

EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION OCUPACIONAL: UN SISTEMA DE EVALUACION

Margarita Gili V.
Isabel Mönckeberg P.
María Ruby Rotondo

El número de empresas que han ido asumiendo un rol activo en los procesos de capacitación de su personal ha ido en aumento en los últimos años, ya sea administrando esta actividad como también realizando procesos de capacitación en forma interna. Esta actividad sin embargo ha sido por lo general insuficientemente evaluada. A partir de esta necesidad la Escuela de Trabajo Social a través del Departamento Laboral se planteó la realización de una investigación en este campo, que como resultado pudiera ofrecer instrumentos que sirvieran para evaluar los efectos de la capacitación.

En esta investigación junto con medir un posible mejoramiento que los trabajadores manifestaran en el desempeño de sus tareas laborales, se trató de detectar aspectos cualitativos relacionados al proceso de capacitación, específicamente variables motivacionales. Dada la complejidad del tema, este trabajo constituye un primer intento por aportar nuevos conocimientos en la construcción de instrumentos adecuados para medir y poder detectar las repercusiones de los procesos de capacitación en los trabajadores de nivel operativo.

El seguimiento laboral se define como una técnica, una herramienta, o en sentido más amplio como un medio que permite medir la variación o cambio que el trabajador ha experimentado en su puesto de trabajo, después de haber recibido un curso de entrenamiento.

La capacitación ocupacional es concebida como parte del proceso de aprendizaje o educación de adultos, la cual se adecúa a cada realidad, constituyendo una estrategia poderosa en los procesos de desarrollo organizacional. Desde una perspectiva general, capacitar es habilitar a alguien para una cosa. Es usado como sinónimo de formación profesional, entrenamiento o adiestramiento. Se le considera como la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y/o actitudes necesarias para el mejor desempeño del trabajo. En este caso se escogieron cursos de capacitación que se realizaran en forma

interna, de tipo técnico y que apuntaran a aspectos específicos de la tarea del trabajador. Este proceso debía haber reunido las características de responder a una real detección de necesidades, fundamentarse en objetivos claramente especificados, calificar el rendimiento en el curso, y ser realizado durante el año 1985.

Esta investigación de tipo evaluativo se planteó el estudiar todo el proceso de capacitación al interior de las empresas seleccionadas para el estudio, para luego detectar si se han manifestado cambios en el desempeño laboral, y precisar cuales han sido estos cambios en cuanto a; habilidades adquiridas y/o factores motivacionales. La investigación empírica, por un lado, permitió el conocimiento de las repercusiones de la capacitación en las variables que se establecieron como dependientes y por otro, su riqueza radica en la elaboración misma del instrumento de medición, el cual previa adaptación puede ser aplicado a trabajadores de diferentes niveles ocupacionales.

El estudio y análisis de la bibliografía existente sobre el tema y las deliberaciones del equipo de investigadores, así como el intercambio de experiencias con los encargados de capacitación de las empresas, permitió la elaboración de un marco de referencia el cual fue crucial para la realización de la investigación empírica. La inquietud fundamental estuvo centrada en el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, visto como las respuestas que el trabajador da a la organización misma, y por las

(*) Este artículo está basado en la investigación realizada por el Departamento Laboral de la Pontificia Universidad Católica de Chile 1984—1985. El equipo de investigación estuvo constituido por: Alicia Petit y María Ruby Rotondo, quien se desempeñó como coordinadora de este equipo. Esta investigación contó con el patrocinio del Departamento de Investigación de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONYCIIT).

cuales recibe recompensas, como son entre otras una remuneración, un status, y una interacción social. El desempeño laboral es visto entonces como la variable dependiente que puede ser afectada por los procesos de capacitación.

¿Qué se entiende por desempeño laboral?

Luego de haber analizado diferentes teorías de psicología social que explican el desempeño del trabajador en la empresa, se consideró adecuado estudiar el planteamiento del investigador americano Victor Vroom, psicólogo industrial quien postula, al igual que sus seguidores que el desempeño del trabajador en las organizaciones se debe fundamentalmente a dos variables claves; (1) aspectos de habilidad, destreza o capacidad de las personas y la motivación hacia el trabajo. Dicho de otra manera, ambas variables estarían reflejando el conocer, el hacer y el querer frente al actuar de un trabajador.

