramiento no necesario, probablemente no dará beneficios para la empresa, dando como resultado un valor negativo del ROI.
- Miedo: lo desconocido o lo no entendido, tiende a crear en el personal de RRHH cierto sentimiento de temor al fracaso. Muchas veces, estos programas son implantados con muchas expectativas y con cierta presión de los niveles gerenciales y ejecutivos, creando una atmósfera de tensión en el personal responsable de la evaluación del programa de adiestramiento, lo cual se traduce la mayoría de las veces en la paralización de las actividades por miedo a cometer errores o por no entender realmente el alcance del programa de evaluación.
- Disciplina y Planeación: si el grupo de gerentes y ejecutivos no presiona para la obtención del Retorno de la Inversión, el personal de RRHH tiende a no tomar una disciplina y planeación ante el asunto y pone muchas veces otros procedimientos y tareas como prioridad. Independientemente de la presión que ejerzan los gerentes, el personal de RRHH debe implementar horarios y llevarlos a cabo, evaluar presupuestos, analizar los planes de Retorno de la Inversión, tener reglas de medición y evaluación.
- Falsas Presunciones: muchas veces se asumen posturas, sin una justificación sólida, que atentan al proceso de medición del Retorno de la

[64] Ibidem, p.15

Inversión. Ejemplo de estas posturas es creer que el personal de recursos humanos y los facilitadores del curso son los suficientemente competentes para tener que gastar tiempo y dinero en la evaluación del Retorno de la Inversión. Otra postura podría ser, que si no existe la presión por parte de los ejecutivos de alto nivel de realizar esta evaluación, entonces no es necesario hacerla.

Modelo de Retorno de la Inversión

A continuación se presenta el modelo mostrado del desarrollo del Retorno de la Inversión. Este modelo tiene su origen en los datos recopilados en el nivel 4 de evaluación, los cuales resultan ser beneficios del programa que deben ser convertidos en valores monetarios antes de ser comparados con los costos del programa, obteniendo así la efectividad del mismo. "Además, asume que cada programa tendrá beneficios intangibles que no serán convertidos en valores monetarios pero que sin embargo serán reportados como beneficios."[66]



[66] Phillips, Jack. **Measuring the Results of Training.** Artículo compilado por: Craig, Robert L. **The ASTD Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development.** McGraw-Hill. United States of America. 1996, p. 331.

Información Preliminar a Recolectar

- **Propósito de la Evaluación:** este paso consiste básicamente en determinar las necesidades que viene a satisfacer el adiestramiento, es decir, identificar las áreas que deberían mejorarse y las personas que están involucradas en esas áreas con el fin de ajustar el curso a sus características particulares.
- **Instrumentos de Evaluación:** consiste en la selección de los instrumentos de evaluación más apropiados para el tipo de curso a implementar para los participantes y para el momento en específico que se está realizando la evaluación; es decir, con estas variables, el personal de recursos humanos podrá decidir si la aplicación de cuestionarios, entrevistas, dinámicas de grupo, observación, etc., se ajustan a sus necesidades.
- **Niveles de Evaluación:** consiste en llevar a cabo el proceso de evaluación en todas sus fases, así como fue descrito en el apartado del Método de Evaluación de Donald Kirkpatrick.
- **Regulación del Tiempo:** consiste en la determinación del momento apropiado para la recolección de los datos, antes (Pre – Test) y después (Post – Test) del programa de adiestramiento a ejecutar.

Paso N° 1: Recolección de los Datos

Este primer paso es el que requiere una mayor planificación para llevarse a cabo, además de que es el que consume mayor cantidad de tiempo, ya que debe ejecutarse antes y después del curso para poder comparar, estableciendo así la efectividad del programa.

Como todo proceso de recolección de datos, los especialistas de RRHH deben tomar en cuenta que los mismos muchas veces no se encontrarán en tablas o indicadores, sino que provendrán de sus compañeros y del personal en general que ha participado en el curso. De esta manera se deben tomar en cuenta las barreras anteriormente explicadas para hacer de este paso lo menos áspero posible, procurando así una recolección limpia de los datos y en el menor tiempo posible.

Para ello, lo primero que se hace necesario determinar son las fuentes de la información. Básicamente, el único criterio para llevar a cabo este paso es procurar que las fuentes sean válidas y que estén vinculadas directamente con el programa de adiestramiento que está siendo evaluado.

Las fuentes más comúnmente usadas en este paso son las descritas por Jack Phillips[67], las cuales son:

- Indicadores Organizacionales de Desempeño.
- Participantes.
- Supervisores de los participantes.
- Subordinados de los participantes.
- Miembros del equipo del participante del programa.
- Personal de RRHH, consultores, facilitadores, etc.

De esta misma manera, Phillips nos recomienda las siguientes formas de recolección, las cuales son:

- Cuestionarios.
- Observación en el trabajo.
- Entrevista.
- Asignaciones de trabajo.
- Planes de Acción.
- Monitoreo del desempeño
- Entre otros…

Paso Nº 2: Aislar los efectos del Adiestramiento

Es importante tomar en cuenta este paso ya que es fundamental considerar los factores que pueden influir en los datos recopilados después de la realización del curso de adiestramiento.

Entre estos factores se destacan:

- Grupo de Control: se trata del uso de dos grupos y el monitoreo del desempeño de los mismos para determinar los efectos productos del adiestramiento. Uno de los grupo participa en el programa mientras que el otro no. Los cambios que se observen serán entonces atribuidos al adiestramiento.
- Autoevaluación: se trata de la estimación del desempeño efectivo por parte de los mismos participantes como consecuencia de su participación en los programas de adiestramiento.
- Supervisores / Gerentes: se trata de la estimación por parte de Gerentes y Supervisores de los participantes de cuánto ha mejorado el rendimiento de los participantes en el trabajo.

[67] Phillips, Jack. **Return on Investments in Training and Performance Improvements Programs.** Gulf Publishing Company. Houston – United States of America, 1997. p. 42

- Expertos: se trata de la opinión que puedan aportar personas vinculadas al área que se quiere evaluar por medio de la presentación de los resultados del programa de adiestramiento.
- Clientes: proveen información o datos sobre si un programa de adiestramiento en específico los ha influenciado en usar un producto o servicio, cuando el adiestramiento es aplicado al personal de ventas. Y por otra parte, el cliente puede señalar qué tan bien fue atendido o si está satisfecho con el servicio, cuando el adiestramiento está relacionado con servicio al cliente.

Paso Nº 3: Conversión de los resultados en valores monetarios

Antes de convertir los resultados de Nivel 4 en valores monetarios es conveniente dividir los datos en dos categorías: "fuerte y suave".

Los datos fuertes son indicadores tradicionales de desempeño organizacional, los cuales son objetivos y fáciles de medir, por lo tanto son también fáciles de convertir en valores monetarios. Estos representan el output, calidad, tiempo y costo. A continuación se presentan una serie de ejemplos de *Datos Fuertes*.

EJEMPLOS DE DATOS FUERTES[68]

OUTPUT	TIEMPO
Unidades Producidas	Envíos a Tiempo
Toneladas Manufacturadas	Horas Extraordinarias de Trabajo
Cantidades Vendidas	Tiempo de Cumplimiento de un Proyecto
Prácticas Procesadas	Tiempo de Procesamiento
Préstamos Aprobados	Tiempo de Supervisión
Rotación de Inventarios	Tiempo de Adiestramiento
Pacientes Visitados	Horarios de Reuniones / Asambleas
Aplicaciones Procesadas	Tiempo de Reparación
Estudiantes Graduados	Eficiencia
Productividad	Paro Laboral
Soportes de Trabajo	Orden de las Respuestas
Nuevos Méritos	Información Tardía
	Tiempo Perdido por Día
COSTOS	**CALIDAD**
Varianzas en los Presupuestos	Desechos
Costos Unitarios	Derroche / Desperdicios

[68] Ibidem, P. 116

Costo por Cuenta	Rechazos
Costos Variables	Indice de Error
Costos en Reparación	Déficit
Costos Operativos	Defectos de los Productos
Número de Reducciones de Costos	Desviación por Estándar
Costos Ahorrados de los Proyectos	Fallas en los Productos
Costos de Accidentes	Inventario de Ajustes
Costos del Programa	Porcentaje de Tareas Completadas Apropiadamente
Pérdidas / Gastos en Ventas	Número de Accidentes

Los datos suaves son usualmente subjetivos por lo tanto difíciles de medir en valores monetarios, ya que al ser orientados al comportamiento muchas veces son casi imposibles de traducir cuantitativamente. Estos son: los hábitos de trabajo; nuevas habilidades; clima laboral; desarrollo, promociones y actitudes; iniciativa. A continuación se presentan una serie de ejemplos de *Datos Suaves*.

EJEMPLOS DE DATOS SUAVES[69]

HABITOS DE TRABAJO	NUEVAS HABILIDADES
Ausentismo	Decisiones Realizadas
Retardos de Empleados	Problemas Resueltos
Visitas al Dispensario / Clínica	Conflictos Evadidos
Régimen de Primeros Auxilios	Perjuicios Resueltos
Violaciones de las Reglas de Seguridad	Escucha Activa
Número de los Fracasos en la Comunicación	Capacidad de Velocidad en la Lectura
Descansos Excesivos	Intención de Usar Nuevas Habilidades
Esfuerzos en el Trabajo	Frecuencia del Uso de Nuevas Habilidades
CLIMA DE TRABAJO	**DESARROLLO /PROMOCION**
Número de Perjuicios	Número de Promociones
Número de Discriminaciones	Número de Incremento de Pagos
Quejas de Empleados	Número de Programas de Adiestramiento Realizados
Satisfacción en el Trabajo	Solicitud de Transferencia
Rotación de Personal	Tasa de Logros por Desempeño
Litigios	Incremento en la Efectividad del Trabajo

[69] Ibidem, P.117

ACTITUDES	INICIATIVA
Reacciones Favorables	Implementación de Nuevas Ideas
Cambios de Actitud	Cumplimiento Exitoso de los Proyectos
Percepción de las Responsabilidades del Trabajo	Número de Sugerencias Implementadas
Cambios Percibidos en el Desempeño	
Lealtad del Empleado	Establecimiento de Metas y Objetivos
Incremento en la Confianza	

Una vez obtenido los datos, estos deben ser convertidos en valores monetarios. Para ello, se debe seleccionar la estrategia más adecuada dependiendo del tipo de dato y la situación. Las estrategias según Jack Phillips[70] para realizar este paso son:

- Producto (Output Data): se trata de determinar el valor unitario de los indicadores de productividad.
- Costo de Calidad: se trata de determinar la calidad del proceso productivo por medio de la disminución de errores, accidentes, productos defectuosos, etc. La disminución de los mismos acarrea ahorros para la organización.
- Tiempo del trabajo: se trata de que los empleados realicen sus tareas efectivamente en el menos tiempo posible, en sus horas de trabajo, ahorrando horas extras.
- Expertos Internos y Externos: se trata del uso de la opinión de expertos quienes usando su criterio particular estiman en valor del incremento de alguna variable en la cual ellos tienen pericia.
- Estimaciones realizadas por participantes, supervisores, gerentes y especialitas de RRHH: se trata de la opinión que puedan proveer sobre la efectividad del curso de adiestramiento y sobre el valor de los resultados apreciables.

Paso N° 4: Tabulación de los Costos del Programa

"La tabulación de los costos es un paso esencial de la estimación del Retorno de la Inversión, pues representa el denominador de la fórmula." (p136). Es importante tener en cuenta, que los costos tienen la misma importancia que los beneficios en el estudio del Retorno de la Inversión de los cursos de adiestramiento, pues de la relación de ambos se podrá hacer dicha estimación. Cabe destacar, que los costos se obtienen de una manera más fácil que los beneficios, pues estos son totalmente palpables y cuantitativos.

[70] Phillips, Jack. **Measuring on Return on Investment**. ASTD, Virginia, United States of America. 1997, p.11

Jack Phillips[71] afirma que los costos típicos en los cursos de adiestramiento son:

- Detección de las Necesidades de Adiestramiento: estos incluyen el tiempo de los empleados realizando la detección de necesidades, honorarios y gastos directos de los consultores externos que llevaron a cabo dicha detección.
- Diseño y Desarrollo: estos costos incluyen el tiempo del personal interno en diseñar y desarrollar el programa de adiestramiento. En estos costos se incluyen los materiales, videos, etc. En algunas ocasiones puede incluir a consultores externos.
- Realización del Curso: en estos costos se incluyen cinco categorías:
  1.- Salarios de los facilitadores y coordinadores
  2.- Materiales utilizados en el programa de adiestramiento
  3.- Viajes, estadías y refrigerios
  4.- Facilidades (en caso de ser el curso en algún local externo)
  5.- Salarios y Beneficios de los Participantes
- Evaluación del programa de adiestramiento: este costo incluye el desarrollo de la estrategia, el diseño de instrumentos, la recolección de los datos, el análisis de los datos y el informe de los resultados.

Paso N° 5: Calculando el Retorno de la Inversión

La estimación del retorno de la inversión consiste en comparar los costos con los beneficios del programa de adiestramiento. Jack Phillpis ha propuesto dos fórmulas para calcular el ROI; éstas son:

1.- Relación Costos/Beneficios: indica la cantidad de bolívares retornada por cada bolívar gastado.

$$\text{Relación Costos/Beneficios} = \frac{\text{Beneficios del Programa}}{\text{Costos del Programa}}$$

Cabe destacar que desafortunadamente no existe una razón determinada para afirmar que el programa de adiestramiento fue efectivo o no, pero la mayoría de las organizaciones consideran la razón 1:1 como inaceptable, y la razón 1,25:1 como requerida.

2.- Fórmula del Retorno de la Inversión (ROI): consiste en la relación entre los beneficios netos del programa y los costos netos del programa. Los beneficios

[71] Phillips, Jack. **Return on Investments in Training and Performance Improvements Programs.** Gulf Publishing Company. Houston – United States of America, 1997. p.140

netos del programa se obtienen mediante la resta de los beneficios del programa menos los costos del programa. El resultado es presentado en términos porcentuales.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}} \times 100$$

Finalmente, e importante tener en cuenta, que no existe generalmente estándares aceptables del ROI; por lo tanto, las organizaciones han establecido un mínimo de 25 %, el cual es el porcentaje que usualmente las organizaciones utilizan para calcular otros retornos de la inversión.

Paso N° 6: Identificar las Mediciones Intangibles

Estas son las mediciones que no pueden ser convertidas en valores monetarios, pero que tienen una gran importancia e impacto en los beneficios que pueda obtenerse con el curso de adiestramiento, y por lo tanto deben ser monitoreadas y reportadas como beneficios. Estas medidas intangibles se pueden por lo general encontrar en programas de adiestramiento como de: habilidades interpersonales, liderazgo, desarrollo de trabajo en equipo, comunicación organizacional, desarrollo de gerencia, entre otros. Algunas de las medidas intangibles determinadas por Jack Phillips son:

1.- Satisfacción del Empleado:
- Datos de Actitudes
- Datos de Clima Organizacional
- Quejas de Empleados
- Compromiso Organizacional
- Quejas por Discriminación
- Perjuicio
- Reducción de Stress

2.- Retiros de Empleados:
- Rotación de Personal
- Ausentismo
- Retardos del Personal
- Transferencias de los Empleado

3.- Servicio al Cliente:
- Datos de Satisfacción al Cliente
- Quejas de Clientes

- Respuesta a Tiempo de los Clientes

4.- Efectividad del Trabajo en Equipo:
- Trabajo en Equipo
- Cooperación
- Conflicto
- Comunicación

Las mediciones intangibles reflejan el mejoramiento de los empleados después de realizar el curso de adiestramiento; y estas mediciones podrán soportar la evidencia de la evaluación del programa y serán presentados como datos cualitativos.

CAPITULO III
MARCO REFERENCIAL

III.1 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DE CERVEZA Y MALTA

La producción y la comercialización son partes de las actividades medulares de la corporación. Por este motivo, la empresa posee un variado portafolio de productos que incluyen: cervezas, malta, refrescos, vinos y otros. Es líder en los rubros de cerveza y malta, manteniendo a lo largo del tiempo un sólido 87% del mercado de cervezas y 60% de consumo de maltas. En el ámbito internacional, está ubicada entre las empresas cerveceras más importantes del mundo.

Con una capacidad instalada de 2.200 millones de litros anuales, la empresa satisface la demanda de sus productos en los ámbitos nacionales e internacionales. Cuenta con 4 plantas situadas en puntos estratégicos del país, todas dotadas de avanzada tecnología cervecera.

Obtiene fuerzas fundamentales en su recurso humano dedicado a las distintas actividades requeridas por la industria, contando con la orientación de experimentados Maestros Cerveceros y una constante supervisión que asegura la calidad integral, desde las materias primas hasta el producto final.

Con un modelo de gestión renovado, más ágil, más flexible, y dispuesta a batir sus récords en rapidez de ejecución, la Unidad Estratégica de Negocios Cerveza y Malta aborda su nueva estructura, en una travesía donde la competencia y el mercado dibujan el horizonte.

La actualización de la estructura es una vez más la renovación del compromiso de dar cada vez mayor satisfacción a las demandas del mercado y el reconocimiento de una realidad hacia la cual la empresa ha evolucionado en la medida que los diferentes negocios han crecido, generando una vigorosa interacción entre las plantas productoras y las distribuidoras.

A fin de seguir ofreciendo al consumidor la mejor atención, se ha hecho necesario optimar el intercambio entre los niveles gerenciales y la alta dirección, con miras al mejoramiento continuo de la gestión.

La Unidad Estratégica de Negocios Cerveza y Malta está muy bien estructurada, con columnas sólidas en cada una de sus áreas: una gerencia eficiente en las plantas; un área técnica maciza; y un área comercial bien sustentada en el crecimiento sostenido.

III.2 VISIÓN DE LA EMPRESA

"Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante

adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnología y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de la corporación y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo."

III.3 MISIÓN DE LA EMPRESA

"Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedores, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país."

