

**DISEÑO DE UN METODO PARA MEDIR LA TRANSFERENCIA DE
CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA CORPORATIVO DE CAPACITACIÓN
“ESCUELA DE SERVICIO” DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL
VALLE DEL CAUCA – COMFANDI**

**LUZ MARY BARONA TORRES
JENNY ALEJANDRA CADENA SOLARTE**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

**DISEÑO DE UN METODO PARA MEDIR LA TRANSFERENCIA DE
CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA CORPORATIVO DE CAPACITACIÓN
“ESCUELA DE SERVICIO” DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL
VALLE DEL CAUCA – COMFANDI**

**LUZ MARY BARONA TORRES
JENNY ALEJANDRA CADENA SOLARTE**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Magister en Administración de Empresas**

**Director:
MÓNICA GARCÍA SOLARTE Mg.**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Magister en Administración de Empresas

JORGE OCTAVIO LONDOÑO C. PhD
Jurado

DARIO ESPINOSA CORREA. MsC
Jurado

Santiago de Cali, 14 de Marzo de 2014

Dedicada a mis hijas Diana Marcela y María Alejandra, deseo que recuerden que todas las cosas son posibles si se hacen de corazón.

Luz Mary

Al culminar este trabajo que significa una meta más alcanzada, expreso mis agradecimientos a mi familia. En especial mis padres, hermanos e hijas, cuya comprensión, apoyo y continuo cariño me sirvieron de motivación en los momentos más críticos durante esta etapa.

Luz Mary

Agradezco a Dios, a mi madre, mi familia y amigos, el haberme brindando todo el amor y el apoyo para culminar hoy una etapa importante en mi vida. Espero seguir contando con ustedes para alcanzar otras metas que me permitan ser cada vez una mejor persona.

Jenny Alejandra

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Autónoma de Occidente y a todos los docentes que hicieron parte de nuestra formación durante la Maestría

A nuestros compañeros de maestría, sin ellos esta etapa de academia no hubiera tenido el sabor de la amistad y el significado del compañerismo.

A la Caja de Compensación Familiar Comfandi, por la confianza depositada en este proyecto, en especial a la Subdirección de salud, con su equipo de Directoras de IPS quienes nos colaboraron con especial entusiasmo e interés para la realización de la recolección de datos y a las Secciones Servicio al cliente, Bienestar y Desarrollo y Formación para el trabajo Humano por habernos facilitado toda la información requerida previa y posterior.

Por último, y de una manera muy especial, agradecemos enormemente a nuestra directora de tesis, Mg Mónica García Solarte. Gracias a ella pudimos comenzar y terminar esta tesis en un tiempo record basada en la disciplina y precisión en cada asesoría que tuvimos con ella.

Luz Mary y Jenny Alejandra

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCIÓN	14
1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR – COMFANDI	16
1.2. SERVICIOS Y PROGRAMAS DE COMFANDI	18
1.3. “ESCUELA DE SERVICIO” CLIENTE COMFANDI	20
1.4. ANÁLISIS DEL PROBLEMA	27
2 JUSTIFICACIÓN	32
3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1. OBJETIVO GENERAL	33
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	33
4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	34
5 MARCO REFERENCIAL	36
5.1. MARCO TEÓRICO	36
5.1.1. La Gestión Humana.	36
5.1.2. La Capacitación y entrenamiento.	38
5.1.3. Transferencia del Conocimiento.	46
5.1.4. Transferencia y Aprendizaje.	49
5.1.5. Modelos de Evaluación de la Transferencia de Conocimiento en los Programas de Capacitación.	50
5.1.6. El modelo de Kirkpatrick.	60
5.2. MARCO CONCEPTUAL	70
6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	74
6.1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN	74
6.2. MÉTODO INDUCTIVO	75
6.3. MÉTODO DEDUCTIVO	75
6.4. MÉTODO DE ANÁLISIS	75

6.5.	MÉTODO DE SÍNTESIS	75
6.6.	FUENTES SECUNDARIAS	75
6.7.	FUENTES PRIMARIAS	75
7	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS	78
7.1.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ESCUELA E IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS, ASOCIADOS A LA COMPETENCIA “ORIENTACIÓN AL SERVICIO” QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON LA ESCUELA	78
7.1.1.	Inicio y funcionamiento de la “Escuela de Servicio”.	78
7.1.2.	Metodología de la “Escuela de Servicio” Comfandi.	80
7.2.	DIAGNÓSTICO DEL PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN ACTUAL	84
7.2.1.	Cómo mide la competencia “Orientación al Servicio” Comfandi.	85
7.2.2.	Mecanismos y forma de evaluación de cada uno de las unidades de aprendizaje.	86
7.3.	IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO – PROCESO (CUANDO, COMO, DONDE).	89
7.4.	DISEÑO DEL MÉTODO	91
7.4.1.	Nivel de Medición 1: Reacción.	91
7.4.2.	Nivel de Medición 2: Aprendizaje.	93
7.4.3.	Nivel de Medición 3: Comportamiento.	95
7.4.4.	Nivel de Medición 4: Resultados.	107
7.4.5.	Método propuesto a implementar para medir la transferencia de conocimiento para el programa corporativo Escuela de servicio de Comfandi.	110
8	CONCLUSIONES	115
9	RECOMENDACIONES	117
	BIBLIOGRAFÍA	118
	ANEXOS	120

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Antecedentes en el desarrollo de servicio en Comfandi	22
Cuadro 2. Porcentaje de No Conformidades sobre el total de solicitudes recibidas	23
Cuadro 3. Porcentaje de quejas por causa: Atención inadecuada sobre el total de las quejas recibidas	23
Cuadro 4. Resultados corporativos Cliente Incógnito	23
Cuadro 5. Indicador “Oportunidad de Respuesta”	24
Cuadro 6. Indicador “Satisfacción”	24
Cuadro 7. Resultados del Cliente Incognito	27
Cuadro 8. Resultados de medición de la competencia Servicio al Cliente	28
Cuadro 9. Escala de Medición Modelo de Gestión por Competencias. Comfandi. 2006	28
Cuadro 10. Inversiones realizadas en Capacitación por Comfandi entre el 2007 y 2010	30
Cuadro 11. Conceptos sobre Formación	39
Cuadro 12. Estructura Curricular de la "Escuela de Servicio"	81
Cuadro 13. Medición de la Competencia Servicio al Cliente	85
Cuadro 14. Aspectos a evaluar en la Unidad 1 Atención al Cliente	86
Cuadro 15. Aspectos a evaluar en la Unidad 2 Servicio al Cliente	87

Cuadro 16. Aspectos a evaluar en la Unidad 3 Servicio al Cliente mediante los medios de comunicación	88
Cuadro 17. Aspectos a evaluar en la Unidad 4 Fortaleciendo la competencia de orientación al servicio	88
Cuadro 18. Aspectos a evaluar en la Unidad 5 Servicio al cliente de calidad	89
Cuadro 19. Evaluación de la Satisfacción de los participantes de la "Escuela de Servicio"	91
Cuadro 20. Estadístico del número de quejas recibidas por la subcausa "Actitud de servicio deficiente"	108
Cuadro 21. Medición de la Satisfacción del Cliente	109
Cuadro 22. Aspectos que más gustan y que menos gustan del servicio de salud Comfandi	110
Cuadro 23. Metodología a seguir para la Aplicación del Método de Kirkpatrick a la Escuela de servicio Comfandi	111

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano	37
Figura 2. Modelo de Kirkpatrick	45
Figura 3. ROI. Más allá del cuarto nivel	56
Figura 4. Gráfico Calificaciones obtenidas por los participantes de la "Escuela de Servicio"	93
Figura 5. Gráfico Porcentaje de asistencia a la "Escuela de Servicio"	94
Figura 6. Gráfico Participantes por área en la "Escuela de Servicio"	95
Figura 7. Gráfico Edad de los encuestados	96
Figura 8. Gráfico Antigüedad en Comfandi de los encuestados	97
Figura 9. Gráfico Género de los encuestados	97
Figura 10. Gráfico Cargo de los encuestados	98
Figura 11. Gráfico Fecha de terminación de la Escuela de Servicio	99
Figura 12. Gráfico Pregunta 2. De lo que aprendió, ¿cómo cuantificaría lo que ha podido poner en práctica en su puesto de trabajo?	100
Figura 13. Gráfico Pregunta 3. Si usted respondió una categoría entre 1 y 4 en la pregunta anterior. ¿Cuáles considera son las principales razones de ello?	101
Figura 14. Gráfico Pregunta 5.1. Atiende a los clientes aplicando los protocolos de servicio	102

Figura 15. Gráfico Pregunta 5.2. Atiende las sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre el servicio de acuerdo a las políticas de la organización	103
Figura 16. Gráfico Pregunta 5.3. Atiende a los clientes de manera efectiva, mediante el uso de los medios tecnológicos disponibles	104
Figura 17. Gráfico Pregunta 5.4. Resuelve inquietudes y solicitudes de servicio con base en las necesidades de los clientes de acuerdo con los protocolos de servicio de la organización	105
Figura 18. Gráfico Pregunta 5.5. Atiende a los clientes satisfaciendo sus necesidades y expectativas acorde con las políticas y directrices	106
Figura 19. Pregunta 6. ¿Cómo cuantificaría lo que ha podido poner en práctica desde su puesto de trabajo al comprender las necesidades del cliente?	106
Figura 20. Gráfico Pregunta 7. ¿Cómo cuantificaría lo que ha podido poner en práctica desde su puesto de trabajo al entregar soluciones efectivas?	107

RESUMEN EJECUTIVO

Para la realización del presente trabajo se propuso como objetivo principal diseñar un método que permitiera medir la transferencia de conocimiento en los participantes del Programa Corporativo de Capacitación “Escuela de Servicio” de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca (Comfandi). Para el logro de este objetivo,, se desarrollaron una serie de etapas entre las que se tiene: 1) Descripción de las actividades relacionadas con la Escuela e identificación de los comportamientos asociados a la competencia “Orientación al Servicio” que se pretenden alcanzar o mejorar; 2) Realización de un diagnóstico de la medición o evaluación que se lleva actualmente en la Escuela; 3) Definición e identificación de los indicadores claves para la evaluación de la transferencia del conocimiento; para finalmente llegar a 4) Diseño del método más idóneo para la medición de esta transferencia.

Para el desarrollo, se realizó un trabajo de campo el cual consistió en la revisión de bibliografía relacionada con el tema y la aplicación de una serie de encuestas al personal que se encontraba en el momento en el desarrollo de la capacitación así como a los que ya la culminaron, adicionalmente se tuvo en cuenta la evaluación realizada por los capacitadores y los resultados obtenidos a nivel organizacional en los indicadores que se espera tenga impacto la capacitación recibida.

Para el planteamiento del método a seguir para la medición del nivel de transferencia del conocimiento, se usó como modelo principal los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007), los cuales dan una percepción desde cuatro ángulos del desarrollo de la capacitación y el impacto generada por ésta (participantes, instructores, clientes y organización).

Como resultados de las actividades llevadas a cabo, se encontró que los asistentes a la Escuela consideran importante el desarrollo de este tipo de capacitación, que se sienten muy satisfechos con la información recibida (69,6%) y que en una gran proporción (97,6%) recomendaría a sus compañeros asistir a la Escuela. De acuerdo a los conceptos emitidos por los instructores, se encontró que un 98,7% de los asistentes aprobó satisfactoriamente las unidades de aprendizaje propuestas para la Escuela. Con respecto al impacto generado por la formación recibida en la “Escuela de Servicio”, se pudo apreciar que un alto porcentaje (85,6%) considera haber podido llevar a su puesto de trabajo todo o casi todo lo aprendido, lo cual finalmente se ve reflejado en los indicadores organizacionales, tales como “Porcentaje de quejas recibidas por concepto de Actitud de Servicio Deficiente”, el cual ha tenido una disminución a lo largo del tiempo evaluado y el “Índice de Satisfacción del Cliente”, el cual a pesar de haber

decrecido, demuestra en su evaluación cualitativa que entre las cosas que más valoran los clientes es la buena actitud y atención por parte del personal, principal enfoque de la “Escuela de Servicio”.

Dentro de las conclusiones a las que se llegó con el presente trabajo se encuentra la importancia de continuar con la realización de la “Escuela de Servicio” e incluir a la mayor cantidad de colaboradores dentro de su realización para poder evidenciar realmente el impacto generado, ya que hasta el momento tan solo el 11% del personal del área de Salud ha podido participar en ésta.

Palabras claves: Transferencia del Conocimiento; Modelo Kirkpatrick; Escuela de Servicio.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al enunciado expresado por William Thomsom, físico, matemático británico (1824 – 1907) quién, por sus logros en la termodinámica, fue nombrado primer Barón de Kelvin, (Enciclopedia.us.es.) “lo que no se mide, no se puede mejorar”, se ha propuesto presentar a la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, Comfandi, una método mediante el cual se pueda medir o valorar la transferencia de conocimiento del programa corporativo de capacitación “Escuela de Servicio” entre los colaboradores de la Subdirección de salud de Comfandi, que han participado hasta el momento de dicho programa y si ha influido en la percepción por parte de los clientes a través del seguimiento de la medición del Índice de Satisfacción del Cliente, en los servicios de Salud de Comfandi (ISC).

Este programa de capacitación fue lanzado al interior de la organización desde septiembre de 2012, como una propuesta para mejorar la competencia Orientación al servicio, teniendo en cuenta que la Caja había iniciado desde el 2006 el proceso del diseño e implementación del Modelo de Gestión por Competencias; es así como tomando la definición de una de las competencias definidas como corporativa, la Competencia Orientación al servicio, de la Caja de Compensación Familiar Comfandi, y trabajando de conformidad con el desempeño descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas por el SENA para la competencia Orientación al servicio, la Escuela se estructura en cinco unidades de aprendizaje con un total de 100 horas. Durante 2012 se capacitaron siete grupos, que suman 140 colaboradores, en la cultura de servicio al cliente y en el 2013 se complementó con dieciocho grupos más; hasta el momento se han capacitado 535 colaboradores de las diferentes áreas de los servicios de Comfandi. Se plantea dejar establecido los indicadores que permitan medir el impacto a nivel de incremento de la satisfacción de los clientes o disminución del nivel de quejas especialmente por la causa “actitud deficiente de servicio”, que se reciben.

En el primer capítulo se detallan los objetivos propuestos para el desarrollo del presente trabajo, seguido a éste se realiza una breve descripción del proyecto en el cual se relata de manera sucinta qué se pretendió y cómo se llevó a cabo las diferentes etapas planteadas. En el tercer y cuarto capítulo se realiza un recuento de porque se decide trabajar con el programa de capacitación corporativa “Escuela de Servicio” de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfandi y la importancia que tiene para la Organización el presente estudio. A lo largo del capítulo cinco se presentan los referentes bibliográficos que se tuvieron en cuenta para el planteamiento del modelo de evaluación, así como la teoría encontrada sobre la capacitación y transferencia de conocimiento. Seguido a éste se presenta la metodología empleada para el cumplimiento de los objetivos

planteados, así como los diferentes pasos tenidos en cuenta para su realización. En el séptimo capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos en las etapas desarrolladas, para llegar finalmente al planteamiento del método propuesto para la medición de la transferencia del conocimiento del programa corporativo “Escuela de Servicio” de Comfandi. Finalmente en los capítulos octavo y noveno se presentan las conclusiones a las que llegaron las autoras, así como las recomendaciones que se plantean para futuros estudios.

1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se ha escogido la empresa denominada Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca – Comfandi. Esta decisión se justifica primero que todo por ser una empresa reconocida en la región, generadora de empleo y de programas sociales, influida por procesos de cambio y consciente de la necesidad de gestionar su capital humano, como principal activo de la empresa. Se aprovecha la oportunidad que en esta empresa se dio inicio a un programa corporativo de capacitación, denominado “Escuela de Servicio”, el cual fue propuesto desde la Sección servicio al cliente y que se alinee a la competencia corporativa “Orientación al Servicio” de la Caja.

Se pretende con este trabajo dejar elaborado para esta empresa un método para medir la transferencia de conocimiento de su actual programa de capacitación corporativo “Escuela de Servicio” y que le permita a la Caja hacer seguimiento en cuanto a su impacto, contribución a la estrategia y acciones de mejora que se le deban hacer a este programa de capacitación, y porque no, más adelante, le permita determinar el costo/beneficio de este programa.

1.1. CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR – COMFANDI

Las Cajas de Compensación Familiar, tienen su origen hacia 1954, cuando la Asociación Nacional de Industriales ANDI sugirió al gobierno establecer el subsidio familiar en todo el país para atender las necesidades de los hogares de los obreros, en proporción al número de hijos.

La Caja de Compensación del Valle del Cauca, Comfandi, entidad en la cual se desarrolla este trabajo, inicia labores en Octubre de 1957 en la ciudad de Cali; con 277 empresas afiliadas, como una corporación de derecho privado, sin ánimo de lucro, vigilada y controlada por el Estado, por medio de la Superintendencia de Subsidio Familiar. Su objetivo es promover la solidaridad social entre empleadores y trabajadores mediante el otorgamiento del subsidio en dinero o en especie y la prestación de servicios al trabajador afiliado y su familia.

Actualmente, Comfandi, con 56 años de trayectoria, se encuentra en todo el Valle del Cauca y cuenta con 6 regionales para la prestación de sus servicios (Cali, Palmira, Buga, Cartago, Tuluá y Buenaventura), donde presta servicios de Subsidio Familiar, Salud, Educación y Cultura, Supermercados y Droguerías, Recreación, Vivienda y Fomento Empresarial.

El principal objetivo de Comfandi es trabajar por todos sus afiliados y sus familias, los cuales son su razón de ser y de existir, con justicia, equidad e inclusión; criterios que determinan las prácticas y los compromisos que la Caja contrae con la sociedad, el medio ambiente y la economía del Valle del Cauca y del país; lo que constituyen el fundamento de su sostenibilidad y acompañan su objetivo de trabajar de manera socialmente responsable y mediante procesos de mejora continua para seguir siendo el mejor aliado del trabajador, la familia, el empresario y la comunidad vallecaucana.

Para el año 2012 Comfandi replanteó su “Plan Estratégico Corporativo 2012 – 2017”, donde establece como componentes estratégicos una Visión definida como “Ser reconocidos en el Valle del Cauca y en Colombia como la Mano Amiga, que contribuye de manera integral e innovadora al desarrollo sostenible, equitativo, incluyente y solidario de la comunidad.” Así mismo establece una Misión que se define como “Somos Comfandi, la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca. Trabajamos con pasión y transparencia por el bienestar de los afiliados, los empresarios y la comunidad”.

Es así como Comfandi impulsada a direccionar como camino a seguir en este Plan, establece tres ejes estratégicos:

- Ser una organización competitiva
- Ser una organización flexible, innovadora y enfocada al cliente, y
- Ser en Colombia uno de los primeros cuatro entes operadores de las estrategias de sostenibilidad de las empresas.

Y para ello define como valores corporativos para su equipo humano:

- Somos oportunos, ágiles y eficientes: Competitividad
- Generamos confianza: Solidez
- Trabajamos orientados al logro: Productividad
- Nos comunicamos de manera asertiva y permanente: Comunicación
- Ejercemos liderazgo colectivo, transformador e integral: Liderazgo
- Respetamos los compromisos adquiridos: Respeto
- Tenemos vocación de servicio y lo brindamos con amabilidad y calidez: Humano
- Superamos las expectativas de nuestros clientes: Servicio

El cual debe llevar al cumplimiento de la percepción de los siguientes atributos que se espera para la Caja:

- Aliado/ Amigo social: Trabajamos en equipo enfocados en un objetivo común: El bienestar de nuestros colaboradores y la comunidad a quien nos debemos, fundamentados en el principio de la solidaridad procurando su crecimiento, el de la región y por ende el del país.
- Confiable: El desarrollo de todas nuestras acciones está enmarcado en los principios éticos que aseguran la confianza de nuestros públicos en el quehacer diario del servicio.
- Incluyente: Trabajamos y servimos sin distinción de raza, credo, género basados en los méritos de quienes hacen parte de la operación y en el principio de la solidaridad para quienes servimos, diseñando programas que responden a las necesidades de salud, educación y recreación de quienes más lo necesitan.
- Transparentes: El identificar las principales necesidades de nuestras comunidades y responder a ellas con propuestas claras y transformadoras, en el marco de nuestros principios éticos, nos convierte en actores corresponsables del crecimiento social y económico de nuestra región y del país.
- Integral: Respondemos de manera integral a las principales necesidades de las comunidades en los campos de la salud, educación, recreación y vivienda con un portafolio amplio y articulado de servicios soportados en recursos, infraestructura, conocimiento e información que aseguran el cumplimiento de nuestra misión.
- Transformadora: Evidenciamos nuestra gestión a través de procesos de transformación en los seres humanos con quien y para quienes trabajamos, procurando siempre su crecimiento y contribución a una sociedad con mayores oportunidades.

1.2. SERVICIOS Y PROGRAMAS DE COMFANDI

Como ya se ha comentado, la Caja de Compensación familiar del valle del cauca Comfandi cuenta actualmente con 7 unidades de negocio, que prestan servicio y programas para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida a sus grupos de interés, Estos servicios son:

- Subsidio Familiar: Por medio de este programa la Caja vela por beneficiar a los familiares y personas a cargo de los afiliados, entregando mensualmente un subsidio monetario a los trabajadores afiliados, con ingresos inferiores a cuatro SMMLV, por cada persona a cargo, según los requisitos de ley, contribuyendo a la solvencia económica del trabajador y su núcleo familiar. Adicional al

subsidio monetario, los afiliados cuentan con subsidios en especie de acuerdo con su nivel salarial, los cuales se hacen efectivos al momento de utilizar cualquiera de nuestros servicios, disminuyendo la carga económica de quienes reciben menores ingresos. Por medio de este programa la Caja vela por beneficiar a los familiares y personas a cargo de los afiliados, entregando mensualmente un subsidio monetario, contribuyendo a la solvencia económica del trabajador y su núcleo familiar.

- Salud: Con 50 años de experiencia en prestación de servicios de Salud, Comfandi contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los vallecaucanos. Los pilares fundamentales de la calidad para la prestación de los servicios están dados a cumplir con los objetivos de calidad para los cuales se han desarrollado estrategias que contribuyan a lograr la satisfacción de los usuarios, familias y empresas. empresas prestados a través de más de 20 IPS y 4 clínicas en todo el Valle del Cauca.
- Educación y Cultura: En Comfandi, la Educación y la Cultura son los mayores generadores de desarrollo y prosperidad social, por ello se trabaja en la consolidación del Sistema Educativo, desde la primera infancia hasta la educación continuada, fomentando el acceso a la cultura y contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad vallecaucana. La red propia de servicios educativos y culturales está conformada por jardines sociales, colegios de primaria y bachillerato, colegio para adultos, instituto técnico y tecnológico, instituto de formación para el trabajo y el desarrollo humano, centros culturales y bibliotecas.
- Recreación y Deportes: Comfandi sabe la importancia que tiene para los seres humanos los espacios para el esparcimiento, la entretención, el divertirse, deleitarse, y en general provocar sensaciones agradables de relajación, descanso y paz, elementos esenciales en el desarrollo integral de los individuos y sus familias. Para estas actividades, se diseñan y ejecutan programas en toda una red de 16 centros recreativos, dos sedes para personas mayores, un centro vacacional, un hotel y dos hosterías y que contribuyen con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros afiliados y de la comunidad en general.
- Fomento Empresarial: Desde esta área se ofrecen programas a las empresas, tiene como fin contribuir al incremento de la productividad de la Mipymes afiliadas y propiciar procesos de creatividad, innovación y desarrollo tecnológico. Con esto busca aportar al crecimiento y sostenibilidad del tejido empresarial Vallecaucano. Entre los programas más representativos se tiene el de Empleabilidad -FONEDE, Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.
- Vivienda Social: Comfandi hace parte de la política de vivienda de interés social establecida por el Gobierno para beneficiar a las personas de bajos recursos económicos, mediante la cual se otorga el Subsidio Familiar de Vivienda en dinero, por una sola vez al beneficiario, sin cargo de restitución por parte de éste y a su vez Comfandi es conducto por el cual los hogares no afiliados pueden acceder a un subsidio con recursos del Presupuesto Nacional.

- **Mercadeo Social:** A través de su amplia red de Droguerías y Supermercados, Comfandi ofrece un variado número de productos de calidad y a precios competitivos, garantizando su promesa de valor "Confianza y Cercanía". Actualmente se cuenta con más de 60 Supermercados y Droguerías en todo el territorio del departamento del Valle del Cauca.

Más allá de la prestación de estos servicios se adelantan además múltiples iniciativas, proyectos, programas e intervenciones sociales, como implementación de sistemas de información soportados en la herramienta SAP, nueva plataforma colaborativa Google, Modelo de Gestión Integral (Trabajo por Procesos), entre otros, con el objetivo de contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la población afiliada y no afiliada.

Comfandi actualmente es la primera Caja de Compensación Familiar del Suroccidente Colombiano en aportes y afiliados, cuenta con una cobertura en servicios que alcanza el 52% de los 42 municipios del Departamento del Valle del Cauca y tiene aproximadamente 5.400 colaboradores para el servicio de todos.

1.3. “ESCUELA DE SERVICIO” CLIENTE COMFANDI

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el tipo de servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer totalmente todas sus necesidades y expectativas de servicio. Es lo que en la actualidad se conoce como calidad del servicio.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales, comerciales y de servicios de todo el mundo, debido a que sus implicaciones tienen un efecto contundente en sus estados financieros, tanto en el corto como en el largo plazo.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo para aquellas compañías que tratan de alcanzar la excelencia en el servicio.

La Caja de Compensación del Valle del Cauca – Comfandi, como ya se explicó, cuenta con siete Unidades Estratégicas de Negocios o servicios que se consolidan

cada vez más fuerte en el mercado a través del tiempo, gracias al esfuerzo que realizan las personas que se encuentran al frente de cada negocio, así como a las personas que generan el soporte administrativo suficiente como para entregar información, ayuda y soluciones en el momento oportuno.