Según este modelo, que se profundiza más adelante, el actuar del trabajador estaría determinado por el **esfuerzo para trabajar** - que no es otra cosa que el impulso motivacional - y la **habilidad para hacerlo**. Esos son los atributos necesarios para un alto nivel de desempeño. Ambos efectos no son sumables sino que estarían interactuando, de allí que se llega a la siguiente ecuación:

$$\text{Desempeño laboral} = \text{habilidad} \times \text{motivación}$$

Ya, desde principios de siglo, Mace y Viteless (2) han diferenciado "la capacidad para el trabajo" del "deseo de trabajar". Si bien el entrenamiento puede llevar a un notable aumento en la habilidad de un trabajador, una baja motivación llevaría a resultados menores de desempeño.

Las dos grandes interrogantes planteadas por esta investigación son: ¿A mayor entrenamiento de un trabajador, mejor rendimiento en su puesto de trabajo? y ¿A mayor capacitación más positiva será su motivación frente al trabajo?.

La experiencia parecía demostrar a los encargados de capacitación de las empresas del estudio, que toda labor de entrenamiento ocasionaba posteriormente algunos cambios positivos no sólo en el perfeccionamiento en la realización de las tareas específicas que debían realizar los trabajadores, sino también consecuencias "no esperadas" ubicadas en el ámbito de las relaciones humanas. En algunos

casos estas manifestaciones consistían en una mayor seguridad personal del trabajador, mayor sentido de pertenencia a la empresa, y aumento de su satisfacción en el trabajo entre otros. El estudio postulaba que estas repercusiones serían diferentes de acuerdo a toda una gama de factores que pudieran estar influyendo, tales como tipo de materias impartidas, forma de ser entregada la capacitación, objetivos de la tarea de entrenamiento, junto a factores derivados tanto de las diferencias individuales de los trabajadores, como situaciones globales de la organización misma. Sin duda un programa destinado a un mejoramiento de las relaciones humanas en la organización afectaría más al campo motivacional del trabajador, que un programa eminentemente técnico.

Evaluar el desempeño laboral es una tarea compleja. Es un proceso formal y sistemático que se focaliza en la forma como el trabajador realiza su trabajo. Constituye en este caso una forma de medir los resultados de las acciones de entrenamiento, y de esta forma permitir una retroalimentación de las unidades de capacitación.

Existe una gran variedad de métodos para evaluar desempeño laboral, tales como método de ranking, de asignación de puntos, de incidentes críticos entre otros (3). Su objetivo básico es poder comparar las actuaciones de diferentes trabajadores. En el trabajo mencionado se utiliza el sistema de "escogencia forzada" para medir los factores motivacionales y métodos de asignación de puntos para medir la variable habilidad (4).

Siguiendo el modelo de Vroom, se analiza luego los componentes del desempeño laboral; por un lado las habilidades y por otro la motivación.

Concepto de habilidad

La habilidad es entendida como una serie de atributos o capacidades que permiten al trabajador alcanzar un alto nivel de desempeño, atributos que pueden ser modificables a través de programas de entrenamiento. Edward Lawler (5) psicólogo, seguidor de Vroom, define habilidad como "cuando bien una persona puede desempeñarse en un momento dado" e incluye dentro de este concepto todo el entrenamiento, experiencias, talento y

(1) Vroom, Víctor. "Work and Motivation", Cap. II Motivation, a point of view, John Willy, Inc. New York, London, Sydney, 1984.

(2) "Mace and Viteless" en: Vroom, Víctor. Op. cit.

(3) Toso P. Ricardo. "Evaluación del desempeño". Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, U. de Chile. IDERTO. Stgo. 1984.

(4) Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ediciones Mc-Graw, México, 1983.

(5) E. Lawler. "Motivation in work organizations". Cap. 1. Brooks Cole Publishing Company. Monterrey, California.

aptitudes que son necesarias para desempeñarse bien.

Para Lawler, debe diferenciarse "habilidad" de "aptitud", puesto que esta última se refiere a si un individuo puede ser llevado a través de entrenamiento a un nivel específico de habilidad. Aptitud se refiere a las cualidades innatas de una persona. Afirma el autor que si hay mal desempeño por poca habilidad, se requiere de entrenamiento o capacitación. Pero, si un mal desempeño se debe a una mala o baja aptitud, no habría allí solución posible para elevar la actuación del trabajador en su puesto de trabajo. Si es debido a una baja motivación, habría que emplear técnicas motivacionales, como son modificar la forma de trabajar, la manera de supervisar, el tipo de recompensa, etc.