III.4 VISIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE CERVEZA Y MALTA PARA EL 2005

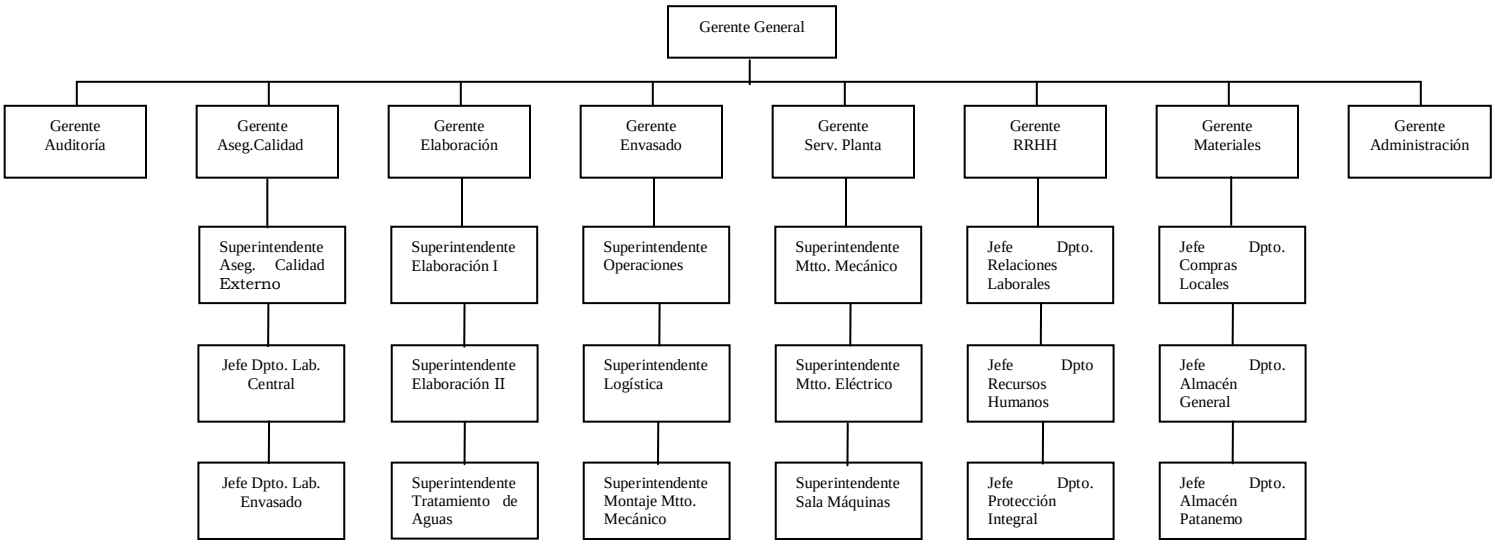
"Seremos el líder claro del negocio de Cerveza y Malta en Venezuela y un jugador clave en América Latina, ofreciendo productos y marcas de calidad en los distintos segmentos del mercado. Fortaleceremos nuestra posición a lo largo de la cadena de valor, mientras que nuestra orientación hacia el mercado, la excelencia en la atención y el servicio al cliente y nuestras marcas líderes nos permitirán tener una presencia predominante en el punto de venta en Venezuela. Lograremos estas metas manteniendo niveles de costo que nos ubiquen entre las cinco primeras cervecerías del mundo. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de la corporación y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo."

III.5 MISIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE CERVEZA Y MALTA

Apoyar la gestión de la Empresa generando, facilitando y promoviendo acciones que garanticen en el recurso humano, un alto desempeño y una alta

calidad personal, a través de la prestación de servicios y asesorías a las distintas unidades de Planta Los Cortijos.

III.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA



III.7 VALORES DE LA EMPRESA

- **Orientación al mercado:** Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.
- **Orientación a resultados y eficiencia:** Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible
- **Agilidad y flexibilidad:** Actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, misión y valores.
- **Innovación:** Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes.
- **Reconocimiento continuo al logro y la excelencia:** Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.
- **Oportunidades de empleo sin distinción:** Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

- **Integridad y Civismo:** Exhibimos una actitud consistente ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos.
- **Relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas:** Buscamos el beneficio común en nuestras relaciones con las partes interesadas del negocio.

III.8 DESCRIPCIÓN DEL CURSO EVALUADO

Propósito y Alcance

El servicio de Talleres de Valores para la Excelencia tiene como objetivo general, que al finalizar cada uno de los talleres, los participantes hayan obtenido y puesto en práctica conocimientos y vivencias orientados a internalizar los Valores de la Empresa; que puedan identificar las conductas observables asociadas con cada uno de los Valores y que establezcan el compromiso de desempeñar sus respectivos trabajos en alineación con los Valores Organizacionales.

Con los siguientes Objetivos Específicos se persigue que, al finalizar cada taller, los participantes puedan:

- Enunciar los Valores de la Empresa, definir cada uno de ellos e identificarse con su contenido y espíritu.
- Identificar conductas observables asociadas con cada uno de los Valores.
- Relacionar sus actividades de trabajo con los Valores de la Empresa.
- Tomar acción o sugerir acciones para asegurar que todo lo relativo a su trabajo esté en línea con los Valores Organizacionales.
- Optimizar su desempeño personal y en equipo al armonizar su trabajo con los Valores de la Empresa.
- Utilizar sus conocimientos y alineación con los Valores Organizacionales para comunicarse cada vez mejor entre ellos y estar en sintonía con otros departamentos de la Empresa.

Los talleres tienen una duración de ocho (8) horas consecutivas y están diseñados para veinte (6) participantes.

Método

La introducción a cada taller estará a cargo, en forma rotativa, de un Gerente que expondrá en veinte (20) minutos su punto de vista sobre la

importancia de los Valores Organizacionales en el proceso de cambio que adelanta la Empresa para adaptarse y adelantarse a las nuevas realidades y exigencias del mercado. Esta conversación, repetida a lo largo del conjunto de talleres, le da al tema de los Valores de la Empresa un espacio en la agenda cotidiana que comparten la gerencia y el personal.

Luego de una breve presentación por parte del facilitador sobre liderazgo y desempeño basados en valores, mostrando con ejemplos reales cómo los valores determinan el desempeño personal y organizacional, los participantes comienzan a trabajar en pequeños equipos.

Cada equipo escoge uno o dos Valores. Los analizan en términos de entender muy bien el significado de cada uno, su espíritu, las conductas observables asociadas a cada Valor y su contribución al negocio. También los analizan en términos de: Que anda bien y Que anda mal en la Planta en relación con cada Valor, siguiendo un método de trabajo propuesto por el facilitador.

En base al análisis inmediato anterior, cada equipo genera y propone acciones para fortalecer en la práctica cada uno de los Valores analizados, y lograr así alineación entre el trabajo cotidiano y los Valores Organizacionales.

Los pequeños equipos comparten entre ellos sus respectivos análisis y propuestas. Esta últimas se consolidan y al finalizar el día, son presentadas por el equipo total de participantes de cada taller, a la Gerencia de Planta o su representante. En ese momento, además del intercambio entre gerentes y participantes, éstos se comprometen a cumplir y velar por el cumplimiento de los Valores de la Empresa.

Los talleres son vivenciales. En adición al proceso medular antes descrito, entre sus varias etapas, los asistentes participan activamente en juegos y dinámicas diseñados para internalizar los Valores de la Empresa en un ambiente de aprendizaje, de reto y de disposición a la acción creativa. Para alcanzar con éxito los objetivos de cada uno de esos juegos y dinámicas, los participantes tienen que practicar competencias tales como: Compromiso con el objetivo, Motivación al logro, Facultar a otras personas, Pensamiento estratégico, Flexibilidad y Adaptación, Capacidad de negociación, Aprendizaje continuo, Liderazgo y trabajo en equipo.

Las actividades y dinámicas aquí mencionadas le dan a los talleres un ambiente de fluidez , de vitalidad e intensa interacción creativa que estimula en los participantes el compromiso con su trabajo.

Justificación del Curso

Como es bien sabido, y como se expresa en el proceso de adiestramiento en el Marco Teórico, es necesario que todo esfuerzo hecho por una empresa en llevar a sus empleados una acción de adiestramiento, esté justificado plenamente, es decir, es necesario que haya una detección de necesidad de adiestramiento, so pena de hacer de una inversión en el personal, un costo innecesario e infructuoso.

La determinación de necesidades de adiestramiento en Empresas Polar, particularmente en la Unidad Estratégica de Negocio de Cerveza y Malta, es un proceso confidencial, el cual no puede ser expuesto en esta investigación, respetando así los principios éticos acordados en el Proyecto de Trabajo de Grado. Sin embargo, los investigadores pudieron obtener de la empresa la justificación del curso; el por qué de esta iniciativa de adiestramiento.

Siempre con el compromiso de contar con personal comprometido con la organización y consecuente con sus acciones, todas ellas a favor del alcance de la misión de la empresa, la empresa no dudó, al momento de revisar sus valores, en rediseñarlos de manera de que estén acordes con los nuevos momentos de bruscos cambios económicos y de intensa competencia nacional e internacional. De esta manera, se tiene la necesidad de hacer público estos valores, para lo cual, la empresa adopta el uso de cuadros, afiches, artículos, etc. en todos los espacios públicos y visibles de la organización. No conforme con ello, se establece un política entre altos ejecutivos de la corporación, de establecer relaciones cara a cara con el resto del personal, de manera que desde los escalafones más altos de la compañía se hablen de los valores, se comuniquen y sean patrocinados por estas personas que ocupan cargos representativos de la corporación.

Ahora bien, con ánimos de afianzar el proceso de internalización de los valores y por la lectura de indicadores y análisis del clima laboral, se decidió usar la metodología del adiestramiento como la herramienta más indicada para impartir conocimientos y apoyar el proceso de compromiso con este nuevo cuerpo de valores que apuntan hacia la conquista del mercado, el aprovechamiento de las oportunidades, el pensamiento estratégico y el trabajo en equipo entre otros.

De esta manera, los investigadores tuvieron la oportunidad de ser introducidos a este proceso para aportar sus conocimientos y habilidades en la evaluación del Programa de Adiestramiento Valores para la Excelencia.

CAPITULO IV
MARCO METODOLOGICO

IV.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO

Esta investigación procura medir los cuatro niveles de evaluación propuesto por Donald Kirkpatrick y el Retorno sobre la Inversión según Jack Phillips de un programa de adiestramiento. A partir de esas mediciones se describirán las propiedades de las personas o grupos sometidos al programa. El propósito de la investigación es saber cómo se manifiesta el fenómeno de interés, es decir, cómo se da el Retorno sobre la Inversión en la empresa anfitriona, por ello, la investigación es descriptiva, es decir, lo que se pretende es describir una realidad en particular: la que origina el programa de adiestramiento en cuanto a los efectos que produce en el personal y en la organización; o en palabras de Roberto Sampieri, "en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia – describir lo que se investiga."[72] La "serie de cuestiones" de las que habla Sampieri se refiere a los distintos aspectos de interés para el estudio, cuya totalidad permitirán determinar el Retorno de la Inversión. Estos aspectos a medir lo constituyen los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick y el quinto nivel agregado por Phillips.

En cuanto al diseño de la investigación, se tiene que es *cuasiexperimental*, ya que existe un esfuerzo deliberado (programa de adiestramiento) por afectar las variables del estudio (niveles de evaluación). Además, el grupo estudiado no fue seleccionado al azar, es decir, no se extrajo una muestra de una población, sino que se tomó a un grupo que ya estaba formado antes de efectuar la investigación.

IV.2 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN:

La intención de la empresa, fue y sigue siendo la de impartir los conocimientos del programa de adiestramiento que está siendo evaluado, a todo su personal. Por lo tanto, se decidió por comenzar con los más altos escalafones del organigrama de la empresa, con el fin de iniciar un efecto cascada, en la medida en que más y más personas sean incorporadas en esta actividad, en un futuro a corto plazo.

De esta manera se tiene que el grupo a investigar está configurado por los siete gerentes de la empresa. La razón básica de la selección de este grupo radica en la suposición de que el curso, aplicado y ajustado a sus necesidades, permitirá que éstos se comprometan altamente con los valores organizacionales y las conductas que ellos mismos acordarían para llevarlos a cabo, y aplicarlos en su trabajo. Los gerentes, al ser modelos de conducta frente a trabajadores de

[72] Sampieri, Roberto, et. al. **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw-Hill. México, 1991. P. 60

escalafones inferiores, se verían motivados a ejecutar las conductas acordadas sirviendo de ejemplo al resto de la organización, para luego continuar con la acción de adiestramiento al resto de los empleados. Cabe destacar, que por razones corporativas, uno de los gerentes no tuvo la oportunidad de asistir al programa de adiestramiento. Por consiguiente, el grupo a investigar quedó constituido por las siguientes seis gerencias: Envasado, Administración, Aseguramiento de la Calidad, Materiales, Recursos Humanos y Servicio de Planta.

IV.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables escogidas para este estudio no son otras que los niveles de evaluación planteados en el Marco Teórico. Cada uno de estos niveles evalúa un aspecto puntual del programa de adiestramiento, es decir, la aplicación de un programa de adiestramiento es causa de cambios internos en la organización, no sólo a nivel individual, sino también a nivel grupal, por lo tanto, una actividad de adiestramiento tiene el efecto de alterar procesos organizacionales. Para constatar que estas alteraciones han ocurrido, estos programas pueden ser evaluados con respecto a las dimensiones a las que afecta. Estas dimensiones al ser alterables por un programa de adiestramiento, constituyen así las variables de medición.

A continuación, se presentan las variables y sus definiciones, conceptuales y operacionales.

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADORES	ITEMS
REACCIÓN	Se refiere a la impresión de los participantes del programa de adiestramiento ante el mismo	**Eficacia de la actividad**. Consiste en evaluar si los objetivos del curso se correspondieron con las expectativas de cada uno de los participantes.	1.1 – 1.6
		Eficacia del instructor. Consiste en evaluar el desempeño del instructor durante el curso de adiestramiento.	2.1 - 2.4

		Eficacia de las condiciones ambientales y de la logística. Consiste en evaluar las instalaciones, mobiliarios y equipos utilizados durante el curso de adiestramiento.	3.1 - 3.6
		Eficacia del material de apoyo. Consiste en evaluar la calidad y contenido del material de apoyo utilizado en el curso de adiestramiento	4.1 - 4.3
APRENDIZAJE	Se refiere a los conocimientos que se adquieren en la participación del programa de adiestramiento	**Descripción de Conductas Observables.** Consiste en que los gerentes de la empresa mencionen las conductas asociables a cada valor.	2
		Descripción de las percepciones positivas y/o negativas de los valores. Consiste en que los gerentes de la empresa hagan mención sobre la buena o mala praxis del valor en la organización.	3, 4
		Descripción de acciones a llevar a cabo. Consiste en que los gerentes de la empresa determinen las acciones que correspondan al afianzamiento de cada valor.	5
		Descripción de la concretación de las acciones. Consiste en que los gerentes de la empresa mencionen actividades en específico a desarrollar para concretar el valor.	6
Cambio de Comportamiento	Se refiere a la aplicación en el trabajo de los conocimientos adquiridos en	**Orientación al mercado:** Satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.	1, 6, 17

	el curso, evidenciándose así un cambio de conducta	**Orientación a resultados y eficiencia**: Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible	5, 11, 18, 22
		Agilidad y flexibilidad: Actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, misión y valores.	3, 19
		Innovación: Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.	2, 14
		Trabajo en equipo: Fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes**.**	4, 8
		Reconocimiento continuo al logro y la excelencia: Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.	7, 12
		Oportunidades de empleo sin distinción: Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.	9
		Integridad y Civismo: Exhibimos una actitud consistente ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos.	10, 13, 15, 20

		Relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas: Buscamos el beneficio común en nuestras relaciones con las partes interesadas del negocio.	16, 21
RESULTADOS	Se refiere a los efectos positivos o negativos en la productividad y rendimiento de la organización como consecuencia del adiestramiento.	**Plan de Acción:** documento que recoge la apreciación de los participantes sobre los valores: su definición, su estatus en la empresa, sus comportamientos asociados y las acciones para ejecutarlos. **Página Web (Intranet):** interfaz interactiva localizada en la red de la empresa que permite la visualización de los valores, el lenguaje asociado a cada uno de ellos, y ejemplos de su ejecución. Curso "Valores para la Excelencia" como **Prueba Piloto:** información que provee a la empresa de herramientas para la mejora continua del curso al momento de ser aplicado a la base de la organización, a manera de efecto cascada.	NO APLICA
Retorno de la Inversión	Se refiere a la cantidad de dinero que ingresa a la organización como consecuencia de la correcta aplicación de conductas aprendidas en el curso de adiestramiento.	Fórmula del Retorno de la Inversión (ROI) **(Imposibilitada la ejecución de este nivel)**	NO APLICA

IV.4 INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nivel 1: Reacción

Este primer nivel de evaluación se enfoca en determinar qué sintió el participante con respecto a varios aspectos del curso en el que asistió, es decir, la reacción ante aspectos tales como la efectividad del instructor, facilidades y acomodamiento, refrigerios, material de apoyo, etc.

La ventaja de este nivel es que la recolección de datos es un proceso fácil e inmediato, ya que en esta investigación se ha utilizado un cuestionario estándar[73] para todo curso dictado en Empresas Polar, el cual mide cada uno de los aspectos mencionados anteriormente con el uso de escalas Lickert, para que así los participantes expongan su opinión y apreciaciones sobre cada uno de los aspectos, escogiendo un grado de satisfacción que se adecue a sus perspectivas. Cabe destacar, que para cada ítem existe cuatro posibilidades de respuestas, las cuales son: Deficiente, Regular, Bueno y Excelente.

En cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento utilizado para evaluar la reacción de los participantes ante el curso de adiestramiento, se puede decir, que fue validado por expertos al momento de su diseño, y que por medio de numerosos reajustes debido a las muchas experiencias de adiestramiento, el instrumento se considera confiable.

Este cuestionario validado por Empresas Polar fue aplicado inmediatamente después de finalizado el curso, recogiendo así las apreciaciones de la persona mientras conservaba fresca la experiencia.

Nivel 2: Aprendizaje

Este nivel de evaluación tiene como fin el determinar si los participantes fueron capaces de retener el conocimiento que les fue impartido en el programa. Para ello, se requiere el uso de pruebas de medición de conocimientos, o lo que comúnmente es llamado “exámenes”.

Ahora bien, esto sería lo tradicional y es la forma en que Kirkpatrick y otros autores han trabajado con este nivel, practicando un examen antes y otro después del curso para hacer las comparaciones. Pero en este caso, se tuvo que probar algo diferente.

[73] Ver Anexo N° 1: Cuestionario del Nivel 1: Reacción

De esta manera, el aprendizaje en esta investigación resultó observable por medio de la materialización de las opiniones y experiencias en "Guías de trabajo para pequeños grupos"[74] en donde los grupos de personas concretaban sus pensamientos previamente discutidos y aceptados por todos. Luego el conocimiento fue materializado y ordenado por los investigadores en un Plan de Acción[75] a seguir por los Gerentes, el cual nos permite asegurar un poco más la aplicación de lo internalizado en el curso.

Aun así, se pretendía en un principio pasar un pre-test para medir qué tanto conocían de los valores de la empresa, pero la empresa lo consideró innecesario, debido a la plena seguridad que tenían de que el personal conocía al menos nominalmente, cada uno de los valores, ya que los mismos se encuentran en cada departamento para que todos los empleados los vean. Otra razón por la que no se pudo hacer esta medición fue por la preocupación de la empresa en la falta de tiempo para llevarla a cabo. En fin, respetando los aspectos éticos tomados en cuenta en el Proyecto de Investigación, los investigadores respetaron las condiciones de la empresa y realizaron la medición acorde a las especificaciones del curso, como fue explicado arriba.

Nivel 3: Cambio de Comportamiento

Este nivel de evaluación se refiere a la determinación de los cambios conductuales de los participantes, una vez asistido al curso de adiestramiento y asimilado su contenido. Para esta determinación, se diseñó un instrumento de medición de comportamiento basado en la relación entre los valores y las competencias definidas por Empresas Polar.