Esto ha llevado a que la organización durante años atrás haya desarrollado estrategias que le permitan mejorar sus niveles de servicio para sus clientes y usuarios, y dispuesto tácticas de mejora continua en la calidad de la atención tanto para sus cliente internos como externos.

Para ello, la Caja implementó el modelo de gestión por competencias, alineando la estrategia corporativa con el desempeño de sus colaboradores y entre estas quedó definida la Competencia “Orientación al Servicio”. Así mismo, consciente de esa necesidad de mejorar la calidad de sus servicios se implementaron procesos de formación permanente con sus funcionarios en sensibilización al servicio, se ha desarrollado un software especializado para minimizar procesos y trámites. Ha modernizado sus instalaciones locativas, además de contratar procesos con terceros para mejorar la calidad del servicio. Todo esto se resume en el Cuadro 1 donde se detallan los antecedentes que en el desarrollo de servicio ha tenido Comfandi.

Como bien se dijo anteriormente, uno de los pilares fundamentales para Comfandi es el cliente, donde hoy día la promesa de valor reza “Somos Comfandi, tu mano amiga, ayer, hoy y por siempre”; esto lleva a que la Sección de Servicio al cliente de Comfandi, desde el año 2011 replanteara el tema de las capacitaciones que se venían haciendo en el tema de Servicio, ya que éstas eran contratadas con entidades externas, quien sin hacer parte de la cultura de Comfandi, no se encontraba que los colaboradores alinearan estas capacitaciones, con lo que esperaba la Caja de ellos, además que la misma Sección servicio al cliente, desarrolló otras capacitaciones adicionales y propias enfocadas a cerrar las brechas encontradas en los servicios que con los indicadores de las quejas y reclamos, se evidenciaban. Para ese entonces la Sección “Servicio al Cliente” presentó que el porcentaje de “No Conformidades” recibidas por parte de los usuarios que reportaban a través de los diferentes canales de comunicación, sobre el total de solicitudes recibidas en los últimos tres años de ese entonces no tenía mucha variación de un año a otro y era la de mayor participación sobre el total de las solicitudes. (Cuadro 2).

Cuadro 1. Antecedentes en el desarrollo de servicio en Comfandi

ANTECEDENTES EN EL DESARROLLO DEL SERVICIO

1993	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios de excelencia en el servicio • Impacto general • Apoyo externo en creación de conciencia del servicio
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres motivacionales • Conexión Servicio y Evaluación para el desarrollo • Conformación de equipos de mejoramiento • Medición del servicio: Encuesta / ISC / Reconocimiento
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención Uniandes • Se crea la oficina de atención al cliente • Lenguaje de "indicadores de gestión" • Aplicativo PQR's de evaluación de servicio al cliente
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del contac center • Implementación de indicadores de servicio al cliente
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea la Sección de servicio al cliente
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de sensibilización: "Valoración Positiva" (acciones concretas de mejoramiento en la actitud de servicio, a través de la construcción de espacios reflexivos: Servicio como un valor humano.)
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de creatividad • Protocolos de servicio "Definir y socializar lo que se quiere en comportamientos" • Proyecto Implementación de CRM • Sensibilización a la cultura de servicio firmas consultoras Gerencia Táctica
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de Cliente Incógnito (identificación de aciertos y falencias, necesidades de reentrenamiento)
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia medición por COMPETENCIAS. Se define la Competencia Orientación al Servicio. • Aplicación del Sistema de mejora en el Servicio. (Calibrar observadores – establecer sistema de monitoreo) • Conformación de la Asociación de usuarios en salud • Asesoría externa Acuerdos de Niveles de Servicio. • Asesoría Cultura de Servicio con Universidad Javeriana
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Homologación Cultura de servicio con Regionales Cartago, Buga y Palmira. • Inicio de intervención con jefes Líderes del back office • Línea 018000968410 y 6841000 alineada con el Contac Center • Participación del Comité Técnico de Atención al ciudadano de la Superintendencia de Subsidio familiar
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Homologación Cultura de servicio con Regionales Tulúa y Buenaventura. • Seguimiento a Regionales Cartago, Buga y Palmira (Fortalecimiento del liderazgo) • II Encuentro Nacional de Atención al cliente en las Cajas de Compensación Familiar

Fuente: Archivos Servicio al cliente Comfandi

Cuadro 2. Porcentaje de No Conformidades sobre el total de solicitudes recibidas

2008	2009	2010
52%	57%	53%

Fuente: Archivos Servicio al cliente Comfandi

Así mismo, revisando estos datos se encontró en los últimos años que el porcentaje que hace referencia a la causa de queja “Atención Inadecuada” sobre el total de las quejas recibidas era la de mayor participación, sobre otros motivos de quejas (Cuadro 3).

Cuadro 3. Porcentaje de quejas por causa: Atención inadecuada sobre el total de las quejas recibidas

2008	2009	2010
46%	42%	42%

Fuente: Archivos Servicio al cliente Comfandi

Igualmente se sustentó que los resultados a nivel corporativo de las mediciones de Cliente incógnito, durante esos últimos tres años no mostraban la mejora que se esperaba (Cuadro 4).

Cuadro 4. Resultados corporativos Cliente Incógnito

2008	2009	2010
4.00	4.00	3.99

Fuente: Archivos Servicio al cliente Comfandi

Donde, de acuerdo a la escala de medición 4.00 corresponde a “Cumple con lo Esperado” y 5.00 “Supera lo Esperado”.

Otro de los indicadores que revisó la Sección servicio al cliente fue el indicador “Oportunidad de Respuesta”, que corresponde a la oportunidad de respuesta dada a las quejas recibidas y tramitadas oportunamente sobre el total de quejas

recibidas en el mes multiplicado por 100, evidenciando que este porcentaje en vez de mejorar, estaba decreciendo, tal como se muestra en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Indicador “Oportunidad de Respuesta”

2008	2009	2010
90%	85%	87%

Fuente: Archivos Servicio al cliente Comfandi

E Igualmente el indicador “Satisfacción” que corresponde a Medir el nivel de satisfacción del cliente frente al proceso de manejo de su queja, que en una escala de medición de 1 a 5, mide los ítems oportunidad, amabilidad, atención, encontrando una puntuación dentro del promedio esperado. Ver Cuadro 6.

Cuadro 6. Indicador “Satisfacción”

2008	2009	2010
4.1	4.1	4.3

Fuente: Archivos Servicio al cliente Comfandi

Donde, en una escala de 1 a 5, 4.00 corresponde a “Bueno” y 5.00 “Excelente”.

Es así, como sin desconocer el valor que debe tener, en el tema de servicio, las capacitaciones, y entendiendo que en el tema de servicio no se puede enfocar las capacitaciones en técnicas que enseñen a los empleados a tener “mejores actitudes” o a sonreír, o tener contacto visual, modas en el vestido y cosas por el estilo, plantea que el personal de la Caja puede tener un papel importante que lleve a la mejora de su orientación al servicio sólo si los colaboradores que lo reciben consideran si este tema del servicio vale la pena y es útil, por lo que se propuso y con la experiencia adquirida, que era necesario construir un programa propio que se alineara con la estrategia corporativa y la competencia orientación al servicio. Así mismo, se propone que este programa abarque todo el personal de la Caja, pues tan importante era el personal de contacto con el cliente, como aquellos que hacen parte de las áreas de apoyo y no entran en contacto con el cliente. Tomando como base la lectura del libro Gerencia del servicio, de Karl Albrecht (Albrecht, 1999) se sustentó que era necesario que no sólo la gente del

front office (personal de la línea de contacto con el cliente) adquiriera una disposición orientada al cliente, como se venía haciendo tradicionalmente en la Caja; pues era igualmente importante que esa misma orientación la tuviera el personal del Back Office (personal que no tiene contacto con el cliente). Karl Albrecht expuso en el libro anteriormente mencionado: “Cuando la gente de adentro pierde el sentido de la conexión con el cliente, sin tener en cuenta lo distante que tal conexión pueda estar, se vuelve burócrata. Ya no pueden ver la forma como los resultados que ellos producen satisfacen los deseos y las necesidades del mercado.” (Albrecht, Karl; 1999).

Ante esta necesidad y después de haber conocido experiencias de programas de capacitación propios en el tema de servicio de otras Cajas, como la Escuela de servicio en Comfenalco Antioquia, la Universidad Prisma en Compensar Bogotá y la Universidad Corporativa de Comfenalco Valle, se convocó al equipo de Formación para el trabajo y Desarrollo Humano de Comfandi (FTDH), área que lidera los programas de capacitación que se le ofrecen a las empresas afiliadas a la Caja y al equipo de la Sección de Bienestar y Desarrollo, de Gestión Humana; área responsable por las capacitaciones corporativas de la Caja y se les propuso la creación de un programa propio y poder desarrollar e implementar el Proyecto Escuela de servicio, apalancado en un proceso de formación dentro de la Caja que va desde la estructura de los contenidos de los módulos hasta la su implementación.

Los beneficios que se sustentaron a la Organización para el aval de este proyecto fueron:

- Contar con un programa estructurado y organizado de capacitación y entrenamiento orientado a mejorar como organización la interacción con los grupos de interés en cuanto a la satisfacción en la prestación de los servicios.
- Asegurar la existencia de procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos de la organización y del personal relacionados con la competencia de la Caja “Orientación al Servicio”.
- Optimizar los esfuerzos y recursos dedicados a la capacitación y entrenamiento en la temática Orientación al servicio.
- Evaluar los resultados de aprendizaje del colaborador asociados a esta competencia.
- Evidenciar necesidades de capacitación de los colaboradores y establecer programas que permitan cerrar brechas generado una misma cultura de servicio de manera transversal.
- Para los colaboradores mejorar sus propias competencias y alcanzar una mayor motivación en el trabajo.

- Para los clientes recibir servicios integrales con una atención que vaya acorde a la promesa “Su Mano Amiga”

Es así, como en conjunto con el Instituto de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano de la Caja (FTDH) y apoyados por el Departamento de Gestión Humana, con la Sección Bienestar y Desarrollo, se trabajó bajo la modalidad de PMO durante el 2011 y parte del 2012, en la creación de un programa de capacitación y entrenamiento continuo y sistemático ajustado a las necesidades de la Caja que garantice la mejora en cada colaborador directo o indirecto en la competencia Orientación al servicio; que permita garantizar que los resultados de aprendizaje sean evidenciados, que el aprendizaje sea continuo, que haya mecanismos que evalúen la efectividad de la capacitación durante el proceso tanto a nivel individual como corporativo. El trabajo se inicia con el análisis de resultados que se tenían a la fecha en cuanto a los clientes, entendiendo sus necesidades, luego revisar la definición de la competencia Orientación al servicio de Comfandi y los comportamientos que definen esa competencia, luego se revisa en la clasificación nacional de ocupación que tiene el SENA, las normas de las competencias de servicio que cada ocupación tiene, procediendo a tomar aquellas normas de competencia que se ajustaran a las requeridas por la definición de la competencia propia de Comfandi y con ellas trabajar en el desarrollo del programa de capacitación corporativo. Finalmente este programa queda estructurado en cinco unidades de aprendizaje por medio de las cuales se espera mejorar la interacción con los grupos de interés en cuanto a la satisfacción en la prestación de los servicios, el incremento en el nivel de esa satisfacción, captar el interés de nuevos usuarios y, consecuentemente, alinear a la visión corporativa a sus colaboradores.

La “Escuela de Servicio”, se presenta ante los directivos de la Caja como un programa estructurado y organizado de capacitación y entrenamiento y es así como en septiembre de 2012, se realizó el lanzamiento del programa “Escuela de Servicio”, la cual inició los ciclos de capacitación con siete grupos conformados por colaboradores de la Caja de los servicios de Salud, Recreación, Vivienda, Educación, Fonede y áreas administrativas de la Caja en ese mismo año 2012 y 18 grupos más para el 2013.

Para medir el impacto de esta “Escuela de Servicio” que tiene una duración de 100 horas de formación, segmentadas en cinco unidades de aprendizaje de 20 horas cada una, se hace necesario diseñar y aplicar un modelo que permita medir de forma eficiente el impacto y aprendizaje evidenciado en este importante programa de capacitación al cual la Caja de compensación Comfandi le ha apostado como objetivo estratégico para mejorar la competencia laboral “Orientación a Servicio” de todos sus colaboradores.

1.4. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Concebir el desarrollo de sus colaboradores como una actividad que va más allá de capacitaciones y entrenamientos, para verla como una oportunidad de crear y fortalecer comportamientos efectivos es hoy en la organización un claro propósito consignado en el procedimiento que orienta la participación en actividades de este tipo; evaluar la efectividad de la capacitación implica un ejercicio de medición y comparación. El concepto efectividad se refiere a lograr una alta relación entre el resultado y la expectativa o el estándar (Pritchard, 1990); en este caso el concepto de competencia laboral, está asociado a los desempeños demostrados a nivel individual o corporativo; en el primero de los casos se mide el grado de fortalecimiento del perfil de la competencia en cada colaborador como resultado de la capacitación; en el segundo, se mide el impacto que la capacitación ha tenido en los resultados globales de la organización.

A pesar de que en la Caja ha realizado en los últimos cinco años capacitaciones enfocadas en el tema misional de “Servicio al Cliente”, para lo cual ha contado con diferentes entidades asesoras - Gerencia Táctica, Midas Consultores y la Universidad Javeriana entre otras -, no ha habido una medición de la eficacia de éstas capacitaciones en cuanto al impacto en los resultados globales de la competencia corporativa “Orientación al Servicio”. Estos resultados no han sido los esperados por la Caja, como se observa en las mediciones de cliente incógnito realizadas en los últimos tres años mostrados en el Cuadro 7, en las cuales según los resultados no se ha alcanzado el cualificador “Cumple Totalmente”.

Cuadro 7. Resultados del Cliente Incógnito

ÁREA	2008	2009	2010
Educación y Cultura	3,85	4,11	4,12
Salud	4,00	3,93	4,03
Supermercados	4,02	4,01	3,95
Droguerías	3,90	3,88	3,94
Fonede	4,15	4,21	3,98
Recreación	4,10	4,18	4,11
Administración	3,76	3,47	3,87
Vivienda	4,10	3,52	3,88
PROMEDIO	3,99	3,91	3,99

Cuadro 7 (continuación)

No Cumple	Cumple Deficientemente	Cumple Medianamente	Cumple Totalmente	Supera lo Esperado
1	2	3	4	5

Fuente: Archivos Comfandi

De otro lado, la revisión de la primera medición en las competencias realizadas desde el 2006 al 2011, muestra los resultados para la competencia “Orientación al Servicio”, tal como se muestra en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Resultados de medición de la competencia Servicio al Cliente

ÁREA	PUNTUACIÓN OBTENIDA
Salud	6,97
Mercadeo	6,68
Recreación	6,72
Educación	7,43
Jurídico	5,74
Vivienda	7,22
Fomento	7,55
Auditoría	6,50
Desarrollo Social	7,58
GSC	7,14
PROMEDIO CAJA	6,95

Fuente: Archivos Comfandi

La escala de medición manejada para la evaluación de cada una de las competencias inicia en 1 (calificación más baja) y termina en 9 (calificación más alta), tal como se muestra en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Escala de Medición Modelo de Gestión por Competencias. Comfandi. 2006

ESCALA	DESEMPEÑO	ESTADO COMPETENCIA	DIAGNÓSTICO
1	Ausencia	Definitivamente no demuestra la competencia	Requiere Mejora: El colaborador requiere elaborar conjuntamente con su jefe un plan de
2	Nivel Mínimo	La competencia se encuentra en un nivel mínimo apenas apreciable.	

Cuadro 9 (continuación)

3	Deficiente	La competencia se encuentra en un nivel deficiente y fluctúa en su aparición.	acción para el desarrollo de las competencias.
4	Aceptable	La competencia alcanza un nivel aceptable.	Cumple las expectativas: Las competencias se encuentran en el nivel esperado por la organización de acuerdo con el cargo.
5	Nivel Medio	La competencia se encuentra en un nivel medio y su comportamiento se mantiene estable.	
6	Cumple Expectativas	La competencia cumple las expectativas y en algunas ocasiones la supera.	
7	Sobresaliente	La competencia siempre supera las expectativas y se destaca en algunos aspectos.	Alto Desempeño: Las competencias están ubicadas en el nivel superior.
8	Nivel Alto	La competencia mantiene su alto nivel y es ejemplo para otros.	
9	Nivel Exitoso	La competencia se muestra y se mantiene en un nivel exitoso, buscando siempre la mejora continua.	

Fuente: Archivos Comfandi

Según la calificación global corporativa la competencia en cuestión se encuentra en el rango “Cumple Expectativas”.

El proyecto “Escuela de Servicio” está centrado en la necesidad de ingresar corporativamente al rango “Alto Desempeño”; tal búsqueda propone la necesidad de trabajar en un programa sistemático, organizado y enfocado en las necesidades de sostenibilidad de la Caja.

La Caja ha destinado una inversión significativa en los últimos tres años con un porcentaje de colaboradores capacitados en el tema de servicio muy por debajo del 50%, una empresa que ofrece servicios en sus siete unidades de negocio, el nivel de impacto o mejora no se ha evidenciado y siguen manteniéndose los mismos resultados en las mediciones de servicio realizadas. Con este proyecto, propuesto a la Dirección de Comfandi se desea proponer que el 100% de los colaboradores directos e indirectos que tiene la Caja, pasen por el nuevo programa Escuela de Servicio, con evaluaciones y mediciones que evidencien la

aprobación del proceso de formación y la cualificación en la prestación del servicio. Las inversiones realizadas se presentan en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Inversiones realizadas en Capacitación por Comfandi entre el 2007 y 2010

AÑO	TOTAL INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	% DE COLABORADORES IMPACTADOS
2007	\$ 73,782,455	45%
2008	\$ 34,169,981	10%
2009	\$ 78,500,000	20%
2010	\$ 108,000,000	40%

Fuente: Archivos Comfandi

Así mismo, y teniendo en cuenta que para mostrar las acciones que llevan a mejorar los niveles de servicio en la Caja y la gestión de la inversión realizada en las diferentes capacitaciones, en la última auditoría realizada a mediados del 2013 por el ICONTEC, expresaron en el informe entregado referente al programa “Escuela de Servicio” su aprobación como acción de mejora llevado a cabo por la Caja, expresando lo siguiente:

Aspectos que apoyan la conformidad y eficacia del Sistema de Gestión:

La definición de los tres ejes del plan estratégico: Competitividad, Enfoque al cliente y Responsabilidad social, cuyo enfoque se dirige a cumplir los principios misionales de la Organización y a satisfacer las necesidades y expectativas de afiliados y en general la Comunidad de la región, para ello el plan de formación Escuela del servicio, por el cual ha pasado un número importante de colaboradores que han fortalecido sus conocimientos y habilidades en los aspectos relacionados con la atención a los usuarios y su satisfacción con la prestación de los servicios.

A Nivel Corporativo: Las acciones para generar una mayor cultura de servicio en la Organización, evidente en el desarrollo de la “Escuela de Servicio” a la cual se han invitado a participar a la mayoría de los funcionarios, considerando que la

satisfacción de los afiliados es un factor determinante para alcanzar los objetivos planificados.

Servicio al Cliente: El logro obtenido en la “Escuela de Servicio”: Donde se han visto buenos resultados para los participantes ya que se ven involucrados desde la Identificación de la queja, la apropiación de la misma con el fin que todos en el Servicio participen en la solución y el cliente salga satisfecho.

Salud: El diplomado “Escuela de Servicio” fortaleciendo la humanización en la Organización.

Educación: La escuela del servicio que contribuye al desarrollo de habilidades en el personal para el manejo de relaciones interpersonales y con los clientes.¹

Sin embargo realizaron una observación, no sólo para el programa como oportunidad de mejora, sino para todos los programas de capacitación que se tienen en Comfandi, la cual se transcribe:

Oportunidades de Mejora: La Organización no evalúa la eficacia de las acciones tomadas de formación para evidenciar que se logra desarrollar la competencia necesaria de los colaboradores (se realiza la evaluación, pero falta consolidar y generar un registro para poder hacer trazabilidad)²

Esta es una de las objeciones que al igual que los otros programas de Capacitación que se llevan a cabo en Comfandi, la “Escuela de Servicio” puede tener, razón por la cual se pretende evidenciar el desarrollo de la competencia a la que le apunta este programa que es “Orientación al Servicio”, a través de un método que permita evidenciar la transferencia del conocimiento del programa al desempeño laboral.

Por todo lo descrito anteriormente, las autoras consideran de gran importancia presentar un método mediante el cual se pueda realizar la medición de la transferencia de conocimiento y determinar la efectividad de la “Escuela de Servicio” entre los empleados de Comfandi.

¹Tomado del Informe de ICONTEC a COMFANDI. 2013

² Ibíd.

2 JUSTIFICACIÓN

Es claro que hoy en día, para las organizaciones, uno de los factores más importantes para lograr ventajas competitivas es su talento humano, y para mejorar ese talento humano surgen para las áreas de gestión humana retos en el ámbito de la formación y el desarrollo, de allí, por lo tanto deben invertir en acciones formativas con el fin de mejorar y elevar su desempeño en ese preciado capital humano, sin embargo, esta inversión es considerada como un gasto más dentro de la organización.

Comfandi, no ha sido ajeno a esta situación que se presenta para un área de Gestión Humana en cuanto a lo que se invierte para programas de capacitación y formación. Los líderes de los servicios o unidades de negocio han esperado obtener un valor a cambio del presupuesto asignado para la capacitación de su personal, especialmente que para el programa corporativo “Escuela de Servicio” lo consideran muy elevado por las horas de dedicación que deben tener los colaboradores (100 horas) y por otro por el costo que representa para cada colaborador (\$ 400,000 por persona).

Esto genera la necesidad de diseñar y aplicar un método que permita medir de forma eficiente la transferencia del conocimiento y mejoramiento de la competencia “Orientación al Servicio” de este programa de capacitación corporativo, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos esta necesidad responde al deseo de los directivos de tener un acercamiento en cifras de las inversiones que son requeridas en el área de Recursos Humanos y su bienestar económico, para así lograr un cambio de paradigmas y suministro de forma continua de información relacionada con el costo/beneficio de la inversión que se desea se realice con este programa de formación. Con este modelo se espera medir beneficios tangibles como el incremento de la satisfacción de los clientes, mejoramiento continuo de la gestión por parte de los colaboradores y disminución de las inconformidades manifestadas por los clientes, que redundan sobre el mejor desempeño de la organización.

Igualmente, se espera con los resultados de este estudio determinar la importancia de esta capacitación y los resultados que arroja su implementación para Comfandi, así mismo lograr la implementación de los conocimientos adquiridos por las autoras a lo largo de la Maestría en Administración.

3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un método que permita medir la transferencia de conocimiento en los participantes del programa “Escuela de Servicio” de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca – Comfandi.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar una descripción de las actividades relacionadas con la “Escuela de Servicio” e identificar los comportamientos, asociados a la competencia Orientación al servicio que se pretenden alcanzar o mejorar con su realización
- Diagnosticar el proceso de medición o evaluación de la capacitación dada por la “Escuela de Servicio”.
- Identificar y definir los indicadores claves para la evaluación de la transferencia del conocimiento.
- Diseñar un método para la medición de la transferencia de conocimiento.

4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El programa corporativo “Escuela de Servicio” de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfandi cuya estructura académica, metodología y formas de evaluación, se diseñó con el fin de fortalecer en todos los colaboradores la competencia “Orientación Al Servicio” como condición necesaria para fidelizar a sus clientes actuales, captar el interés de nuevos usuarios y, consecuentemente, alcanzar y mantener su posicionamiento como entidad generadora de valores superiores para toda la comunidad.

Este programa corporativo inició formalmente en el segundo semestre del año 2012 con un grupo de colaboradores de las distintas áreas, y el cual se continuo con otros grupos para el año 2013 los cuales finalizaron en Diciembre del 2013, completándose un total de 535 colaboradores quienes participaron en esta primera y segunda etapa de capacitación.

Como objetivo general de este trabajo se ha propuesto diseñar un método que permita medir la transferencia de conocimiento en los participantes de dicha capacitación, para lo cual se siguieron las siguientes etapas las cuales se explican a profundidad en el sexto capítulo denominado Metodología:

- Revisión de documentación tanto teórica como de la organización:
- Realización de entrevistas y aplicación de encuestas
- Diseño del modelo a proponer

Dada la estructura organizacional de la Caja de compensación Familiar Comfandi, se decide trabajar solamente con la Subdirección de Salud, ya que es el servicio, que por su naturaleza, es el área que más quejas se reportan por parte de los usuarios, un 96% sobre el total de la Caja³; donde los principales motivos de queja son: Agilidad y Oportunidad 69% y Atención Inadecuada 22%. Así mismo, durante este primer comienzo de la Escuela de Servicio, 266 colaboradores correspondieron a los servicios de salud, con un 50% de participación sobre los demás quienes estuvieron distribuidos en los otros servicios de la Caja, por lo que se consideró sería la muestra a revisar durante la realización de este trabajo.

El presente trabajo se considera de carácter Descriptivo, con uso de métodos de Observación y Análisis. Las fuentes de las cuales se obtendrá la información serán

³ Extractado de Archivos de Comfandi

tanto primarias como secundarias y se usaran paquetes estadísticos como Excel y SPSS para la tabulación y análisis de los resultados obtenidos.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

A continuación se describen los diferentes referentes teóricos tenidos en cuenta para el desarrollo del presente trabajo.

5.1.1. La Gestión Humana. Dentro de las organizaciones, las áreas de Gestión Humana han ido evolucionando pasando de tener una actividad administrativa a ser áreas más estratégicas dentro de ellas. Aun cuando siguen siendo las responsables de hacer la selección del recurso humano para la compañía, preparar al personal para la adaptación a la organización, gestionar la evaluación del desempeño, medir el clima organizacional y ante todo gestionar actividades de capacitación para que el colaborador mejore su desempeño laboral; hoy en día se espera que la tendencia de gestionar lo humano tengan el propósito de incrementar la productividad y competitividad, convirtiéndose hoy en día en el apoyo y soporte para la Dirección de la organización, pues es el área responsable que permite implantar las estrategias de la organización a través de las personas que la componen.