En este estudio se definió la habilidad como la aplicación de los conocimientos y destrezas del trabajador en su puesto de trabajo, actuación que involucra la aptitud, la experiencia y los entrenamientos anteriores que el trabajador haya recibido. Este actuar puede demostrarse ya sea en forma individual o grupal, según corresponda.

Es justamente esta habilidad la que se verá afectada por nuevos programas de entrenamiento y es ello lo que constituye la hipótesis central. "Una vez recibido el entrenamiento, el nivel de habilidades del trabajador debería ser superior al que tenía antes de recibirlo".

Concepto de motivación

La motivación y las emociones proporcionan una clave para comprender por qué un individuo responde a ciertos estímulos de su ambiente social y no a otros; por qué gusta de ciertos objetos de su experiencia y otros le disgustan y cómo interpreta su ambiente.

Los procesos motivacionales tienen la ventaja de constituir el vehículo básico de las relaciones abiertas entre el individuo y el ambiente social; en este caso entre el trabajador y la organización. Es lo que impulsa a la persona a actuar en una forma determinada para satisfacer una necesidad. Dicho en otra forma, es lo que animará al trabajador a hacer un mayor esfuerzo para desempeñarse mejor. Así, en el plano laboral, la necesidad de satisfacer cualquier inquietud es consciente.

Según el esquema central del estudio analizado, el desempeño del trabajador no es fruto de su habilidad solamente, sino de ésta y sus motivaciones. A continuación se verá el comportamiento de esta variable en la perspectiva de V. Vroom, modelo teórico que guía la investigación. En este modelo, la motivación depende de dos conceptos claves que

son la valencia y la expectativa, interrelacionándose de acuerdo a la siguiente fórmula.

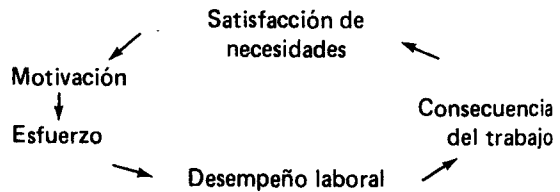
$$\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa}$$

El concepto de valencia se refiere a la intensidad con que una persona desea algo; a las preferencias respecto a ciertas consecuencias o resultados. La preferencia refleja la atracción que una variable ejerce en una persona. Esta fuerza con que la persona desea o se opone a ciertos resultados no depende tanto de las propiedades propias de estos resultados, sino de la propia percepción del trabajador.

El segundo concepto es el de expectativa, se refiere al grado en que una persona cree que determinados resultados son probables. Es una asociación entre la acción y el resultado, o una creencia actual de que un determinado acto, puede ser seguido por un determinado resultado.

La relación de multiplicación implica que una valencia positiva o negativa no tendrá efecto, a menos que se tenga alguna expectativa que ese resultado puede ser logrado por la acción. En forma similar, si la valencia de un resultado es cero, no tendrá este resultado ningún efecto sobre la motivación. Vale decir, si cualquiera de los dos elementos que componen esta fórmula es cero, anula completamente el valor del otro elemento.

Los autores Aldag y Brief (6) han graficado el siguiente modelo simple de desempeño, partiendo de la motivación:



El modelo plantea que las personas trabajan a fin de obtener ciertos resultados, que son respuestas a necesidades. Estas pueden ser jerarquizables en un momento dado, presentando así cierta variabilidad. El nivel de desempeño está determinado por el grado de esfuerzo, que está en función de la motivación, junto a otros factores como es el nivel de destreza de los trabajadores (habilidad). A partir del desempeño pueden lograrse ciertas consecuencias que responden a necesidades y finalmente el nivel de satisfacción de estas necesidades influye nuevamente en la motivación de los trabajadores.

Los autores concuerdan con Vroom en que un determinado nivel de motivación determina también la cantidad de esfuerzo ejecutado en el trabajo.

(6) Aldag y Brief. "Diseño de Tareas y Motivaciones del Personal". Editorial Trilla. México, 1983.

Metodología utilizada por la investigación.

Se utilizó en este estudio un diseño pre-experimental realizándose una medición de las variables establecidas en dos instancias de tiempo; pre y post entrenamiento. Dada la realidad de las empresas, no fue posible la utilización de grupos de control, hecho que habría fortalecido el trabajo de investigación.