En sí, este proceso consistió en asignar las competencias definidas por Empresas Polar a cada uno de sus valores, usando como criterio la información que provee el diccionario de competencias de Empresas Polar, el cual explica detalladamente el contenido de cada competencia y una valoración sobre cuál sería su mejor ejecución. Luego de relacionar las competencias con los valores, se determinaron un conjunto de conductas observables a manera de insumo para la elaboración de los items definitivos que irían en el instrumento.[76] Una vez completado este paso, los investigadores con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos de Empresas Polar, seleccionaron los items definitivos que constituyen el instrumento de evaluación de comportamiento. Cabe destacar que para cada ítem del instrumento existían 5 posibilidades de respuestas, las cuales fueron Nunca, Casi Nunca, Regularmente, Casi Siempre y Siempre.

[74] Ver Anexo N° 2: Cuestionario del Nivel 2 Aprendizaje
[75] Ver Anexo N° 3: Plan de Acción del Nivel 2: Aprendizaje
[76] Ver Anexo N° 4: Valores vs. Conductas Observables. Nivel 3: Cambio de Comportamiento

La estrategia de recolección de datos se basó en la enunciada por Donald Kirkpatrick en su libro de "Evaluating Training Programs", que consiste en evaluar a los participantes del curso, antes y después de efectuar el programa de adiestramiento, obteniendo así una perspectiva más holística con respecto a los efectos del adiestramiento.

Por último, se decidió que para tener una medición más exacta del comportamiento de los gerentes, era necesario aplicar este instrumento desde dos perspectivas: la primera, se refiere a la autoevaluación, en donde cada gerente recibió el instrumento redactado de tal manera que éste hiciera una introspección acerca de su comportamiento en el área laboral; la segunda, se refiere a la evaluación que los subordinaron (superintendentes y jefes) hicieron sobre el comportamiento de su gerente, para corroborar la visión que los gerentes tienen sobre su desempeño en el trabajo. [77]

En cuanto a la Validez y Confiabilidad del instrumento utilizado para el nivel 3, se tiene que la *validez* fue determinada con ayuda de expertos en el área de RRHH y de adiestramiento, quienes dieron su opinión sobre tanto la forma en que fue concebido el instrumento como su contenido. Los expertos que participaron en la validación del instrumento, y que dieron comentarios positivos, validando el mismo fueron:

- Lic. Clara Márquez, Psicóloga con 15 años de experiencia en el área de metodología. Actualmente es Consultora de Adiestramiento de Personal en CANTV.
- Lic. Christian Fossa, Psicólogo con 31 años de experiencia en el área de Adiestramiento de Personal. Actualmente es Docente. Empresario.
- Lic. Hebert Tovar, Psicólogo con 14 años de experiencia en Formación y Adiestramiento de Personal. Actualmente es Docente y Empresario.
- Lic. José Naranjo, Industriólogo con experiencia en el área de Adiestramiento de Personal y la docencia.

Por su parte, la *confiabilidad* no tiene relevancia en este instrumento, ya que por el mismo diseño de la investigación es imposible determinar con el mismo grupo y en dos momentos distintos, si el instrumento va a arrojar los mismos resultados, habiendo recibido el estímulo del adiestramiento.

[77] Ver Anexo N° 5: Cuestionario del Nivel 3: Cambio de Comportamiento

Nivel 4: Resultados

Por lo general , el nivel 4 de Resultados se mide mediante la lectura de los indicadores de gestión de la organización susceptibles a ser alterados de alguna manera por las acciones cometidas por lo trabajadores como causa del adiestramiento. En esta investigación, la manera de evaluar el Nivel 4 ha sido muy peculiar, ya que por múltiples razones se juntaron para hacer de esta tarea una muy cuesta arriba. En primer lugar, debido a las grandes expectativas poco satisfechas como causas de fallas percibidas hacia el instructor, hacia los materiales de apoyo, y en fin hacia todos aquellos aspectos que fueron reseñados en el análisis del Nivel 1: Reacción. En segundo lugar, por la confidencialidad de las actividades de la empresa, la cual ha expresado su deseo de no revelar información acerca de sus actividades.

Es así como la medición de los Resultados fue estimada por medio de la observación de ciertos efectos desprendidos directamente de la aplicación del curso y de la participación de los gerentes en el mismo. Tales efectos fueron: en primer lugar, el *Plan de Acción*, el cual se explica ampliamente en el Capítulo referente a la Discusión y Análisis de Resultados; en segundo lugar, la elaboración de un *Página Web* dentro de la *Intranet* de la empresa, la cual está dedicada a dar a conocer los valores de la misma (este punto será retomado en el Capítulo de Análisis y Discusión de Resultados). Y por último, el hecho de que el curso "Valores para la Excelencia" dictado al nivel gerencial haya constituido una *Prueba Piloto* para la realización de cursos futuros a los niveles inferiores, produciendo así un efecto cascada. Esta información arrojada por los tres primeros niveles de evaluación, será valiosa a futuro para así determinar qué áreas necesitan refuerzo y seguimiento por parte de la Gerencia de Recursos Humanos y por parte de cada una de las gerencias participantes (tomando como guía el Plan de Acción).

Nivel 5: Retorno de la Inversión

Se refiere al cálculo de la cantidad de dinero recuperada como causa de la aplicación de un programa de adiestramiento. Para ello es necesario entonces llevar a cabo dos tareas. En primer lugar, convertir *los datos en valores monetarios,* el cual consiste en determinar la unidad de medición de cada uno de los indicadores obtenidos en el nivel 4. En segundo lugar, recolectar los costos incurridos para llevar a cabo la actividad.

En esta investigación, no se pudo calcular el Retorno de la Inversión como tal, debido a que las variables medidas en el Nivel 4, no pudieron cuantificarse y por lo tanto, convertirse en valores monetarios. No obstante, según las bases

teóricas descritas por Jack Phillips, este tipo de variables pueden reportar los beneficios obtenidos en un adiestramiento, y por consiguiente, deben ser estudiadas y monitoreadas.

IV.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Nivel 1: Reacción

Los datos obtenidos con el cuestionario de evaluación del Nivel 1, fueron tabulados para obtener una puntuación global del curso con el uso de la Media Aritmética. Este valor nos dio una idea de qué tan aceptado fue el curso, o lo que es lo mismo, qué tan satisfactorio fue el curso para las personas. Además de esta medición global, la metodología estadística usada, permitió también obtener valores específicos acerca de cada uno de los indicadores de *reacción*.

Nivel 2: Aprendizaje

Si se recuerda el Marco Referencial, se puede observar en la descripción del curso que ha sido evaluado, que en la dinámica del mismo no hubo la tradicional forma de transmisión de conocimientos por parte de un experto o facilitador que se dirige a un grupo de personas. Se trataba entonces de un curso de carácter constructivo en donde el instructor tenía la importante tarea de presentar los valores de la empresa y explicar la importancia de la práctica de cada uno de ellos para la consecución de los objetivos de la organización. A su vez, los participantes compartirían conocimientos ya adquiridos por la experiencia y por lo explicado sobre los Valores Organizacionales, dirigidos por el facilitador. Compartir conocimientos, discutir sobre sus experiencias y opiniones, sobre lo que está bien o mal de los valores en la organización y la forma en cómo debería concretarse en conductas, fue la dinámica resultante, y de allí se pudo perfectamente determinar si las personas internalizaron dichas experiencias. Recordemos que la internalización de experiencia también es conocido como *aprendizaje.*[78]

Para resumir, el hecho de que el grupo de personas que asistieron al curso, concretaran sus discusiones de manera que reflejaron los conocimientos que han adquirido durante sus experiencias laborales, entendiendo las experiencias de los otros, es un indicador de la retención de conocimientos por parte de los participantes. No obstante, los investigadores consideraron pertinente hacer una constatación más rigurosa sobre si hubo o no aprendizaje. Para ello se procedió a

[78] Morris, Charles G. Op. cit. p. 187.

comparar las conductas observables expuestas en el Plan de Acción con el Diccionario de Competencias establecido por la empresa y usado como insumo para la construcción del contenido del programa de adiestramiento.

Nivel 3: Cambio de Comportamiento

Para el procesamiento y análisis de la variación del Nivel 3: Cambio de Conducta, se realizó en primer lugar una evaluación en particular para cada "Valor Organizacional" enseñado en el curso. Estos se procesaron realizando una tabla en donde se muestran las puntuaciones dadas por cada participante con respecto a cada uno de los valores en su respectiva gerencia. En segundo lugar se realizó otra tabla en donde se muestra la puntuación total de cada valor y la puntuación total del curso, tanto para el pre-test como para el post-test.

Para el análisis de estas puntuaciones se realizó una regla de tres convirtiendo dicha puntuación en valores porcentuales.

Es importante resaltar que las puntuaciones se procesaron a través de medias y luego valores porcentuales ya que el nivel de medición es ordinal y no existe un mínimo poblacional.[79]

Nivel 4: Resultados y Nivel 5: Retorno de la Inversión

La técnica utilizada para el análisis del *Plan de Acción* se basó básicamente en la correlación de las conductas observables expuestas por los participantes en el Plan de Acción y los objetivos generales y específicos de la ficha técnica del programa de adiestramiento "Valores para la Excelencia".

En cuanto al análisis del curso de "Valores para la Excelencia" como *Prueba Piloto*, se usaron los propios datos arrojados por la evaluación realizada de los Niveles 1, 2 y 3; observando de esta manera, los aspectos positivos y negativos del curso, para su futura reimplantación a los niveles inferiores.

Por último, el diseño de la Página Web en la *Intranet* de la empresa, fue analizado por medio de la correspondencia entre el diseño de dicha página, los objetivos específicos del curso (ficha técnica) y el Plan de Acción.

Cabe destacar, que como se explicó anteriormente, el Retorno de la Inversión no pudo ser calculado; por lo tanto, el Nivel 4 de Resultados y el Nivel 5

[79] Por esta razón, no se utilizó métodos estadísticos de análisis de datos, como t-student, pearson, entre otros.

de Retorno de la Inversión se unieron, expresando así los beneficios del curso de adiestramiento de manera cualitativa.

IV.6 Limitaciones de la Investigación

Durante todo el proceso de investigación se presentaron determinadas limitaciones, las cuales fueron solventadas mediante la adaptación a las exigencias del entorno.

En primer lugar, la investigación fue diseñada para evaluar el Retorno sobre la Inversión de un adiestramiento en CANTV, sin embargo, esta empresa sufrió un proceso de transformación debido al Plan Único Especial, el cual estaba dirigido a la reducción de personal activo. Esta situación afectó seriamente a la actividad de adiestramiento, y el curso seleccionado no fue impartido como estaba previsto en la planificación. Se esperaba que este contexto fuese transitorio, pero en virtud del tiempo los investigadores decidieron escoger otro curso para evaluar el tema de interés, teniendo así que reiniciar la planificación de la investigación.

Una vez reiniciada la planificación de acuerdo al nuevo curso impartido por la Empresa Productora de Cerveza, los investigadores se enfrentaron a la imposibilidad de obtener los indicadores de gestión para medir el Nivel 4 de Resultados, por el corto tiempo en que se pudo desarrollar la investigación en la nueva empresa, y además, por la conciencia de que al realizar una investigación en una empresa de prestigio mundial, se corría el riesgo de obtener resultados cuya divulgación podría ir en detrimento de la imagen de la misma. Es por ello que la presunción de Donald Kirkpatrick “siempre y cuando sea práctico para la empresa”, fue asumida como una regla a seguir en la ejecución de este proyecto, razón por la cual abordamos sólo los niveles permitidos por la empresa y el tiempo.

Es por estas limitaciones que la investigación se vuelca en el examen minucioso de la información que sí pudo ser recopilada, ya que no involucra o no revela el grueso de las actividades primarias y claves de la empresa, para así hacer de este esfuerzo de evaluación uno productivo y que resulte ser a la postre y como tenía por finalidad desde su concepción, un peldaño más en la pirámide de conocimientos sobre el proceso de adiestramiento y una herramienta importante para la mejora de futuros esfuerzos a llevarse a cabo.

CAPITULO V
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

V.1 NIVEL 1: REACCION

En el siguiente cuadro, se muestra de manera sinóptica, los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores de la evaluación del Nivel 1: Reacción, y por lo tanto, la puntuación total del curso de adiestramiento.[80]

PUNTUACION TOTAL	
DE LA ACTIVIDAD	2,67
DEL INSTRUCTOR	2,83
DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y LOGISTICA	3,25
DEL MATERIAL DE APOYO	2,67
PUNTUACION TOTAL DEL CURSO	**2,85**

Tabla N° 1: PUNTUACIÓN TOTAL DEL NIVEL 1: REACCION

Observando la puntuación total del curso tenemos que el mismo resultó ser en la escala de 1 al 4, aproximadamente bueno, pero con la salvedad de que no parece haber cubierto las expectativas creadas durante el diseño del curso. Esto se puede notar en la puntuación total (2,85), que a pesar de ser muy cercano a 3, evidencia ser "regularmente bueno".

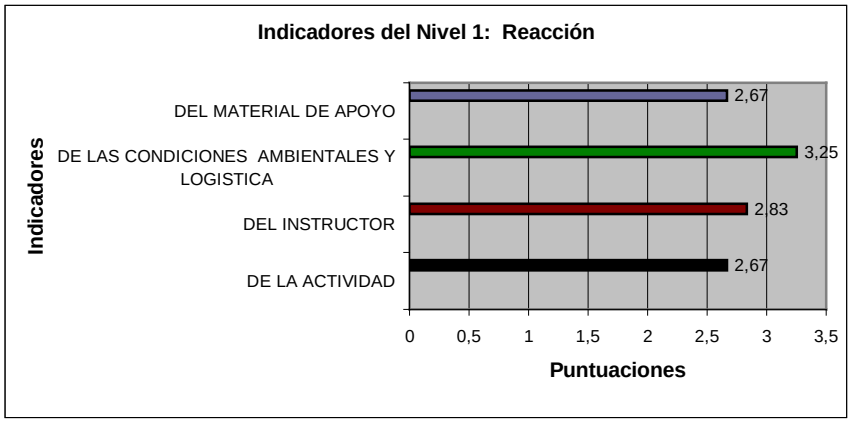


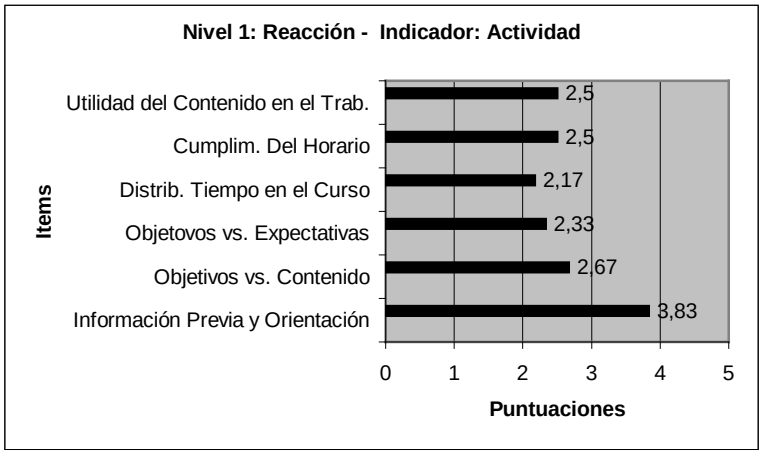
Gráfico N° 1: NIVEL 1: REACCION

Tomando en cuenta específicamente cada indicador, se puede decir que la reacción hacia la actividad y hacia el material de apoyo no fue muy favorable. De esta manera, se puede observar que las causas principales ante las puntuaciones del indicador "*Actividad*", radican en la deficiente distribución del tiempo durante el desarrollo de la actividad y la poca relación de los objetivos con las expectativas de los participantes. Sin embargo, es válido hacer notar, que la Gerencia de

[80] La tabulación completa de los datos obtenidos se encuentra en el Anexo N°6: Tabulación del Nivel 1: Reacción

Recursos Humanos hizo un gran esfuerzo en la propagación de la información acerca del curso y la orientación hacia el mismo.[81]

Gráfico N° 2: ACTIVIDAD – NIVEL 1: REACCIÓN



Ahora bien, la situación que se presentó con el indicador "*Material de Apoyo*" no fue muy alentadora, ya que en todos los ítems del indicador se obtuvieron puntuaciones que denotan una somera conformidad con los recursos que les fueron provistos para el desarrollo de sus actividades. Por ejemplo, esto se puede evidenciar fácilmente en la impresión que tuvieron los participantes con la presentación, redacción, ilustración, contenido e impresión del material.[82]

En cuanto, al indicador "*Instructor*" se tiene que, tanto la transmisión de conocimientos como la forma de motivar a los participantes del curso fue regular, trayendo como consecuencia una predisposición hacia la actividad que, aunada con el mismo contenido y las excesivas expectativas establecidas por la Gerencia de Recursos Humanos, crean esta situación que hace que tienda a disminuir la puntuación total del curso, y por ende, la satisfacción de los participantes para con el mismo. Sin embargo, los participantes opinaron que el instructor tenía dominio del contenido del taller. [83]

[81] Este análisis se obtuvo de la puntuación dada para cada ítem del indicador "Actividad". Ver Anexo N°6: Tabulación de Datos del Nivel 1: Reacción

[82] Este análisis se obtuvo de la puntuación dada para cada ítem del indicador "Material de Apoyo". Ver Anexo N°6: Tabulación de Datos del Nivel 1: Reacción

[83] Este análisis se obtuvo de la puntuación dada para cada ítem del indicador "Instructor". Ver anexo N°6: Tabulación de Datos del Nivel 1: Reacción

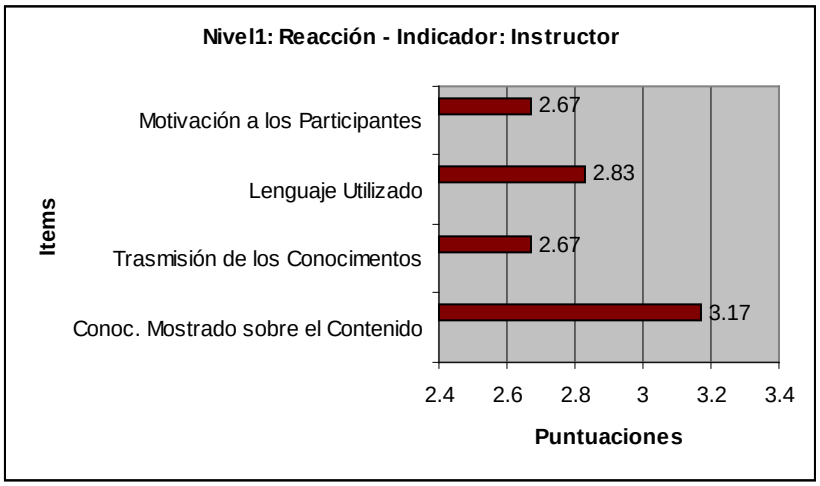


Gráfico N° 3: INSTRUCTOR – NIVEL 1: REACCION

Por su parte, el indicador sobre las "*Condiciones Ambientales y Logística de la Actividad*" tenemos que los mobiliarios y equipos usados en la actividad no fueron agradables para los participantes, ya que le dieron una puntuación bastante regular. Esto se puede corroborar con la observación de los investigadores, quienes notaron que el mobiliario no era lo suficientemente cómodo. Empero, las condiciones ambientales, obtuvieron una puntuación muy buena y los refrigerios causaron una excelente impresión.[84]

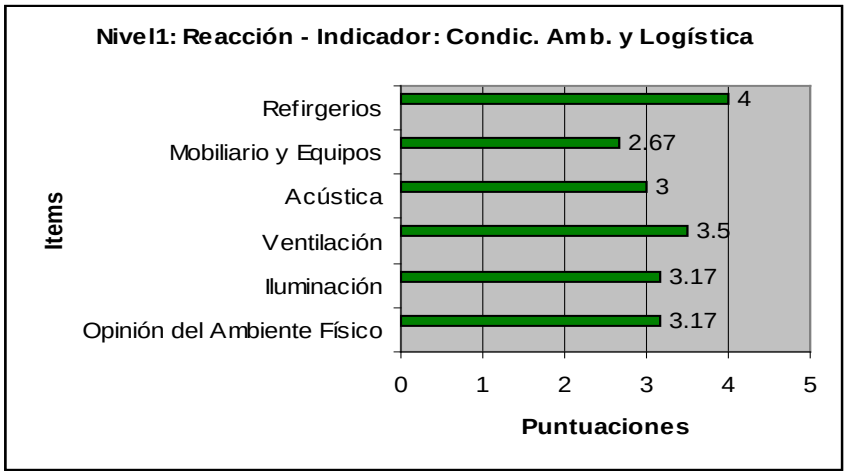


Gráfico N° 4: CONDICIONES AMBIENTALES Y LOGÍSTICA – NIVEL 1: REACCION

En términos generales, la reacción de los participantes al curso de Valores para la Excelencia no cubrió completamente las expectativas, resultando regular.