De acuerdo a Margarita Vallejo Combariza (Vallejo Combariza, Margarita, 2008) las áreas de gestión humana están llamadas a fortalecer un enfoque de servicio por ser ésta una de las razones de existencia dentro de la organización, como área transversal. Podemos ver que dentro del nuevo Plan estratégico para Comfandi se pretende llevar a la Caja a un modelo de gestión que busca generar un valor agregado superior para el cliente, lo que compromete a la organización a que se fortalezcan las competencias de servicio para los actuales colaboradores. Expone además la autora que por la función que el área de Gestión Humana cumple para la organización, se espera que ésta sea líder en el conocimiento y cercanía con las unidades de negocio como su cliente interno y que, como consecuencia, la relación con el cliente externo mejore también.

Los procesos que componen un área de gestión humana, por lo general son genéricos y no cambian sustancialmente de una organización a otra. Sin embargo Mónica García (García, 2009) describe 5 macroprocesos (dentro del marco del proyecto “La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social”), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea, de acuerdo a la Figura 1.

Figura 1. Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: García, Mónica en García Solarte, Mónica, Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, Pensamiento & Gestión, Núm. 27, diciembre, 2009, pp. 162-200.

De acuerdo a la autora, cada uno de los objetivos de cada macroproceso es:

- Organización y planificación del área de gestión humana: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización;
- Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización;
- Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización;
- Desarrollo de personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y

- Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

5.1.2. La Capacitación y entrenamiento. Este es uno de los procesos, que de acuerdo con la autora Mónica García (García, 2009) hace parte del Macroproceso de Desarrollo de Personal. Es el proceso que contribuye a que los colaboradores de una organización mejoren sus habilidades y actualicen sus conocimientos buscando con ello el desarrollar destrezas y habilidades que incrementen el desempeño de las actividades de los colaboradores dentro de la organización. Pasaremos a hablar un poco más de la importancia de la capacitación.

5.1.2.1. Importancia de la Capacitación en las Organizaciones. La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades y capacidades que tienen las personas que la integran. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como un ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno, beneficiando así mismo a la organización al aumentar la productividad de éstos.

En principio, y por el valor que se le da al aprendizaje como alternativa de transformación permanente, se parte del supuesto (que ha sido empíricamente validado) de que la potencialidad y los “talentos” son construcciones humanas, individuales y colectivas, que son susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse (Tejada Zabaleta, Alonso, 2003).

Ahora bien, y teniendo en cuenta que la razón de ser de las áreas de gestión humana es apoyara alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales con las personas que la conforman, a través de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar al personal requerido para potencializar la organización, la capacitación y la mejora del desempeño en el trabajo, es uno de los principales procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano (Solarte, 2009).

Se tomará como definición de capacitación la expuesta por el autor Alfonso Siliceo Aguilar, (Siliceo Aguilar Alfonso, 2000), por ser el concepto más sencillo que define la función de capacitación: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y

orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” En primer lugar, la formación y capacitación, tanto técnica como corporativa, son una condición fundamental para que se produzca el aprendizaje organizacional y por ende lleve a mejorar la productividad de ésta. De allí la importancia que toma este proceso dentro de las organizaciones, pues es el recurso humano el factor clave para la productividad y transformación del entorno organizacional, volviéndola más competitiva y sostenible.

En el Cuadro 11, se presentan algunos conceptos sobre la importancia de las capacitaciones extraídas de importantes autores de este tema.

Cuadro 11. Conceptos sobre Formación

Autores	Año	Concepto
Yahya y Goh	2002	La capacitación refuerza la adquisición de conocimiento relevante en relación con la misión de una entidad.
Ulrich	1998	La capacitación como estrategia de gestión de recursos humanos contribuye a alcanzar la visión organizacional.
DeCenzo y Robbins	2001	Los cambios de hoy obligan a que los empleados mejoren y actualicen sus habilidades con mayor frecuencia. Por ello, es indispensable capacitar a los empleados nuevos y actuales para que puedan responder efectivamente a las necesidades y funciones del cargo y de la organización.
Rodríguez	2002	La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. La capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo, y aunque se propone mejorar el desempeño actual de un trabajador, sus beneficios pueden prolongarse y verse reflejados a toda su vida laboral, y en el desarrollo de futuras responsabilidades

Fuente: Adaptado de: Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. Delio Ignacio Castañeda; Manuel Fernández Ríos. Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

Es claro que el principal beneficio de la capacitación dentro de las organizaciones es lograr, a través de ella, una ejecución de tareas altamente efectivas que lleven

a obtener el desempeño del capital humano dentro de la organización, para que la organización a su vez, también lo sea.

El autor Alfonso Siliceo Aguilar, (Siliceo Aguilar Alfonso, 2000), expone que “Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de Capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa”.

Así mismo señala en su libro el autor, que son ocho los propósitos que se deben contemplar en el proceso de Capacitación, estos son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. Todos estos aspectos dependerán del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Los verdaderos cambios de actitud, en sentido evolutivo, son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios dentro de las organizaciones.
- Elevar la calidad del desempeño. Identificando los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual, por falta de conocimientos o habilidades.
- Resolver problemas. Los problemas organizacionales son dirigidos en diferentes sentidos, por lo que la capacitación constituye un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.
- Habilitar para una promoción. El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa, es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella.
- Inducción y orientación del nuevo personal de la empresa. Asegurar que exista un programa sistemático que permita al nuevo empleado, conocer y entender a la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades. Estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva.
- Preparación integral para la jubilación. Es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye.

La capacitación hoy en día permite lograr dos objetivos principales: Por un lado como enseñanza de aptitudes y actitudes orientadas a la solución de problemas, comunicación y capacidad para formar grupos de trabajo, y por otro para que las

empresas aprovechen la capacitación que les permita mejorar el compromiso del empleado.

Los métodos y técnicas de capacitación corresponden a las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se pueden efectuar dentro y fuera de la empresa. Entre los métodos más utilizados, según Sherman, Bohlander y Snell (1999), están: la formación en el aula (clases, charlas, exposiciones, seminarios); la formación en grupos (talleres, paneles, foros, discusiones); simulación (demostraciones, vivencias, laboratorios, tareas); aprendizaje dirigido (tutores, guías, videos) y el aprendizaje programado o autónomo (cartillas, lecturas, manuales, clases virtuales). Otros autores, como Chiavenato (2002), Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003), plantean como métodos en el puesto del trabajo la capacitación para aprendices, la capacitación para la instrucción en el trabajo (CTI), las prácticas y la rotación de puestos, busca que las personas adquieran versatilidad en diferentes puestos con sus respectivas funciones. (Solarte, 2009)

5.1.2.2. La evaluación integral de la capacitación en las organizaciones. En líneas generales, los procesos de capacitación, generalmente van asociados a procesos de cambio en las empresas y, por lo tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar.

Esto implica la creación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazo, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales y organizacionales.

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos y conductas, promover nuevas competencias y en esto juega un papel principal la capacitación.

No se debe olvidar, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente.

Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos en la misma.

Como se ha señalado, la capacitación, en tanto el despliegue de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, se enmarca en los procesos de mejora continua de las organizaciones (cambio organizacional) y, además, debe entenderse en forma sistémica. Esto hace que se deban plantear las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida la capacitación realizada fue buena?
- ¿Cuáles fueron sus efectos?
- ¿Se logró recuperar lo invertido? ¿Qué tan buena resultó la ecuación costo beneficio?

Pero estas preguntas requieren responder a estas otras:

- ¿Qué se esperaba de esta capacitación?
- ¿Qué necesidades particulares y organizacionales se esperaban satisfacer?
- ¿Las necesidades detectadas estaban relacionadas con indicadores de gestión de resultados?

Esto quiere decir que hablar de "Evaluación de Impacto de la Capacitación", no es nada simple, sino bastante complejo y no se pueda tratar con liviandad y ocasionalmente, ya que se trata de un proceso que involucra a todo el sistema organizacional y, especialmente, al modelo de gestión de la capacitación que se ha adoptado.

Una de las cosas que conviene preguntarse, es precisamente el saber con qué disponemos para realizar este proceso de evaluación. En líneas generales la literatura especializada señala por lo menos dos metodologías aplicables en la evaluación de la capacitación:

- La experimental
- La operacional

❖ **Metodología experimental:** Se basa en el establecimiento de la relación causa–efecto, es decir, capacitación –resultados, considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable).

Esta metodología es interesante para determinar en qué medida la capacitación mejoró, empeoró o no tuvo efectos en el desempeño de los capacitados, en los resultados financieros, en la gestión o en otro indicador que hayamos definido con anterioridad. De esta manera se separan en gran medida los efectos de otras variables en los resultados, y que son ajenas a la capacitación.

Para realizar una evaluación con esta metodología, se deben tener en cuenta una serie de acciones en su implementación:

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

Después de realizada la capacitación, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

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

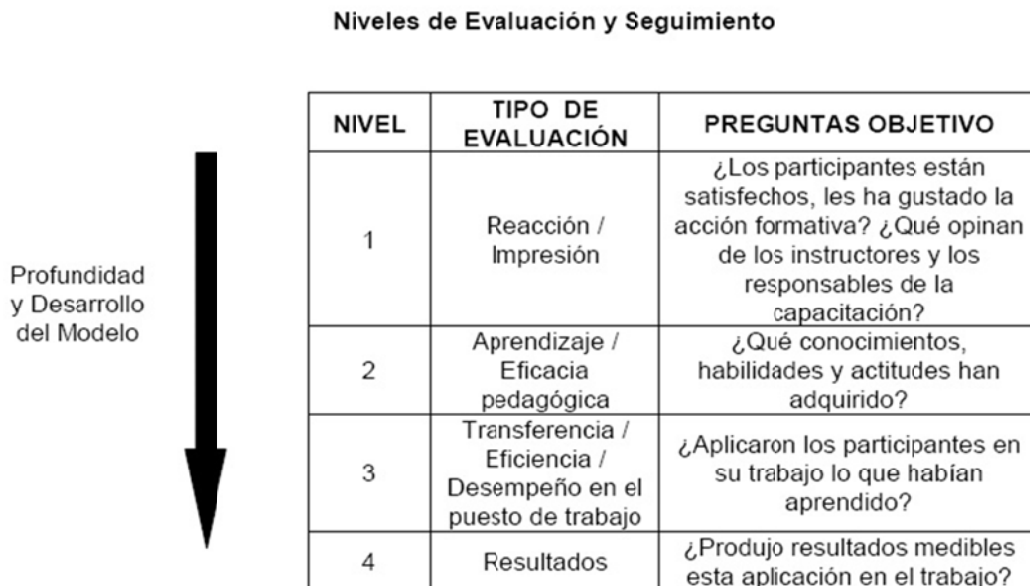
Evidentemente, la dificultad principal de esta metodología está en la necesidad de separar a las personas en dos grupos (un grupo de capacitados y otro no sometido a las acciones de capacitación), lo que implica cierta artificialidad en la elaboración del proceso, así como demoras y obstáculos en la aplicación de una estrategia global de capacitación en la organización.

❖ **Metodología operacional:** Se basa en la consideración de aspectos propios de la gestión organizacional. Considera a la empresa como un sistema en el que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. El modelo más difundido asociado a esta metodología es el de Donald Kirkpatrick, psicólogo norteamericano del pasado siglo y el cual data de 1959. En el ámbito internacional esta es la metodología más conocida, reconocida y empleada, para el tratamiento del tema de la medición del impacto de la capacitación en las organizaciones.

La metodología propuesta por Kirkpatrick, del que más adelante se retomará en el Marco Teórico, plantea la ejecución de cuatro etapas o niveles, a saber:

- **La reacción de los participantes:** Este nivel es sin duda el tipo de evaluación más utilizada en la mayoría de cursos de formación. Ello porque puede realizarse a través de un cuestionario de opinión, o de forma más cualitativa mediante grupos de discusión. En el e-learning cobra un interés especial si se tiene en cuenta que es el único feedback sobre la reacción de los usuarios con el que cuentan los gestores del curso (frente a distintos elementos, como el/la docente, los materiales, los contenidos, el entorno, el aprendizaje, la transferencia o la percepción del impacto de la formación recibida). Rubio (2003)
- **El aprendizaje:** Esta evaluación (en su versión formativa y/o sumativa) persigue comprobar el nivel de conocimientos y habilidades adquiridos por el alumnado a través de test o pruebas de rendimiento validadas y fiabilizadas Rubio (2003). Kirkpatrick (1999) recomienda el uso de una metodología cuasi experimental como estrategia para poder establecer de forma más objetiva la efectividad del curso.
- **La Transferencia:** La evaluación de la transferencia consiste en detectar si las competencias adquiridas con la formación se aplican en el entorno de trabajo y si se mantienen a lo largo del tiempo (mejor desempeño de la tarea, más rapidez, menos errores, cambio de actitud, etc.) Rubio (2003). Evaluar la transferencia permite demostrar la contribución de la formación a la mejora de las personas y los beneficios que aporta a la organización para determinar más tarde su impacto y rentabilidad. A pesar de ser una evaluación crucial en la formación empresarial, muy pocas organizaciones la utilizan. Los instrumentos o estrategias más utilizados son la observación, las entrevistas a las jefaturas directas y/o pares y la auto-evaluación de los participantes.
- **El impacto o Resultado:** Igual que sucede con el nivel anterior, esta evaluación es utilizada sobre todo por las empresas. Aunque tradicionalmente la evaluación del impacto o de los resultados se ha basado en criterios económicos (demostrar un mayor número de ventas, mayor productividad, menos errores, calidad de servicio, menos reclamos). El objetivo de la evaluación también podría ser determinar hasta qué punto la falta de formación puede llegar a tener un impacto perjudicial en la organización. De igual forma hay que advertir que el impacto de la formación no sólo se produce a nivel económico, el conocimiento producido, la capacidad de innovación que genera o la fidelización de las personas empleadas es también importante. En la Figura 2 se muestra un resumen del modelo Kirkpatrick.

Figura 2. Modelo de Kirkpatrick



Fuente: Evaluación de acciones formativas, Los cuatro niveles, Donald Kirkpatrick, James Kirkpatrick, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2007.

En síntesis, y a modo de conclusión, si una organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación integral de capacitación y orientar efectivamente su aplicación, sería importante considerar y resolver los siguientes interrogantes:

De tipo estratégico:

- ¿Qué necesidad(es) de la empresa o de desempeño tienen relación con la capacitación?
- ¿Quiénes son los destinatarios de esta capacitación? (quiénes tienen la necesidad)
- ¿Se cuenta con una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?
- ¿Qué condiciones del ambiente y clima de trabajo pueden dificultar la transferencia de habilidades y competencias, desde la capacitación hacia el contexto laboral y los puestos de trabajo?
- ¿Cuál es la importancia para nuestra empresa de evaluar la capacitación
- ¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?

De tipo metodológico:

- ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?
- ¿Qué resultados esperamos de la capacitación?
- ¿A qué fuentes de información deberemos apelar?
- ¿Qué métodos de recolección de datos deberemos utilizar?
- ¿Cuánto tiempo deberemos esperar antes de medir los resultados?
- ¿Cuál sería el diseño más efectivo? (Delgado Guerrero Luis Hernán, 2010)

5.1.3. Transferencia del Conocimiento. Si bien se ha dicho que la capacitación constituye uno de los procesos más importantes dentro de las áreas de gestión humana, puesto que su objetivo es el desarrollo de empleados más productivos, a través de la enseñanza de aptitudes y actitudes orientadas a la solución de problemas, comunicación y capacidad para formar grupos de trabajo, y ante todo mejorar el compromiso del empleado, constituye también uno de los rubros más altos de inversión dentro de esta área. La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad, puesto que muchas veces no funciona como esperan quienes invierten en ella, si se tiene en cuenta que estos costos siempre son altos en términos de costos directos y en costos de oportunidad. Cristina Simon (Simon, Cristina, 2003) expone que uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan los Directivos de las áreas de Gestión Humana es la de poder cuantificar la eficacia de las decisiones que toman para desarrollar y dirigir a las personas de la organización, esto porque en términos financieros no resulta fácil cuantificar la gestión que se hace sobre las personas, en especial sus conductas. Para el caso de la capacitación, esta autora plantea que se debe medir la eficiencia de los programas de capacitación para así mismo valorar una inversión que la organización realiza sobre un colectivo de empleados, que permita poner en una parte de la balanza el coste de dicha inversión, y en la otra los resultados obtenidos en términos de comportamientos de dichos empleados y su traducción a resultados de negocio.

El conocimiento es mucho más que un conjunto de datos interpretados en un contexto, es la información incorporada a las personas, y es el objetivo que debe cumplir todo programa de capacitación dentro de la organización. Para poder justificar las inversiones asignadas a las capacitaciones, este proceso de capacitación debe permitir transmitirles a los colaboradores participantes el conocimiento objetivo de cada programa de capacitación, para que estos colaboradores puedan aplicarlo en su entorno laboral, mejorando así sus actividades y desempeño.

El conocimiento queda en los individuos que interpretan la información a partir de sus percepciones, su formación, sus actitudes, sus creencias, en resumen, a partir de su experiencia vital. Por lo tanto, la información llega a ser conocimiento únicamente tras ser procesada por las personas, tras un proceso de aprendizaje. Como la necesidad de las organizaciones es poder medir el impacto de las inversiones tanto en tiempo como en dinero que se realizan en todo proceso de capacitación, es a través de la Transferencia del conocimiento que se puede evidenciar la efectividad de los programas de capacitación. Según Kirkpatrick, (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007), la transferencia es la aplicabilidad de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo, es decir, el grado de adecuación y proximidad de la acción formativa a los procesos y al know-how requerido para un puesto de trabajo.

Partiendo de la realidad expresada, se puede afirmar que el conocimiento no puede existir sin las personas. Constituye un proceso vivencial, de carácter intencional y dirigido. Por ello su transferencia consiste en “transformar la información en conocimiento” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Si se pretende potenciar la transferencia de conocimiento entre las organizaciones, se debe promover el espíritu de equipo enfocado a la producción colectiva en vez de favorecer la acumulación de conocimiento personal.

5.1.3.1. Barreras para la Transferencia del Conocimiento. Marco Tulio Cicerón, (Arpino, 3 de enero de 106a.C.-Formia, 7 de diciembre de 43a.C.), jurista, político, filósofo, escritor, y orador romano y quien es considerado uno de los más grandes retóricos y estilistas de la prosa en latín de la romana expresó: “No basta adquirir sabiduría; es necesario también usarla. (Enciclopedia.us.es, s. f.)

Como en cualquier actividad en la que intervienen los seres humanos existen obstáculos vinculados a los individuos y a las organizaciones en el proceso de capacitación. Los más significativos son:

- Barreras personales: algunas personas pueden mostrar un rechazo abierto a esa línea de trabajo para el cual se capacita. Se ve con cierta frecuencia en las organizaciones.
- Barreras de la organización: Muchas de las organizaciones promueven, tradicionalmente, la evaluación de las personas en función de lo que el individuo sabe o de la permanencia en la organización más que por el conocimiento que comparte.

En ambos casos se puede pensar que compartir conocimiento implica tiempo y consumo de recursos personales y de la organización que no siempre son compensados por los beneficios recibidos.

5.1.3.2. Otras variables en relación con la Transferencia del Conocimiento. El término de transferencia del conocimiento describe hoy las actividades destinadas a trasladar el conocimiento, las habilidades y la propiedad intelectual de la capacitación a la organización.

Una revisión reciente de la literatura realizada por Ladd & Ward (2002) en el campo del conocimiento define los siguientes cinco factores que influyen en la transferencia del conocimiento:

- Los canales de relación. Se refiere a la frecuencia y profundidad bidireccional del contacto entre personas.
- El grado de la semejanza (intereses, educación) entre los interlocutores o individuos (Almeida y Kogut, 1999; Darr y Kurtzberg, 2000)
- La depreciación y pérdida de conocimiento después de la transferencia (Argote, Beckman, y Epple, 1990; Darr, Argote, y Epple, 1995)
- El autoconocimiento de la organización, qué saben los individuos sobre ella (Rulke, Zaheer, y Anderson, 2000)
- La divergencia de los intereses y la congruencia de metas individuales y de organización (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976; Donaldson, 1990).

De allí la importancia de diseñar un método que permita evaluar el impacto de la capacitación el cual implica la definición de recolección sistemática de datos sobre los resultados de las acciones de capacitación llevadas a cabo en la organización, igualmente la determinación de criterios e indicadores preestablecidos, para medir no sólo el aprovechamiento que extraen las personas participantes, sino también su transferencia al puesto de trabajo y su influencia a mediano plazo en los resultados de la organización y el diseño de acciones futuras.

5.1.4. Transferencia y Aprendizaje. Este ha sido uno de los temas más cuestionados a las áreas de Gestión humana, frente a ¿cómo debe medirse el impacto de la capacitación? Si se preguntara cómo aprenden las personas en las organizaciones, muy seguramente se responde que a través de la capacitación. Es una respuesta que es correcta sólo que implica tratar de entender y cuantificar un proceso que no se conoce del todo, y es el de la transferencia de ese conocimiento y su aprendizaje que se da a través de otro proceso como es el de la capacitación. En las organizaciones se sabe que las capacitaciones son necesarias, pero no exactamente cuándo y cómo, generando a veces demasiadas expectativas en los directivos, cuando la inversión en estos procesos son altos y el aprendizaje no se evidencia.

Peter Drucker, (Viena, 19 de noviembre de 1909 – Claremont, 11 de noviembre de 2005), filósofo de la administración en el siglo XX, expresa "En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" convirtiéndose esto en uno de los principales retos para todas las organizaciones, especialmente para una empresa de servicios como lo es Comfandi. Sin embargo la capacitación es una inversión en donde sus resultados se pueden ver a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización, teniendo en cuenta que a la empresa la hacen sus trabajadores ya estos los hace la capacitación. Aunque los trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamantes en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor pero esto sólo se logra cuando las actividades de capacitación impactan a los trabajadores y se da la transferencia del conocimiento y por ende el aprendizaje esperado.

Tal como plantea Gore "el aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción". Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes. . "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Gore Ernesto y Dunlap Diane, 1998)

Cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente: "Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones". (Gore Ernesto y Dunlap Diane, 1998).

Kofman expresa que "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001).

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Por otro lado, Huber (1991) expone que el aprendizaje ocurre cuando el conocimiento es procesado y el alcance del comportamiento potencial se incrementa. (Organization Science, Vol. 2, No. 1 (1991), pp. 88-115», s. f.) Podemos decir, entonces, que la transferencia ocurre cuando lo que se aprende en una situación facilita (o inhibe) el desempeño en otras situaciones diferente al entorno de la capacitación, que en el caso de la Escuela de servicio se espera suceda en el puesto de trabajo.

Por lo tanto, se concluye que la Transferencia de Conocimiento es un proceso de interacción social orientado hacia la producción y circulación de conocimiento que genera externalidades de aprendizaje. Este proceso interactivo es interno y externo a la organización, combina distintas capacidades y recursos organizacionales. La Transferencia de Conocimiento no puede ser analizada fuera del contexto social específico en el que tiene lugar. Las condiciones del entorno moldean, facilitan u obstaculizan las relaciones de transferencia de conocimiento.

5.1.5. Modelos de Evaluación de la Transferencia de Conocimiento en los Programas de Capacitación. Medir el impacto de la capacitación en las empresas es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a las áreas de Recursos Humanos evaluar su gestión para que la organización reconozca su contribución a la estrategia corporativa. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas en el proceso de capacitación, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de la misma capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, que es la que en su mayoría se hace en toda organización, incluyendo a Comfandi, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto (Pain, Abraham, 1993).

Lo que lleva a buscar un modelo que permita evaluarlos cursos de capacitación en una organización entre otros, son:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

La pregunta que se desea contestar al realizar este trabajo es ¿Por qué y para qué necesitamos evaluar un programa de capacitación?: entre otras cosas para justificar la inversión e impacto de los programas de capacitación, que en el caso de Comfandi corresponde al programa corporativo Escuela de servicio , señalar en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización; que compruebe el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que está pasando dentro de una organización; evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

Para plantear el método que permita medir la transferencia de conocimiento del programa corporativo de capacitación Escuela de servicio de Comfandi, se revisaron varios autores y sus propuestas, de los cuales vamos a hacer una breve descripción de aquellos que fueron objeto de revisión.

- **Modelo de Kirkpatrick (1959).** (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Se le reconoce como el modelo pionero de evaluación de transferencia de conocimiento. Ha sido el modelo más aplicado para la evaluación del impacto de acciones formativas. El autor establece cuatro niveles de evaluación dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes. Estos niveles son:

Nivel 1 Reacción: Hace referencia a la satisfacción de las personas participantes respecto al programa o acción formativa. Se mide con cuestionarios después del programa de formación (normalmente con escalas numéricas). Se evalúa el cumplimiento de objetivos y contenido del curso, diseño, actividades, materiales, métodos, actuaciones de profesores, entre otros. Este análisis conduce hacia una apreciación sumativa que se lleva a cabo una vez concluidas las acciones de capacitación, sin embargo, la reacción puede irse midiendo a lo largo de todo el proceso, fundamentalmente por la propia apreciación de los profesores. Además, durante algún tiempo después de transcurrido el proceso, los capacitandos continúan expresando sus reacciones en su situación laboral, de manera que, concebir la evaluación de la reacción solo al final del proceso, reduciría el alcance de la información que esta etapa de evaluación nos podría proporcionar. La satisfacción con las personas formadoras y el contenido. Según el autor de este modelo, la satisfacción positiva no garantiza el aprendizaje, pero es condición necesaria.

Nivel 2 Aprendizaje: De acuerdo al autor, en este nivel se mide la cantidad de cambio que se ha producido en los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas participantes. Se mide siempre a posteriori y en función de los objetivos propuestos y en comparación con el nivel anterior de conocimientos. Kirkpatrick define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

El formato habitual son los test pruebas de desempeño, simulaciones, entre otros que evalúan el logro de los objetivos didácticos.

Nivel 3 Comportamiento: Hace referencia a las nuevas conductas que las personas participantes activan una vez concluida la acción formativa. Es el nivel de la transferencia. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Estos cambios no son visibles al final de esta acción, sino que en ocasiones hay que esperar un tiempo para verificar en la práctica el mismo. Según el autor, la adquisición de nuevos conocimientos no garantiza nuevos comportamientos, consolidados y estables. Se suele medir con encuestas pero también con el feedback de las personas colaboradoras directas.