Para la realización de esta experiencia se seleccionó un grupo de trabajadores que estuvieran próximos a recibir un programa de capacitación interno en tres empresas previamente seleccionadas. Luego de realizada una medición antes y después de efectuado este entrenamiento, se asume que las variaciones experimentadas han sido ocasionadas por el programa de capacitación realizado, teniendo como variable de control aquellos aspectos que pudieran estar interfiriendo en la relación.

Se tomó como unidad de análisis al trabajador que experimenta un proceso de entrenamiento, quien a través de un cuestionario responde sobre su propio quehacer laboral. Otra fuente de información son los supervisores de ellos, quienes mediante la observación directa califican el desempeño de sus subordinados.

Para medir las habilidades se utilizó una escala de grados discontinua, asignándose luego para cada uno de éstos grados un determinado puntaje, con valores correspondientes entre cero y uno, lo que permitió el cálculo en términos numéricos, obteniéndose así un valor promedio total de habilidad para cada trabajador. Conjuntamente se le asignó

una ponderación mayor a aquellas habilidades que a juicio de cada supervisor eran las más relevantes para el cargo. A continuación puede verse cuadros de ejemplos que representan las dos formas de medición.

El agente evaluador de las habilidades del trabajador fue el supervisor o jefe directo de cada cual. Como un aporte complementario a la opinión del supervisor se utilizó también la apreciación del trabajador frente a su desempeño, calificando el mismo su actuación en su puesto de trabajo. Esta opinión sólo tiene un carácter descriptivo en esta investigación, dado el sesgo positivo que era de prever al expresar sus opiniones.

Al medir la motivación que el trabajador tiene para superarse en el desempeño de su trabajo, se consideró sólo la opinión de él mismo, dado que interesaba su percepción personal frente a determinados aspectos del quehacer laboral. Se seleccionaron cuidadosamente doce aspectos que pudieran ser relevantes para un trabajador de nivel operacional. Frente a estos aspectos a través del método de la escogencia forzada se le hizo determinar la importancia que cada aspecto tenía para él. A cada orden de importancia se le asigna un puntaje (entre valores 0 y 1). Luego en forma separada se le consultó la probabilidad que cada aspecto mejorara si su desempeño como trabajador fuera mejor. Esta probabilidad se le presentó en escalas de cinco grados, teniendo cada grado un puntaje asignado entre cero y uno.

Los aspectos del trabajo considerados se refi-

EJEMPLO DE LISTADO DE TAREAS	GRADOS DE DESTREZA CATEGORIAS Y VALORES					
	No la domina		La domina en forma normal		La domina bien	
	=	+	-	+	-	+
	0.0	0.21	0.42	0.58	0.79	1.0
1. Ajustar equipo para los diferentes formatos de hojalata.						
2. Lavar prensa barnizadora.						
3. Entintar la máquina y litografiar de acuerdo a carpeta de diseño y colores.						

**GRADOS DE DESTREZA
CATEGORIAS Y VALORES**

**EJEMPLO DE
LISTADO DE ACTIVIDADES**

	1.0	0.75	0.50	0.25	0.0
1. Solucionar problemas en su trabajo.	Es sobresaliente para solucionar problemas en su trabajo	Siempre soluciona problemas en su trabajo.	Generalmente soluciona problemas en su trabajo.	Frecuentemente no soluciona problemas en su trabajo.	No soluciona problemas en su trabajo.
2. Realizar su tarea específica con prolijidad.	Es sobresaliente para realizar su tarea específica con prolijidad.	Siempre realiza su tarea específica con prolijidad.	Generalmente realiza su tarea con prolijidad.	Frecuentemente no realiza su tarea específica con prolijidad.	No realiza su tarea específica con prolijidad.
3. Mantenimiento de orden y aseo en instrumentos de trabajo.	Es sobresaliente la mantención ordenada y aseada de sus instrumentos de trabajo.	Siempre sus instrumentos de trabajo están ordenados y aseados.	Generalmente sus instrumentos de trabajo están ordenados y aseados.	Frecuentemente instrumentos de trabajo están ordenados y aseados.	Sus instrumentos de trabajo están desordenados y desaseados.

rieron a dimensiones tales como; estabilidad en el trabajo, remuneración, contenido del trabajo, plan de carrera, supervisión recibida, responsabilidad, relaciones interpersonales y reconocimiento. Todas estas situaciones fueron planteadas en un lenguaje muy sencillo a fin de no obstaculizar la medición.