[84] Este análisis se obtuvo de la puntuación dada para cada ítem del indicador "Condiciones Ambientales". Ver Anexo N°6: Tabulación de Datos del Nivel 1: Reacción

V.2 NIVEL 2: APRENDIZAJE

Como se explicó anteriormente, el hecho de que los participantes lograran plasmar sus experiencias y percepciones de los valores organizacionales que les fueron adiestrados en un plan de acción, indica fehacientemente que los mismos han entendido el contenido del programa y muestran las primeras señales para llevar a cabo lo planeado en el mismo. Sin embargo, los investigadores no completamente satisfechos con esta razón, han querido dar un paso más allá en la evaluación de este nivel atreviéndose a comparar los resultados obtenidos en el Plan de Acción (Conductas Observables) con la Operacionalización de los Valores Organizacionales emprendidas por los investigadores usando como insumo tanto a los mismos valores como al diccionario de competencias de la empresa. Es decir, la intención aquí es la de comparar si los resultados de aprendizaje del curso se corresponden con el contenido del mismo.

De esta manera se presenta a continuación las apreciaciones de los investigadores sobre la correspondencia entre el contenido y los resultados de aprendizaje obtenido.[85]

- Orientación al Mercado: claramente se puede ver la correspondencia de estos dos puntos al notar que ambos apuntan hacia la orientación al cliente, al compromiso con el servicio, y a la preocupación por las condiciones del entorno y sus efectos en la organización.
- Orientación a Resultados y Eficiencia: con este otro valor, se puede notar una gran relación entre el producto del curso y su contenido, pues si bien la sintaxis entre los patrones de comparación es muy distinta, la semántica tiene la misma dirección, y ésta apunta hacia la importancia de la racionalización de los recursos, el cumplimiento a tiempo de las metas y objetivos, la evaluación y control de las actividades, y la preocupación por la relación costo-beneficio.
- Agilidad y Flexibilidad: con respecto a este valor, ocurre lo mismo que en el anterior; sin embargo, los participantes han previsto otras conductas que amplían la aplicabilidad de este valor, lo cual resulta muy alentador. Entre las correspondencias más notables tenemos: la adaptación a las condiciones del entorno, el estudio de los cambios del entorno, el interés por obtener nuevos conocimientos y la comunicación de las perspectivas sobre el cambio y el entorno.
- Innovación: en este valor hubo poca correspondencia, ya que los participantes consideran como conducta observable únicamente la adaptación y promoción a nuevas tecnologías y procedimientos, dejando a

[85] Si el lector quisiera constatar por si mismo la correspondencia entre la operacionalización de los valores en conductas observables y las competencias asignadas a cada valor, se recomienda echar un vistazo al Anexo N° 7: Competencias Organizacionales vs. Conductas Observables. Nivel 2: Aprendizaje

un lado la creación de éstos, siendo dicha creación un punto clave en el valor Innovación definido por la empresar.

- Trabajo en Equipo: al igual que en el valor "Orientación a Resultados y Eficiencia", y en el valor "Agilidad y Flexibilidad", éste tiene una alta correspondencia entre lo definido por la empresa y lo entendido por los participantes.
- Reconocimiento Continuo al Logro y a la Excelencia: nuevamente los participantes extienden la percepción sobre la forma en que se puede llevar a cabo este valor en la empresa, logrando a su vez una perfecta correlación con el contenido del curso. De esta manera, se prevé el reconocimiento de los logros obtenidos por el personal, la recompensa por la excelencia y la evaluación no sólo del producto final sino de todo el proceso de producción.
- Oportunidades de Empleo sin Distinción: se presenta el mismo caso que en el valor anterior, con la diferencia de que los participantes agregan en este valor, la conducta orientada a conducir el proceso de selección de personal objetivamente y sin preferencias.
- Integridad y Civismo: al igual que en casos anteriores, los participantes logran una excelente correspondencia con el contenido del curso, añadiendo nuevas perspectivas acerca de este valor, tales como usar los recursos disponibles de manera racional y responsables, y ocultar información confidencial de la empresa.
- Relaciones de Mutuo Beneficio con las Partes Interesadas: este valor ha sido también entendido en su totalidad por los participantes estableciéndose una perfecta correlación en puntos tales como: entender la posición de la otra parte, lograr acuerdos ganar-ganar, reconocer la forma de negociación de la otra parte y sus necesidades, etc.

En términos generales, se puede decir que los participantes definitivamente dominan el contenido del curso sobre los valores y sus formas de aplicación, y debe notarse la eficiente participación de los mismos en el sentido de que demostraron un gran interés por ampliar los horizontes del valor tomando en cuenta sus propias experiencias como trabajadores de la empresa.

V.3 NIVEL 3: CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Como se explicó anteriormente, el análisis del Nivel 3 consiste en primer lugar, en realizar una comparación de las puntuaciones dadas a cada valor organizacional; y en segundo lugar, estudiar el cambio de comportamiento de cada gerencia con respecto a cada uno de los valores organizacionales impartidos en el curso de adiestramiento.

Para llevar a cabo la comparación entra las puntuaciones dadas a cada valor, se realizar las gráficas que se presentan a continuación, para así visualizar de una manera más práctica los resultados obtenidos.

La Gráfica N° 6 presenta las puntuaciones porcentuales totales (promedio de todas las gerencias participantes) para cada valor organizacional , mostrando de esta manera, qué tanto los gerentes conocían los valores antes de participar en el curso de adiestramiento.

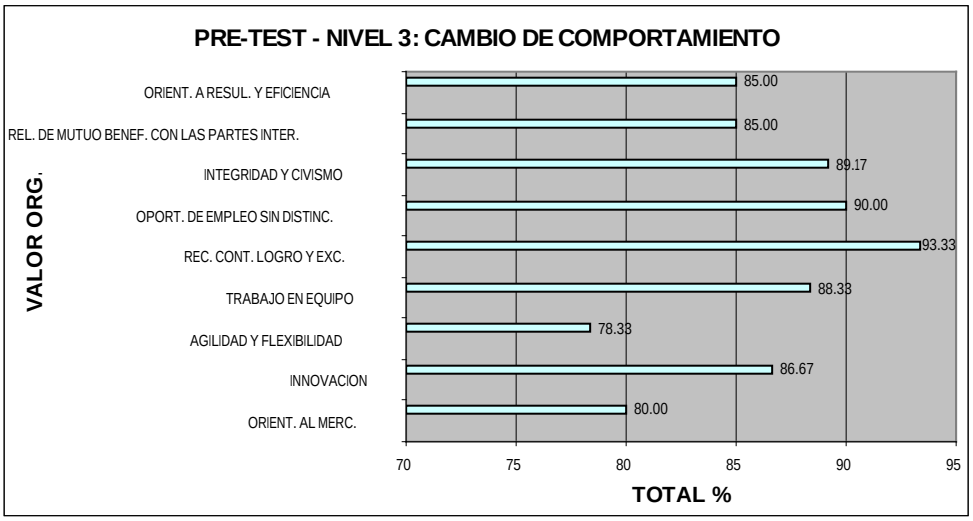


Gráfico N° 5: PUNTUACIONES PORCENTUALES TOTALES DEL PRE-TEST DEL NIVEL 3

De la misma manera, la Gráfica N° 7 expone las puntuaciones porcentuales totales para cada valor organizacional, después de realizar el curso de adiestramiento, es decir, los resultados obtenidos en el Post-Test del Nivel 3: Cambio de Comportamiento.

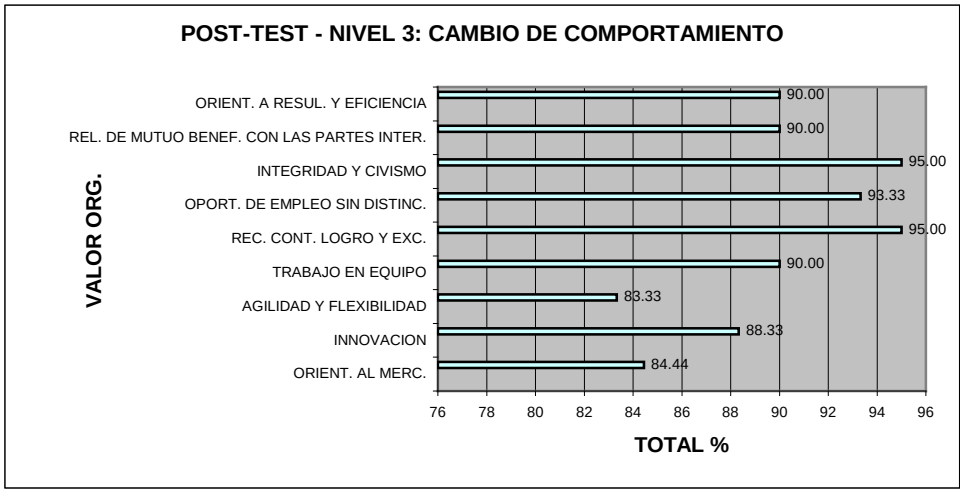


Gráfico N° 6: PUNTUACIONES PORCENTUALES TOTALES DEL POST-TEST DEL NIVEL 3

Para visualizar el cambio de comportamiento ocurrido como consecuencia de la implementación de un curso de adiestramiento, se realizó un gráfico en donde se muestran las diferencias porcentuales entre el pre-test y post-test de cambio de conducta para cada valor impartido en el curso (Gráfico N° 8).

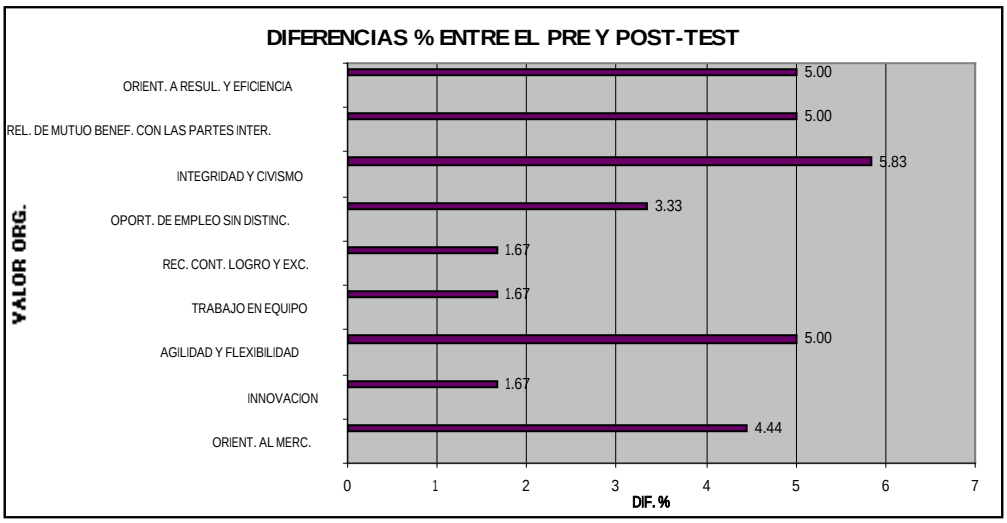


GRÁFICO N° 7: DIFERENCIAS PORCENTUALES ENTRE EL PRE-TEST Y POST-TEST DEL NIVEL 3: CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Según los datos obtenidos se puede decir que el valor que mostró tener una mayor diferencia antes y después del adiestramiento fue "Integridad y Civismo" con un 5,83 %; esto puede deberse a que después del curso los gerentes obtienen una visión integradora de su función clave dentro de la empresa, integrando un poco más sus propios valores con los de la organización y con la visión y misión

de la misma, aumentando así leve pero importantemente la apreciación y la conducta con respecto a este valor.

Los valores que menos diferencia presentan son "Trabajo en Equipo", "Reconocimiento Continuo al Logro y a la Excelencia", e "Innovación", con un 1,67% de diferencia. Esto se puede deber al poco tiempo que existió entre la realización del curso y la medición realizada con el post-test. Se debe recordar también que el curso presentó según el análisis de Reacción, fallas a nivel de credibilidad del Instructor, además de fallas en la satisfacción con los materiales de apoyo y otras áreas. Estas fallas no deben ser subestimadas, pues pueden ser barreras para que los participantes no interioricen en su totalidad el valor que se está tratando de adiestrar. En resumen, el hecho de que los participantes hayan escrito un Plan de Acción coherente y claramente comprometido a la aceptación de los valores, no quiere decir que los mismos serán ejecutados cabalmente a corto plazo, no solo por la falta de tiempo sino por las fallas intrínsecas que tuvo el curso.

Los valores restantes tienen una diferencia media entre estos dos extremos; sin embargo, todos los valores no presentaron una diferencia significativa que pueda indicar que el curso incentivó a los gerentes a modificar su conducta.

Es importante resaltar ahora el comportamiento que cada gerente en particular tuvo con respecto a cada valor. De esta manera, se puede observar fácilmente que las gerencias mostraron un mayor cambio de comportamiento (antes y después del curso) fueron Administración y RRHH. Específicamente estos valores fueron: Orientación al Mercado, Agilidad y Flexibilidad, Oportunidades de Empleo sin Distinción, Integridad y Civismo, Relaciones de Mutuo Beneficio con la Partes Interesadas y Orientación a Resultados y Eficiencia. Cabe destacar, que esta diferencia fue de apenas entre un 5 y 10 %, la cual no es significativa para afirmar que el objetivo del curso se ha cumplido.[86]

Por otra parte, se tiene que los datos recolectados a partir de la impresión de los empleados con respecto al desempeño de sus gerentes, demuestran que existe una concordancia con la percepción que tienen los gerentes sobre su desempeño laboral. Es decir, tanto la impresión de los empleados sobre sus gerentes como la percepción que éstos últimos tienen sobre sí mismos, demostraron un cambio hacia el aumento de estas conductas después de haberse realizado el curso de adiestramiento. Empero, las impresiones de los empleados acerca del cambio de conducta de sus respectivos gerentes estuvo por debajo de lo percibido por los mismos gerentes, lo cual es lógico ya que se supone que en una

[86] Para constatar la poca diferencia porcentual en el cambio de comportamiento, antes y después del adiestramiento, ver Anexo N° 8: Tabulación de Datos del Nivel 3: Cambio de Comportamiento

autoevalución, la persona sobreestime su desempeño. En fin, esta evaluación a gerentes por parte de sus empleados, tuvo como objetivo corroborar lo que expresaron los gerentes sobre sus propios cambios de comportamiento al asistir al curso de adiestramiento.

Para finalizar con el análisis de este nivel, se presenta a continuación un gráfico donde se muestra la puntuación final tanto para el pre-test como para el post-test, para así apreciar de una manera muy visible, el cambio de comportamiento ocurrido como consecuencia de la realización de un curso de adiestramiento.

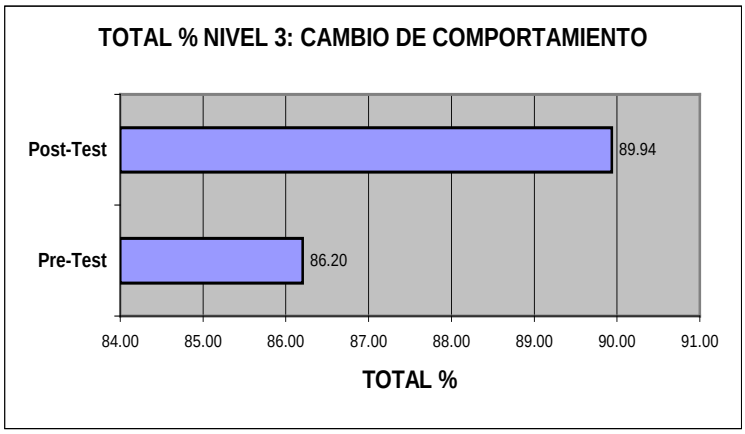


Gráfico N° 8: TOTALES PORCENTUALES ENTRE EL PRE-TEST Y POST-TEST DEL NIVEL 3: CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Se puede apreciar, que la puntuación total del Pre-Test (86,20%) y la puntuación total del Post-Test (89.94%), son muy parecidas, dando como resultado una diferencia de 3, 73 %, de lo cual se puede concluir que el cambio de comportamiento no fue el esperado, ya que esta diferencia es muy pequeña.

V.4 NIVEL 4: RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los efectos del curso de adiestramiento en las gerencias participantes. Para esto, se procedió a: comparar el Plan de Acción y la Página Web (Intranet) con respecto a los Objetivos del Programa de Adiestramiento (Ficha Técnica); estudiar los logros y fallas del curso "Valores para la Excelencia" como prueba piloto para futuros cursos de adiestramiento a través de los Niveles 1,2 y 3.

Como se había enunciado anteriormente, el análisis del resultado "*Plan de*

Acción" se hace con la correspondencia que este tiene con los objetivos del Curso. Si estos documentos guardan estrecha relación, se puede decir que el Plan de Acción es un instrumento válido a ser usado por los participantes como herramienta de seguimiento en lo internalizado en el curso.

Si se observa el Marco Referencial, podremos ver en el apartado referente a "*Propósito y Alcance del Curso Evaluado*" el objetivo general y los objetivos específicos del curso. Para facilitar al lector recordar este apartado, se le presenta a continuación:

Objetivo General:

Que al finalizar cada uno de los talleres, los participantes hayan obtenido y puesto en práctica conocimientos y vivencias orientados a internalizar los Valores de la Empresa; que puedan identificar las conductas observables asociadas con cada uno de los Valores y que establezcan el compromiso de desempeñar sus respectivos trabajos en alineación con los Valores Organizacionales.