Nivel 4 Resultados: En este nivel se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc. No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias. Es el nivel más difícil de medir, pero también el más estratégico ya desde el propio diseño de la formación. Se evalúa a través de indicadores de resultados puesto en relación con los costes de la formación.

Hay que apuntar que Kirkpatrick no entiende los niveles como una progresión cronológica. A menudo hay que empezar definiendo los indicadores del nivel 4 al diseñar la formación. Además, no todas las acciones formativas requieren ser evaluadas en los 4 niveles, sólo las más estratégicas.

- **Modelo CIPP (propuesto por Stufflebeam y Shinkfield)⁴:** Este modelo que se evalúa especialmente por técnicas cualitativas, organiza el proceso de la implementación según cuatro niveles de decisión, que a su vez se corresponden con cuatro etapas de la evaluación.

C: Contexto -Producto

I: INPUT, Insumos – Proceso

P: Proceso-Contexto

P: Producto (impacto) - Input

El contexto: es la situación socioeconómica. Esta dimensión se nutre de los datos que enfatizan en los cursos de formación y superación que recibe el personal.

Los inputs (Insumos): Son los recursos humanos y materiales disponibles. En esta etapa se identifica y valora los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) antes de la evaluación; los objetivos y las estrategias planteadas según los recursos disponibles; las estrategias implementadas; los recursos asignados y utilizados, el soporte normativo y las intervenciones realizadas.

El proceso: Es la interacción dinámica entre el contexto y los actores. Incluye la interrelación dinámica entre las estructuras de la evaluación y los diversos

⁴ Tomado de Evaluación del impacto de la formación, Unidad de Conocimiento – Evaluación del impacto de la formación Mayo 2012, Fundació Factor Humà

actores, generando un sistema vincular: “medio ambiente de la evaluación”. Esta etapa se evalúa especialmente por técnicas cualitativas.

El producto: son los indicadores de resultados de impactos en relación a los objetivos.

Stufflebeam pone el acento en los métodos cualitativos y en la necesaria independencia del evaluador respecto a los que toman decisiones ejecutivas.

- **Modelo evaluativo respondiente o centrado en el cliente propuesto por Stake construido sobre aportes de Tyler⁵:** Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

Tyler remarcó la noción de que la evaluación se mide comparando resultados deseados y resultados hallados, posteriormente Stake recogió este concepto y lo hizo extensivo a los antecedentes y a las acciones, recalando que se deben registrar tanto los resultados directos como indirectos, los logros planeados y los accidentales. Asimismo se deben recoger y analizar datos de mérito y de valor entre todos los actores: los evaluadores deben estar compenetrados del lenguaje explícito e implícito de los evaluados.

Las dos tareas principales son la descripción y el juicio; así el conocimiento sobre el personal evaluado, permite al evaluador comprender los logros y las dificultades en profundidad.

Esta práctica evaluativa se basa fundamentalmente en técnicas cualitativas, aunque no descarta los datos concretos. Por otra parte, considera especialmente útiles la evaluación interna y las autoevaluaciones. “La estructura funcional del modelo “basado en el cliente” está presentada por Stake en forma de reloj, mostrando cómo cada paso desencadena el siguiente, mediante el uso de las técnicas descritas: la observación detenida y las entrevistas abiertas, privilegiando el vínculo y la empatía”. (Mager 2000)

⁵ Tomado de Mager, R. Evaluar el resultado de la formación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2005.

- **4. Modelo de Gdor⁶:** El equipo de HEURES NETWORK desarrolló una nueva herramienta tecnológica, GDOR, un modelo integral de gestión del desarrollo que implica un cambio sustancial de enfoque respecto a los modelos tradicionales imperantes en las organizaciones. El primer paso es determinar cuáles son los indicadores de gestión sobre los que debe influir el quehacer diario, y en base a ellos y, eventualmente, a objetivos relacionados con los mismos, diseñar un modelo de desarrollo a medida, para gestionar la actividad de formación y desarrollo en términos de impacto esperado e inversión a realizar, visualizando los programas de formación y su impacto en términos de ROI (Return on Investment), aceptando que no siempre se alcanzará ese nivel de información pero sí se obtendrá siempre una información cualitativa muy superior a la habitual en los modelos de gestión tradicionales. Además, permitirá a través de la aplicación de indicadores de impacto y de un modelo de gestión de costes, la continua redefinición y replanteamiento de las acciones de formación, de manera que estas siempre estén enfocadas a conseguir los objetivos previstos con el nivel de inversión más adecuado.
- **Modelo Phillips, modelo ROI (Return On Investment, o Retorno sobre la Inversión)⁷:** El modelo ROI (Return On Investment, o Retorno sobre la Inversión), fue creado en los años 80´ por Jack Phillips a partir del modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick, añadiendo a los cuatro niveles anteriores el llamado 5º nivel o “nivel financiero”. Philips en su artículo titulado: ROI. Más allá del cuarto nivel expone que en el 5to., y más importante nivel, se miden los beneficios sobre la inversión. Se compara el importe de beneficios de la formación con los costes, y se exponen las siguientes fórmulas para el cálculo:

ROI = Beneficios netos / Costo total del programa formativo

Beneficios netos = Beneficios del programa – Coste total del programa formativo.

Relación Costo/Beneficio (RCB)

RCB = Importe total de los beneficios del programa / Costo total del programa formativo.

⁶ Tomado de Cómo medir el impacto de la capacitación en el capital humano, March 8, 2011, Lic. Leyda Reyes Benítez –Categories: Formación y Capacitación del talento humano, RRHH Blog

⁷ Ibíd.

En los niveles de Phillips J. (2002), se añade la relación costo – beneficio, que brinda una información certera de si existe impacto o no, pues si los beneficios que aporta la capacitación son mayores que el costo de la misma se estará en condiciones de sentir satisfacción por la inversión realizada. El impacto no debe verse solo desde el punto de vista económico, sino también, del ambiente externo en general. Además, muchas veces no se tienen cuantificado los beneficios de la capacitación y en el mejor de los casos, solo se conocen los costos y no con la total exactitud, lo cual desfavorece la determinación del indicador costo – beneficio.

Al agregar el último nivel, el aporte de Phillips al modelo de los 4 niveles de Kirkpatrick, se ha traducido en incorporar prácticas comunes (o principios guía) para evaluar el retorno del programa de recursos humanos tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. ROI. Más allá del cuarto nivel

Nivel		Preguntas
1	Reacción y plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la reacción de los participantes con respecto al programa? • ¿Qué piensan hacer con lo que han aprendido?
2	Lo aprendido	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes han cambiado? • ¿En qué medida?
3	Lo transferido al puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Aplicaron los participantes en su trabajo lo que habían aprendido?
4	Los resultados para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Produjo resultados medibles esta aplicación en el trabajo?
5	Beneficio sobre la inversión	<ul style="list-style-type: none"> • El valor de los resultados monetarios ¿fue mayor que el coste del programa?

Fuente: PHILLIPS, Jack. ROI. Más allá del cuarto nivel [en línea]. España. Trainig & Development Digest, 2012 [consultado 15 de Diciembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.tdd-online.es/content/roi-m%C3%A1s-all%C3%A1-del-cuarto-nivel>

En la metodología ROI, expuesta por Phillips lo que se busca es generar una variedad de mediciones e indicadores, incluyendo el cálculo del retorno financiero de la inversión.

¿En qué casos recomienda medir hasta el nivel 5 (ROI)? En aquellos programas que:

- ✓ Impliquen una alta inversión económica para la organización.
 - ✓ Apoyen el logro de un objetivo estratégico del negocio o de su quehacer.
 - ✓ Involucren a gran cantidad de personas.
 - ✓ Sean altamente visibles e importantes para los directivos.
-
- **Modelo de C.I.R.O.⁸**: Context, Inputs, Reaction, Outputs: Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham (1970). Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema auto correctivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Para algunos especialistas, es mejor enfocarse en los niveles más bajos de evaluación en términos de esfuerzo/recompensa, de manera que si posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los resultados intermedios y últimos sean exitosos. La medición del aprendizaje (Nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; nivel II de Kirkpatrick) proporciona información más objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos. El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño).

 - **Modelo de Parker⁹**: Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: Desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

 - **Modelo de Bell System¹⁰**: Utiliza los niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

⁸ Ibíd.

⁹ Tomado de Capacitación del personal Realizado por Carolina Sutton Licenciada en administración de empresas. Universidad de Belgrano. Buenos Aires, Argentina. Presentado en el 2001

¹⁰ Ibíd.

- **Modelo Wade¹¹**: Plantea que evaluar es medir el valor que la formación aporta a la organización. Sus niveles:
 - ✓ Respuesta: reacción y aprendizaje.
 - ✓ Acción: en el trabajo.
 - ✓ Resultados: en el negocio.

- **Modelo de Oriol Amat¹²**: Expone que la evaluación de la formación debe abarcar seis niveles:
 - ✓ Primer nivel: Satisfacción de los alumnos Encuestas en caliente
 - ✓ Segundo nivel: Aprendizaje de conocimientos Examen
 - ✓ Tercer nivel: Aprendizaje de Capacidades Situación – prueba (simulación de una situación real de trabajo)
 - ✓ Cuarto nivel: Aplicación de lo aprendido Análisis de la actuación en el puesto de trabajo
 - ✓ Quinto nivel: Efecto de indicadores de calidad o productividad Análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la formación
 - ✓ Sexto nivel: Impacto económico Rentabilidad económica de la acción formativa

- **Modelo de Berkley y Caple¹³**: Parten del análisis de tres niveles establecidos por otros autores para evaluar la formación:
 - ✓ Valoración interna: Dirigida a evaluar si la actividad ha logrado su objetivo, la medida en que los formados han aprendido.
 - ✓ Valoración externa: Trata de describir si los formados aplican lo que han aprendido durante el curso en su contexto laboral y su capacidad de actuación en el nivel que se espera de ellos, tras los programas de formación.
 - ✓ Evaluación: Entendido por lo general como la medida del valor total de la formación, o sea, la relación coste / beneficio y los resultados generales que aportan beneficios a la empresa, así como la mejora del rendimiento de los que han recibido capacitación.

¹¹ Tomado de “Modelo de Formación y Desarrollo a Implementar en las Universidades”, XieQian, Zhou Li y YizhouZhou

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

Los autores destacan la estrecha relación que se establece entre los tres niveles y plantean un análisis integral de ellos a través de la valoración de la Reacción, el Aprendizaje, la Conducta en el trabajo y rendimiento y a nivel de empresa.

- **Modelo de Holton¹⁴**: Este Modelo pone el acento en las variables personales y ambientales que facilitan o dificultan el impacto de la formación.

Entre los factores personales sitúa la disciplina, responsabilidad, estabilidad emocional, apertura a nuevas experiencias y conocimientos, orientación a resultados y motivación hacia el trabajo.

Entre los ambientales, el feedback que la organización da de la formación, el apoyo de compañeros, compañeras y mandos y la apertura al cambio de la organización.

Una vez hecha toda esta recopilación de información sobre los diferentes modelos que evalúan programas de capacitación, y de acuerdo al planteamiento del problema de este trabajo, se ha elegido el Modelo de Donald Kirkpatrick, ya de acuerdo a las investigaciones realizadas ha sido el más utilizado por sus características de simple, flexible y completo, la información que se consigue en cada nivel ofrece datos de gran valor sobre la eficacia y el futuro de los programas de formación, en él se conjugan los elementos para identificar cada momento de la capacitación y aplicar instrumentos propios que proporcionan información sobre los principales elementos participantes en la capacitación, fundamentalmente en los dos últimos niveles que son del interés para este trabajo: Nivel 3: Comportamiento y Nivel 4: Resultados. En conclusión se puede decir que la evidencia existente ratifica este Modelo como los conceptos dominantes en el campo tanto académico como empresarial de la evaluación de programas de capacitación

¹⁴ Tomado de Evaluación del impacto de la formación, Unidad de Conocimiento – Evaluación del impacto de la formación Mayo 2012, Fundació Factor Humà.

5.1.6. El modelo de Kirkpatrick. El modelo de evaluación de Kirkpatrick es considerado como uno de los más populares para la elaboración del proceso de evaluación. Fue elaborado en 1959 por Donald Kirkpatrick, antiguo profesor en la Universidad de Wisconsin. Hoy día, un buen número de administradores de recursos humanos y de profesionales de la formación usan este modelo como base para elaborar sus propias estrategias de evaluación de la formación.

Probablemente el marco de trabajo más conocido para clasificar áreas de evaluación proviene de Donald Kirkpatrick quien basado en las teorías conductistas como la de Skinner y otros de esta misma línea, plantea cuatro etapas dentro del proceso de capacitación. Kirkpatrick parte de la definición de aprendizaje siguiente: “para que haya aprendizaje debe producirse cambio de conducta”, (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007) aunque él además toma algunos conceptos de la teoría cognitiva. Luego entonces podemos decir que la metodología planteada, propuesta por Kirkpatrick se basa en las teorías del aprendizaje cognitivo y teorías conductistas. En su modelo, él desarrolló un marco de trabajo para ayudar a determinar qué datos debían ser recolectados. Su esquema nomina cuatro niveles de evaluación y responde cuatro preguntas de importancia:

- Reacción ¿Les agradó el programa a los participantes?
- Aprendizaje (aplicación) ¿Qué aprendieron los participante del programa?
- Actitud ¿Cambiaron de conducta con el aprendizaje?
- Resultados ¿El cambio de conducta se reflejó en la empresa?

Describe, los cuatro niveles en su libro Evaluación de acciones formativas, así:

5.1.6.1. Nivel 1: Reacción. “El grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación”.

Este nivel incluye la primera impresión de los participantes acerca del programa evaluando los materiales, el instructor, la metodología y los contenidos.

La reacción puede definirse como “el grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Por lo que se refiere a la reacción, evaluación es lo mismo que medir los sentimientos de los participantes. Debido a que en esta fase la evaluación no mide ningún aprendizaje, es más fácil (Craig y Brittel, 1974). Uno de los instrumentos más

utilizados para medir este nivel es el cuestionario. Es importante tener en cuenta los siguientes puntos al entender la reacción:

- Determinar lo que se quiere investigar.
- Usar una hoja escrita referente a lo que se investiga.
- Diseñar el cuestionario para que las respuestas sean tabulables y cuantificables.
- Hacer cuestionarios anónimos.
- Permitir observaciones de los participantes (Craig y Bittel, 1974).

Como beneficios de la evaluación de este nivel, se pueden mencionar:

- Mide la satisfacción del participante o “cliente”.
- Una evaluación de buena calidad de la reacción provee información significativa que puede utilizarse para tomar decisiones respecto a:
 - El contenido del material expuesto en el curso.
 - La metodología enseñanza – aprendizaje
 - La conducción de la acción de capacitación.
- El volumen de evaluaciones de reacción habitualmente hechas durante el período extenso de tiempo da la oportunidad de obtener una importante cantidad de información de buena calidad acerca de la opinión que los participantes tuvieron del curso.
- Este nivel es el nivel de evaluación que implica bajos costos.

Como limitaciones de la evaluación de este nivel, se puede mencionar:

- Los beneficios obtenidos son reducidos cuando las evaluaciones de reacción no están hechas a la medida para cada acción de capacitación y la tabulación no incluye todos los datos.
- No hay necesariamente una correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso de las habilidades en el trabajo: por lo tanto este nivel no puede utilizarse para medir otros resultados (Gaines, 1993).

5.1.6.2. Nivel 2: Aprendizaje. Este nivel tiene que ver con la medición del aprendizaje de principios, hechos, técnicas y destrezas presentadas en el programa. Es más difícil medir que la reacción. Las medidas deberían ser objetivas e incluir indicadores cuantificables de cómo los participantes entendieron y absorbieron el contenido. Existen muchas mediciones distintas de aprendizaje, incluyendo pruebas de papel y lápiz, curvas de aprendizaje, práctica de destrezas y simulaciones del trabajo (Phillips, 1983).

En este nivel se necesita más trabajo para planear el procedimiento de evaluación, para analizar los datos y para interpretar los resultados. Siempre que sea posible, el encargado de la evaluación debería diseñar sus propios procedimientos de acuerdo con sus propias necesidades. Es más fácil medir el aprendizaje cuando lo que se ha tratado de enseñar son técnicas. En el caso de cursos que pretenden enseñar principios, ideas o hechos, es aconsejable usar pruebas escritas. Siempre que existan pruebas estandarizadas que llenen nuestras necesidades, será más fácil usarlas. Sin embargo, en estos programas no siempre es posible encontrar una prueba estandarizada y el capacitador tendrá que ser muy hábil e ingenioso para crear su propio instrumento evaluativo (Craig y Bittel, 1974).

Es importante tener en cuenta los siguientes puntos al evaluar en nivel de aprendizaje:

- El aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
- En algunos casos, puede hacerse necesario evaluar antes y después del entrenamiento para poder saber cuál es el resultado del programa.
- Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.
- Siempre que se pueda, será conveniente tener un grupo control que haya recibido la capacitación (con la metodología tradicional), para compararlo con el grupo experimental capacitado (que recibió la capacitación con metodología tecnologicada).
- Siempre que sea posible, habrá que organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar la diferencia de aprendizaje en cuanto a su correlación y niveles de confiabilidad (Caig y Bittel, 1974).

El aprendizaje se evalúa generalmente sobre la base de pruebas de conocimientos, las que deben tener una serie de preguntas que permitan captar si se lograron o no los objetivos pedagógicos de la capacitación. Se recomienda emplear preguntas cerradas de tipo elección múltiple u otras que permitan una

correlación de carácter más objetivo. Cada una de estas preguntas deberá ser ponderada según la importancia que tenga dentro del contexto general.

Otros métodos sugeridos son:

- Analizar el desempeño del participante en la clase misma. Permite una medición objetiva de lo que cada trabajador ha asimilado, Es más aconsejable para medir habilidades (Gili, 1982).
- Pruebas escritas. En el caso de los cursos de capacitación que pretenden enseñar principios, hechos o ideas más que técnicas, es más fácil evaluar el aprendizaje. El modo más común de evaluar en este caso es la prueba escrita. Es posible adquirir pruebas estandarizadas para medir cierto tipo de aprendizaje, pero en la mayoría de los casos, el encargado de capacitación tiene que hacer sus propias pruebas. Es necesario orientar la evaluación sistemáticamente y utilizar los auxiliares de la estadística. Es muy recomendable hacer pruebas antes y después del curso de capacitación para saber, hasta cierto punto, cuáles han sido los logros de la capacitación (Caig y Bittel, 1974).

Como beneficios de la evaluación de este nivel se puede mencionar:

- Actúa como una forma de asegurar la calidad. Los resultados de las evaluaciones del aprendizaje pueden asegurar que los objetivos de aprendizaje se logran independientemente de quién conduce la acción de capacitación
- Los resultados pueden usarse para mejorar la calidad del diseño y de la metodología que se use para la entrega de la capacitación.
- Los resultados pueden usarse para retroalimentación acerca de las fortalezas y en aspectos en donde sea necesario para el participante.
- Las pruebas que se administran con fines diagnósticos pueden utilizarse para mejorar la acción de capacitación en tiempo real, es decir, mientras se está entregando.

Como limitantes de la evaluación de este nivel, se puede mencionar que:

- Algunas personas se resisten a ser “puestas a prueba”.
- El buen diseñador de pruebas de lápiz y papel requiere un alto grado de habilidad y un conocimiento profundo del contenido.

- El diseñador de las pruebas de rendimiento requiere habilidad conocimiento profundo del contenido y observadores avezados para evaluar la calidad del rendimiento (Gaines, 1993).

5.1.6.3. Nivel 3: Actitud. Es el nivel de la transferencia. En esta instancia se mide si realmente ha habido un cambio de conducta del trabajador en el desarrollo de su actividad. Esta modalidad de evaluación permite comprobar si los trabajadores capacitados han modificado actitudes anteriores después de lo aprendido (Gili, 1982).

Este nivel hace referencia a la ejecución de la conducta enseñada en el lugar de trabajo.

Evaluaciones a este nivel incluyen:

- Observaciones de supervisores, pares y subordinados del participante.
- Comparaciones estadísticas
- Seguimiento a corto y mediano plaza (Phillips, 1983).

El procedimiento para evaluar los resultados de un curso en cuanto a los cambios de actitud es muy complicado, pero es necesario si se requiere optimizar los programas e incrementar sus beneficios, además de lograr que la alta gerencia conozca esos beneficios (Craig y Bittle, 1974).

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos, al evaluar el nivel de actitud:

- Debería hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la capacitación.
- La estimación del desempeño de trabajo debería hacerse a uno o varios de los siguientes grupos.
 - ✓ Personas que reciben capacitación con métodos tradicionales versus personas que reciben capacitación con métodos tecnologizados.
 - ✓ Su supervisor
 - ✓ Sus subordinados
 - ✓ Las personas que hacen el mismo trabajo

- Debería hacerse un análisis estadístico para poder comparar los desempeños del trabajador capacitado con método tradicional versus trabajador capacitado con método tecnologizado.
- La estimulación del desempeño del trabajo después de la capacitación debería hacerse por lo menos después de un período de tiempo adecuado de manera que los capacitados hayan tenido oportunidad de practicar lo que han aprendido.
- Se recomienda utilizar un grupo control, que reciba capacitación con método tradicional (presencial).

El propósito general al medir el nivel de actitud es determinar si los participantes han transferido a su puesto de trabajo, las habilidades y el conocimiento adquirido en una acción de capacitación.

Como beneficios de la evaluación de este nivel se pueden mencionar:

- Determinar si la capacitación ha producido diferencias y ver cuál de los dos tipos de capacitación (presencial/ tecnologizada) es más eficiente y cual vale más la inversión.
- Provee información que puede ser utilizada para:
 - ✓ Modificar las acciones de capacitación
 - ✓ Modificar en ambiente de trabajo para que apoye la transferencia de habilidades.
 - ✓ Cambiar definitivamente la metodología de la capacitación
 - ✓ Dejar de hacer las acciones de capacitación porque no se está obteniendo retorno.

Como limitantes de la evaluación de este nivel se puede mencionar:

- Es más demorada para ver sus resultados que las anteriores.
- Se requiere mayor habilidad para diseñar un instrumento de evaluación, administrarlo e interpretar sus resultados (Gaines 1993).

5.1.6.4. Nivel 4 Resultados. Las evaluaciones a este nivel relacionan los resultados del programa a los mejoramientos de la empresa. Los resultados de un programa de capacitación se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incremento de eficiencia, reducción de quejas de los clientes, aumento de calidad y cantidad de producción, o mejoramiento de la motivación, que se espera provocará los anteriores resultados.

La evaluación de programas en cuanto a los resultados progresa muy lentamente. En los casos en que los objetivos de los cursos son tan específicos como la reducción de costos, de accidentes y quejas, los resultados son más obvios. La diferencia entre el estado de cosas antes y después del programa se atribuyen generalmente al programa, aunque haya influencia de otros factores (Craig y Bittel, 1974).

Sería mejor evaluar los programas directamente en cuanto a sus resultados. Sin embargo, hay muchos factores que hacen esto muy difícil, sino imposible, en muchos tipos de programa de capacitación. Por ello se recomienda a los encargados de capacitación evaluar primero en cuanto a la reacción, aprendizaje, y el cambio de actitud.

El propósito de la evaluación del nivel de resultado, es determinante en el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación. Si el impacto puede expresarse en dinero, se puede identificar el retorno sobre la inversión (Gaines, 1993).

El proceso típico usado para administrarlo debe ser realizado en conjunto con una del nivel 3. Esta determina el cambio en el desempeño; una revisión de las cifras operacionales identifica cómo ha impactado este cambio en el desempeño y en los indicadores operacionales (Gaines, 1993).

Al evaluar el nivel de resultados se prueba claramente si una acción de capacitación ha sido una inversión o un gasto. Los datos de este nivel, a su vez, entregan a la gerencia información de capacitación en términos de negocios, que son términos que los encargados de administrar los recursos financieros entienden y respetan.

Además de las limitaciones señaladas para el nivel de resultados de la evaluación, este nivel requiere establecer una relación causal entre el desempeño logrado

durante la capacitación y los indicadores operacionales, esto es, el trabajo antes del curso y el desempeño después del programa de capacitación (Gaines, 1993).

Es importante analizar la capacitación en su relación costo – beneficio. Esta razón costo/beneficio o ROI, se ha definido como una razón numérica, en la cual el valor en dinero de los resultados es comparado con el valor en dinero de los costos requeridos para producir los resultados.

Sólo en los últimos años se ha insistido en la importancia de analizar la capacitación en su relación costo/beneficio. Lo frecuente ha sido abordar desde una perspectiva macro social, vale decir, cual es el costo de la inversión en el ámbito nacional. Son muy escasas las experiencias que existen en Colombia para medir su costo al interior de una empresa. A primera vista parece sencillo calcular el costo/beneficio, pero su aplicación es bastante compleja y exige rigor en la exactitud de los datos que se señalen.

Con los datos totales acerca de los costos que la capacitación implica y con los datos acerca de los beneficios que esta proporciona a la empresa, es posible calcular la rentabilidad de la capacitación, según la fórmula: Rentabilidad de la capacitación es igual a los beneficios de la capacitación dividido por los costos de la misma (Gili, 1982).

$$Rc = \frac{Bc}{Cc}$$

En algunos estudios se define como beneficio económico de la capacitación la disminución de las faltas o los errores que los trabajadores cometen en sus ocupaciones. Para ello es necesario determinar, previo al proceso de enseñanza – aprendizaje, el costo de los errores sin capacitación para posteriormente poder comparar éstos con el costo de los errores sin capacitación (Gili, 1982).

Al determinar los costos es importante considerar que las actividades de capacitación demandan costos directos e indirectos. Los costos directos corresponden a todos los costos asociados directamente con el aprendizaje: sueldos y beneficios del instructor, honorarios del relator, materiales del curso, apoyo logístico, entre otros.