Para cada uno de los indicadores o aspectos de la motivación se obtuvo por lo tanto un valor asignado según la importancia que el trabajador le daba, y otro valor correspondiente a la expectativa que se tenía de mejorar esa situación. Ambos valores se multiplicaron, con lo que se obtuvo una cuantificación de los factores motivacionales. Finalmente se trabajó con un valor promedio.

Ahora bien, el valor asignado al desempeño laboral propiamente tal corresponde al producto de los valores promedio alcanzado tanto para las habilidades como para la motivación.

Estos valores promedio finales se compararon a través de test o prueba de medias, a fin de conocer si las diferencias percibidas entre la prueba realizada antes de la capacitación, con la realizada después eran significativas.

Además de la variable independiente (capacitación) y dependientes (habilidad, motivación y desempeño laboral), se tuvo en consideración una serie de aspectos que pudieran actuar como variables intervinientes, incluyéndose características personales del trabajador, de la capacitación impartida y de la propia organización. Como variables de control se consideraron las siguientes variables: Antigüedad en la empresa, antigüedad en la ocupación, remuneraciones, duración de los cursos, métodos de enseñanza empleados, motivos que presentaban los trabajadores para iniciar el proceso de capacitación, nivel de calificación, años de instrucción anterior y participación en procesos anteriores de capacitación.

Características generales del grupo estudiado.

La población estudiada estuvo constituida por un total de 60 trabajadores de nivel operativo. Específicamente estuvo conformada por trabajadores semicalificados y calificados pertenecientes a tres empresas de tipo productivo de la Región Metropolitana de Santiago. (7) Se midió el desempeño laboral pre y post entrenamiento sólo en este nivel de trabajadores, puesto que los diferentes estratos requieren de pautas de medición específicas

(7) El Servicio Nacional de Empleo (SENCE) define al trabajador calificado y semicalificado de la forma siguiente: Calificado: Persona que desempeña ocupaciones que comprenden un gran número de tareas complejas, cuya ejecución requiere de iniciativa propia del trabajador para organizar sus labores y realizarlas con poca supervisión. Normalmente requiere de un

Cuadro Nº 1 MEDIDAS ALTERNATIVAS DE HABILIDADES ANTES Y DESPUES DEL ESTIMULO CAPACITADOR POR CURSO.

MEDIDAS ALTER NATIVAS	Curso 1		Curso		Curso 3		Curso 4		Total	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
HABILIDAD (\bar{X})										
Autos-hab. (pond.)	0.60	0.61	0.61	0.70	0.73	0.71	0.44	0.77	0.61	0.65
Eval. habilidades	0.54	0.58	0.44	0.75	0.65	0.81	0.57	0.64	0.54	0.65
Habilid. a las que apunta el curso	0.53	0.59	0.45	0.75	0.68	0.82	0.54	0.62	0.53	0.65

FUENTE: "El seguimiento de la capacitación ocupacional en la empresa" PUC de Chile. M. Ruby Rotondo y colaboradores

Cuadro Nº 2 NIVEL DE HABILIDADES DEL TOTAL DE TRABAJADORES ANTES Y DESPUES DE CAPACITARSE (Datos agrupados)

Intervalos de habilidades	TRABAJADORES				(Frecuencia)	
	Auto-evaluación		Evaluación supervisor			
	Antes	Después	Antes	Después		
0.0 - 0.20	1	0	1	0		
0.20 - 0.40	1	2	4	2		
0.40 - 0.60	28	22	36	25		
0.60 - 0.80	22	31	14	22		
0.80 - 1.00	5	4	2	8	16	30
Total	57	57	57	57		

FUENTE: Datos elaborados en base "El seguimiento de la Capacitación Ocupacional", op. cit.

dada las características peculiares que presentan. Se realizó este estudio en este nivel atendiendo fundamentalmente a que es en este estrato donde parece menos complejo llegar a una descripción de todas las tareas que involucra cada cargo, paso que era necesario en la realización de la investigación.

período de capacitación prolongado. Ej. tornero, soldador.