Objetivos Específicos:

- Enunciar los Valores de la Empresa, definir cada uno de ellos e identificarse con su contenido y espíritu.
- Identificar conductas observables asociadas con cada uno de los Valores.
- Relacionar sus actividades de trabajo con los Valores de la Empresa.
- Tomar acción o sugerir acciones para asegurar que todo lo relativo a su trabajo esté en línea con los Valores Organizacionales.
- Optimizar su desempeño personal y en equipo al armonizar su trabajo con los Valores de la Empresa.
- Utilizar sus conocimientos y alineación con los Valores Organizacionales para comunicarse cada vez mejor entre ellos y estar en sintonía con otros departamentos de la Empresa.

Ahora bien, recordando el Plan de Acción, este tiene como contenido no sólo los valores organizacionales que fueron definidos por el instructor y aprehendidos por los participantes con ayuda de las dinámicas puestas en práctica, sino también se identifican las conductas observables asociadas a cada valor tomando en cuenta las actividades que desempeñan diariamente en sus trabajos, expresando así su opinión sobre los mismos y sobre su estado de ejecución en la empresa, poniendo así a la vista de todos los participantes lo que está mal y bien con respecto a la ejecución de un valor en particular, y por último, sugiriendo acciones y formas de concretarlas para optimizar el desempeño del personal alineándolo con los valores organizacionales, creando así un lenguaje común en dónde se incorporen los términos claves que identifican a cada valor.

Por otra parte, se mencionó anteriormente que otro de los resultados del curso fue el diseño y la elaboración de una "*Página Web (Intranet)*" que contiene todos los valores de la empresa y parte de la información contenida en el Plan de Acción, teniendo como novedad un diseño más interactivo que le permite, no sólo a los participantes, sino a todos aquellos empleados con acceso a la red, a tener un contacto más vivencial con los valores por medio de un juego de palabras claves que identifican a cada valor, para así integrar dichas palabras al lenguaje usado en la comunicación inter y extra organizacional, promoviendo así aun más el seguimiento en la facilitación del cambio de comportamiento de los participantes a favor de los valores adiestrados y por adiestrar al resto de la planta.[87] Otro elemento de novedad que incluye la página y que aumenta la impresión del valor en la percepción del individuo es la posibilidad de acceder a un video que demuestra con ejemplos la ejecución de un valor.

Si se observa el diseño de esta página web[88] se puede apreciar que la misma está altamente vinculada con el Plan de Acción, pues cuenta con todas las características arriba mencionadas, perfectamente alineadas con los objetivos del curso de adiestramiento expuestos en su ficha técnica.[89]

En otro sentido, el curso de Adiestramiento "Valores para la Excelencia" tenía como objetivo servir de prueba piloto para futuros cursos de adiestramiento, teniendo como idea detectar los logros y fallas para así usar esta información en el sentido que ayude a hacer de este curso uno muy efectivo en el futuro a corto plazo, para involucrar a la base en este esfuerzo de identificación del empleado a su empresa.

Estas fallas fueron expresadas ampliamente en el Nivel 1 de Reacción y Nivel 3 de Comportamiento, siendo las más resaltantes en cuanto a la Reacción: las fallas en el desempeño del facilitador, la insuficiencia y baja calidad en el material de apoyo provisto y el exceso de expectativas no satisfechas creadas antes de la realización del curso. Y en cuanto al Comportamiento, se tiene la falla principal de que no hubo un cambio significativo de conducta con respecto a los valores adiestrados.

Es válido hacer notar el importante logro obtenido por este curso en el Nivel 2 de Aprendizaje, y que constituye un insumo clave para la mejora continua de cursos asociados con el adiestramiento de los valores organizacionales. Este logro se refiere a la redacción de un Plan de Acción corporativo el cual permite crear un lenguaje común asociado a los valores dentro de la empresa, además de servir

[87] A futuro, esta página web será masificada gracias quioscos informáticos que serán ubicados en varios lugares de la planta para que todo empleado pueda acceder a esta información en el momento que este crea conveniente.
[88] Ver Anexo N° 9: Diseño de Página Web. Nivel 4: Resultados
[89] Ver Anexo N° 10: Ficha Técnica del Curso "Valores para la Excelencia"

como insumo para la elaboración de la Página Web que pone a disposición de todos los empleados de la información procesada en este curso.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1 CONCLUSIONES

El trabajo que ha sido presentado tuvo como finalidad la evaluación del Programa de Adiestramiento "Valores para la Excelencia" según el Retorno sobre la Inversión, usando como soporte teórico los modelos de Jack Phillips y Donald Kirkpatrick; modelos complementarios que buscan determinar no solo los beneficios del adiestramiento, sino también las fallas ocurridas en el mismo.

Es así como el presente trabajo de grado ha resultado ser un gran esfuerzo por parte de los investigadores y las personas involucradas en cada uno de los pasos de su ejecución, a pesar de que parte de sus objetivos no fueron alcanzados completamente. Recordemos que para querer evaluar el *Retorno sobre la Inversión* es necesario cumplir con ciertos pasos preliminares los cuales son la evaluación de la *reacción* que los participantes obtuvieron acerca del curso, la determinación del *aprendizaje* de los conocimientos impartidos en el mismo, el estudio del *cambio de comportamiento* ocurrido en los participantes después de haber asistido al curso, y por último, la determinación de los *resultados* logrados.

Los investigadores se enfrentaron a un escenario muy particular al momento de evaluar cada uno de los niveles nombrados anteriormente para tratar de alcanzar el objetivo final propuesto desde la concepción del Proyecto de Trabajo de Grado. Esta realidad es el clima y el entorno de una empresa consolidada en el área de la elaboración de cerveza y malta. De esta manera, la empresa nos ofreció oportunidades, pero se debe recordar que se presentaron ciertos incovenientes que hicieron de este estudio uno muy particular y retador. Es así como para el Nivel 1: Reacción, debemos concluir (sin ánimos de hacer una mera repetición del análisis de los resultados) que a primera vista, los gerentes participantes en el programa de adiestramiento no estuvieron satisfechos con el desarrollo del curso como tal; es decir, la reacción ante el estimulo de adiestramiento fue un poco defensiva debido a aspectos que fueron descuidados como la calidad del material de apoyo y el estilo de impartir conocimientos por parte del facilitador. En resumen, es importante que en el diseño de cualquier curso de adiestramiento se tome muy en serio la planeación de todos los aspectos que inciden en la reacción/satisfacción de los participantes del curso, para así mantener el ánimo y la motivación de los mismos durante todo el proceso de adiestramiento y evaluación.

En cuanto al Nivel 2: Aprendizaje, se tiene que los resultados fueron muy satisfactorios, ya que los participantes respondieron la Guía de Trabajo para pequeños grupos con calidad y seriedad. Por lo tanto, se puede decir que el curso logró la parte específica de sus objetivos, referida a elaborar un Plan de Acción de los valores organizacionales. Esto se puede observar claramente en los anexos referentes al Nivel 2 de Aprendizaje, donde se muestra la correspondencia del

entendimiento de los valores organizacionales a partir de la determinación de las conductas específicas asociadas a cada uno de los valores, con las competencias organizacionales que fueron parte del contenido del curso. Cabe destacar, que el Plan de Acción fue efectivamente elaborado, no solamente porque los participantes aprendieron sobre los valores organizacionales en el curso, sino porque ellos ya conocían parte del contenido del curso. Es conveniente observar con mayor detalle esta situación.

Los participantes del curso tienen un nivel de preparación alta y ocupan posiciones claves para la empresa. Esto obviamente denota que los mismos cuentan con una percepción crítica acerca de las acciones de adiestramiento en las que participan; que examinan dichas acciones de acuerdo al juicio crítico que poseen y ponen en acción para desempeñar su cargo. De esta manera, toman en cuenta no sólo el contenido del curso, sino también los aspectos que rodean el diseño del mismo (aspectos del Nivel 1: Reacción). Esto llama la atención porque los participantes, a pesar de haber criticado fuertemente aspectos que rodean la efectividad del facilitador por su estilo de trasmisión de conocimientos, demostraron en la evaluación del aprendizaje que tienen un alto dominio de los conocimientos referente a los valores. Esto da a entender que los gerentes ya conocían los valores, y que el curso sólo amplió los mismos. Sin embargo, el objetivo del curso iba más allá de la mera adquisición de conocimiento sobre los valores, tratando de modificar las actitudes de los participantes hacia el desempeño efectivo de las conductas asociadas a los valores.

Pero, con respecto al Nivel 3: Cambio de Conducta, se puede decir que los resultados obtenidos no fueron los esperados, es decir, que el curso no logró su principal objetivo, el cual era provocar un cambio importante en la conducta de los participantes, orientándola hacia la ejecución conciente de los valores organizacionales que fueron adiestrados. Los resultados cuantitativos demuestran que la dirección del cambio fue en aumento, pues aún cuando la magnitud no pareciera relevante, evidentemente se observan cambios a nivel conductual ya que la percepción que tienen los subordinados sobre el desempeño de sus gerentes cambió positivamente. Tomando en consideración que el único evento que ocurrió entre las dos mediciones de comportamiento fue la acción de adiestramiento, se puede asumir que los cambios son consecuencia del mismo. En fin, debido a las limitaciones de tiempo ocurridas en esta investigación, lo importante no es la intensidad del cambio, sino su dirección.

Por su parte, puede decirse sobre el Nivel 4: Resultados, que el mismo fue adaptado a la realidad concreta de la empresa, evaluando los resultados directos del curso sin convertirlos en unidades monetarias. De esta manera, el curso arrojó efectos positivos a largo plazo para la empresa, pues ésta cuenta con unas

guías (Plan de Acción y Página Web)[90] de conductas observables para cada valor, accesible a todos los empleados; y una evaluación de logros y fallas del curso como Prueba Piloto.

Todas estas conclusiones permiten afirmar que no existe una prelación entre los niveles de evaluación de adiestramiento, es decir, no necesariamente para que haya aprendizaje, los participantes deben estar satisfechos con los aspectos de reacción del curso; a su vez, no necesariamente para que haya cambio de comportamiento debe haber aprendizaje; y por último, no necesariamente para que existan resultados positivos debe haber un cambio de comportamiento en los participantes.

Por otra parte, con respecto a la determinación del Retorno sobre la Inversión no se pueden hacer conclusiones, ya que el valor del mismo no pudo obtenerse por ciertas limitaciones que fueron explicadas en el Marco Metodológico. Sin embargo, los investigadores pudieron estudiar la efectividad del curso de adiestramiento a través de mediciones no susceptibles a ser convertidas en valores monetarios.

En fin, se puede decir que el curso evaluado no resultó del todo efectivo; sin embargo, su estudio ha servido como insumo para entender cómo llevar a cabo un proceso valioso de evaluación de un curso de adiestramiento. Y por otra parte, dicha evaluación fue un producto muy importante para la empresa, ya que se pudieron valorar los aspectos positivos del mismo, y a la vez, detectar las fallas, realizando recomendaciones para los futuros cursos de adiestramiento que están siendo actualmente planificados.

VI.2 RECOMENDACIONES

- En primer lugar, se sugiere que esta investigación sea de verdad tomada en cuenta por la empresa como un valioso input acerca de la efectividad del programa evaluado en el sentido de que se convierta como guía y como génesis de futuros programas de implantación de valores para el resto del personal de la empresa, de manera que los resultados obtenidos en esta primera oportunidad se propaguen y acrecienten tanto en calidad como en cantidad, asegurando el seguimiento de la acción como condición necesaria para la continua credibilidad de los esfuerzos realizados por la Gerencia de Recursos Humanos.

[90] Estas guías (Plan de Acción y Página Web) representan una nueva estructura y diseño del entrenamiento ha ser desarrollado en la empresa de manera masiva en Enero de 2002.

- En segundo lugar, se recomienda que este tipo de evaluaciones de programas de adiestramiento sea ejecutado más seguidamente por todas las Gerencias de Recursos Humanos con el propósito de brindar información confiable sobre la efectividad del adiestramiento. Para ello es importante comunicar la importancia de estas acciones no sólo en el mismo departamento de Recursos Humanos, sino salir del mismo y vincular a las gerencias afectadas, comprometiéndolas así a dar la información necesaria sin recelos o indiferencia, sabiendo que su rol como participantes y sujetos de investigación es vital para la determinación de la efectividad de los cursos que les son proveídos.

- En tercer lugar, se debe considerar una mayor cantidad de tiempo para realizar este tipo de investigación, ya que de esta manera se podrán observar más evidentemente los resultados de la acción de adiestramiento.

- En cuarto lugar, se recomienda que para el adiestramiento del contenido referente a valores organizacionales, sea impartido por facilitadores que formen parte activa y comprometida con la misión y visión de la empresa. El conocimiento de la cultura organizacional con la cuenten estos facilitadores, será factor que apalanque una buena impresión en el personal adiestrado, mejorando así las puntuaciones obtenidas en el Nivel 1 de Reacción.

- En quinto lugar, se debe tener en cuenta que toda actividad de adiestramiento tiene una importancia intrínseca pues es un esfuerzo por mejorar el desempeño de los participantes. Es por ello que sin importar el tipo de acción, su duración o nivel de los participantes, es imperativo que tanto el material de trabajo como el de apoyo sea siempre atractivo y funcional.

- En sexto lugar, futuros tesistas deben tomar en cuenta la necesidad de contar con la información necesaria para evaluar los distintos niveles antes de emprender la evaluación de la acción de adiestramiento. Es decir, es necesario que las empresas ha ser estudiadas cuenten no sólo con los indicadores de gestión, sino que los mismos estén construidos de manera que se pueda identificar fácilmente tanto su unidad como el valor en moneda de la misma, permitiendo así determinar resultados más tangibles y posteriormente el Retorno sobre la Inversión.

BIBLIOGRAFIA

BATIKOFF V., Tali **Efectividad del Adiestramiento Implantado por una Empresa de Servicios Venezolana** Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2.000.

CRAIG, Robert L. **The ASTD Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development.** McGraw-Hill. United States of America. 1996.

CUYAS, Arturo. **Appleton's New Cuyás Dictionary**. Editorial Appleton-Century-Crofts. New York, 1.966.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** McGraw-Hill. Colombia, 1999.

ELORDUY M., Juan Ignacio. **Estrategia de Empresa y Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. Madrid, 1993.

GRADOS, Jaime A. **Capacitación y Desarrollo de Personal.** Editorial Trillas. México, 1999.

GRANELL, E. y Burgazzi, C. **La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela, 2º Estudio.** IESA. Caracas, 1991.

KIRKPATRICK, Donald L. **Another Look at Evaluating Training Programs.** ASTD. Virginia - United States of America, 1998.

KIRKPATRICK, Donald. **Evaluating Training Programs. The Four Levels.** Berrett-Koehler Publishers, INC. San Francisco, 1998.

MARIN, Antonio Lucas. **Sociología para la Empresa.** Editorial McGraw-Hill. Guatemala, 1994.

MONDY, Wayne y Robert Noe. **Administración de Recursos Humanos.** Prentice-Hall, México, 1997.

MORRIS, Charles G. **Psicología un Nuevo Enfoque.** Editorial Prentice-Hall. México, 1992.

OTAÑO, Carlos. **Conceptos de Formación Profesional.** UCAB. Caracas, 1999.

OTAÑO, Carlos. **Pedagogía para el Adiestramiento III.** UCAB. Caracas, 1999.

PHILLIPS, Jack. **Level 5 Evaluation: ROI.** Revista N° 9805 publicada por ASTD. Estados Unidos de América, Mayo - 1998.

PHILLIPS, Jack. **Measuring on Return on Investment**. ASTD, Virginia, United States of America. 1997.

PHILLIPS, Jack. **Return on Investments in Training and Performance Improvements Programs.** Gulf Publishing Company. Houston – United States of America, 1997.

SAMPIERI, Roberto H. y otros. **Metodología de la Investigación.** McGraw-Hill. Colombia, 1995.

SCHULTZ, Duane. **Psicología Industrial.** Editorial McGraw-Hill. México, 1991.

SHEIN, Edgard H. **Psicología de la Organización**. Editorial Prentice-Hall Internacional. Madrid, 1973.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México, 2.000.

URDANETA, Orlando. **El Desarrollo de los Recursos Humanos en los procesos de apertura económica.** 3R Editores. Bogotá, 1997.

WEICK, Karl. **Psicología Social del Proceso de Organización**. Editorial FEI, Colombia, 1982.

ANEXOS

Ver Anexo N° 1

Ver Anexo N° 2

Ver Anexo N° 3

Ver Anexo N° 4

Ver Anexo N° 5

Ver Anexo N°6

Ver Anexo N° 7

Ver Anexo N° 8

Ver Anexo N° 9 (1)

Ver Anexo N° 9 (2)

Ver Anexo N° 9 (3)

Ver Anexo N° 9 (4)

Ver Anexo N° 9 (5)

Ver Anexo N° 9 (6)

Ver Anexo N° 9 (7)

Ver Anexo N° 9 (8)

Ver Anexo N° 9 (9)

Ver Anexo N° 10

Cervecería Polar
Los Cortijos, C. A.