Los costos indirectos corresponden a los costos en los cuales se incurre como apoyo al esfuerzo al aprendizaje, pero que no puede asignarse directamente a ninguna sesión de capacitación en particular; tiempo requerido en reuniones para planificar las acciones de capacitación y apoyo administrativo a la función de capacitación, costo de desarrollo del curso o de compra del seminario, correo, envío de materiales, teléfono, evaluación de la capacitación, entre otros. Además de los costos directos, se agrega un diez por ciento sobre los costos directos e indirectos como costos generales, en los cuales se incurre incidentalmente en la función de capacitación (servicios de apoyo organizacional general, uso de equipos o espacio propio). Por último existe un tipo de costo que corresponden a la compensación de los participantes, es decir costos que reflejan el tiempo de los participantes durante su aprendizaje (sueldos y beneficios del participante mientras no está trabajando) (Gaines, 1993).

En resumen, los costos totales de la capacitación corresponden a los costos, indirectos, más los costos generales, más la compensación de los participantes.

Por otra parte, los beneficios de las actividades de capacitación corresponden a la rentabilidad que reportan o devuelven en un determinado período de tiempo, traducido en valores cuantitativos expresados en dinero.

Entre los beneficios que las acciones de capacitación producen, existen algunos que son posibles de medir a través del rendimiento de la producción, del control de calidad y del tiempo destinado a realizar un determinado trabajo, entre otros. Además, existen otros beneficios no tan fáciles de medir, muchas veces intangibles, como son todos aquellos de carácter cualitativo que dicen relación con el desarrollo del trabajador como persona (modificaciones de sus valores, desarrollo de su personalidad, adquisición de nuevos hábitos y costumbres, mejor compensación de sus roles) y del desarrollo de la organización (clima laboral, relaciones interpersonales) (Gili, 1982).

Como se puede apreciar, los tres primeros niveles descritos por este modelo se centran en el individuo, mientras el cuarto se orienta hacia cambios en la organización

5.1.6.5. Concepto de Transferencia y Eficacia de Kirkpatrick. Hace referencia al tercer nivel de evaluación del modelo de Kirkpatrick. Cuando conectamos el concepto de formación con el de transferencia, el punto de vista está en la consecución de un aprendizaje efectivo y sistematizado.

Los programas de entrenamiento y capacitación se diseñan con un propósito claro: conseguir que el personal sea eficiente en los cometidos y tareas que tiene encomendados o se le van a encomendar. No solo tiene que "saber" sino que también tiene que "saber hacer" en el entorno laboral. El desempeño en el aula es solo un precedente de lo que se quiere obtener más tarde.

Cada vez es más urgente el establecer una conexión operativa entre el concepto de Formación y el de Transferir.

Como contraste, la gran mayoría de los programas de formación se limitan a garantizar una entrega correcta del producto. El asesoramiento que facilite el transferir de lo aprendido suele brillar por su ausencia en las facturas abonadas. Una buena parte de los compradores de formación se han comportado como clientes ingenuos. Han adquirido productos sin servicio post-venta.

Por medio de la formación podemos conseguir que una persona no competente y por lo tanto, no deseada, se transforme en una persona competente deseada (en las políticas de la empresa: orientadas a resultados, orientadas a la satisfacción de los empleados y orientadas a los clientes).

La transferencia de la formación es el traslado de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo. Hay transferencia cuando: se aplica lo aprendido y se utiliza efectiva y regularmente en el puesto de trabajo.

En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querer cambiar (mejorar).
- Reconocer las propias debilidades o fallas.
- Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios

aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos
- Enfocarse en los principios generales
- Establecer un clima para la transferencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

Kirkpatrick dice que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz. Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. No debemos olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo se dará un marco conceptual para definir los conceptos claves que deben estar claros para la comprensión del desarrollo de este trabajo.

Como bien se dijo, para entender la construcción de la Escuela de servicio, programa corporativo de Capacitación de la Caja de Compensación Familiar

Comfandi, programa que busca mejorar la competencia laboral “Orientación al Servicio” de esta principal Caja del Valle del Cauca, se basó en las normas técnicas de competencia laboral del SENA. Estas corresponden al documento en el que se registran las especificaciones con base en las cuales se espera sea desempeñada una función productiva.

Como definición del concepto de Capacitación, se tomó la expuesta por el autor Alfonso Siliceo Aguilar, (Siliceo Aguilar Alfonso, 2000) por ser el concepto más sencillo que define la función de capacitación: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”

Igualmente se planteó que dentro de la importancia de la Capacitación hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Refiriéndose a que las organizaciones viven en un contexto cambiante y deben ser competitivas frente a la voz del cliente que al final es la que debe orientar los esfuerzos para mejorar el servicio, de allí la propuesta de la Escuela de servicio como programa corporativo para mejorar la competencia laboral.

Sin embargo, para llevar a cabo una evaluación integral de esas capacitaciones en las organizaciones aparecen dos metodologías:

La metodología experimental, la cual se basa en el establecimiento de la relación causa–efecto, es decir, capacitación –resultados. Y la metodología operacional que se basa en la consideración de aspectos propios de la gestión organizacional. Esta metodología considera a la empresa como un sistema en el que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él.

Igualmente se determinó que la transferencia es la aplicabilidad de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo, es decir, el grado de adecuación y proximidad de la acción formativa a los procesos y al know-how requerido para un puesto de trabajo. Kirkpatrick, (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

Así mismo que el Impacto de la capacitación es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la

eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.

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

Gore, investigador argentino sobre el comportamiento en la organización y autor del libro "Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización." (Buenos Aires, Editorial Tesis, 1988). Expone que el aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción". (Gore Ernesto y Dunlap Diane, 1998)

Sobre esto Kofman igualmente aduce que "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001) para concluir, de acuerdo a lo aportado por Huber («JSTOR: Organization Science, Vol. 2, No. 1 (1991), pp. 88-115»), que la transferencia ocurre cuando lo que se aprende en una situación facilita (o inhibe) el desempeño en otras situaciones diferente al entorno de la capacitación, que en el caso de la Escuela de servicio se espera suceda en el puesto de trabajo.

Con ello se concluye en este trabajo que la Transferencia de Conocimiento es un proceso de interacción social orientado hacia la producción y circulación de conocimiento que genera externalidades de aprendizaje. Este proceso interactivo es interno y externo a la organización, combina distintas capacidades y recursos organizacionales, queriendo decir con esto que la transferencia de toda actividad de capacitación es el traslado de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo y que hay transferencia cuando se aplica lo aprendido y se utiliza efectiva y regularmente en el puesto de trabajo.

Pero que para medir el impacto y la transferencia, que no es algo simple que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, puesto que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, y para lo cual existen diferentes modelos propuestos por diferentes autores a nivel , que plantean

Finalmente se hace referencia que para el objeto de desarrollo de este trabajo se tomó el modelo propuesto por Kirkpatrick, Un modelo que está bastante difundido

y que se asocia con la orientación operacional. Este Modelo considera cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber:

- Nivel I, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: "¿Le gustó la actividad a los participantes?", y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.
- Nivel II, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: "¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?", siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.
- Nivel III, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: "¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?", cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.
- Nivel IV, Resultados, que da respuesta a la pregunta: "¿Cuál es el impacto operacional?", cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI).

6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a Carlos Eduardo Méndez Álvarez en su libro “Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales”, (Méndez Álvarez, s. f.), existen tres tipos de estudio: Exploratorio o formulativo, Descriptivo y Explicativo.

El tipo de estudio Exploratorio o formulativo tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis y busca aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos y establecer preferencias para posteriores investigaciones. Son estudios exploratorios: las monografías e investigaciones bibliográficas que buscan construir un marco teórico de referencia, o las orientadas al análisis de los modelos teóricos.

En un estudio Descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

El estudio Explicativo está orientado a la identificación y análisis de las causales y sus resultados. La realización de un estudio de tipo Explicativo supone contribución al desarrollo de conocimiento científico, razón por la cual el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su elaboración.

Con respecto a los métodos de investigación, Méndez propone 5 métodos: Observación, Inductivo, Deductivo, de Análisis y de Síntesis.

6.1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN

Es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

6.2. MÉTODO INDUCTIVO

Permite al investigar partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir preposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado.

6.3. MÉTODO DEDUCTIVO

A partir de situaciones generales llegar a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

6.4. MÉTODO DE ANÁLISIS

El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con “los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo”

6.5. MÉTODO DE SÍNTESIS

Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

En lo referente a las fuentes y técnicas para la recolección de la información, se habla de dos fuentes: Secundarias y Primarias.

6.6. FUENTES SECUNDARIAS

Es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Este tipo de fuentes proceden de textos, revistas, documentos, prensa u otros.

6.7. FUENTES PRIMARIAS

Es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o

acontecimiento. En la fuente primaria se hace uso de la observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos entre otros.

El tratamiento de esta información se hace a través de técnicas estadísticas en las cuales la información tabulada es sometida a técnicas matemáticas de tipo estadístico.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el presente trabajo es de carácter Descriptivo, dado que para la obtención de la información se usaron entrevistas a las Directoras de las IPS de Comfandi y aplicación de encuestas previamente diseñadas por las autoras, para el personal de las IPS que participaron en el programa corporativo Escuela de servicio.

Se usaron los métodos de Observación y Análisis al evaluar el comportamiento de las personas que han asistido a la “Escuela de Servicio” en el desarrollo de sus cargos y ver la forma en que están llevando a su cotidianidad los conocimientos adquiridos.

Las fuentes de información a usar son tanto primarias como secundarias; primarias porque se encuestó a los participantes de la Escuela pertenecientes al área de Salud y adicionalmente se dialogó con algunos de ellos; y secundarias dado que se usó información de archivos de Comfandi, se realizó revisión bibliográfica de la información sobre la temática tratada y se acudió a las calificaciones emitidas por los Docentes de la Escuela.

Para la presentación de la información se usaran programas gráficos y estadísticos tales como Excel y SPSS, los cuales permitirán realizar agrupación de la información por categorías una vez se haya realizado la tabulación y arrojaran los gráficos a ser presentados en el presente trabajo.

El proyecto se llevó a cabo en tres fases:

- Revisión de documentación tanto teórica como de la organización: Para la elaboración del Marco Teórico se realizó revisión de bibliografía sobre gestión humana, capacitación, transferencia de conocimiento y procesos de aprendizaje. Para la profundización sobre Comfandi y los procesos que se desarrollan se procedió a buscar información en los archivos existentes y consultar documentación existente sobre la Empresa.

- Realización de entrevistas y aplicación de encuestas: Dado que en el momento de realizar las encuestas se encontraban colaboradores del área de Salud en el desarrollo de la “Escuela de Servicio”, se aplicó las encuestas en el transcurso de la sesión final. Para la aplicación de las encuestas a las personas que con anterioridad habían asistido a la Escuela, se realizaron visitas a cada una de la IPS, este espacio se aprovechó también para conocer la percepción por parte de las Directoras de las IPS sobre el impacto que consideran ha tenido esta capacitación en el comportamiento del personal a su cargo.
- Diseño del modelo a proponer: Se realizó revisión de la información encontrada sobre modelos de evaluación de transferencia del conocimiento para encontrar cual era el más adecuado dado el tipo de capacitación que se está impartiendo y de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos seleccionar el método a proponer.

En el capítulo 7 del presente documento se presentan los resultados obtenidos en cada una de las etapas planteadas.

7 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS

A lo largo de este capítulo se presentan los resultados obtenidos con las actividades propuestas inicialmente para llegar al planteamiento del método más adecuado para la evaluación del programa corporativo “Escuela de Servicio” de Comfandi. Se presenta la información relacionada con los comportamientos, asociados a la competencia orientación al servicio que se esperan desarrollar con la Escuela, así como la forma en que se desarrolla cada uno de los módulos y se evalúa a los participantes, los indicadores más adecuados para la evaluación del impacto de esta capacitación y finalmente el planteamiento y desarrollo del método propuesto.

7.1. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ESCUELA E IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS, ASOCIADOS A LA COMPETENCIA “ORIENTACIÓN AL SERVICIO” QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON LA ESCUELA

En los siguientes ítems se presentará la información relacionada con la “Escuela de Servicio”, cómo se estructuró, sus inicios y metodología de enseñanza y evaluación.

7.1.1. Inicio y funcionamiento de la “Escuela de Servicio”. Una de las metas propuestas de la organización objeto de estudio en este trabajo, no es tan solo cumplir con la satisfacción del cliente, si no superar las expectativas de éste por lo que la Sección de Servicio al Cliente en Comfandi propone un proyecto que permita fortalecer la competencia corporativa “Orientación al Servicio”, que permita con el tiempo en la Caja mejorar los diversos indicadores de gestión asociados al área de servicio al cliente. La propuesta que se hizo a la organización fue el desarrollar un programa de capacitación, que alineado a la estrategia corporativa, permitiera fortalecer esta competencia tal como se definió para la Caja en los antiguos colaboradores que hacen parte de ella.

Para darle la estructura a la “Escuela de Servicio” actual, se revisó la competencia “Orientación al Servicio” la cual se encuentra definida como “La Disposición para comprender las necesidades del cliente con sensibilidad, respeto y tolerancia, entregando soluciones o alternativas efectivas y confiables que generen satisfacción, a partir de una actuación amable y resolutiva”.

Como objetivo principal del proyecto “Escuela de Servicio” se definió “Fortalecer la competencia “Orientación al Servicio” de los colaboradores de la Caja de

Compensación Familiar Comfandi". Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto de capacitación se revisó las competencias laborales definidas por el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, una institución pública colombiana encargada de la enseñanza de programas técnicos y tecnológicos que ofrece y ejecuta la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. Se seleccionaron aquellas que estuvieran asociadas a la competencia orientación al servicio de la Caja. De allí se extrajeron las normas técnicas de competencia laboral que tuvieran las especificaciones de servicio requeridos en la competencia Orientación al servicio de la Caja. Se toma como marco de trabajo la metodología del SENA que permitió comparar con la Competencia "Orientación al Servicio", objeto del trabajo del proyecto "Escuela de Servicio" Comfandi para comenzar a desarrollar el contenido y metodología de enseñanza de la capacitación compuesto por las unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias por desempeño y conocimiento.

En la Clasificación Nacional de Ocupaciones del SENA se revisaron las Normas de competencia laboral del Sena que son los estándares reconocidos por el sector productivo, que describen los resultados que un trabajador debe lograr en su desempeño; los contextos en que éste ocurre, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia. Estas normas son la base fundamental para la modernización de la oferta educativa y para el desarrollo de los correspondientes programas de certificación.

Es por ello que se buscaron las normas que de acuerdo a la descripción que tiene Comfandi en su competencia laboral "Orientación al Servicio", permitiera tener un marco educativo para desarrollar el programa académico de la Escuela y llevara a cumplir con el objetivo de mejorar en los colaboradores de Comfandi la competencia "Orientación al Servicio" y que incluyera los conceptos:

- Disposición para comprender las necesidades
- Sensibilidad hacia el cliente,
- Respeto hacia el cliente
- Tolerancia hacia el cliente,
- Entregar soluciones o alternativas efectivas y confiables
- Generar satisfacción,
- Actuación amable y resolutive.

Se procedió a revisar en el Directorio de la Clasificación Nacional de Ocupaciones del Sena, el cual es la organización sistemática de las ocupaciones existentes en el mercado laboral colombiano, que utiliza una estructura, que facilita la agrupación de empleos y las descripción de la ocupaciones de una manera ordenada y uniforme y que permite conocer las normas que están validadas y que permiten desarrollar, evidenciar y trabajar las competencias que dichas ocupaciones deben tener, definidas en las mesas sectoriales que son lideradas por el SENA.

Es así que una vez revisados se eligen cinco normas de competencias laboral que le apuntan a desarrollar la competencia “Orientación al Servicio” de Comfandi estructurando así desarrollo curricular, mediante el cual se planea, diseña y ejecuta la ruta de aprendizaje para los colaboradores de la Caja. La ventaja de estas normas ya establecidas por el SENA, es que permite llevar a un mejor desempeño, al trabajador que tenga la ocupación definida por el SENA. Estas normas relacionan los conocimientos y comprensiones esenciales que debe aprender un individuo de acuerdo a unos criterios relacionados por ésta. Las normas definen a qué rango de aplicación está orientada la competencia, es decir, establece el mercado a quien va dirigido, igualmente establece mecanismos de apropiación de la competencia, que es la evidencia.

Las normas, que de acuerdo a la definición de la competencia “Orientación al Servicio” de Comfandi, fueron seleccionadas para desarrollar el contenido curricular de la “Escuela de Servicio” se estructuran en cinco unidades de aprendizaje tal como se muestra en el Cuadro 12. Adicionalmente se presenta los temas a trabajar en cada una de las Unidades así como los resultados esperados. Cada uno de los módulos se desarrolla con una intensidad horaria de 20 horas y en modo presencial.

7.1.2. Metodología de la “Escuela de Servicio” Comfandi. A partir de un marco conceptual, se desarrolla una metodología de aprendizaje autónomo del participante, método que se refiere a la posibilidad que tiene el colaborador, participante de la Escuela, de gestionar su propio proceso de aprendizaje para desarrollar las competencias, accediendo a diferentes fuentes de conocimiento; y por otro lado, un aprendizaje colaborativo el cual se establece para la Escuela como el conjunto de métodos aplicados en grupos pequeños, de entrenamiento y desarrollo de habilidades mixtas, donde cada miembro del grupo es responsable tanto de su aprendizaje como del de los restantes miembros del grupo. Todo esto sumado a un acompañamiento tutorial.

Cuadro 12. Estructura Curricular de la "Escuela de Servicio"

Unidad de aprendizaje	Elemento de Competencia	Resultados de Aprendizaje	Temas a desarrollar
I. Atención al Cliente	Norma 210601010-01. Ofrecer atención a los clientes de acuerdo con las políticas de la organización.	Atender al cliente aplicando los protocolos de servicio, lineamiento y políticas de la organización.	Atención al cliente; Apariencia y actitud personal
II. Servicio al Cliente	Norma 260201021-02. Atender sugerencias y reclamaciones con el protocolo de servicio	Atender las sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre el servicio de acuerdo a las políticas de la organización.	La comunicación, clave de las relaciones interpersonales; Tipos de clientes y su manejo
III. Servicio al Cliente mediante los Medios de Comunicación	Norma 210601010-02. Atender a los clientes utilizando las tecnologías y las normas de cortesía.	Atiende a los clientes de manera efectiva, mediante el uso de los medios tecnológicos disponibles en la organización.	Normas de cortesía y administración del tiempo; Los medios de comunicación y sus reglas
IV. Fortaleciendo el sentido de Servicio	Norma 260101042-02. Resolver situaciones de servicio a partir de los requerimientos y necesidades del cliente.	Resolver situaciones, inquietudes y solicitudes de servicio con base en las necesidades de los clientes de acuerdo con los procesos y procedimientos establecidos por la organización.	Orientación al Servicio; Mejoramiento continuo en el servicio
V. Servicio al cliente de calidad	Norma 26010142-03 Desarrollar relaciones interpersonales de acuerdo a los principios éticos y de comunicación	Atender al cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas, acorde con las políticas y directrices de la organización.	El éxito organizacional mediante el servicio al cliente; Humanización en el servicio

Fuente: Archivos Comfandi – Escuela de Servicio

Las tutorías se desarrollaran de manera experiencial mediante el análisis de casos de estudio, videos y foros.

El aprendizaje autónomo para la “Escuela de Servicio”, estará centrado en la autogestión formativa, mediante el uso pedagógico, apropiado e intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación. El aprendizaje autónomo tiene como base el estudio independiente o trabajo personal del estudiante.

El facilitador o tutor es un mediador del aprendizaje, en la medida en que acompaña a los estudiantes en los procesos de apropiación crítica de su realidad, en la construcción creativa del conocimiento y en la transformación de los comportamientos individuales y colectivos, de tal manera que se favorezca la formación del pensamiento autónomo, para que los estudiantes, por su propia cuenta y a partir de una posición crítica, continúen su propia formación. El aprendizaje colaborativo implica que los estudiantes deben participar en forma conjunta en la construcción del conocimiento enfocado en el servicio para la Caja, entendiendo que cada individuo es diverso y tiene formas de pensar y actuar diferente a los demás individuos, pero desde la diversidad se puede llegar a la unificación de criterios, a una forma consensuada y allí es donde el estudiante logrará obtener beneficios, lo importante no es que uno solo realice el trabajo y los demás se unan al criterio, posiblemente del que más sabe, sino que entre todos lleguen a una conclusión consensuada.

A continuación se detallan las condiciones establecidas en el diseño de la “Escuela de Servicio”.

7.1.2.1. Modalidad de Educación. Se ha determinado como modalidad de educación presencial.

7.1.2.2. Planeación metodológica de actividades de enseñanza – aprendizaje – evaluación. Dentro de la planeación de las actividades se tiene:

- Aprendizaje autónomo: estudio independiente o trabajo personal del estudiante.
- El tutor, como facilitador y mediador del aprendizaje.
- Se utilizarán 20 horas para cada Unidad de aprendizaje para un total de 100 horas para la “Escuela de Servicio” Comfandi

7.1.2.3. Prescripción de medios. Los siguientes elementos componen la prescripción de medios:

- Contenido del material.
- El contenido del material: elementos semánticos de los contenidos (preguntas, ejercicios de aplicación)
- Entorno de comunicación con el usuario.
- Los materiales convencionales:
 - Fotocopias.
 - Tablero.
 - Video vean.
 - Materiales manipulativos, recortables, cartulinas.
 - Correo electrónico.
 - Grupo de discusión o foros.

7.1.2.4. Tiempo Máximo de la Escuela. Cada Unidad de aprendizaje tendrá una duración de 20 horas presenciales, para un total de 100 horas presenciales para la “Escuela de Servicio” Comfandi.

7.1.2.5. Perfil del Instructor.: Las características que deberán tener los facilitadores son:

- Poseer dominios actitudinales aplicados a la formación presencial, virtual o desescolarizada.
- Responsabilidad en la planeación, organización, orientación y evaluación de los procesos educativos aplicados al desarrollo de este módulo de formación.
- Interacción comprensible y orientativa hacia los estudiantes.
- Atención a las diferencias individuales.
- Comprensivo ante los problemas planteados por los alumnos y creativos para la solución de los problemas de manera consensuada.
- Estudioso de la actualidad temática y del contexto manejado en este módulo.
- Flexible y recursivo en la toma de decisiones.
- Honestidad en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación.
- Facilitador del aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los alumnos.
- Ejecutor de estrategias para el aprendizaje autónomo y trabajo colaborativo.

- Manejar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la educación.

7.1.2.6. Material “Escuela de Servicio” Comfandi. A cada uno de los estudiantes al iniciar el curso se le hace entrega de una carpeta que contiene:

- Memorias de cada modulo
- Talleres

Y un DVD que contiene:

- Películas Modulo 1: El banco, El virus de la actitud.
- Película Modulo 2: Erín Brocovich.
- Película Modulo 5: Patch Adams

7.1.2.7. Método 2L2S2R. Es el método de aprendizaje recomendado, es una fórmula de estudio muy conocida que se desglosa de la siguiente manera:

- Lectura general del tema que se va a estudiar
- Lectura detenida, se realiza pausadamente y comprendiendo el tema, comprender las ideas principales.
- Subrayar las ideas principales, puede ser con resaltador, lapicero, una línea, en forma rectangular, etc.
- Síntesis de las ideas principales, y hacer un mapa conceptual o cuadro sinóptico
- Repetir en forma oral y en voz alta la síntesis realizada
- Repasar el contenido sin ver los apuntes, se acompaña luego con un repaso escrito.

7.2. DIAGNÓSTICO DEL PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN ACTUAL

La evaluación del proceso de aprendizaje se realiza a través de los logros de aprendizaje, entendidos estos como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores que debe alcanzar el colaborador participante de la Escuela en relación con los objetivos previstos para cada unidad de aprendizaje. Estos son:

- **Criterios de Desempeño:** Establece los requisitos que deberán cumplirse en un desempeño competente. Expresa el qué y el cómo se espera que sea el resultado.
- **Campo de Aplicación:** Define las circunstancias y contextos en donde el candidato debe demostrar el desempeño que conduce a lograr el resultado requerido en la competencia. A través de dramatizados se trata de reconstruir con esta actividad un ambiente real de trabajo, evaluando la participación de los colaboradores. A través de la observación se hace la construcción del conocimiento.
- **Evidencias por Desempeño:** Establece aquellas características específicas que se requieren para llevar a cabo la función de manera exitosa. Se hacen análisis de casos que son las mismas quejas que han llegado a través de los canales de comunicación que tiene dispuesto la Caja. Se evalúa el análisis de estos casos y las propuestas y/o acciones de mejora.
- **Evidencias por Producto:** Deberá expresar el resultado donde el candidato requiera producir algo. Se lleva a cabo a través de un trabajo final donde el colaborador debe hacer una propuesta que mejore el servicio en su área en la cual se desempeña y sustentarla.
- **Evidencias de Conocimiento:** Hacen referencia a la teoría, principios, técnicas y métodos que se requieren para el desempeño de la función. Se llevan a cabo exámenes individuales y talleres en grupos de trabajo

7.2.1. Cómo mide la competencia “Orientación al Servicio” Comfandi. La competencia “Orientación al Servicio” en Comfandi es una competencia organizacional la cual se establece que todos los colaboradores deben tenerla. Esta medición se establece por igual a todos los niveles, actualmente no se hace distinción de indicadores por niveles jerárquicos dentro de la organización. Es por esto que actualmente la “Escuela de Servicio” al igual que su sus contenidos están dirigidos a todos los niveles de la organización.

En el Cuadro 13, se presentan las variables y los tipos de evaluación que se llevan a cabo actualmente para la medición de esta competencia.