Seml calificado: Persona que desempeña ocupaciones que requieren gran habilidad manual en trabajos rutinarios, para los cuales necesita un período de entrenamiento relativamente breve. Ej. maestro carpintero.

Los cursos realizados fueron cuatro, dos de ellos referentes a control de calidad y dos de tipo técnico muy específicamente orientados a mejorar la realización de las tareas por parte de los trabajadores. Conjuntamente la capacitación impartida respondió a una real detección de necesidades y los cursos planteaban objetivos claramente explicitados. La forma como se dio la capacitación revistió diferentes características en las empresas, destacándose que en una de ellas, primero se capacitó a ciertos supervisores previa una selección rigurosa de ellos, para formarlos como instructores de los trabajadores, realizando esta acción con gran entusiasmo y

dedicación. En las otras empresas se capacitó a través de expertos.

En relación a las características de los trabajadores puede decirse que se trataba de grupos homogéneos en cuanto a edad, no así respecto a variables tales como número de años de estudio y años de antigüedad en la empresa y en el cargo. Los grupos también se diferenciaban respecto a haber recibido o haber formado parte de un proceso de capacitación anterior.

Análisis de los principales hallazgos de la investigación.

El logro fundamental que mostró tener la capacitación se ubica en el campo del desarrollo o perfeccionamiento de las habilidades o grados de destreza con que un trabajador realiza sus obligaciones. El promedio de habilidades observado en cada curso, antes y después de realizar éste, puede observarse en cuadro N° 1. Cualquiera sea la forma de medir habilidad, ella se ve positivamente afectada por el estímulo capacitador. En efecto, todas las mediciones aumentan si se compara la situación antes-después del curso, quedando confirmada una de las hipótesis del estudio.

Por otro lado, si bien el trabajador al opinar sobre sí mismo demuestra un marcado sesgo positivo frente a la opinión del supervisor en la medición efectuada antes de realizar el curso, una vez recibido el entrenamiento ambos juicios coinciden plenamente, mostrándose de este modo una mayor objetividad en el trabajador capacitado.

Como una forma de confirmar la influencia positiva del entrenamiento frente a la habilidad, se consideró la distribución de los trabajadores en relación a esta variable en las dos instancias de tiempo. (ver cuadro N° 2). El desplazamiento de los trabajadores desde los niveles más bajos de habilidad a los niveles más altos queda de manifiesto.

La situación fue particularmente distinta, respecto a la segunda variable dependiente; motivación frente al trabajo. En términos generales no hubo cambio en este aspecto, ya que de hecho se mantuvieron los valores otorgados antes y después de efectuados los cursos. Sin embargo al analizar los cursos en forma separada se detectaron modificaciones de importancia. En uno de ellos se operó un cambio muy significativo, pero en sentido contrario al esperado, ya que la motivación post-entrenamiento fue considerablemente más baja. Este curso presentaba un nivel mayor de educación, y menor cantidad de años en la empresa, y se desarrolló en un período más largo de tiempo.

Si bien en términos generales puede estimarse que la capacitación ocupacional pareció no afectar

a la motivación que los trabajadores tienen respecto a su trabajo, se considera de gran relevancia poder mostrar, los aspectos del trabajo que fueron más valorados, como también las expectativas que se tienen frente a ellos.

¿Qué aspectos de su trabajo valoran más los trabajadores antes y después de efectuarse la capacitación?

Que el trabajo esté bien organizado, tener estabilidad o seguridad, y tener oportunidad de crecimiento y desarrollo personal son los tres principales aspectos valorados por los trabajadores. En cambio la rutina y el compañerismo son aquellos considerados como los menos importantes. Queda de manifiesto una gran estabilidad en la valoración que los trabajadores asignan a los diversos factores considerados como motivacionales (ver cuadro N° 3).

Ahora bien, considerando las expectativas en conjunto, para la prueba de antes y después, pudo observarse que aquellos aspectos que presentan una más alta expectativa de lograrse son: tener oportunidad de crecimiento y desarrollo personal, tener buenas relaciones con el jefe y realizar una tarea interesante.