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Fecha

Denominación de la actividad:

Tipo de Actividad: Charla ☐ Conferencia ☐ Curso ☐ Foro ☐
Jornada ☐ Seminario ☐ Simposio ☐ Taller ☐

Institución:

El propósito de este cuestionario, es conocer su opinión acerca del contenido, desarrollo y resultado de la actividad de adiestramiento en la cual ha participado. Por favor, marque con una (X) en la escala respectiva según su opinión, entendiendo que 1 es deficiente, 2 es regular, 3 es bueno y 4 es excelente:

1.- SOBRE LA ACTIVIDAD

	1	2	3	4
1.1.- La anticipación con la que se le informó y orientó sobre la actividad fue:				
1.2.- La correspondencia entre los objetivos y el contenido de la actividad fue:				
1.3.- La relación entro los objetivos de la act. y sus expectativas fue:				
1.4.- La distribución del tiempo durante la actividad fue:				
1.5.- El cumplimiento del horario en las actividades planificadas fue:				
1.6.- De acuerdo con su apreciación, la utilidad del conocimiento adquirido durante la actividad, contribuyó para el desarrollo de sus funciones en forma:				

2.- SOBRE EL INSTRUCTOR

	1	2	3	4
2.1.- El conocimiento mostrado sobre la materia fue:				
2.2.- La transmisión de conocimeintos fue:				
2.3.- El lenguaje utilizado fue:				
2.4.- Motivó al grupo de forma:				

3.- SOBRE LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y LA LOGÍSTICA DE LA ACTIVIDAD

	1	2	3	4
3.1.- En su opinión el ambiente físico en el cual se desarrollo la actividad fue:				
3.2.- La iluminación del ambiente físico fue:				
3.3.- La ventilación de (los) lugar (es) donde se desarrolló la actiidad fue:				
3.4.- La acústica del ambiente físico fue:				
3.5.- Ud. catalogaría el mobiliario y equipos utilizados en la actividad como:				
3.6.- El refrigerio suministrado durante la actividad fue:				

4.- SOBRE EL MATERIAL DE APOYO

	1	2	3	4
4.1.- La presentación, redacción, ilustración e impresión del material fue:				
4.2.- En su opinión, el contenido del material de apoyo fue:				
4.3.- En cuanto al uso posterior que usted le puede dar para consulta o referencia el material es:				

5.- SOBRE OTROS ASPECTOS

En caso de haber detectado aspectos a mejorar, o si desea manifestar alguna sugerencia referida a la actividad, utilice el siguiente espacio

Aspectos a mejorar	Sugerencias / Soluciones

CURSO

Reforzando nuestra Identidad: Valores para la Excelencia Guía de Trabajo para Pequeños Grupos

Equipo de Trabajo N°.- _____

Nombre de los Integrantes: _____
_____

1. Valor Analizado: _____

2. Este equipo de trabajo considera que las conductas observables asociadas con este valor son:
   - _____
   - _____
   - _____

3. En opinión de este equipo, ¿Qué anda bien con respecto a la práctica del valor aquí analizado?

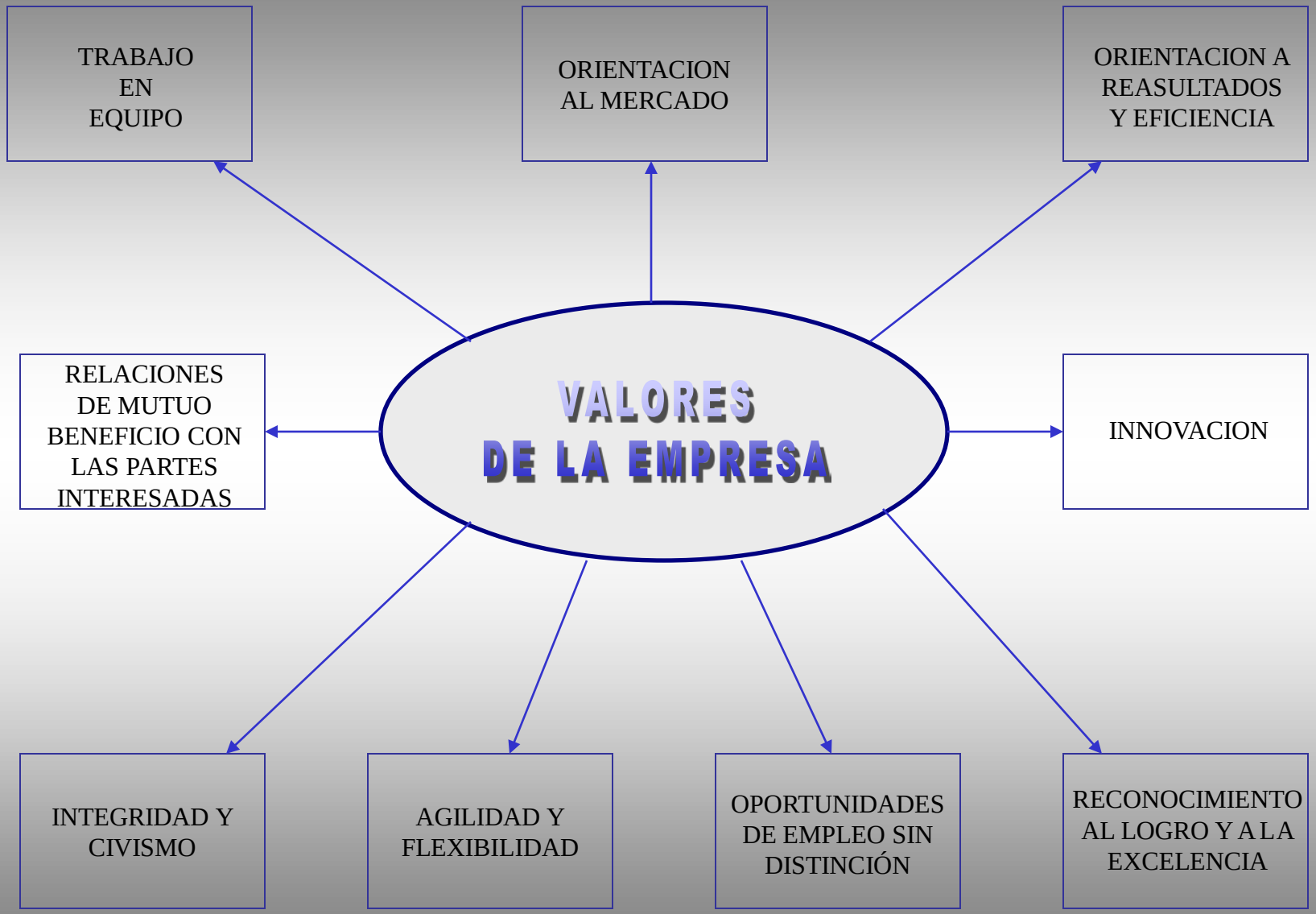
_____
_____
_____

4. En opinión de este equipo, ¿Qué anda mal con respecto a la práctica del valor aquí analizado?

_____
_____
_____

5. En base a estas opiniones, ¿Qué acciones tomarán los integrantes del equipo, o qué acciones sugieren que se tome, para lograr el cumplimiento del valor considerado y su alineación con la práctica?

6. En opinión de este equipo, ¿Cómo deberán concretarse las acciones identificadas en la pregunta N° 5?


TRABAJO EN EQUIPO
ORIENTACION AL MERCADO
ORIENTACION A REASULTADOS Y EFICIENCIA
RELACIONES DE MUTUO BENEFICIO CON LAS PARTES INTERESADAS
VALORES DE LA EMPRESA
INNOVACION
INTEGRIDAD Y CIVISMO
AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD
OPORTUNIDADES DE EMPLEO SIN DISTINCIÓN
RECONOCIMIENTO AL LOGRO Y A LA EXCELENCIA

TRABAJO EN EQUIPO

CONDUCTAS OBSERVABLES
❖ Participa en la fijación de metas. ❖ Respeta las ideas de los demás al exponer sus puntos de vista. ❖ Escucha atentamente las ideas de los demás y las refuerza o rechaza respetando la integridad y dignidad de los demás. ❖ Dar un feedback claro, preciso y oportuno sobre las ideas de los demás miembros del equipo. ❖ Conoce las expectativas, necesidades y características del equipo, y se comunica en función de ellas. ❖ Integra las opiniones de cada uno de los miembros para el logro de las metas propuestas.

QUÉ ESTÁ BIEN	QUÉ ESTÁ MAL
❖ Conocimiento de la necesidad de trabajo en equipo	❖ Falta de corresponsabilidad (ausencia de conciencia de equipo).
	❖ Dificultad en la comunicación de objetivos y metas con la base.
	❖ Los objetivos no son elaborados o fijados con la participación de la base
❖ Hay un esfuerzo latente por trabajar en equipo.	❖ La falta de comunicación entre equipo de distintas gerencias.
	❖ El feedback no es oportuno, es decir, no ocurre en el momento debido.
	❖ Falta de incentivos y reconocimientos intergrupales

¿Qué debemos hacer?

•Lograr una comunicación interactiva entre todos los niveles de Empresas Polar.

•Elaboración de un normativa para el establecimiento de metas, que involucre a varios niveles de la organización.

•Realizar reuniones periódicas en cada una de las gerencias para concretar objetivos.

•Efectuar cursos de efectividad comunicacinal y de reconocimiento.

CONCRETEMOS ESTAS ACCIONES CON SESIONES DE TRABAJO, PUBLICACIONES, TALLERES Y EFECTIVAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.

AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD

CONDUCTAS OBSERVABLES
❖ Dar respuestas de calidad y con rapidez. ❖ Busca vías para obtener nuevos conocimientos e integrarlos al trabajo (disposición al aprendizaje). ❖ Estudia la situación tanto interna como externa de la empresa, determinados sus oportunidades y amenazas. ❖ Comunica sus perspectivas de cambio. ❖ Se adapta a las condiciones del entorno, manteniendo su efectividad en el trabajo. ❖ Trabaja en días y casos no previstos. ❖ Acepta tareas no descritas en su Descripción de Cargo.

QUÉ ESTÁ BIEN	QUÉ ESTÁ MAL
❖ Disposición al aprendizaje de nuevas tendencias.	❖ Ausencia de indicadores para monitorear y prever los cambios, así como para comparar la situaciones pasadas y presentes.
❖ Se acepta el cambio.	❖ Las respuestas no son lo suficientemente rápidas ante los cambios.
❖ Existe una comunicación acerca de estos cambios entre los distintos niveles.	

¿Qué debemos hacer?

•Informar a todo el personal sobre los resultados e indicadores.

•Revisar si la lentitud es problema de adiestramiento, exceso de trabajo o falta de planificación.

•Revisión de indicadores y su mantenimiento al día.

CONCRETEMOS ESTAS ACCIONES CON ADIESTRAMIENTO SOBRE AGILIDAD DE RESPUESTA, Y ADEMAS MOTIVAR AL EMPLEADO E INCENTIVAR SU IDENTIFICACION CO LA EMPRESA.

OPORTUNIDAD DE EMPLEO SIN DISTINCION

CONDUCTAS OBSERVABLES
❖ Ofrece oportunidad de desarrollo sin distinción alguna. ❖ Trato igualitario y con respeto. ❖ Conduce al proceso de selección de personal con criterios objetivos y sin preferencias.

QUÉ ESTÁ BIEN	QUÉ ESTÁ MAL
❖ El perfil del candidato el cual está elaborado en base a las competencias requeridas.	❖ No se conoce este valor.

¿Qué debemos hacer?

•Reforzar las conductas asociadas a este valor, divulgando elmismo y las políticas de reclutamiento y selección de personal.

CONCRETEMOS ESTAS ACCION CON REUNIONES PERIODICAS ENTRE LAS DISTINTAS GERENCIAS DE RRHH DE EMPRESAS POLAR CON EL FIN DE HACER SEGUIMIENTO A LA DIVULGACION DEL VALOR Y DE LASPOLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

RELACIONES DE MUTUO BENEFICIO CON LAS PARTES RELACIONADAS

CONDUCTAS OBSERVABLES
❖ Entiende la posición en la que se encuentra la otra parte, su circunstancias y su estado (empatía). ❖ Respeto y cumplimiento de los acuerdos. ❖ Escucha activamente y sin interrupciones lo que la otra parte dice. ❖ No oculta nada en las relaciones de negocio. ❖ Influye en la otra parte respetando su integridad. ❖ Busca acuerdos ganar-ganar como resultados de las negociaciones. ❖ Se interesa en las necesidades de la otra parte.

QUÉ ESTÁ BIEN	QUÉ ESTÁ MAL
❖ Oportunos en los pagos. ❖ Sinergia. ❖ Orientación al servicio del cliente.	❖ Insatisfacción en las relaciones al no obtener algo a cambio, produciendo desmotivación.

¿Qué debemos hacer?

•Cumplir con los compromisos adquirirdos.

•Generar ambientes de acercamiento entre las partes, manteniendo relaciones beneficiosas a largo plazo.

•Hacer seguimiento a los acuerdos. Constatar que se logra lo acordado.

•Conocer las necesidades, expectativas, fuerzas y habilidades de su cliente interno y externo.

CONCRETEMOS ESTAS ACCIONES CON SESIONES DE ADIESTRAMIENTO SOBRE ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION.

INTEGRIDAD Y CIVISMO

CONDUCTAS OBSERVABLES
❖ Cumple con el horario de trabajo determinado por la empresa. ❖ Cumple con las normas de la empresa. ❖ Respeta las pautas fijadas con compañeros de trabajo, clientes internos y externos (hora y lugar). ❖ Usa los recursos disponibles de manera racional y responsable. ❖ Oculta información confidencial respetando la integridad de la empresa. ❖ Asume y comparte la responsabilidad que le corresponde. ❖ Trata a todas las personas como iguales respetando su dignidad.

QUÉ ESTÁ BIEN	QUÉ ESTÁ MAL
❖ Buenos indicadores de ausentismo y accidentabilidad.	❖ Falta de claridad en el contenido de valor.
❖ El ambiente de trabajo inspira confianza.	❖ El valor es asociado únicamente con la acción de robo.

¿Qué debemos hacer?

•Afianzar formlamente la puntualidad tanto del logro de metas como del horario establecido.

•Aclarar y dar a conocer ampliamente este valor a todo el personal.

•Mejorar la comunicación interna de los departamentos.

•Diseñar cronogramas que estipulen los objetivos y sus fechas de alcance, y lograr que los mismo sean conocidos por todo el personal de la empresa.

CONCRETEMOS ESTAS ACCIONES CON CONDUCTAS MODELOS POR PARTE DE GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES, PRODUCIENDO UN EFECTO CASCADA PARA QUE EL VALOR TOME FUERZA EN TODA SU AMPLITUD

RECONOCIMIENTO CONTINUO AL LOGRO Y A LA EXCELENCIA

CONDUCTAS OBSERVABLES
❖ Reconoce los logros obtenidos de los demás compañeros de trabajo reforzando sus acciones. ❖ Hace público el logro de los objetivos del equipo de trabajo. ❖ Pide sugerencias y opiniones a otras personas para lograr con excelencia sus objetivos. ❖ Promueve recompensa por la excelencia. ❖ No solamente reconoce el producto final del objetivo, sino también todo el proceso llevado a cabo para lograr el mismo.

QUÉ ESTÁ BIEN	QUÉ ESTÁ MAL
❖ La empresa realiza reuniones para celebrar el logro de las metas. ❖ Las promociones internas. ❖ Reconocimiento de los logros por medio de carteleras, viajes a otras empresas del grupo, acciones en Club los Cortijos, etc. ❖ Los resultados son presentados al Comité de Gerentes.	❖ No hay reconocimiento directo/personal por los logros. ❖ La falta de asignación de trabajo más retadores ❖ No es tomado en cuenta la discusión directa con el equipo acerca de los resultados obtenidos.

¿Qué debemos hacer?

•Aupar personalmente el trabajo bien hecho de las personas y de los equipos.

•El reconocimiento debe ser público.

•Antes de presentar los resultados, discutirlo con el equipo o la persona responsable.

•Incorporar a la base con sus opiniones e ideas.

CONCRETEMOS ESTAS ACCIONES POR MEDIO DE UN SISTEMA EVALUATIVO DE RESULTADOS , LOGRANDO UN CONTACTO DIRECTO ENTRE GERENTES, SUPERVISORES Y JEFES, Y SUS EMPLEADOS, PARA LA DISCUSIÓN DEL PROCESO Y SUS RESULTADOS

ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y EFICIENCIA

CONDUCTAS OBSERVABLES
❖ Racionalice y optimice los recursos necesarios para realizar las tareas. ❖ Cumple con los cronogramas de trabajo. ❖ Relaciona las actividades planeadas con las realizadas, efectuando modificaciones en caso de ser necesario. ❖ Evalúa las alternativas presentadas, escogiendo la mejor relación Costo/Beneficio. ❖ Escucha las opiniones de sus compañeros de trabajo. ❖ Llega a tiempo a sus labores.

QUÉ ESTÁ BIEN	QUÉ ESTÁ MAL
❖ Evaluación y búsqueda de la mejor alternativa. ❖ Se cumplen los objetivos propuestos. ❖ Disminución de costos. ❖ Uso de cronogramas de trabajo.	❖ Falta de comunicación de los objetivos de cada departamento y la intención de reducir los costos a todas las áreas. ❖ No se revisa periódicamente la ejecución del plan. ❖ El cronograma no es elaborado con la participación de todo el departamento, lo que hace que no sea revisado periódicamente.

¿Qué debemos hacer?

•Comunicar al personal los objetivos planteados.

•Elaborar un Cronograma el cual debe ser compartido y conocido por todos los miembrios del departamento.

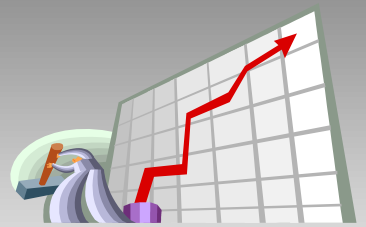
•Revisar periódicamente el cronograma.

•Diseñar un programa de incentivos al mejor desempeño.

CONCRETEMOS ESTAS ACCIONES POR MEDIO DE REUNIONES PERIODICAS EN LAS CUALES SE SISTEMATICE LAS OPINIONES DE TODOS LOS GERENTES EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, Y QUE LAS MISMAS SEAN CONOCIDAS POR TODOS LOS MIEMBROS DE LA GERENCIA POR MEDIO DE UN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

CONDUCTAS OBSERVABLES
❖ Conversa con los clientes y orienta a los mismos sobre el producto. ❖ Observa la situación de otros negocios (sus productos y acciones). ❖ Indaga el por qué de las referencias de los productos. ❖ Comunica abiertamente las percepciones o información obtenida sobre el comportamiento del mercado. ❖ Hacer seguimiento a las relaciones con el cliente, mostrando calidad de servicio.



QUÉ ESTÁ BIEN	QUÉ ESTÁ MAL
❖ La logística de la distribución del producto.	❖ Poca supervisión efectiva para garantizar la presencia del producto en todos los puntos de ventas.
❖ La calidad del producto	❖ La información interna acerca del programa de visitas
❖ El costo para el consumidor.	❖ Desconocimiento por parte del personal de la unidad que canaliza sus observaciones sobre las inquietudes que tengan del mercado.
❖ La existencia de una filosofía de que el personal tiene la capacidad de involucrarse con el cliente o consumidor. ❖ Existencia de una unidad para canalizar las observaciones del personal sobre las inquietudes del mercado. ❖ Programa cervecero para el personal.	❖ Insuficiente apertura al público (visitas a la planta). ❖ Insuficiencia de información sobre los productos y sus características en las carteleras.

¿Qué debemos hacer?

•Elaborar un inventario de todoslos puntos de venta y un control que garantice la presencia del supervisor en los mismos.

•Informar a todo el personal de la unidad de sugerencia.

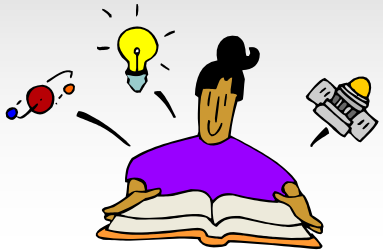
•Informar al personal acerca del area de visitas.

•Reuniones mensuales entre gerentes para discutir acerca de la apreciaciones del mercado. Comunicar resultados de esta reunión al resto de los empleados.

CONCRETEMOS ESTAS ACCIONES POR MEDIO DE LA IDENTIFICACION DE TODOS LOS PUNTOS DE VENTA Y UNA CAMAPAÑA INTERNA DE INFORMACION (VIA EMAIL, CARTELERAS, INTRANET, ETC) SOBRE VISITAS A LA PLANTA Y SOBRE LA UNIDAD DE SUGERENCIAS.

INNOVACION

CONDUCTAS OBSERVABLES
❖ Adaptarse a las nuevas tecnologías y productos. ❖ Entrena al personal para el uso de las nuevas tecnologías. ❖ Emprende acciones para llevar a cabo los nuevos métodos y procesos.



QUÉ ESTÁ BIEN	QUÉ ESTÁ MAL
❖ Aceptación y disposición de las nueva tecnologías.	❖ Falta de énfasis en la difusión de las nuevas tecnologías a todo el personal.
❖ Motivación y actitud proactiva.	

¿Qué debemos hacer?

•Mejorar la comunicación interna en cuanto a las nuevas tecnologías.