Cuadro 13. Medición de la Competencia Servicio al Cliente

VARIABLE	EVALUACION		
	AUTOEVALUACION	JEFE	CLIENTE INTERNO
Maneja la tolerancia, la amabilidad y el	Demuestra amabilidad y respeto hacia el cliente, aún en	Demuestra amabilidad y respeto hacia el	Demuestra amabilidad y respeto hacia el

Cuadro 13 (continuación)

respeto con el cliente	situaciones difíciles	cliente, aún en situaciones difíciles	cliente, aún en situaciones difíciles
Da respuestas efectivas y satisfactorias al cliente	Entrega respuestas que satisfacen las necesidades del cliente	Entrega respuestas que satisfacen las necesidades del cliente	Entrega respuestas que satisfacen mis necesidades como cliente
Plantea soluciones recursivas a las necesidades del cliente	Plantea alternativas que permiten dar una respuesta efectiva al cliente	Plantea alternativas que permiten dar una respuesta efectiva al cliente	Plantea alternativas para solucionar mis necesidades como cliente

Fuente: Archivos Comfandi

7.2.2. Mecanismos y forma de evaluación de cada uno de las unidades de aprendizaje. La evaluación de las cinco unidades de aprendizaje se realiza a través de una serie de actividades y documentos entregables por parte de los participantes. De acuerdo a lo establecido por Comfandi, cada unidad se aprueba con una calificación superior a 4.0 (cuatro punto cero) y una asistencia mínima del 80% a las clases presenciales.

En cada unidad se evalúan tres componentes básicos: Conocimiento (C), Desempeño (D) y Producto (P). En el Cuadro 14 se presentan los aspectos que se evalúan en la primera unidad denominada “Atención al Cliente”.

Cuadro 14. Aspectos a evaluar en la Unidad 1 Atención al Cliente

Criterio de Evaluación	Medio usado como verificación
C1. Estudia la guía de aprendizaje de manera autónoma	Quiz sobre glosario y claves de atención
C2. Análisis de casos	Un ascenso muy esperado
C3. Prueba escrita sobre conocimiento asociado con el elemento	Evidencia de conocimiento escrita
D1. Resultados de la observación de la actitud de servicio frente a los diferentes tipos de cliente	Ensayo sobre la actividad de mejoramiento en una de las claves de servicio que le causa dificultad
D2. Observación de la actitud de servicio frente a una situación de Servicio, hace uso de sus habilidades de atención	Trabajo de observación en clase

Cuadro 14 (continuación)

P1. Realiza reflexiones y genera	Video Banco
P2. Construye y evidencia situaciones de servicio	Dramatizado protocolos de servicio
P3. Argumenta y concluye sobre casos de estudio	El virus de la actitud

Fuente: Documentación “Escuela de Servicio”. Comfandi

Los criterios a tener en cuenta para la evaluación de la Unidad 2 denominada “Servicio al Cliente” son presentados en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Aspectos a evaluar en la Unidad 2 Servicio al Cliente

Criterio de Evaluación	Medio usado como verificación
C1. Estudia la guía de aprendizaje de manera autónoma	Quiz sobre las 7 claves de las relaciones interpersonales
C2. Resuelve talleres	Película Erin Brocovich
C3. Da respuesta a preguntas sobre manejo de conflictos y solución de problemas	Escena de un día de furia
C4. Investiga sobre las técnicas de la comunicación	Conferencia tipos de clientes según la PNL
C5. Análisis de casos	El cliente siempre tiene la razón
C6. Prueba escrita sobre conocimiento asociado con el elemento	Evidencia de conocimiento escrita
D1. Resultados de la observación de la actitud de servicio frente a cinco (5) clientes internos o externos.	Que impresión causo en los demás
D2. Realiza autoevaluaciones	Autoevaluación del D1 y propuesta de mejora
P1. Realiza reflexiones grupales	Mipps y Wors
P2. Reflexiona de manera autónoma y genera conclusiones	Un minuto por favor

Fuente: Documentación “Escuela de Servicio”. Comfandi

En el Cuadro 16 se muestran los criterios de evaluación y los medios de verificación que son usados para la valoración de lo concerniente a “Servicio al Cliente mediante los medios de comunicación” que corresponde a la unidad 3.

Cuadro 16. Aspectos a evaluar en la Unidad 3 Servicio al Cliente mediante los medios de comunicación

Criterio de Evaluación	Medio usado como verificación
C1. Estudia la guía de aprendizaje de manera autónoma	Quiz
C2. Análisis de casos	Caso repique y repique
C3. Prueba escrita sobre conocimiento asociado con el elemento	Evidencias del conocimiento
D1. Resultados de la observación de la actitud de servicio frente a cinco (5) clientes internos o externos.	Protocolo telefónico
D2. Realiza actividades de exposición	Exposiciones medios de comunicación
P1. Realiza reflexiones grupales	Las tabletas

Fuente: Documentación “Escuela de Servicio”. Comfandi

Para el seguimiento de la unidad 4 “Fortaleciendo la competencia de Orientación al Servicio” se han establecido los lineamientos indicados en el Cuadro 17.

Cuadro 17. Aspectos a evaluar en la Unidad 4 Fortaleciendo la competencia de orientación al servicio

Criterio de Evaluación	Medio usado como verificación
C1. Estudia la guía de aprendizaje de manera autónoma	Quiz
C2. Análisis de casos	Ejercicio de indicadores
C3. Prueba escrita sobre conocimiento asociado con el elemento	Evidencia de conocimiento escrita
D1. Realiza actividad de los foros	El circo del sol
P1. Realiza reflexiones grupales	Película El cambio
P2. Realiza una propuesta de mejoramiento en el servicio prestado en su puesto de trabajo	Presenta una propuesta de mejoramiento en el lugar de trabajo

Fuente: Documentación “Escuela de Servicio”. Comfandi

En el Cuadro 18 se presentan los aspectos que se evalúan en la quinta unidad denominada “Servicio al cliente de calidad”.

Cuadro 18. Aspectos a evaluar en la Unidad 5 Servicio al cliente de calidad

Criterio de Evaluación	Medio usado como verificación
C1. Resuelve talleres	En un mundo de perros
C2. Análisis de casos	Película Patch Adams
C3. . Prueba escrita sobre conocimiento asociado con el elemento	Evidencia de conocimiento escrita
D1. Observación de la forma en que se relaciona con clientes y/o usuarios	Realiza trabajo y exposición del ciclo de servicio y momentos de verdad
D2. Desarrolla relaciones interpersonales con otros	Dejando tu huella (sobre y lienzo)
D3. Propone actividades de mejoramiento	Realiza su promesa de servicio personal
P1. Realiza una propuesta de mejoramiento en el servicio prestad en su puesto de trabajo	Sustentación de la propuesta de mejoramiento

Fuente: Documentación “Escuela de Servicio”. Comfandi

Por otro lado, para medir la satisfacción de los participantes de la “Escuela de Servicio”, al finalizar las clases se les realiza una encuesta con la cual se pretende conocer la percepción sobre el curso de cada uno de los participantes así como las oportunidades de mejora que se pueden tener en el diseño y realización de ésta. Dicha encuesta se presenta en el Anexo A.

7.3. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO – PROCESO (CUANDO, COMO, DONDE).

Como el objetivo principal que tiene la Sección servicio al cliente de la Caja de Compensación Familiar Comfandi es el de “Impulsar una verdadera cultura de servicio al cliente, fortaleciendo el servicio como una ventaja competitiva”, esta Sección se encarga de garantizar una correcta gestión del sistema de satisfacción del cliente de la organización.

Para ello ha establecido una serie de indicadores que permiten monitorear y tomar las decisiones para aumentar la satisfacción del cliente. El proyecto del programa de capacitación corporativa Escuela de servicio, surgió de la necesidad, al ver que en los resultados del Sistema de Atención de Clientes (SAC) que corresponde a la atención de las quejas y reclamos para la Caja, el 45% de los motivos que llevan a

nuestros clientes a escribirnos a través de los diferentes medios de comunicación, es para radicar una no conformidad de la prestación de algún servicio. Ese 45% se distribuye en un 69% por la causa Agilidad y oportunidad y un 22% por la causa Atención inadecuada. El programa de capacitación Escuela de servicio, surge como acción de mejora que permita desarrollar más la competencia Orientación al servicio y la causa motivo de queja Atención inadecuada, disminuya, ya que por otro lado la Caja, en su plan estratégico establece pasar a un Modelo Integral de Gestión, que mejorará en los procesos y esto debe evidenciarse en la disminución de la causa de queja Agilidad y Oportunidad. Se propone que como la Escuela de servicio va asociada a la competencia orientación al servicio, sean los indicadores corporativos de Servicio al cliente los que permitan de alguna manera evidenciar si se está logrando el objetivo de la mejora asociado a la competencia. Estos serían:

- Estadístico del número de quejas recibidas por la subcausa “Actitud de servicio deficiente” presentadas por los usuarios de la Caja. Se debe calcular la proporción entre el número de quejas de la subcausa “Actitud de servicio deficiente” y el total de quejas recibidas en un periodo determinado. Para mostrar este indicador se calculara este estadístico entre las quejas recibidas por la subcausa “Actitud de servicio deficiente” de los servicios de salud de la Caja de compensación Comfandi tanto de las IPS y Clínicas y el total de quejas recibidas de los tres últimos años correspondientes a la elaboración de este estudio. La Caja deberá determinar un nivel esperado de este indicador que permita determinar si la proporción calculada es mayor a ese nivel esperado y así establecer planes de mejora asociados a la capacitación y/o sensibilización. En este caso, con el programa corporativo escuela de servicio se espera aportar a la disminución de esta proporción.
- Oportunidad de respuesta, que corresponde a medir el grado del tiempo oportuno en el que se da tramite a las quejas que se reciben, por parte del servicio. Para determinar este indicador se calcula el total de quejas tramitadas en un término de tiempo definido por la organización, sobre el total de quejas recibidas multiplicándose esto por 100. Comfandi tiene establecido un máximo de cinco días hábiles para dar respuesta a las quejas que se radican. Se debe hacer seguimiento permanente al volumen de los requerimientos solucionados en el tiempo pactado y fuera de este; y se implementaran planes de mejora para el cumplimiento del tiempo de respuesta estipulado.
- Satisfacción a la resolución de las quejas. Este estadístico se calcula a través de la realización de encuestas periódicas y aleatorias que resultan en una respuesta favorable dada al usuario que remitió una queja. Debe permitir conocer el grado de satisfacción a las respuestas y/o soluciones dadas a su requerimiento de queja. Se espera que este porcentaje sea superior al nivel esperado por la organización.
- Finalmente se debe evaluar el Índice de Satisfacción del Cliente, el cual se realiza por medio de la encuestas de satisfacción periódicas y aleatorias en las

que participan los clientes y usuarios de todos los servicios de la Caja con el fin de medir la percepción general del servicio que el cliente recibe de Comfandi en cuanto al servicio que se le presta. Se espera que este indicador se encuentre por encima de 4,0 en una escala de valoración de 1 a 5 y por encima del 90% en una escala de 0% al 100%.

7.4. DISEÑO DEL MÉTODO

Como propuesta a seguir se plantea el desarrollo de la metodología estructurada de los 4 niveles del “Modelo Kirkpatrick”, el cual permitirá medir la transferencia de la competencia Orientación al servicio con el apoyo de herramientas apropiadas que permitan diseñar y obtener la información correcta – indicadores– sobre este programa de capacitación e interpretarla apropiadamente para realizar análisis sobre su efectividad en el tiempo.

7.4.1. Nivel de Medición 1: Reacción. De acuerdo a lo establecido en el modelo de Kirkpatrick, evaluar la reacción es lo mismo que medir la satisfacción de los participantes. Si la formación es eficaz, es importante que los estudiantes reaccionen favorablemente. Para llevar a cabo esta medición, se tomó como base la evaluación que realiza el área de Servicio al cliente a los participantes al finalizar la “Escuela de Servicio”.

Dado que esta evaluación es anónima, no fue posible segmentar los resultados solamente para el área de Salud, razón por la cual se presentan los resultados obtenidos para todos los encuestados. Para la realización de esta evaluación se usó un instrumento en el año 2012 el cual después de una minuciosa revisión sufrió cambios para ser aplicado en el 2013 (Anexo A). En el Cuadro 19 se presenta en resumen los resultados obtenidos por dicho instrumento de los 332 colaboradores encuestados.

Cuadro 19. Evaluación de la Satisfacción de los participantes de la "Escuela de Servicio"

ITEM A EVALUAR		RESULTADOS
1. Considera que los temas abordados en este proceso de aprendizaje le permitieron adquirir afianzar los conocimientos sobre la adecuada atención y servicio al cliente.	Si	332
	No	0

Cuadro 19 (continuación)

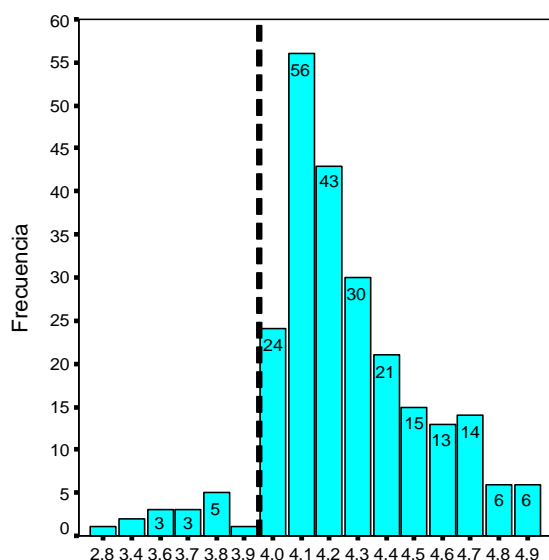
2. Mencione las dos habilidades sobre el servicio al cliente que más le llamaron la atención	Comunicación asertiva	104
	Escucha al cliente	46
	Actitud de servicio	40
	Tolerancia	36
	Empatía	31
	Escucha activa	21
	Humanización del Servicio	17
3. Califique de 1 a 5, siendo 1 muy malo y 5 excelente los siguientes aspectos	a. La calidad de los contenidos de los temas expuestos	4,75
	b. La claridad de la exposición de los temas por parte del facilitador o docente.	4,81
	c. El acompañamiento del docente como facilitador para la adquisición de habilidades respecto a la atención y servicio al cliente	4,77
	d. El material de apoyo para cada modulo	4,70
4. El tiempo de duración de la escuela y de cada módulo fue	Adecuado	285
	Inadecuado (Poco tiempo)	16
	Inadecuado (Mucho tiempo)	27
	Jornada muy larga	0
5. Considera que los conocimientos, habilidades y aptitudes que se aprendieron en la escuela de servicio, contribuyen en su labor diaria.	Si	332
	No	0
6. En general, como califica su satisfacción con respecto a la Escuela de Servicio	Muy insatisfecho	2
	Satisfecho	66
	Muy satisfecho	231
7. Recomendaría a sus compañeros a asistir a la escuela	Si	324
	No	5

Fuente: Archivos Comfandi – Escuela de Servicio

De los resultados obtenidos en la aplicación de este instrumento se puede concluir una alta satisfacción por parte de los participantes de la “Escuela de Servicio” con la metodología usada, personal docente, material recibido y temas desarrollados. Con respecto a las habilidades que más llamaron la atención de los colaboradores se encuentran en los dos primeros lugares la Comunicación Asertiva y la Escucha al Cliente, habilidades primordiales que fortalecen la competencia de orientación al servicio de los colaboradores de la Caja que participan de la Escuela.

7.4.2. Nivel de Medición 2: Aprendizaje. En este nivel se busca información que ayude a determinar si se ha producido una transferencia de conocimiento y propiamente un aprendizaje. Esta evaluación para el caso de la “Escuela de Servicio” se realizó por medio de las calificaciones obtenidas por cada uno de los colaboradores en cada una de las unidades de aprendizaje desarrolladas y el concepto emitido por los facilitadores a cargo de cada uno de estos. En la Figura 4 se presenta las calificaciones obtenidas por los participantes del área de Salud en el desarrollo de la “Escuela de Servicio”, dado que como política Comfandi ha establecido que para la aprobación del curso se debe tener una calificación superior a 4,0; se puede apreciar que 15 personas de las 243 evaluadas durante el 2012 y 2013 no cumplen con esta condición.

Figura 4. Gráfico Calificaciones obtenidas por los participantes de la "Escuela de Servicio"



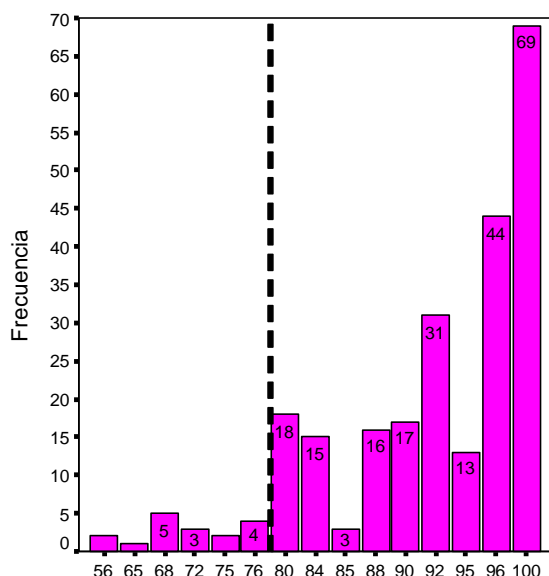
Fuente: Archivos Comfandi – Escuela de Servicio

En la Figura 5 se presenta el porcentaje de asistencia de los colaboradores del área de Salud a la “Escuela de Servicio”, se resalta que por reglamento se debe asistir como mínimo al 80% de las clases para aprobar el Programa de capacitación. Por asistencia se observa que 17 de las 243 personas evaluadas no cumplen este requisito y que el 28,40% de los evaluados asistió a todas las sesiones del curso.

Para el caso de las personas que de acuerdo al reglamento no aprobaron la “Escuela de Servicio”, los facilitadores revisaron cada uno de los casos llegando a la conclusión que varios de ellos no pudieron asistir a las clases por decisión propia sino debido a que debían quedarse en sus puestos de trabajo o por falta de autorización de sus respectivos jefes. La misma labor se realizó con la parte académica, ya que no siempre la nota reflejaba el nivel de aprendizaje del colaborador, debido a que en algunos casos se les dificultaba la expresión por escrito de sus ideas pero si podían explicarlas verbalmente. Después de realizar estas revisiones, razón por la cual tan solo 3 personas al final perdieron el curso.

Hasta la fecha el área de Gestión Humana no ha establecido cual es el camino a seguir con las personas que “No cumplen” con los requisitos para la aprobación del Curso.

Figura 5. Gráfico Porcentaje de asistencia a la "Escuela de Servicio"



Fuente: Archivos Comfandi – Escuela de Servicio

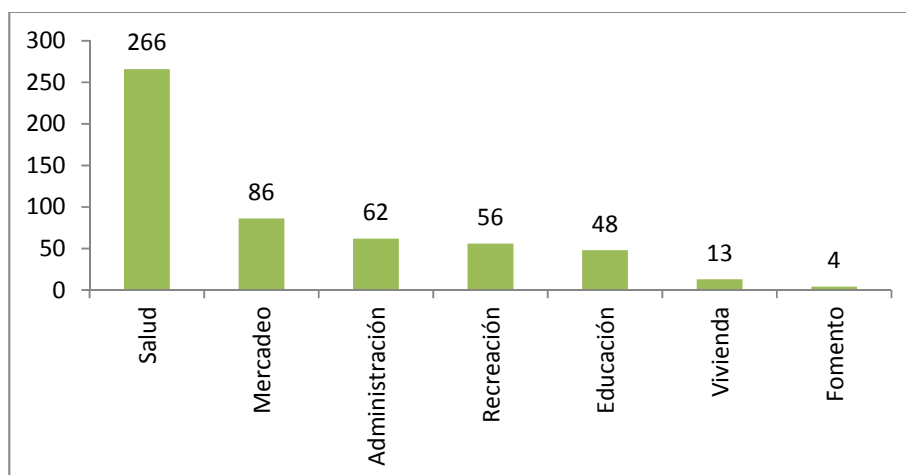
7.4.3. Nivel de Medición 3: Comportamiento. Con en el tercer nivel de medición, se espera conocer cómo ha impactado la formación en el desempeño y qué sucede cuando los colaboradores regresan a sus puestos de trabajo, así como cuánto conocimiento, actitudes y habilidades se han podido transferir.

Para la determinación del nivel de transferencia del conocimiento se realizó inicialmente el diseño de una encuesta, la cual se aplicaría tanto a las personas que terminaron la escuela hace ya un tiempo como a las que actualmente lo están realizando.

Con esta encuesta se pretendió conocer el impacto que ha generado la formación recibida en la “Escuela de Servicio” tanto en sus puestos de trabajo como para su vida personal. Inicialmente se diseñó un instrumento (ver Anexo B), el cual fue sometido a una prueba piloto con 5 personas que ya habían participado de la Escuela para que evaluaran que tan claras y pertinentes eran las preguntas. Después de las recomendaciones obtenidas en el piloto, se procedió a la elaboración del instrumento final (ver Anexo C).

Dado que el área de Salud (IPS y Clínicas de Comfandi) es quien ha participado con la mayor cantidad de colaboradores asistentes a la Escuela, sobre el total de los demás servicios, (participación de 50%) tal como se muestra en la Figura 6, se decidió trabajar directamente con esta población como objeto de estudio.

Figura 6. Gráfico Participantes por área en la "Escuela de Servicio"

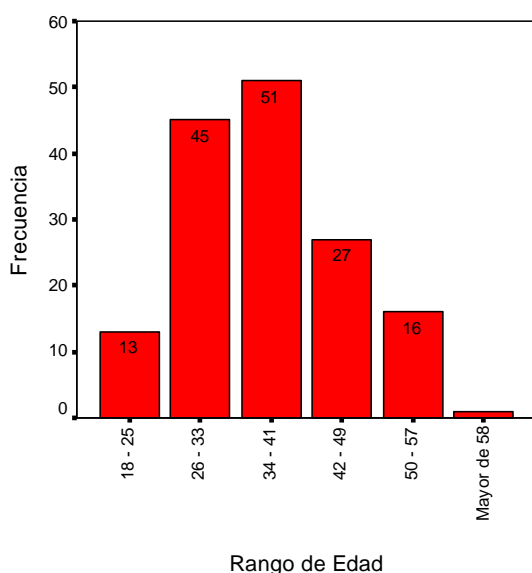


Fuente: Archivos Comfandi – Escuela de Servicio

De las 266 personas del área de Salud que han participado en la “Escuela de Servicio” a una muestra de 153 (57,52%) se les aplicó el instrumento de evaluación de impacto, obteniendo los siguientes resultados:

En la Figura 7 se muestra las edades de las personas encuestadas, encontrando la proporción más alta entre 26 y 41 años (62,75%), edad en la cual se considera que se tiene mayor nivel de madurez y por lo tanto de apropiación de los conocimientos que se adquieren.

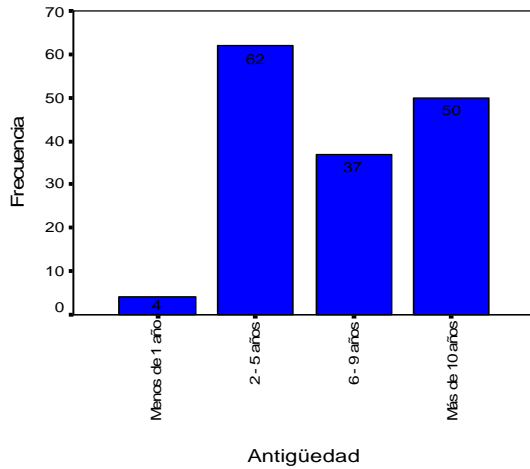
Figura 7. Gráfico Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Otro de los parámetros que se tuvo en cuenta fue la antigüedad de las personas encuestadas con la Caja de Compensación Comfandi, tal como se muestra en la Figura 8. Dado que solamente se encuestó al personal del área de Salud, se puede apreciar que son muy pocas las personas que están nuevas en su cargo (2,61%) frente las que llevan más de 10 años (32,68%), personal que se esperaría tenga más claros cuales son los protocolos y procedimientos a seguir para una correcta atención a clientes tanto internos como externos; pero que en muchos casos, son los que debido a la rutina y tiempo dentro de un cargo, tienden a mecanizar los procesos y disminuir por lo tanto la calidad de la atención. El porcentaje más alto de antigüedad, se encuentra ubicado en el rango de 2 a 5 años, en el cual se encuentran ubicadas 62 de las 153 personas encuestadas.

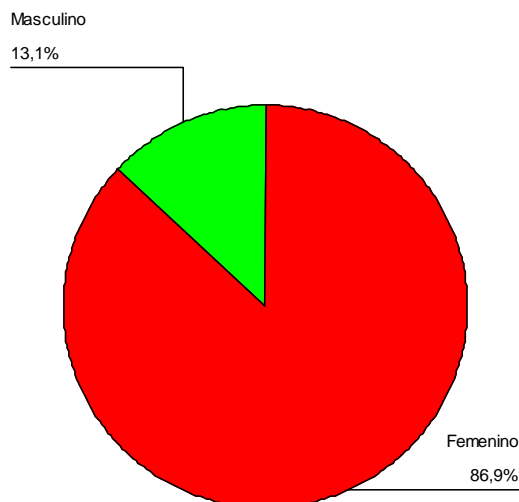
Figura 8. Gráfico Antigüedad en Comfandi de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 9, se presenta la segregación de los encuestados de acuerdo al género, encontrándose una alta participación del género femenino (86,9%) lo cual obedece a que en el sector salud son muy pocos los hombres a nivel operativo que se encuentran laborando y adicionalmente, las mujeres son más dadas a la prestación de un servicio al cliente con mayor nivel de humanización, cordialidad y calidez.