Si bien la situación posterior no presentó modificaciones fundamentales, se detectaron dos cambios importantes de mencionar; el realizar una tarea interesante manifiesta una baja en su expectativa sucediendo a la inversa con la estabilidad en el trabajo, y la posibilidad de recibir una mejor remuneración. Sin duda, el proceso de capacitación realizando les hizo percibir que su trabajo era para ellos algo más seguro. Llama la atención que una de las expectativas más altas la señalaran justamente en este aspecto, a pesar de la situación general de cesantía en nuestro país. El hecho que las empresas tengan interés en capacitarlos, se transforma en cierto modo en un mensaje que los trabajadores reciben en el sentido de la importancia que se les asigna, disminuyendo el peligro de despido.

Habiendo analizado ya el efecto que tiene la capacitación ocupacional frente a la habilidad y la motivación para el trabajo, queda por detallar su efecto frente al desempeño laboral, el cual es considerado como el producto de estas dos variables según la fórmula anteriormente expuesta. Sin duda las diferencias que se encuentran en el desempeño laboral al comparar la situación antes-después en las empresas se deben a los cambios ocurridos en las habilidades, dado que la motivación no se vió afectada por el estímulo capacitador. Así, el aumento de la habilidad en el total de trabajadores que fue de un 20% es la misma proporción que se observa para el aumento de desempeño. (ver cuadro N° 4).

Cuadro Nº 3 IMPORTANCIA ASIGNADA A LOS INDICADORES DE MOTIVACION (VALENCIA) POR EMPRESA ANTES Y DESPUES DE CAPACITACION

INDICADORES	RANKING DE PREFERENCIA							
	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3		Total	
	A	D	A	D	A	D	A	D
- Posibilidad de ascenso en la empresa	5	6	8	9	12	12	7	7
- Realizar una tarea interesante	8	8	5	5	1	3	5	5
- Recibir una buena remuneración	7	5	10	10	9	6	9	7
- Tener estabilidad o seguridad en el trabajo	1	2	3	2	3	2	2	2
- Que el trabajo esté bien organizado	1	1	1	1	2	6	1	1
- Tener oportunidad de crecimiento y desarrollo personal	3	3	3	4	4	1	3	3
- Tener buenas relaciones con el jefe.	6	11	7	8	7	5	7	10
- Que su opinión y experiencia sea considerada.-	10	7	8	6	9	6	10	5
- Asumir responsabilidades en el trabajo.	8	9	6	7	4	9	6	9
- Tener buenas relaciones con los compañeros.	11	10	11	12	11	4	11	11
- Que el trabajo no sea rutinario	12	12	12	11	7	11	12	12
- Ser reconocido en el trabajo	4	4	2	3	6	10	4	4

FUENTE: Datos elaborados en base "El seguimiento de la capacitación ocupacional", op. cit.

CUADRO Nº 4 VALORES DE DESEMPEÑO OBTENIDOS PARA EL TOTAL DE TRABAJADORES POR CURSO

DESEMPEÑO VALORES \bar{x}	CURSO 1		CURSO 2		CURSO 3		CURSO 4		TOTAL	
	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D
		0.20	0.22	0.19	0.29	0.25	0.33	0.18	0.22	0.20

FUENTE: Datos elaborados en base "El seguimiento de la capacitación ocupacional. "op. cit."

Conjuntamente pudo detectarse un desplazamiento del grupo de trabajadores desde los niveles más bajos de desempeño hacia los niveles más altos. (ver cuadro Nº 5).

Las pruebas estadísticas permitieron concluir que en términos generales tanto la habilidad como el desempeño del trabajador aumentaron significativamente después de un proceso de capacitación. Al analizar el efecto de las variables de control (ver cuadro Nº 6) sobre estas reacciones pudo detectarse que; mientras más horas de duración tuvo el curso, más notable fue el aumento en las habilidades del trabajador. Igual sucede con la calificación final obtenida. Con esto queda de manifiesto la importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje frente al resultado posterior. Se requiere de un tiempo mínimo de horas y también de una buena acumulación de conocimientos, que en este caso está medida a través de la nota final.

CUADRO Nº 5

TOTAL DE TRABAJADORES SEGUN NIVELES DE DESEMPEÑO LABORAL

Intervalos de Desempeño	TRABAJADORES (frecuencia)	
	Antes capac.	Después capacit.
0,0 – 0,20	26	12
0,21 – 0,40	28	34
0,41 – 0,50	3	11
Total	57	57

Fuente: Datos elaborados en base "El seguimiento de la capacitación ocupacional..." op. cit.