CONCRETEMOS ESTA ACCION POR MEDIO DEL USO DE BOLETINES INFORMATIVOS, EMAILS, PAGINAS WEBS, CARTELERAS, ETC.

VALORES	CONDUCTAS OBSERVABLES
Orientación al Mercado	- Detecta necesidades de los clientes. - Preocupación por la satisfacción de las necesidades de los clientes. - Incluye al cliente en procesos de toma de decisiones y planificación estratégica del negocio. - Involucra al cliente en el desarrollo de nuevos productos. - Conoce las expectativas del cliente. - Busca información sobre las amenazas de las empresas competidoras y su impacto en el mercado.
Orientación a Resultados y Eficiencia	- Propone metas alcanzables y compromete a los trabajadores en la consecución de las mismas. - Se preocupa por mejorar su desempeño y el de los demás para alcanzar los objetivos preestablecidos. - Se interesa por disminuir la incertidumbre utilizando sistemas de control y comprobación. - Se preocupa por cumplir las metas en el tiempo y con la calidad acordada. - Orienta su comportamiento según las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. - Se interesa por adquirir continuamente nuevos conocimientos y habilidades para la obtención de mejores resultados. - Se interesa por que todas sus acciones se realicen con análisis de costo / beneficio previo.
Agilidad y Flexibilidad	- Reconoce o detecta cambios en el entorno y/o en la misma organización. - Escucha activa sobre nuevas propuestas de cambio. - Promueve cambios de métodos y procesos de dirección y de trabajo. - Lidera los cambios propuestos comunicándolos al personal y comprometiéndolos al mismo. - Integra diferentes perspectivas sobre un problema para resolverlo.
Innovación	- Identifica oportunidades no previstas. - Crea nuevos métodos de satisfacción de necesidades del cliente. - Crea nuevos procesos para mejorar los resultados. - Emprende acciones para llevar a cabo los nuevos métodos y procesos.
Trabajo en Equipo	- Motiva, entusiasma y compromete a los miembros del equipo a lograr los objetivos de la unidad y de la organización.

	- Controla el cumplimiento de las tareas. - Logra un efectivo intercambio de información entre los miembros del equipo. - Comparte y reconoce los logros alcanzado por los miembros del equipo. - Motiva la participación de todos los miembros del equipo para la definición de los objetivos comunes. - Alinea los objetivos individuales de los miembros del equipo con los objetivos comunes. - Brinda ayuda y apoya a los miembros del equipo, aún cuando no le sea solicitado; así como también reconoce la necesidad de apoyo en sus acciones en algún momento determinado.
Reconocimiento Continuo al Logro y la Excelencia	- Reconoce los objetivos alcanzados por los miembros del equipo. - Evalúa las acciones y comportamiento de los individuos. - Promueve acciones para mejorar el desempeño y las capacidades de los miembros del equipo.
Oportunidades de Empleo sin Distinción	- Ofrece iguales condiciones de desarrollo para todos los trabajadores. - Ofrece un trato igualitario para con todos los trabajadores.
Integridad y Civismo	- Es honesto en sus actividades y acciones tanto con la empresa como con los demás empleados, alcanzando una alta moralidad en su unidad de trabajo. - Actúa respetando la dignidad de sus compañeros de trabajo y de la empresa. - Es leal a los valores, visión y misión de la empresa. - Es amable en el trato con los demás. - Es justo y equitativo en sus acciones y en el trato con los demás.
Relaciones de Mutuo Beneficio con las Partes Interesadas	- Conocimiento de los intereses de la otra parte. - Identificar áreas comunes para llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes. - Identifica fortalezas y debilidades de la contraparte. - Logra influir en los puntos de vista de la contraparte. - Reconoce la forma de negociación de la contraparte y se adapta al mismo.

FICHA RESUMEN
ACTIVIDAD DE ENTRENAMIENTO

1.- VALORES PARA LA EXCELENCIA	***Denominación de la Actividad de Entrenamiento: Módulo, Curso o Programa***
2.-1.Objetivo General: Al finalizar el taller, los participantes habrán obtenido y puesto en práctica conocimientos y vivencias orientados a internalizar los valores de la Empresa; podrán identificar las conductas observables asociadas con cada uno de los valores y establecerán el compromiso de desempeñar sus respectivos trabajos en alineación con los valores organizacionales. **2.2.- Objetivos Específicos:** a) Enunciar los valore de la Empresa, definir cada uno de ellos e identificarse con su contenido. b) Identificar conductas observables asociadas con cada uno de los valores. c) Relacionar sus actividades de trabajo con los valores de la empresa. d) Tomar acción o sugerir acciones para asegurar que todo lo relativo a su trabajo esté en línea con los valores organizacionales. e) Optimizar su desempeño personal y en equipo al armonizar su trabajo con los valores de la Empresa. f) Utilizar su conocimiento y alineación con los valores organizacionales para comunicarse cada vez mejor entre ellos y estar en sintonía con otros departamentos de la Empresa.	***Objetivos***
3.- Gerentes de Cervecería Polar Los Cortijos, C. A.	***Perfil del Participante:***
4.- Ninguna	***Prelación***

5.- Cada una de las Fases y Herramientas presentadas implica la siguiente secuencia: a.-Presentación del concepto por parte del Instructor. b.-Ejercicios de discusión, análisis y aplicación en equipos de trabajo: Apoyo, supervisión y retroalimentación de los ejercicios por parte del instructor, mediante el desarrollo de diálogos en pequeños equipos y en sesiones plenarias con todo el grupo de participantes. c.-Aplicación a situaciones reales propuestas por los participantes en equipos de trabajo: Juegos que plantean retos relacionados con el tema central del Taller, que contribuyen a crear y mantener un ambiente dinámico, ameno y creativo, propicio para el aprendizaje e internalzación de los valores. c.-Seguimiento por parte de la empresa contratante.	***Programa y Contenido***
6.- Duración Días: Uno (1) Horas: Ocho (10) Hora de Inicio: 7:00 am Hora de Finalización: 6:00 pm Recesos Programados: A las 10:00a.m y 3:00p.m con duración de 20 minutos cada uno.	***Duración***
7.- Participantes: 6 participantes	***Número de Participantes***
8.- Inversión: Por participante ***(asumiendo 6 participantes) 36***.000 Bs. Por hora participante: Bs. 6.000. Condiciones de pago: Pago a 30 días de presentación de factura.	***Inversión***

9.- Características Instruccionales y Evaluación:

El curso se imparte bajo el modelo de “Aprendizaje Vivencial”, basado en los modelos de “La Organización que Aprende” de la Universidad de Harvard, “Liderazgo y Desempeño Basado en Valores del Instituto Gestalt de Cleveland.
Los participantes realizan actividades y trabajos en equipo para aplicar los valores, conceptos y modelos aprendidos a casos relacionados con el desempeño de sus labores.

Evaluación:

Al iniciar el taller se hace una comparación entre expectativas que traen los participantes y los objetivos del curso.

Durante el desarrollo del Taller, el facilitador promueve el diseño e intercambio de preguntas y respuestas para constatar el progreso de los participantes sobre la compresión e internalización de los enunciados, el espíritu de los valores y su operacionalización a través de conductas asociadas a cada uno de ellos.

La evaluación final se hace mediante un diálogo entre los participantes, representantes de la Empresa y el Instructor, prestando especial atención a la recomendación de acciones relacionadas con la operacionalización de los valores y las conductas observables.

Evaluación del Comportamiento

Los encargados de realizar este estudio de Evaluación de Comportamiento, somos estudiantes de 5º año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, y nos encontramos actualmente desarrollando nuestro tema de tesis sobre la Evaluación de Programas de Adiestramiento de Personal en una Empresa Productora de Cerveza.

El aporte que Ud. nos brindará servirá para determinar la calidad y efectividad de los cursos que les son proveídos, además de permitirnos culminar con nuestra formación académica y profesional en el área de Recursos Humanos.

De antemano entonces, agradecemos su excelente participación y la oportunidad de brindarnos esta información que representa un valioso aporte para la investigación que se está efectuando.

EVALUACION DE COMPORTAMIENTO (AUTOEVALUACION)

Nombre del Evaluado: **Cargo que Ocupa:**

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una serie de afirmaciones que implican conductas específicas en su trabajo. Marque con una "x" el grado que Ud.. considera mas representativo de su actuación, donde

1 = NUNCA
2 = CASI NUNCA
3 = REGULARMENTE
4 = CASI SIEMPRE
5 = SIEMPRE

ESTE INSTRUMENTO ES PARTE DE UN TRABAJO DE GRADO, POR LO TANTO LE AGRADECEMOS LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE.

AFIRMACIONES	GRADOS					No escriba aquí
	1	2	3	4	5	
Yo me intereso por determinar las necesidades y expectativas de mis clientes, tanto internos como externos, para así satisfacerlas eficientemente.						
Yo puedo detectar los cambios del entorno promoviendo y comprometiendo al personal a ajustes internos en los procesos y métodos de dirección y trabajo						
Me intereso por determinar e identificar nuevas oportunidades de mercado.						
Yo puedo alinear los diferentes objetivos individuales de mi equipo de trabajo, motivándolo y comprometiéndolo con la definición y consecución de un objetivo común.						
Yo realizo un análisis profundo para evaluar los costos y beneficios de mis acciones.						
Yo involucro los intereses de mis clientes en mis decisiones y en el desarrollo de nuevos productos.						
Yo evalúo continuamente los resultados de mis empleados y reconozco sus logros y esfuerzos.						
Yo ofrezco ayuda y apoyo a los miembros de mi equipo, y en el caso de ser necesario, no oculto la necesidad de pedir ayuda y apoyo por parte de ellos.						
Me gusta tratar igualitariamente a mis empleados y brindarles las mismas oportunidades de desarrollo.						
En mis actividades de trabajo tengo presente los valores, la visión y misión de la empresa.						
Me alineo constantemente a las necesidades y prioridades de la organización para realizar mis actividades.						
Dedico tiempo a mejorar el desempeño y capacidades de mis empleados.						
Me adecuo y me adapto a los principios de la organización y a la forma de trabajar en ella.						
Puedo reconocer diferentes perspectivas sobre un problema e integrar las propuestas para su resolución.						
Realizo mis funciones y actividades en el tiempo y con la calidad esperada.						
En mis relaciones de trabajo, se me es posible identificar las características de la otra parte, determinando así sus fortalezas y debilidades.						
Me intereso por buscar información de las amenazas de las empresas competidoras y su impacto en el mercado.						
Tengo la capacidad de proponer metas alcanzables y de comprometerme a mejorar mi desempeño y el de mis empleados para la consecución de las mismas.						
Me gusta crear nuevos métodos y procesos, y llevarlos a cabo, para mejorar los resultados.						
Asumo las consecuencias de mis actividades, ya sean positivas y/o negativas.						
Yo puedo incluir mis puntos de vista en el acuerdo final con quienes me relaciono en mi área de trabajo.						
Intento explorar e investigar nuevas posibilidades de realizar mis actividades, creciendo en conocimientos y habilidades.						

OBSERVACIONES:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Evaluación del Comportamiento

Los encargados de realizar este estudio de Evaluación de Comportamiento, somos estudiantes de 5º año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, y nos encontramos actualmente desarrollando nuestro tema de tesis sobre la Evaluación de Programas de Adiestramiento de Personal en una Empresa Productora de Cerveza.

El aporte que Ud. nos brindará servirá para determinar la calidad y efectividad de los cursos que les son proveídos, además de permitirnos culminar con nuestra formación académica y profesional en el área de Recursos Humanos.

De antemano entonces, agradecemos su excelente participación y la oportunidad de brindarnos esta información que representa un valioso aporte para la investigación que se está efectuando.

EVALUACION DE COMPORTAMIENTO a Gerentes/Jefe

Nombre del Gerente de su Departamento: | **Cargo que Ocupa el Gerente:**

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una serie de afirmaciones que implican conductas específicas del trabajo del Gerente de su Departamento. Marque con una "x" el grado que Ud. considera mas representativo de la actuación de su Gerente, donde

1 = NUNCA
2 = CASI NUNCA
3 = REGULARMENTE
4 = CASI SIEMPRE
5 = SIEMPRE

ESTE INSTRUMENTO ES PARTE DE UN TRABAJO DE GRADO, POR LO TANTO LE AGRADECEMOS LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE.

AFIRMACIONES	GRADOS					No escriba aquí
	1	2	3	4	5	
El Gerente se interesa por determinar las necesidades y expectativas de sus clientes, tanto internos como externos, para así satisfacerlas eficientemente.						
El Gerente detecta los cambios del entorno promoviendo y comprometiendo al personal a ajustes internos en los procesos y métodos de dirección y trabajo						
El Gerente se interesa por determinar e identificar nuevas oportunidades de mercado.						
El Gerente puede alinear los diferentes objetivos individuales de su equipo de trabajo, motivándolo y comprometiéndolo con la definición y consecución de un objetivo común.						
El Gerente realiza un análisis profundo para evaluar los costos y beneficios de sus acciones.						
El Gerente involucra los intereses de sus clientes en sus decisiones y en el desarrollo de nuevos productos						
El Gerente evalúa los resultados de sus empleados y reconoce nuestros logros y esfuerzos.						
El Gerente ofrece ayuda y apoyo a los miembros de su equipo, y en el caso de ser necesario, no oculta la necesidad de pedir ayuda y apoyo por parte de ellos.						
Al Gerente trata igualitariamente a sus empleados y les brinda las mismas oportunidades de desarrollo.						
El Gerente, en sus actividades de trabajo, tiene presente los valores, la visión y misión de la empresa.						
El Gerente se alinea constantemente a las necesidades y prioridades de la organización para realizar sus actividades.						
El Gerente dedica tiempo a mejorar el desempeño y capacidades de sus empleados.						
El Gerente se adecua y se adapta a los principios de la organización y a la forma de trabajar en ella.						
El Gerente puede reconocer diferentes perspectivas sobre un problema e integrar las propuestas para su resolución.						
El Gerente realiza sus funciones y actividades en el tiempo y con la calidad esperada.						
En sus relaciones de trabajo, el Gerente puede identificar las características de la otra parte, determinando así sus fortalezas y debilidades.						
El Gerente se interesa por buscar información de las amenazas de las empresas competidoras y su impacto en el mercado.						
El Gerente tiene la capacidad de proponer metas alcanzables y de comprometerse a mejorar su desempeño y el de sus empleados para la consecución de las mismas.						
Al Gerente le gusta crear nuevos métodos y procesos, y llevarlos a cabo, para mejorar los resultados						
El Gerente asume las consecuencias de sus actividades, ya sean positivas y/o negativas.						
El Gerente puede incluir sus puntos de vista en el acuerdo final con quienes se relaciona en su área de trabajo.						
El Gerente intenta explorar e investigar nuevas posibilidades de realizar sus actividades, creciendo en conocimientos y habilidades.						

OBSERVACIONES:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

NIVEL 1: REACCION

Nombre del Curso: Valores para la Excelencia

Fecha: Del 09/08/2001 Al 09/08/2001

	PARTICIPANTE							
|.- SOBRE LA ACTIVIDAD	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**TOTAL**	**PUNTUACION PREVIA**
1.1 La anticipación con la que se informó y orientó sobre la actividad fue:	3	4	4	4	4	4	23	3,83
1.2 La correspodencia entre los objetivos y el contenido de la actividad fue:	2	3	3	3	3	2	16	2,67
1.3 La relación entre los objetivos de la actividad y sus expectativas fue:	1	3	3	2	3	2	14	2,33
1.4. La distribución del tiempo durante el desarrollo de la actividad fue:	1	2	2	3	2	3	13	2,17
1.5. El cumplimiento del horario en las actividades planificadas fue:	1	3	2	4	3	2	15	2,50
1.6 De acuerdo con su apreciación, la utilidad en el conocimiento adquirido durante la actividad contribuyó para el desarrollo de sus funciones en forma:	1	3	3	2	3	3	15	2,50
PUNTUACION DE LA ACTIVIDAD								**2,67**

	PARTICIPANTE							
2.- SOBRE EL INSTRUCTOR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**TOTAL**	**PUNTUACION PREVIA**
2.1 El conocimiento mostrado sobre la materia fue:	2	3	3	4	4	3	19	3,17
2.2 La trasmisión de conocimientos fue:	2	3	3	3	2	3	16	2,67
2.3 El lenguaje utilizado fue:	2	3	4	3	2	3	17	2,83
2.4. Motivó al grupo de forma:	2	3	3	3	2	3	16	2,67
PUNTUACION DE LA ACTIVIDAD								**2,83**

	PARTICIPANTE							
3.- SOBRE LA COND. AMBIENT. Y LA LOGISTICA DE LA ACTIVIDAD	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**TOTAL**	**PUNTUACION PREVIA**
3.1. En su opinión el ambiente físico en el cual se desarrolló la actividad fue:	3	3	4	3	3	3	19	3,17
3.2. La iluminación del ambiente físico fue:	3	3	4	3	3	3	19	3,17
3.3. La ventilación de (los) lugar (es) donde se desarrolló la actividad fue:	3	4	4	4	3	3	21	3,50
3.4. La acústica del ambiente físico fue:	3	3	3	3	3	3	18	3,00

3.5. Ud. Catalogaría el mobiliario y equipos utilizados para el desarrollo de la actividad como:	2	2	3	3	3	3	16	2,67
3.6. El refrigerio suministrado durante la actividad fue:	4	4	4	4	4	4	24	4,00
PUNTUACION DE LA ACTIVIDAD								**3,25**

	PARTICIPANTE							
4.- SOBRE EL MATERIAL DE APOYO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**TOTAL**	**PUNTUACION PREVIA**
4.1. Tomando en cuenta presentación, redacción, ilustración e impresión del material de apoyo le pareció:	2	2	3	3	3	2	15	2,50
4.2. En su opinión, el contenido del material de apoyo fue:	2	3	3	3	3	2	16	2,67
4.3. En cuanto al uso posterior que usted le puede dar para consulta o referencia el material es:	2	4	3	3	3	2	17	2,83
PUNTUACION DE LA ACTIVIDAD								**2,67**

PUNTUACION TOTAL	
DE LA ACTIVIDAD	2,67
DEL INSTRUCTOR	2,83
DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y LOGISTICA	3,25
DEL MATERIAL DE APOYO	2,67
PUNTUACION TOTAL DEL CURSO	**2,85**

EMPLEADOS
POST-TEST DE COMPORTAMIENTO

ORIENTACION AL MERCADO

	GERENTE DE																							
ITEM	**Envasado**				**Administración**				**Aseguramiento de la Calidad**				**Materiales**				**RRHH**				**Servicio de Planta**			
1	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
6	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
17	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
TOTAL 1	**4,7**	**4,7**	**4,7**	**4,7**	**4**	**4,7**	**4,7**	**4,3**	**4,7**	**4,7**	**3,7**	**4,3**	**4,3**	**4,7**	**4**	**4,3**	**5**	**4,7**	**4,3**	**5**	**4,3**	**4,7**	**4,3**	**4,3**
TOTAL 2	**4,67**				**4,42**				**4,33**				**4,42**				**4,75**				**4,42**			
TOTAL %	**93,33**				**88,33**				**86,67**				**88,33**				**95,00**				**88,33**			
													TOTAL ORIENTACION AL MERCADO								**4,50**			
													TOTAL% ORIENTACION AL MERCADO								**90,00**			