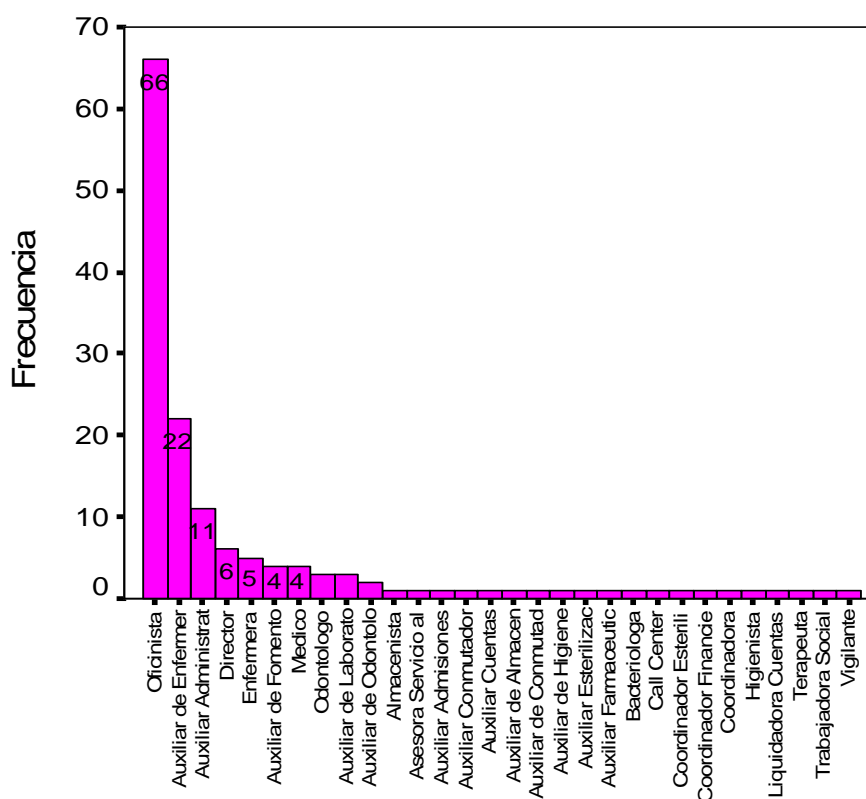
Figura 9. Gráfico Género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Para la identificación de los encuestados se les preguntó acerca del cargo que desempeñaban dentro de Comfandi, encontrando que en una gran proporción los participantes de la “Escuela de Servicio” desempeñan el cargo de Oficinistas, tal como se muestra en la Figura 10, que son quienes tienen contacto directo con los usuarios y por lo tanto el cargo en el que más se requiere reforzar la competencia de “Orientación del Servicio”. En segundo lugar de acuerdo al cargo desempeñado se encuentran los auxiliares de enfermería quienes permanecen también en constante contacto con los usuarios.

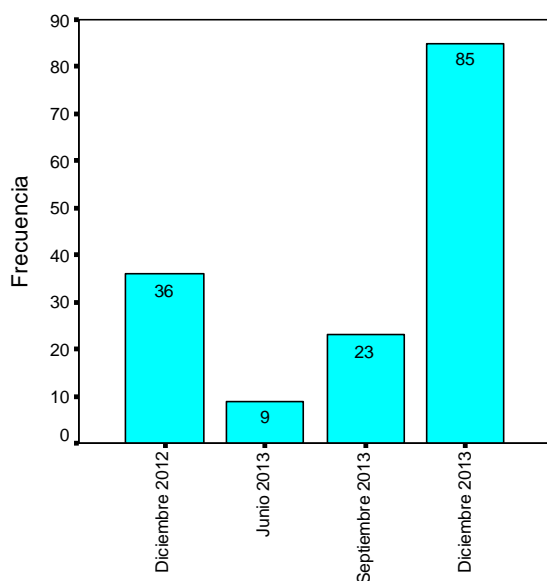
Figura 10. Gráfico Cargo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Para la determinación de la transferencia o apropiación de los conceptos, se segregó la población de acuerdo a la fecha de terminación de la escuela, Figura 11, en donde se pueden apreciar la cantidad de encuestados que participó en cada una de las cohortes realizadas encontrándose una alta cantidad en el grupo que terminó en diciembre del 2013, situación que obedece a que en este grupo se unieron personas que venían rezagadas o que habían iniciado previamente la capacitación en la Escuela.

Figura 11. Gráfico Fecha de terminación de la Escuela de Servicio



Fuente: Elaboración propia

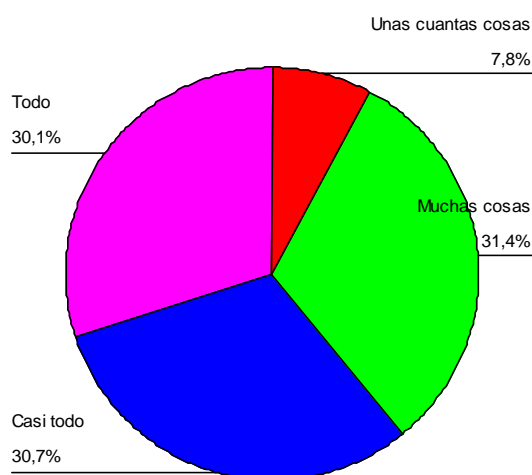
En la primera pregunta realizada en el cuestionario “En los últimos meses, usted asistió a la “Escuela de Servicio”. De lo que aprendió, ¿Qué es lo que ha podido poner en práctica en su puesto de trabajo?”, se obtuvo que la mayor ganancia para sus puestos de trabajo ha sido lo siguiente con su respectiva participación dentro de las respuestas obtenidas:

- Empatía hacia los usuarios (15%)
- Escucha activa (15%)
- Tolerancia hacia los usuarios y compañeros de trabajo (12%)
- Asertividad en las respuestas que se dan a los clientes y en el manejo que se da a estos. (10%)
- Conocimiento o determinación del tipo de clientes o usuarios. (6%)
- Manejo del tiempo (5%)
- Manejo de las diferentes personalidades del cliente (5%)
- Trabajo en equipo (5%)
- Humanización en la atención al cliente (4%)
- Proactividad (4%)

Entre otras cosas, los encuestados manifiestan que los conocimientos adquiridos no solo son aplicables a sus sitios de trabajo sino también a su vida personal, ya que en varios casos han ayudado a solucionar o mejorar sus relaciones familiares.

En la segunda pregunta se indaga sobre la cuantificación de los conocimientos adquiridos que han podido poner en práctica (Figura 12), resultando que un 60,8% considera que todo o casi todo lo aprendido lo ha podido aplicar a sus labores diarias. Tan solo un 7,8% considera que unas cuantas cosas de lo aprendido son aplicables a su vida laboral.

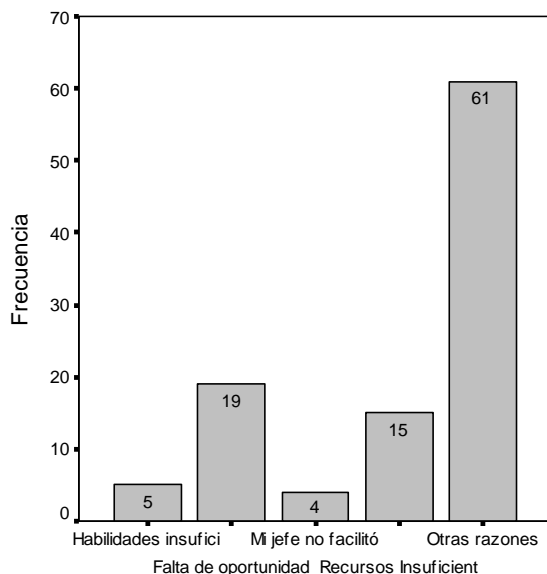
Figura 12. Gráfico Pregunta 2. De lo que aprendió, ¿cómo cuantificaría lo que ha podido poner en práctica en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta tres, se indagó sobre las principales causas para no poder aplicar la totalidad de los conocimientos adquiridos, entre las causas más representativas, de acuerdo a la Figura 13, se encuentra la falta de oportunidades para poder aplicarlos debido al poco tiempo con que se cuenta para la atención de los usuarios y el alto volumen de pacientes, adicionalmente expresan que el sistema SAP presenta fallas en algunas oportunidades, lo que tiende a irritar o desesperar tanto al colaborador como al usuario. Por otro lado, se tiene el inconveniente, que muchas de las respuestas que se deben dar o que están relacionadas con tomar decisiones, no dependen de la persona que se encuentra frente al usuario sino de terceros (directivos de la IPS o en muchos casos de la SOS).

Figura 13. Gráfico Pregunta 3. Si usted respondió una categoría entre 1 y 4 en la pregunta anterior. ¿Cuáles considera son las principales razones de ello?



Fuente: Elaboración propia

Entre las soluciones que plantean los colaboradores de Comfandi encuestados, para incrementar la aplicación de los conocimientos adquiridos se encuentra:

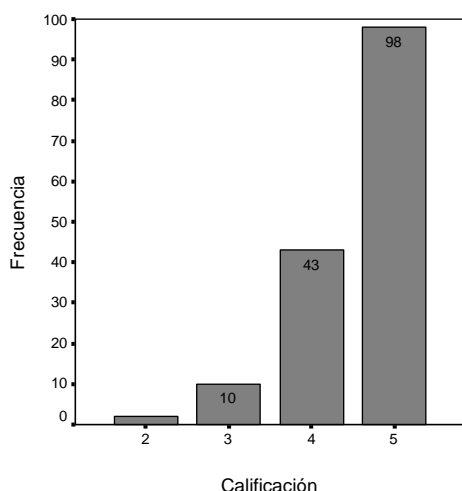
- Generar mayores escenarios de práctica dentro del desarrollo de la “Escuela de Servicio” y que las clases no sean tan teóricas. Trabajar con las situaciones reales con que se encuentra a diario el personal de las IPS y plantear así la forma más adecuada de manejar cada una de estas situaciones.
- Incrementar la cantidad de personas que asistan a la “Escuela de Servicio”, ya que consideran que la mejora en la calidad del servicio prestado es un trabajo de equipo y si la mayoría de personas asisten a la “Escuela” va a ser más sencillo el desarrollo y aplicación de los conocimientos adquiridos.
- Incrementar un poco el tiempo de atención que se tiene para cada usuario, lo que podría generar un mayor acercamiento y por lo tanto humanización de los servicios prestados.
- Mayor señalización al interior de las IPS, lo que ayudaría a que los usuarios no se sintieran desorientados constantemente y por lo tanto deban acudir a los oficinistas o personal del Centro de Salud a pedir ayuda.
- Coordinar el personal que debe ausentarse de su trabajo por incapacidades o destinación a otras labores, para no incrementar aún más el trabajo al personal que queda, ya que esto genera mayor congestión en las ventanillas de

atención o en los consultorios médicos ocasionando altos niveles de tensión tanto en pacientes como colaboradores de Comfandi.

- Realizar una revisión del Sistema SAP para disminuir la cantidad de caídas y errores que genera, disminuyendo así los tiempos perdidos por esta causa.
- Mayor apoyo por parte de la parte administrativa de Comfandi en la toma de decisiones.
- No quedarse solamente con la asistencia a la “Escuela de Servicio” sino estar constantemente enviando recordatorios de lo aprendido a los colaboradores que ya pasaron por Escuela, ya que al pasar el tiempo se vuelve a caer en la rutina de la atención y se empieza a dejar a un lado todo lo aprendido.
- Hacer obligatoria la asistencia a la “Escuela de Servicio” a todo el personal antes de ingresar a prestar sus labores en la Caja.
- Sensibilizar a los usuarios por medio de videos o información en las carteleras sobre el trato cordial con el personal de las IPS y la tolerancia que se debe tener al acudir a este tipo de Servicios.

En la pregunta 5 se les solicitó a los participantes de la “Escuela de Servicio” calificar en una escala de 0 (Nunca) a 5 (Siempre) la frecuencia de utilización de las diferentes conductas relacionadas con sus puestos de trabajo. Con respecto a si el colaborador “Atiende a los clientes aplicando los protocolos de servicio”, se encontró de acuerdo a lo mostrado en la Figura 14 que el 64,05% considera que “Siempre” aplica los protocolos mientras que tan solo 2 personas de las 153 encuestadas califico con “2” esta conducta.

Figura 14. Gráfico Pregunta 5.1. Atiende a los clientes aplicando los protocolos de servicio

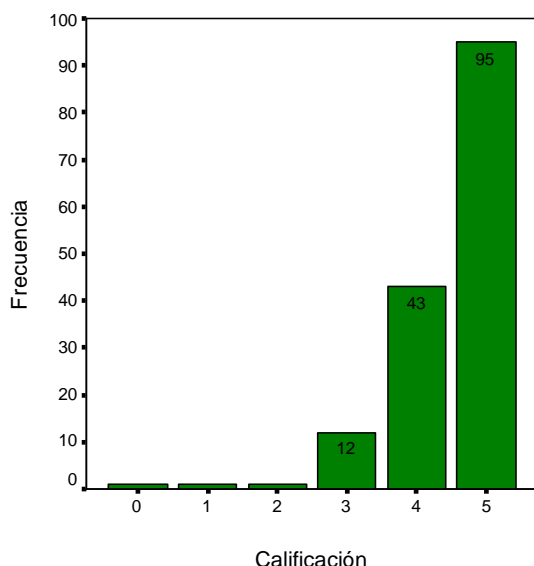


Fuente: Elaboración propia

Entre las principales causas que señalan para no poder cumplir totalmente con este parámetro se encuentra de nuevo el corto tiempo que se tiene para la atención de cada usuario y por ende la solución planteada es el incremento de tiempo para poder cumplir satisfactoriamente.

Otra de las conductas esperadas es “Atiende las sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre el servicio de acuerdo a las políticas de la organización”, las respuestas obtenidas según lo mostrado en la Figura 15 indican que el 90,2% de los encuestados califican la frecuencia de presentación de esta conducta con una ponderación de 4 o 5, lo cual es satisfactorio para Comfandi.

Figura 15. Gráfico Pregunta 5.2. Atiende las sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre el servicio de acuerdo a las políticas de la organización

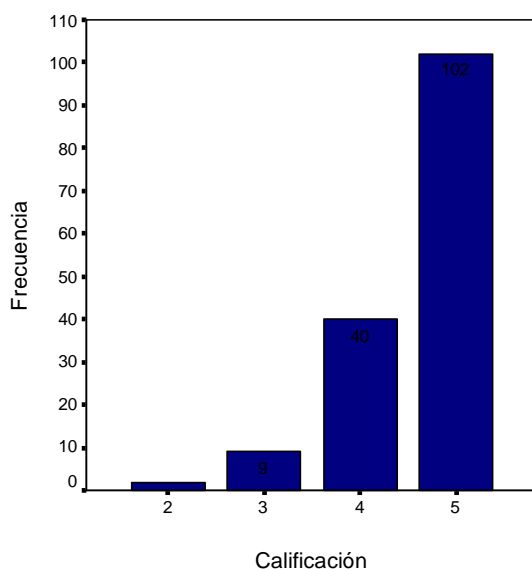


Fuente: Elaboración propia

La principal causa señalada para que no se pueda cumplir completamente esta conducta es que muchas de las quejas o peticiones que se reciben no dependen de las IPS de Comfandi sino de la EPS y de nuevo se repite la falta de tiempo en la atención para la aplicación completa de los protocolos establecidos para la recepción y solución de quejas y reclamos. La propuesta de solución que se plantea es el empoderamiento a cada una de las IPS para poder dar pronta solución pero se considera un poco complejo llegar a este nivel.

En el tercer ítem de este punto se cuestionó sobre si el colaborador “Atiende a los clientes de manera efectiva, mediante el uso de los medios tecnológicos disponibles en la organización”, obteniéndose una ponderación entre 4 y 5 del 92,81% de los encuestados (Figura 16).

Figura 16. Gráfico Pregunta 5.3. Atiende a los clientes de manera efectiva, mediante el uso de los medios tecnológicos disponibles



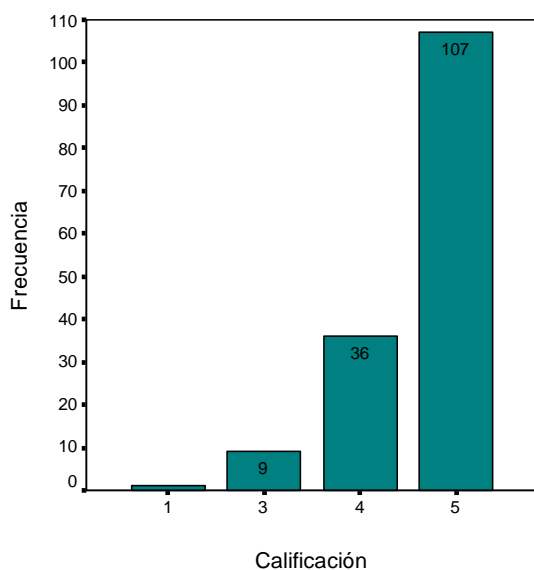
Fuente: Elaboración propia

Como principal razón para no poder aplicar a la perfección esta conducta se expuso los diferentes problemas que se presentan cotidianamente con el sistema SAP, adicionalmente este sistema requiere ingresar información a una cantidad de “pantallas” lo que genera demoras en el proceso de atención tanto a nivel de ventanillas como consultorios médicos. Los encuestados manifiestan tener la intención de prestar un servicio eficiente pero el sistema no les permite realizarlo a cabalidad. Como posible solución se propone que Comfandi realice una revisión a fondo de este requerimiento y se presenten mejoras en el manejo y funcionamiento del sistema SAP.

En lo concerniente a si el encuestado “Resuelve situaciones, inquietudes y solicitudes de servicio con base en las necesidades de los clientes de acuerdo con los protocolos de servicio de la organización” se obtuvo que tan solo un 6,54% ponderaron entre 1 y 3 esta conducta (Figura 17). Entre las causas que manifiestan para no poder cumplir al 100% se encuentra de nuevo la falta de empoderamiento a las IPS y que por lo tanto no pueden dar pronta respuesta a los

requerimientos de los clientes o que tienen que enviarlos a las instalaciones de la EPS para obtener respuesta, lo que en varios casos no es bien visto por los usuarios ya que les genera más demora en la respuesta a sus inquietudes.

Figura 17. Gráfico Pregunta 5.4. Resuelve inquietudes y solicitudes de servicio con base en las necesidades de los clientes de acuerdo con los protocolos de servicio de la organización

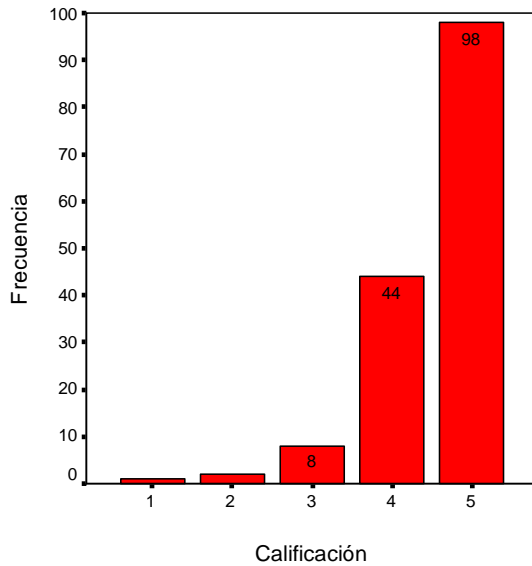


Fuente: Elaboración propia

En el quinto ítem se indagó sobre si el colaborador “Atiende al cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas, acorde con las políticas y directrices de la organización”, de acuerdo a lo mostrado en la Figura 18, de los 153 encuestados 142 califican por encima o igual a 4 esta condición. Entre las propuestas de mejora para esta condición se encuentra sensibilizar a los usuarios sobre el alcance que tiene cada una de las IPS con respecto a la prestación del servicio, adicionalmente manifiestan que es un poco complejo satisfacer completamente al cliente ya que cada vez exigen un poco más por parte del personal que los atiende.

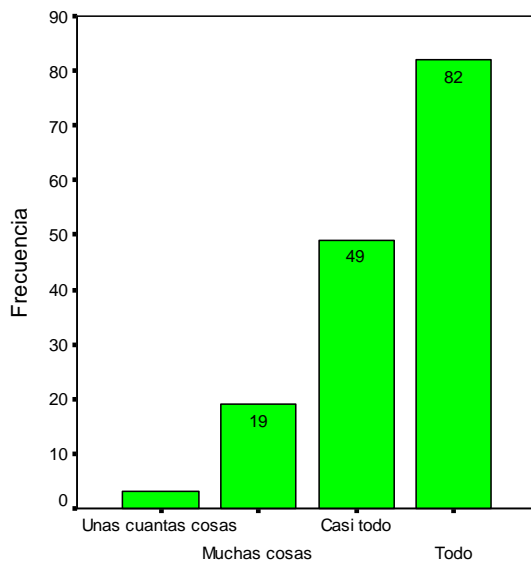
En la Figura 19, se muestra la cuantificación acerca de lo que los encuestados han podido poner en práctica al comprender las necesidades del cliente; aquí se puede apreciar que tan solo 3 de las 153 personas encuestadas (1,96%) han usado unas pocas cosas de las aprendidas contra 82 que manifiestan haber aplicado todo lo aprendido.

Figura 18. Gráfico Pregunta 5.5. Atiende a los clientes satisfaciendo sus necesidades y expectativas acorde con las políticas y directrices



Fuente: Elaboración propia

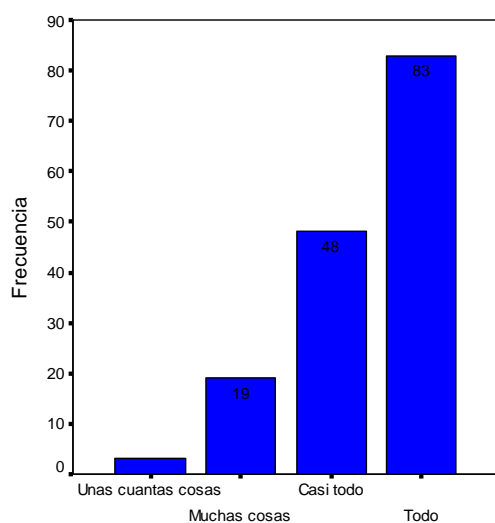
Figura 19. Pregunta 6. ¿Cómo cuantificaría lo que ha podido poner en práctica desde su puesto de trabajo al comprender las necesidades del cliente?



Fuente: Elaboración propia

En lo concerniente a la cuantificación de lo que han podido poner en práctica desde su puesto de trabajo para entregar soluciones o alternativas efectivas y confiables que generen satisfacción al cliente, a partir de una actuación amable y resolutive, se muestra en la Figura 20 que un alto porcentaje (85,62%) manifiesta haber aplicado todo o casi todo lo aprendido en la “Escuela de Servicio” contra un 1,96% que manifiesta que tan solo han podido aplicar unas cuantas cosas.

Figura 20. Gráfico Pregunta 7. ¿Cómo cuantificaría lo que ha podido poner en práctica desde su puesto de trabajo al entregar soluciones efectivas?



Fuente: Elaboración propia

Al realizar la segmentación de las respuestas obtenidas de acuerdo a antigüedad o fecha de terminación de la escuela, se pudo apreciar que los resultados no varían comparados con los resultados globales, motivo por el cual no se presentan estos gráficos.

7.4.4. Nivel de Medición 4: Resultados. Este nivel se enfoca en los resultados que se lograron con la formación impartida. La evaluación de este nivel se enfocó en el seguimiento a dos de los indicadores propuestos anteriormente pertenecientes a la Sección Servicio al cliente, de los últimos tres años: estadístico del número de quejas recibidas por la subcausa “Actitud de servicio deficiente” y el Índice de Satisfacción del Cliente.

7.4.4.1. Estadístico del número de quejas recibidas por la subcausa “Actitud de servicio deficiente”. En el Cuadro 20 se presentan los resultados obtenidos por Comfandi con respecto al número de quejas de la subcausa “Actitud de servicio deficiente” y el total de quejas recibidas durante los años 2011, 2012 y 2013.

Cuadro 20. Estadístico del número de quejas recibidas por la subcausa “Actitud de servicio deficiente”

	2010	2011	2012	2013
Total de quejas recibidas	5686	8889	16231	12757
Quejas por actitud de servicio deficiente	724	830	1067	749
Participación Quejas por actitud deficiente	12%	9%	7%	6%

Fuente: Archivos Comfandi

En el Cuadro 20 se puede apreciar un decremento de la participación de la subcausa Actitud de servicio deficiente de los últimos cuatro años, sobre el total de quejas recibidas, en especial para el año 2012 que al compararlo con el 2011 hubo un aumento en el total de las quejas recibidas en Salud de un 83% y aun así bajó la participación de la subcausa por actitud de servicio deficiente. Igualmente se observa que del 2010 al 2012 el total de las quejas vienen en aumento y en el 2013 comienza a decrecer. Este indicador cobra importancia para la Escuela de servicio ya que son las quejas que dependen directamente de la actitud del funcionario que está atendiendo en ese momento. Las demás están asociadas a causas como Agilidad y Oportunidad, Instalaciones físicas, Normas y procedimientos y Precios.

7.4.4.2. Índice de Satisfacción del Cliente. Para revisar los resultados de la Evaluación de la Satisfacción del Cliente debe tenerse en cuenta que sólo los resultados del 2013 corresponden a un trabajo realizado por una firma externa a la Caja que se contrató y quien elaboró a través de un modelo de ecuaciones estructurales se el proceso de medición. Este modelo determina la importancia de cada aspecto (peso) de acuerdo a su incidencia en la Satisfacción General, para ponderar las calificaciones y obtener el nivel de satisfacción total y por Momentos de Verdad del Servicio. A diferencia al de los años anteriores que sólo fueron realizados al interior de la Caja con un modelo simple de medición. Es por esto que no es posible, por ahora comparar y emitir un juicio de mejora o no de los resultados del último año con respecto a los anteriores, por el cambio de modelo de medición. Se muestra en el Cuadro 21, la calificación obtenida, la cual se presenta en una escala de 1 a 5 y el porcentaje de satisfacción de 0 a 100%. Actualmente Comfandi tiene establecido que la calificación debe estar por encima 4.0 y un porcentaje superior al 90%.

Cuadro 21. Medición de la Satisfacción del Cliente

	2010	2011	2012	2013
Calificación	4,37	4,30	4,21	4,20
% Satisfacción	93%	87%	86%	81%

Fuente: Archivos Comfandi

Sin embargo es importante resaltar, que dentro de los aspectos cualitativos que se evaluó en la última medición, fueron: los aspectos más valorados por los usuarios del servicio de salud de Comfandi y, los aspectos que menos gustan del servicio de Salud de Comfandi, obteniendo el mayor porcentaje los siguientes ítems mostrados en el Cuadro 22

Algo que llama la atención es que aunque el indicador de satisfacción de la evaluación del 2013 estuvo por debajo del esperado, el principal aspecto más valorado por los usuarios del servicio de salud de Comfandi corresponde a la buena atención por parte del personal. Esta percepción va asociada con el comportamiento de quien presta el servicio; mientras que la rapidez y oportunidad de los diferentes aspectos del servicio (capacidad de respuesta) es la principal oportunidad de mejoramiento para Comfandi. Aspectos que no están asociados al comportamiento de los colaboradores, si no a procesos y procedimientos que deben mejorarse dentro de la Caja.