INNOVACION

	GERENTE DE																							
ITEM	**Envasado**				**Administración**				**Aseguramiento de la Calidad**				**Materiales**				**RRHH**				**Servicio de Planta**			
2	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
14	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5
TOTAL 1	**5**	**4,5**	**5**	**4,5**	**4,5**	**5**	**4,5**	**5**	**4**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**5**	**5**	**4,5**	**4,5**	**5**	**5**	**4,5**	**4**	**5**	**4,5**	**5**
TOTAL 2	**4,75**				**4,75**				**4,38**				**4,63**				**4,75**				**4,63**			
TOTAL %	**95,00**				**95,00**				**87,50**				**92,50**				**95,00**				**92,50**			
																	TOTAL INNOVACION							**4,65**
																	TOTAL% INNOVACION							**92,92**

AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD

	GERENTE DE																							
ITEM	**Envasado**				**Administración**				**Aseguramiento de la Calidad**				**Materiales**				**RRHH**				**Servicio de Planta**			
3	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
19	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	2	5	5	5	4	5
TOTAL 1	**4,5**	**5**	**4,5**	**5**	**4**	**4,5**	**4**	**3,5**	**3,5**	**3,5**	**4,5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**3,5**	**4**	**4**	**3**	**4,5**	**5**	**4,5**	**4,5**	**5**
TOTAL 2	**4,75**				**4,00**				**3,88**				**4,00**				**3,88**				**4,75**			
TOTAL %	**95,00**				**80,00**				**77,50**				**80,00**				**77,50**				**95,00**			
													TOTAL AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD								**4,21**			
													TOTAL% AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD								**84,17**			

TRABAJO EN EQUIPO

	GERENTE DE																							
ITEM	**Envasado**				**Administración**				**Aseguramiento de la Calidad**				**Materiales**				**RRHH**				**Servicio de Planta**			
4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	3	5
8	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	5
TOTAL 1	**4,5**	**3,5**	**5**	**4,5**	**4,5**	**4**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**5**	**4,5**	**4**	**3**	**5**	**4**	**4,5**	**5**	**4**	**3**	**4,5**	**4,5**	**3**	**5**
TOTAL 2	**4,38**				**4,38**				**4,63**				**3,88**				**4,13**				**4,25**			
TOTAL %	**87,50**				**87,50**				**92,50**				**77,50**				**82,50**				**85,00**			
																					TOTAL TRABAJO EN EQUIPO			**4,27**
																					TOTAL% TRABAJO EN EQUIPO			**85,42**

RECONOCIMIENTO CONTINUO AL LOGRO Y A LA EXCELENCIA

	GERENTE DE																							
ITEM	**Envasado**				**Administración**				**Aseguramiento de la Calidad**				**Materiales**				**RRHH**				**Servicio de Planta**			
7	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
12	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5
TOTAL 1	**4,5**	**5**	**3,5**	**5**	**4,5**	**5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**3,5**	**5**	**4,5**	**4**	**4**	**4,5**	**4**	**3,5**	**4,5**	**4,5**	**5**
TOTAL 2	**4,50**				**4,63**				**4,50**				**4,38**				**4,13**				**4,38**			
TOTAL %	**90,00**				**92,50**				**90,00**				**87,50**				**82,50**				**87,50**			
																					TOTAL RECON. CONT. AL LOGRO Y A LA EXCEL.			**4,42**
																					TOTAL% RECON. CONT. AL LOGRO Y A LA EXCEL.			**88,33**

OPORTUNIDADES DE EMPLEO SIN DISTINCION

	GERENTE DE																							
ITEM	**Envasado**				**Administración**				**Aseguramiento de la Calidad**				**Materiales**				**RRHH**				**Servicio de Planta**			
9	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5
TOTAL 1	**5**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**5**	**3**	**5**	**4**	**5**	**4**	**3**	**4**	**5**	**4**	**5**	**3**	**4**	**4**	**5**	**4**	**5**
TOTAL 2	**4,50**				**4,50**				**4,25**				**4,00**				**4,00**				**4,50**			
TOTAL %	**90,00**				**90,00**				**85,00**				**80,00**				**80,00**				**90,00**			
																					TOTAL OPORT. DE EMPLEO SIN DISTINCION			**4,29**
																					TOTAL% OPORT. DE EMPLEO SIN DISTINCION			**85,83**

INTEGRIDAD Y CIVISMO

	GERENTE DE																							
ITEM	**Envasado**				**Administración**				**Aseguramiento de la Calidad**				**Materiales**				**RRHH**				**Servicio de Planta**			
10	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	3	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5
13	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
15	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5
20	4	5	4	5	3	5	5	3	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5
TOTAL	**4,3**	**4,5**	**4,3**	**5**	**4**	**4,3**	**4,3**	**3,8**	**4**	**3,8**	**4,3**	**4,3**	**4**	**4**	**4**	**4,3**	**4**	**4,5**	**4**	**4**	**4,8**	**4,5**	**4,5**	**5**
TOTAL 2	**4,50**				**4,06**				**4,06**				**4,13**				**4,13**				**4,69**			
TOTAL %	**90,00**				**81,25**				**81,25**				**82,50**				**82,50**				**93,75**			
																					TOTAL INTEGRIDAD Y CIVISMO			**4,26**
																					TOTAL% INTEGRIDAD Y CIVISMO			**85,21**

RELACIONES DE MUTUO BENEFICIO CON LAS PARTES INTERESADAS

	GERENTE DE																							
ITEM	**Envasado**				**Administración**				**Aseguramiento de la Calidad**				**Materiales**				**RRHH**				**Servicio de Planta**			
16	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5
21	4	2	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	5
TOTAL	**4,5**	**3**	**3,5**	**5**	**4,5**	**4,5**	**4**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4**	**5**	**3,5**	**3,5**	**5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4**	**4,5**	**3**	**3,5**	**4,5**	**5**
TOTAL 2	**4,00**				**4,38**				**4,50**				**4,00**				**4,38**				**4,00**			
TOTAL %	**80,00**				**87,50**				**90,00**				**80,00**				**87,50**				**80,00**			
									TOTAL REL. DE MUTUO BENEF. CON LAS PARTES INTERESADAS															**4,21**
									TOTAL% REL. DE MUTUO BENEF. CON LAS PARTES INTERESADDAS															**84,17**

ORIENTACION A RESULTADOS Y EFICIENCIA

	GERENTE DE																							
ITEM	**Envasado**				**Administración**				**Aseguramiento de la Calidad**				**Materiales**				**RRHH**				**Servicio de Planta**			
5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5
11	4	4	5	5	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	5	5	4	5
18	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5
22	4	5	3	5	3	5	2	3	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5
TOTAL	**4,5**	**4,5**	**4,3**	**5**	**3,5**	**4,3**	**3,5**	**3,8**	**3,5**	**4**	**4,5**	**4,5**	**3,8**	**4,3**	**5**	**4,8**	**4,5**	**4,5**	**3,8**	**3,8**	**4,8**	**4**	**4,5**	**5**
	4,56				3,75				4,13				4,38				4,13				4,56			
%	91,25				75,00				82,50				87,50				82,50				91,25			
																					TOTAL ORIENTACION A RESULTADOS Y EFICIENCIA			**4,25**
																					TOTAL% ORIENTACION A RESULTADOS Y EFICIENCIA			**85,00**

PUNTUACIONES TOTALES

VALOR	PUNTUACION	%
ORIENTACION AL MERCADO	4,50	90,00
INNOVACION	4,65	92,92
AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD	4,21	84,17
TRABAJO EN EQUIPO	4,27	85,42
RECONOCIMIENTO CONTINUO AL LOGRO Y A LA EXCELENCIA	4,42	88,33
OPORTUNIDADES DE EMPLEO SIN DISTINCION	4,29	85,83
INTEGRIDAD Y CIVISMO	4,26	85,21
RELACIONES DE MUTUO BENEFICIO CON LAS PARTES INTERESADAS	4,21	84,17
ORIENTACION A RESULTADOS Y EFICIENCIA	4,25	85,00
TOTAL	**4,34**	**86,78**

ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y EFICIENCIA:

Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible

1

CONJUNTO DE CONDUCTAS DESEABLES Y OBSERVABLES

2

-Racionalizar y optimizar los recursos necesarios para realizar las tareas.
-Cumplir con los cronogramas d trabajo.
-Relacionar las actividades planeadas con las realizadas, efectuando modificaciones en caso de ser necesario.
-Evaluar las alternativas presentadas, escogiendo la mejor relación Costo/Beneficio.
-Escuchar las opiniones de sus compañeros de trabajo.
-Llegar a tiempo a sus labores.

VIDEO Ó SIMULACIÒN

3

□ △

JUEGOS COMO ACTIVIDAD DE REFORZAMIENTO

JUEGO: SOPA DE LETRAS, SHARE O EL AHORCADO CON LAS PALABRAS SELECCIONADAS, QUE SERÀN LAS CONDUCTAS OBSERVABLES

□

4

LISTADO DE PALABRAS

-Racionalizar
-Evaluar
-Alternativas
-Costos
-Cronogramas
-Recursos
-Escuchar

ORIENTACIÓN AL MERCADO:

Satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente

1

CONJUNTO DE CONDUCTAS DESEABLES Y OBSERVABLES

2

-Conversar y orientar a los clientes con respecto a los productos
-Observar la situación de otros negocios (sus productos y acciones)
-Indagar el por qué de las preferencias de los productos
-Comunicar abiertamente las percepciones o información obtenida sobre el comportamiento del mercado
-Hacer seguimiento a las relaciones con el cliente, mostrando calidad de servicio

VIDEO Ó SIMULACIÒN

3

□ △

JUEGOS COMO ACTIVIDAD DE REFORZAMIENTO

JUEGO: SOPA DE LETRAS, SHARE O EL AHORCADO CON LAS PALABRAS SELECCIONADAS, QUE SERÀN LAS CONDUCTAS OBSERVABLES

□

4

LISTADO DE PALABRAS

-Orientar
-Conversar
-Satisfacción
-Clientes
-Consumidores
-Indagar
-Mercado

INNOVACIÓN:

Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos.
Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento

1

CONJUNTO DE CONDUCTAS DESEABLES Y OBSERVABLES

2

-Adaptarse a las nuevas tecnologías y productos.
-Entrenarse para el uso de las nuevas tecnologías.
-Compartir conocimientos con los compañeros de trabajo, acerca de las nuevas tecnologías.
-Emprender acciones para llevar a cabo los nuevos metodos y procesos.

VIDEO Ó SIMULACIÒN

3

□ △

JUEGOS COMO ACTIVIDAD DE REFORZAMIENTO

DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA

JUEGO: SOPA DE LETRAS, SHARE O EL AHORCADO CON LAS PALABRAS SELECCIONADAS, QUE SERÀN LAS CONDUCTAS OBSERVABLES

□

4

LISTADO DE PALABRAS

-Adaptarse
-Tecnologías
-Entrenarse
-Compartir
-Nuevo

TRABAJO EN EQUIPO

DEFINICÒN :
Fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes

1

CONJUNTO DE CONDUCTAS DESEABLES Y OBSERVABLES

2

-Participar en la fijación de metas
-Respetar las ideas de los demás al exponer sus puntos de vista.
-Escuchar atentamente las ideas de los demás, aceptándolas o rechazándolas siempre respetando las integridad y dignidad del otro.
-Dar un feedback o retroalimentación, clara, precisa y oportuna acerca de las ideas de los demás miembros del equipo.
-Conocer las expectativas, necesidades y características del equipo, y comunicarse en función de ellas.
-Integrar las opiniones de cada uno de los miembros para el logro de las metas propuestas.
-incentivar y reconocer los esfuerzos de los distintos miembros de equipo.

VIDEO Ó SIMULACIÒN

3

□ △

JUEGOS COMO ACTIVIDAD DE REFORZAMIENTO

JUEGO: SOPA DE LETRAS, SHARE O EL AHORCADO CON LAS PALABRAS SELECCIONADAS, QUE SERÀN LAS CONDUCTAS OBSERVABLES

□

4

LISTADO DE PALABRAS

-Equipo
-Participar
-Respetar
-Reconocer
-Escuchar
-Comunicar
-Metas

AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD

Actuamos oportunamente ante los cambios del entorno siempre guiados por nuestra visión, misión y valores

1

CONJUNTO DE CONDUCTAS DESEABLES Y OBSERVABLES

2

-Dar respuesta de calidez y con rapidez.
-Buscar vías para obtener nuevos conocimientos e integrarlos a trabajo (disposición al aprendizaje).
-Estudiar la situación tanto interna como externa de la empresa, determinando sus oportunidades y amenazas.
-Comunicar sus perspectivas de cambio.
-Adaptarse a las condiciones del entorno, manteniendo su efectividad en el trabajo.
-Trabajar en días y casos no previstos.
-Estar dispuesto a realizar tareas no establecidas en su Descripción de Cargo.
Disposición para adaptarse a nuevas tendencias.

VIDEO Ó SIMULACIÒN

3

□ △

JUEGOS COMO ACTIVIDAD DE REFORZAMIENTO

JUEGO: SOPA DE LETRAS, SHARE O EL AHORCADO CON LAS PALABRAS SELECCIONADAS, QUE SERÀN LAS CONDUCTAS OBSERVABLES

□

4

LISTADO DE PALABRAS

-Adaptarse
-Alternativas
-Disposición
-Cambios
-Condiciones

OPORTUNIDAD DE EMPLEO SIN DISTINCIÓN

Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones

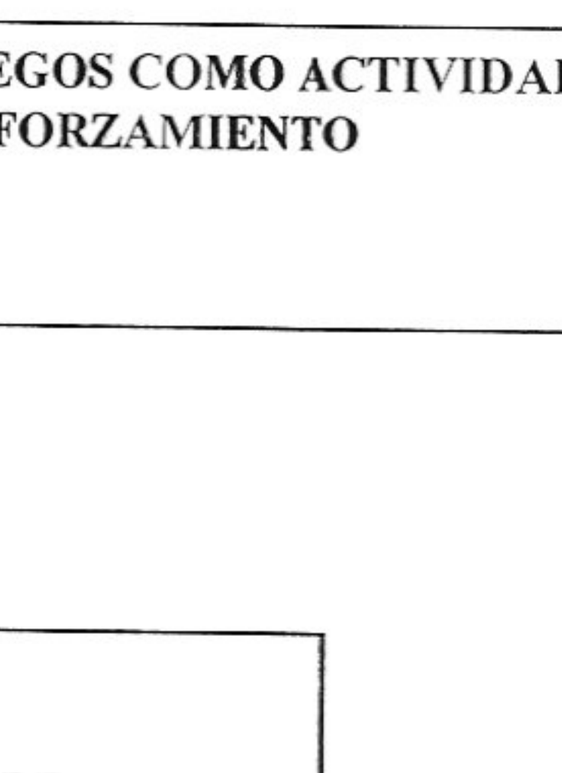
1

CONJUNTO DE CONDUCTAS DESEABLES Y OBSERVABLES

2

-Ofrecer oportunidades de desarrollo sin distinción ninguna
-Ofrecer un trato igualitario y con respeto a los distintos miembros de la organización
-Conducir el proceso de selección de personal con criterios objetivos y sin preferencias.

VIDEO Ó SIMULACIÒN



3

□ △

DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA

JUEGOS COMO ACTIVIDAD DE REFORZAMIENTO

JUEGO: SOPA DE LETRAS, SHARE O EL AHORCADO CON LAS PALABRAS SELECCIONADAS, QUE SERÀN LAS CONDUCTAS OBSERVABLES

□

4

LISTADO DE PALABRAS

-Oportunidades
-Selección
-Personal
-Respeto
-Trato
-Criterios

RELACIONES DE MUTUO BENEFICIO

Buscamos el beneficio común en nuestras relaciones con las partes interesadas del negocio

1

CONJUNTO DE CONDUCTAS DESEABLES Y OBSERVABLES

2

-Entender la posición en que se encuentra la otra parte, sus circunstancias y su estado(empatía)
-Respetar y cumplir los acuerdos.
-Escuchar activamente y sin interrupciones lo que la otra parte dice.
-No ocultar nada en las relaciones de negocio.
-Influir en la otra persona respetando su integridad.
-Buscar acuerdos ganar-ganar como resultado de las negociaciones.
-Interesarse en las necesidades de la otra parte.

VIDEO Ó SIMULACIÒN

3

□ △

JUEGOS COMO ACTIVIDAD DE REFORZAMIENTO

JUEGO: SOPA DE LETRAS, SHARE O EL AHORCADO CON LAS PALABRAS SELECCIONADAS, QUE SERÀN LAS CONDUCTAS OBSERVABLES

□

4

LISTADO DE PALABRAS

-Integridad
-Entendimiento
-Escuchar
-Influir
-Relaciones
-Acuerdos

INTEGRIDAD Y CIVISMO

DEFINICÒN :

Exhibimos una actitud consistentemente ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos

1

CONJUNTO DE CONDUCTAS DESEABLES Y OBSERVABLES

2

-Cumplir con el horario de trabajo determinado por la empresa.
-Cumplir con las normas de la empresa.
-Respetar las pautas fijadas con compañeros de trabajo, clientes internos y externos(hora y lugar).
-Usar los recursos disponibles de manera racional y responsable.
-Ocultar la información confidencial respetando la integridad de la empresa.
-Asumir y compartir la responsabilidad que le corresponde.
-Tratar a todas la personas como iguales respetando su dignidad.

VIDEO Ó SIMULACIÒN

3

□ △

JUEGOS COMO ACTIVIDAD DE REFORZAMIENTO

JUEGO: SOPA DE LETRAS, SHARE O EL AHORCADO CON LAS PALABRAS SELECCIONADAS, QUE SERÀN LAS CONDUCTAS OBSERVABLES

□

4

LISTADO DE PALABRAS

-Cumplimiento
-Normas
-Respetar
-Horarios
-Escuchar
-Racional
-Responsabilidad

RECONOCIMIENTO CONTINUO AL LOGRO Y A LA EXCELENCIA

Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro

1

CONJUNTO DE CONDUCTAS DESEABLES Y OBSERVABLES

2

-Reconocer los logros obtenidos por los demás compañeros de trabajo reforzando sus acciones.
-Hacer público el logro de los objetivos del equipo de trabajo.
-Pedir sugerencias y opiniones a otras personas para lograr con excelencia sus objetivos.
-Promover la recompensa por la excelencia.
-No solamente reconocer el producto final del obetivo, sino también el proceso llevado a cabo para lograr el mismo.
-hacer reconocimientos directos al personal por sus logros.

VIDEO Ó SIMULACIÒN

3

□ △

JUEGOS COMO ACTIVIDAD DE REFORZAMIENTO

JUEGO: SOPA DE LETRAS, SHARE O EL AHORCADO CON LAS PALABRAS SELECCIONADAS, QUE SERÀN LAS CONDUCTAS OBSERVABLES

□

4

LISTADO DE PALABRAS

-Logro
-Excelencia
-Metas
-Esfuerzo
-Reconocimiento