Cuadro 22. Aspectos que más gustan y que menos gustan del servicio de salud Comfandi

Aspectos que Más Gustan del Servicio de Salud de Comfandi			Aspectos que Menos Gustan del Servicio de Salud de Comfandi		
Clínicas	Especialistas	IPS	Clínicas	Especialistas	IPS
La buena atención por parte del personal	Brindan una buena atención	La buena atención del personal	No son puntuales a la hora de la cita / demoras en atención	Demora en la asignación de citas	La asignación de citas es muy demorada
43%	52%	41%	12%	36%	24%

Fuente: Archivos Comfandi

7.4.5. Método propuesto a implementar para medir la transferencia de conocimiento para el programa corporativo Escuela de servicio de Comfandi. A continuación se presenta el método que se propone quede establecido para la Caja de Compensación Familiar – Comfandi y que permitirá evaluar la transferencia de conocimiento del Programa Corporativo de Capacitación “Escuela de Servicio” para todos los servicios de la Caja, que pasen por este programa de Capacitación. El método que se presenta está basado en el modelo propuesto por Kirkpatrick y el cual se ha venido describiendo a lo largo del presente trabajo. Este modelo, como ya se ha dicho en capítulos anteriores, consta de cuatro niveles y cada uno de sus niveles están ciertamente relacionados con el proceso integral de la “Escuela de Servicio”, tal como se muestra en la Cuadro 23, donde se presenta para cada uno de los niveles el objetivo a evaluar, como se evalúa y los beneficios de los resultados obtenidos que aporten información para cada nivel. Se pretende que este método quede adecuadamente fundamentado en el Programa de Capacitación “Escuela de Servicio”, con una modalidad integradora entre los objetivos de la Caja y los objetivos de la Escuela y además, tenga una capacidad de aplicación.

Como se puede apreciar en el método propuesto, los tres primeros niveles se centran en el individuo, mientras que el cuarto se orienta hacia los cambios en la Organización.

Cuadro 23. Metodología a seguir para la Aplicación del Método de Kirkpatrick a la Escuela de servicio Comfandi

Nivel	¿Qué se evalúa?	¿Cómo se evalúa?	Importancia o Beneficios
I. Reacción	<p>El análisis y medición de este nivel tendrá como objetivo fundamental medir el grado de satisfacción de los colaboradores sobre el modo de formación empleada para la escuela. Se evaluarán los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con la capacitación recibida. • Concepto valorativo del instructor o formador que se tuvo. • La aplicabilidad a su puesto de trabajo de la información recibida. • El contenido y material acorde con los requerimientos. 	<p>Mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción al finalizar la Escuela de servicio cada participante.</p> <p>Para medir el nivel de satisfacción que tienen los participantes con la acción formativa impartida, la Sección servicio al cliente diseñó una encuesta de satisfacción que se propone aplicar (Anexo 1).</p> <p>La fórmula que se puede utilizar es:</p> $\frac{\text{Total de respuestas satisfactorias} + \text{Total de respuestas altamente satisfactorias}}{\text{Total de respuestas}} * 100$ <p>Si se encuentra entre 90% y 100%, se considera un nivel de satisfacción favorable, si es del 70% al 89%, se considera regular, y menos que el 70% no existe satisfacción con el curso.</p>	<p>Permite conocer si los participantes consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevante la capacitación para su puesto de trabajo. • Si la escuela les facilitó el aprendizaje. • Haber quedado satisfechos con la capacitación. <p>Adicionalmente permite conocer los comentarios tanto positivos como negativos de los participantes y retroalimentación para realización de mejoras en el proceso de capacitación.</p>
II. Aprendizaje	<p>El objetivo fundamental para realizar el análisis de este nivel es el de medir los conocimientos adquiridos por los participantes en el desarrollo del programa de capacitación.</p>	<p>La medición de este nivel, según la metodología propuesta, se realizará sobre la base del sistema evaluativo de la Escuela de servicio.</p> <p>Les corresponde a los Instructores calificar las evidencias de aprendizaje de los colaboradores participantes de acuerdo con los</p>	<p>El seguimiento le servirá a los Instructores quienes entregarán los resultados y al responsable del programa de capacitación de la Caja para poder realizar una valoración de cada uno de</p>

Cuadro 23 (continuación)

	<p>Indicadores a evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de colaboradores que terminaron satisfactoriamente la Escuela • Resultados de la valoración de evidencias de aprendizaje. 	<p>criterios de evaluación establecidos en cada unidad de aprendizaje. La valoración se realiza sobre la calidad de las evidencias recogidas durante el proceso de formación y al finalizar éste. El juicio de valor puede llevar a la aceptación o rechazo de la evidencia, según se ajuste o no a dichos criterios de calidad.</p> <p>Para la “Escuela de Servicio” en una escala de 1 a 5, la calificación aceptada para aprobar la Escuela es a partir de 4.0 en adelante.</p>	<p>los participantes en la Escuela y conformar el criterio del Instructor y del responsable de la capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite conocer si los participantes cumplieron con los objetivos de aprendizaje propuestos. • Ayuda a identificar qué conocimientos y habilidades adquirieron y cuáles no fue posible alcanzar. <p>Estos resultados ayudan al replanteamiento de los contenidos de la Escuela en un futuro</p>
<p>III. Transferencia o Aplicabilidad</p>	<p>Este nivel tendrá como objetivo fundamental evaluar el nivel de aplicación o transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridas en el puesto de trabajo. Para la evaluación de este nivel se deberá esperar un tiempo considerable.</p> <p>Ítems a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En qué medida se ve modificada la conducta 	<p>Se propone como un indicador a tener en cuenta la Evaluación de desempeño laboral por parte de superiores y compañeros de trabajo, se propone igualmente la medición de la competencia Orientación al servicio.</p> <p>La Evaluación del desempeño laboral, se puede utilizar como fuente de retroalimentación a la fase práctica de la Escuela, cuyos objetivos estarán encaminados al ejercicio práctico del quehacer diario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite identificar si los conocimientos y habilidades impartidas realmente fueron transferidas al puesto de trabajo de los participantes. • Permite identificar qué factores dificultan la aplicación de lo aprendido en los diferentes puestos de trabajo.

Cuadro 23 (continuación)

	<p>de los participantes y mejoraron su desempeño como resultado de la capacitación recibida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realmente se dio transferencia de conocimiento a los puestos de trabajo 	<p>de la Caja, donde los colaboradores capacitados deben demostrar que lo que hacen, lo hacen bien aplicando los conocimientos adquiridos en el curso y ser evaluados por el Jefe inmediato como debe corresponder ya sea mensual, trimestral y/ o anualmente mejorando los resultados cualitativos y cuantitativos de su desempeño laboral en su puesto de trabajo.</p> <p>Para este análisis se tuvo en cuenta la aplicación de otra encuesta a los participantes de la Escuela (Anexo 3), sobre el impacto que consideran tuvo la capacitación en sus puestos de trabajo. Como recomendación esta misma encuesta puede aplicársele a los Jefes inmediatos de cada colaborador participante.</p>	
<p>IV. Resultados o Impacto</p>	<p>Este nivel tiene como objetivo fundamental analizar el impacto como tal de la acción formativa en el mejoramiento organizacional. En este último nivel se intenta medir si la acción formativa ha producido beneficios a la organización y al igual que</p>	<p>Los resultados se evidencian mediante la disminución del número de quejas recibidas y aumento del nivel de satisfacción por parte del cliente externo.</p>	<p>Permite hacer seguimiento, alinear y replantear en un caso dado la capacitación de acuerdo a las estrategias organizacionales.</p>

Cuadro 23 (continuación)

	<p>el nivel anterior precisa para su evaluación de que transcurra cierto tiempo. Este impacto está vinculado a la satisfacción del cliente por tanto los indicadores a tener en cuenta para determinar los beneficios de la capacitación son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas recibidas por la subcausa “Actitud de servicio deficiente” • Índice de Satisfacción del Cliente 		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Con este método propuesto se pretende finalmente tener unas herramientas que permitan medir la actividad de la Capacitación que compone la “Escuela de Servicio” en Comfandi, las cuales deben analizarse y controlarse continuamente, durante el tiempo que esté en ejecución en la Caja. Los resultados obtenidos en cada etapa servirán para poder mejorar el proceso de capacitación de este Programa Corporativo y de acuerdo a las evidencias encontradas en cada medición, se podrán establecer un conjunto de acciones para mejorar las deficiencias que se puedan presentar durante el proceso de la capacitación.

8 CONCLUSIONES

Una vez terminada la realización del estudio de este trabajo y con las evidencias recolectadas a través del proceso de investigación del Programa corporativo de capacitación Escuela de servicio Comfandi se puede determinar que existen evidencias que la gestión de formación y desarrollo de la competencia Orientación al servicio de los colaboradores de Comfandi, está arrojando buenos resultados para el mejoramiento de la competencia, resaltando de este proceso el modelo de capacitación con enfoque participativo y visión estratégica de la formación de sus colaboradores, facilitando así satisfacer sus necesidades formativas organizacionales, como es en este caso, el trato con el cliente. El proceso de la escuela, concebido como participativo y creativo, permite un equilibrio entre el saber, el hacer y el ser que le aporta a la adquisición o mejora de la competencia orientación al servicio.

El impacto de la capacitación recibida en la Escuela de servicio ha sido favorable y aporta un conjunto de conocimientos y habilidades que favorecen el desempeño de los colaboradores. En la encuesta de satisfacción los encuestados manifestaron que los conocimientos adquiridos no solo fueron aplicables a sus sitios de trabajo sino también a su vida personal, ya que en varios casos ayudaron a solucionar o mejorar sus relaciones familiares.

Se identificó que el “manejo de clientes difíciles” es uno de los temas más complejos de desarrollar en la labor de su desempeño y fue el que más reconocieron les aportó. Destacaron que el conocimiento que más les ha aportado para mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo ha sido la Empatía hacia los usuarios, la escucha activa, la tolerancia, no sólo hacia los clientes, si no a los compañeros de trabajo y la asertividad para saber dar respuestas a un usuario que llega descompensado emocionalmente.

Al aplicar el método propuesto se concluye que la evaluación de impacto de la capacitación es una herramienta que debe utilizarse con mayor frecuencia dentro de la Caja dado los beneficios que mediante ésta se pueden obtener. Tan solo la recolección de los resultados en cada nivel brindó retroalimentación, acerca de la efectividad que tuvo o no la Escuela de servicio. Esta retroalimentación, es una herramienta clave para el análisis futuro de los programas. A través de ella, se puede detectar nuevas necesidades de capacitación, como lo planteado en cuanto a generar más escenarios de práctica y trabajar en situaciones reales con el cliente; Errores de procesos, tal como fue mencionado en la revisión del Sistema SAP, el manejo de los tiempos de atención; Focos de mejora como es el tema de la falta de empoderamiento para el personal de salud, mayor señalización dentro

de las IPS; Falta de comunicación entre el prestador del servicio IPS Comfandi y el asegurador EPS SOS; Problemas de seguimiento de personal, como es el caso mencionado con los ausentismos laborales por incapacidad, la participación obligatoria a la Escuela; el de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, como lo expresado en cuanto a que haya un mayor apoyo por parte de las áreas administrativas hacia el servicio, en este caso, de salud; entre otras cosas.

Con el método propuesto se evidencia que el colaborador capacitado en la Escuela está efectivamente reforzando la competencia de servicio, es decir, si se están obteniendo los resultados esperados con la capacitación, expresados en términos tanto cualitativos como cuantitativos y que lo que la capacitación está logrando es un cambio consistente en diversas áreas de una persona como son hábitos y comportamientos pero a través de la toma de conciencia.

Un elemento que aporta este método propuesto para la Caja es la participación del cliente como parte integral de la evaluación en este proceso de capacitación. Sin embargo debe tenerse en cuenta que a la fecha sólo del total de la población de colaboradores que hacen parte del servicio de salud Comfandi, han participado en la Escuela el 11%. . Por ello resulta vital que si se quieren ver resultados a mediano plazo, en los indicadores de Servicio al cliente, haya una mayor participación en la capacitación del personal que se encuentra en contacto con los clientes de la Caja. Tal como fue manifestado por los asistentes como sugerencia: "Incrementar la cantidad de personas que asistan a la "Escuela de Servicio", ya que consideran que la mejora en la calidad del servicio prestado es un trabajo de equipo y si la mayoría de personas asisten a la "Escuela" va a ser más sencillo el desarrollo y aplicación de los conocimientos adquiridos".

Por último se concluye también que no todo los tipos de resultados interesan por igual a las diferentes audiencias o públicos de la evaluación. A la Gerencia General o al equipo gerencial que toma las decisiones presupuestales le interesan principalmente los logros del nivel 4, es decir los Resultados. A los colaboradores les podrían interesar los hallazgos del nivel 2, el Aprendizaje. Para el área de Gestión Humana, el nivel 3, Transferencia, puede ser útil para entender no sólo cómo está contribuyendo la capacitación a los colaboradores, sino también cómo están trabajando las áreas de línea de los servicios y para el área responsable de la formación (FTDH) el nivel 1, Reacción, que evalúa la satisfacción con el programa elaborado y los instructores.

9 RECOMENDACIONES

El desarrollo del capital humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse un Plan de Formación Integral, permanente y coherente dentro de la Caja. Teniendo en cuenta que Comfandi inicia con un cambio en su estructura organizacional, al pasar a un Modelo Integral de Gestión, la Escuela de servicio es un medio que le puede aportar al desarrollo de las nuevas competencias que se esperan de los colaboradores en este cambio, ya que con el programa de capacitación tiene más posibilidades de obtener los resultados que se desean puesto que se ha tomado en consideración el aprendizaje colectivo.

La escuela de Servicio debe verse como una Estrategia de desarrollo y para ello, con el método propuesto, se pretende garantizar el registro de datos de las evaluaciones del programa, que permita crear un histórico del comportamiento de la gestión de la capacitación para realizar estudios comparativos, y así evaluar la efectividad de ésta y tomar decisiones sobre posibles intervenciones. Todo lo anterior tiene como fin último fortalecer la gestión del área de capacitación de la Caja.

La Escuela de Servicio debe tener una modificación en su contenido curricular el cual debe estar asociado a la definición que Comfandi establezca para los niveles de comportamientos de la competencia orientación al servicio, para las categorías ocupacionales Comfandi, como son: Directivo, Ejecutivo, Profesional, Administrativo, Técnicos y Operativos. La evaluación de resultados deberá establecerse de acuerdo a los criterios de desempeño para cada nivel. El método propuesto no se afecta.

También es necesario mencionar la importancia que tiene apoyar la participación y resultados de la Escuela de servicio mediante el reconocimiento. Si tomamos en cuenta que la propuesta expuesta en este trabajo está ligada al rendimiento deseado para la Caja en cuanto a satisfacción del cliente, estos resultados obtenidos debiesen acompañarse con algún estímulo al ir consiguiendo las metas planteadas, promoviendo de esta forma un accionar que favorecerá por sobre todo a los resultados del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, K. La excelencia en el servicio. Bogotá (Colombia). Edición Liderazgo 21. 1999.

AMAT, Oriol. EVA Valor Económico Agregado. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Bogotá (Colombia). Norma. 1998

AUTORES VARIOS. (2003). Evento sobre la “Evaluación de Impacto de la Capacitación” Matanzas - Cuba.

COMFANDI. Informe de Gestión y Sostenibilidad. 2012

DELGADO GUERRERO, Luis Hernán. (2010). Blog de Luis Hernán Delgado Guerrero. Recuperado 18 de enero de 2014, a partir de <http://luishernandelgado.blogspot.com/>

Enciclopedia.us.es. Enciclopedia. Recuperado 17 de Diciembre 2013, a partir de http://enciclopedia.us.es/index.php?title=Enciclopedia_Libre_Universal_en_Espa%C3%B1ol&oldid=593343

Evaluación del impacto de la formación [en línea]. Fundación Factor Huma. 2012. [consultado 17 de Diciembre de 2013]. Disponible en Internet: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/9459/avaluacio_impacte_for_macio_cast.pdf

GORE, Ernesto y DUNLAP, Diane. Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización. Buenos Aires. 1998

JSTOR: Organization Science, Vol. 2, No. 1 (1991), pp. 88-115. Recuperado 14 de enero de 2014, a partir de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2634941?uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21103355359123>

KIRKPATRICK, D. L., y KIRKPATRICK, J. D. Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. Gestión 2000. 2007

KOFMAN, F. Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte. Ediciones Granica S.A. 2001

MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a. ed. Bogotá .

PAIN, Abraham. Como evaluar las acciones de capacitación. Ediciones Granica S.A. 1993.

SILICEO AGUILAR, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa. 2000

SIMON, Cristina. Indicadores de Capital Humano: Como cuantificar la gestión de personas. Revista de Empresa, No. 6. 2003

GARCÍA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Pensamiento & Gestión. 2009,

TEJADA ZABALETA, Alonso. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Universidad del Norte. 2003. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

VALLEJO COMBARIZA, Margarita. Gestión Humana con Vocación de Servicio. Universidad de la Sabana. 2008.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta satisfacción finalización de la escuela

DOCENTE:

GRUPO:

ESCUELA DE SERVICIO AL CLIENTE COMFANDI

ENCUESTA DE EVALUACIÓN

Estimado colaborador, usted fue elegido (a), para participar en la segunda promoción de nuestra ESCUELA DE SERVICIO, en la cual durante varios días con jornadas intensas recibió conocimientos y herramientas que le permiten mejorar en la competencia ORIENTACIÓN AL SERVICIO. Agradecemos nos conteste de manera oportuna esta corta encuesta para conocer su percepción sobre la Escuela en pro del mejoramiento de la misma.

1. Considera que los temas abordados en este proceso de aprendizaje le permitieron adquirir o afianzar los conocimientos sobre la adecuada atención y servicio al cliente.
Sí----- o No-----
Si su respuesta es No, por favor indíquenos el por qué?-----

2. Mencione las dos habilidades sobre el servicio al cliente que más le llamaron la atención:
1. _____
2. _____
3. Califique de 1 a 5: siendo 1 muy malo y 5 excelente los siguientes aspectos:
 - a. La calidad de los contenidos de los temas expuestos. (1 a 5)
 - b. La claridad de la exposición de los temas por parte del facilitador o docente. (1 a 5)
 - c. El acompañamiento del docente como facilitador para la adquisición de habilidades respecto a la atención y servicio al cliente. (1 a 5)
 - d. El material de apoyo para cada módulo (1 a 5)
4. El tiempo de duración de la escuela y de cada módulo fue:
Adecuado----- Inadecuado (Poco tiempo) ----- Inadecuado (Mucho tiempo)-----
5. Considera que los conocimientos, habilidades y aptitudes que se aprendieron en la escuela de servicio, contribuyen en su labor diaria.
Sí----- ó No----- si su respuesta es sí mencione el cómo y si su respuesta es no por qué.

6. En general, como califica su satisfacción con respecto a la Escuela de Servicio
Muy insatisfecho----- Satisfecho----- Muy satisfecho-----
7. Recomendaría a sus compañeros a asistir a la escuela, si----- o no-----
8. Por favor déjenos conocer todas las observaciones, sugerencias y comentarios que nos permitan mejorar la Escuela y contribuir con nuestra cultura de calidad de servicio.

Anexo B. Modelo Encuesta piloto

Posttest: Escuela de servicio

Cuestionario del participante – Transferencia del aprendizaje

Datos personales

Nombre: _____

Cargo: _____

Datos del supervisor o director

Nombre: _____

Cargo: _____

Nos hemos puesto en contacto con usted para pedirle que colabore con nosotros contestando este cuestionario. El propósito es recolectar los datos necesarios para determinar la idoneidad de la formación que usted ha recibido en el curso ESCUELA DE SERVICIO como empleado de Comfandi.

Sus datos personales son indispensables para gestionar adecuadamente las respuestas recibidas y los datos transferidos. Sin embargo, le aseguramos que las respuestas recibidas serán totalmente confidenciales: los datos se utilizarán exclusivamente para fines estadísticos.

Pregunta 1: En los últimos meses, usted asistió a la ESCUELA DE SERVICIO. De lo que aprendió, ¿Qué es lo que ha podido poner en práctica?

Nada todo/ todo	Unas cuantas cosas	Muchas cosas	Casi
(1)	(2)	(3)	(4)

Pregunta 2: Si usted respondió “Nada” o “Unas cuantas cosas” en la pregunta anterior, ¿cuáles son las principales razones de ello?

1. Las habilidades que aprendí resultaron insuficientes
 2. No he tenido la oportunidad de ponerlas en práctica
 3. Mi jefe no facilitó la implementación de estas habilidades
 4. No he tenido los recursos para poner en práctica lo que aprendí
 5. Otras razones (por favor, explíquelo)
-
-
-

Pregunta 3: ¿Piensa usted que su conocimiento (habilidad) acerca de comprender las necesidades del cliente con sensibilidad, respeto y tolerancia es?

Insuficiente Suficiente Bueno Muy bueno
(1) (2) (3) (4)

Pregunta 4: ¿Piensa usted que su habilidad para entregar soluciones o alternativas efectivas y confiables que generen satisfacción al cliente, a partir de una actuación amable y resolutiva es?

Insuficiente Suficiente Bueno Muy bueno
(1) (2) (3) (4)

Pregunta 5: A continuación encontrará una lista con diferentes conductas relacionadas con su puesto de trabajo. Indique en cada caso la frecuencia con la que se encuentra con cada una de ellas:

Actividad	Casi Nunca	A Veces	Con Frecuencia	Sin responder
Atender al cliente aplicando los protocolos de servicio				
Atender las sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre el servicio de acuerdo a las políticas de la organización.				
Atender a los clientes de manera efectiva, mediante el uso de los medios tecnológicos disponibles en la organización.				
Resolver situaciones, inquietudes y solicitudes de servicio con base en las necesidades de los clientes de acuerdo con los protocolos de servicio de la organización				
Atender al cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas, acorde con las políticas y directrices de la organización.				

En caso de que usted haya elegido la opción “Sin responder” para cualquiera de los ítems anteriores, por favor explíquelo.

Gracias por su colaboración

Anexo C. Modelo Encuesta Final

Postest: Escuela de servicio

Cuestionario del participante – Transferencia del aprendizaje

Datos:

Edad: 18-25 __ 26-33 __ 34-41 __ 42-49 ____ 50-57 ____ Mayor de 58 ____

Antigüedad: Menos de 1 año __ 2-5 años __ 6-9 años __ Más de 10 años __

Género: Femenino ____ Masculino ____ Cargo: _____

Fecha de terminación de la “Escuela de Servicio”: _____

Nos hemos puesto en contacto con usted para pedirle que colabore con nosotros contestando este cuestionario. El propósito es recolectar los datos necesarios para determinar la idoneidad de la formación que usted ha recibido en el curso ESCUELA DE SERVICIO como empleado de Comfandi.

Sus datos personales son indispensables para gestionar adecuadamente las respuestas recibidas y los datos transferidos. Sin embargo, le aseguramos que las respuestas recibidas serán totalmente confidenciales; los datos se utilizarán exclusivamente para fines académicos.

Pregunta 1: En los últimos meses, usted asistió a la “ESCUELA DE SERVICIO. De lo que aprendió, ¿Qué es lo que ha podido poner en práctica en su puesto de trabajo?

Pregunta 2: ¿De lo que aprendió como cuantificaría lo que ha podido poner en práctica en su puesto de trabajo?

Nada	Unas cuantas cosas	Muchas cosas	Casi todo	Todo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Pregunta 3: Si usted respondió una categoría entre 1 y 4 (Nada y Casi Todo) en la pregunta anterior, ¿cuáles considera son las principales razones de ello? (Marque una o varias opciones)

1. Las habilidades que aprendí resultaron insuficientes para mi labor
2. No he tenido la oportunidad de ponerlas en práctica en mi puesto de trabajo
3. Mi jefe no facilitó la implementación de estas habilidades en mi puesto de trabajo
4. No he tenido los recursos para poner en práctica en mi puesto de trabajo lo que aprendí
5. Otras razones, diga cuales

Pregunta 4: Como considera se podría mejorar estas situaciones?

Pregunta 5: A continuación encontrará una lista con diferentes conductas relacionadas con su puesto de trabajo. En una escala de 0 a 5, donde 0 indica “Nunca” y 5 “Siempre”, indique el valor de utilización de cada una de ellas:

Actividad	¿Si su respuesta se encontró entre 0 y 4, cuales considera que fueron las principales causas?	¿Qué solución propone para contrarrestar estas causas?
Atiende al cliente aplicando los protocolos de servicio		
0 1 2 3 4 5		
Atiende las sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre el servicio de acuerdo a las políticas de la organización.		
0 1 2 3 4 5		
Atiende a los clientes de manera efectiva, mediante el uso de los medios tecnológicos disponibles en la organización.		
0 1 2 3 4 5		
Resuelve situaciones, inquietudes y solicitudes de servicio con base en las necesidades de los clientes de acuerdo con los protocolos de servicio de la organización		
0 1 2 3 4 5		
Atiende al cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas, acorde con las políticas y directrices de la organización.		
0 1 2 3 4 5		

Pregunta 6: ¿Cómo cuantificaría lo que ha podido poner en práctica desde su puesto de trabajo al comprender las necesidades del cliente con sensibilidad, respeto y tolerancia?

Nada Unas cuantas cosas Muchas cosas Casi todo Todo
 (1) (2) (3) (4) (5)

Pregunta 7: ¿Cómo cuantificaría lo que ha podido poner en práctica desde su puesto de trabajo para entregar soluciones o alternativas efectivas y confiables que generen satisfacción al cliente, a partir de una actuación amable y resolutiva?

Nada Unas cuantas cosas Muchas cosas Casi todo Todo
 (1) (2) (3) (4) (5)

Gracias por su colaboración