La situación respecto a la variable motivación es mucho más compleja, ya que se ve en ella efectos tanto positivos como negativos de las variables de control. Entre los efectos positivos, sólo se manifiesta el de la antigüedad en la ocupación, en el sentido que los trabajadores más antiguos muestran un aumento de la motivación frente al trabajo. En cambio tanto los años de educación regular, la mayor duración del curso y la mejor calificación final mostraron un efecto contrario a lo esperado.

CONCLUSIONES GENERALES

Esta investigación se planteó como objetivo central el elaborar una metodología de evaluación del desempeño laboral posterior al entrenamiento, a fin de que esta medición sirva de apoyo a la tarea de perfeccionamiento de personal que se realiza en las empresas. Sin duda el presente trabajo constituye un aporte valioso en este sentido, por cuanto a través de los instrumentos de medición se ha podido establecer una forma operacional de medir efectos de la capacitación en el comportamiento laboral de los trabajadores, luego de efectuado un programa de entrenamiento. Es así como estos instrumentos, si bien fueron aplicados a trabajadores de nivel semicalificado y calificado, son fácilmente adaptables para trabajadores de otros niveles. Tales instrumentos quedarán a disposición de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para posibles trabajos de extensión a futuro, los cuales se podrán ofrecer a otras organizaciones en calidad de servicios o asesorías. El poder aplicar estos mismos instrumentos en otras realidades permitirá continuar los avances logrados a través de este estudio.

CUADRO Nº 6
ANALISIS DE CORRELACION ENTRE DIFERENCIAS DE HABILIDAD, MOTIVACION Y DESEMPEÑO Y VARIABLES DE CONTROL

Variables de control	Diferencias en		
	Habilidad	Motivación	Desempeño
	r	r	r
Años Educ. regular	0.17	- 0.40 a)	- 0.07
Años en la ocupac.	- 0.09	0.34 a)	0.10
Duración del curso	0.59 a)	- 0.34 a)	0.40 a)
Calificación final del curso	0.31 b)	- 0.29 b)	0.15

Fuente: Datos elaborados en base "El seguimiento de la capacitación ocupacional." op. cit."

a) Relación muy significativa (al 10%)

b) Relación significativa (al 5%)

Un estudio de este tipo permite demostrar cuantitativamente las repercusiones de los procesos de capacitación realizados, a la vez que poder percibir las limitaciones que este proceso tiene, las posibles causas de los fenómenos detectados, la forma de aproximar los objetivos personales de los trabajadores con los de la organización, entre otros. Una investigación evaluativa de este tipo, muestra resultados prácticos, desmitificando en cierto modo posiciones que perciben la capacitación como un proceso que responde más fuertemente a cada trabajador que a la organización misma.

Como resultado de este estudio pudo establecerse que se producen cambios en el desempeño laboral posterior de los trabajadores, y que este aumento se debe a un mejoramiento en la forma que los trabajadores realizan sus actividades o tareas. La manera en que efectúan sus trabajos es perfeccionable a través de cursos de entrenamiento bien diseñados y adecuadamente preparados. Los resultados del estudio permiten estimar que este aumento de habilidades para realizar el trabajo puede ser equivalente a un 20% de ellas. Sin duda es éste un dato importantísimo de corroborar con posteriores investigaciones, y que de ser repetidamente confirmado es de gran relevancia para las empresas.

Asimismo, otro aspecto que la investigación considera de importancia, son los factores relacionados con el "deseo de trabajar", es decir, con el impulso que los trabajadores tienen para hacer las cosas de determinada forma y que son denominados motivacionales. En este aspecto el estudio demostró más bien la no modificación de tales factores, a través de programas del tipo de los realizados. En esta oportunidad se trata de cursos técnicos, los cuales no fueron explícitamente acompañados de otros cambios tales como alteraciones en la forma de realizar el trabajo, diseño de tareas, ascensos y cambios en las remuneraciones. Esto hace pensar que la capacitación por sí sola no produce cambios motivacionales, y que incluso estos cambios pueden manifestarse en forma negativa si los trabajadores no tienen la adecuada información, con lo cual se crean falsas expectativas respecto a las repercusiones del curso recibido. Surgen frustraciones si no ven cumplidas tales expectativas en la realidad de su empresa. En el mismo sentido se estima que probablemente si las acciones de entrenamiento formaran

parte de un buen plan de desarrollo de personal, en que la capacitación fuese el medio que el trabajador tiene para mejorar su desempeño, el cual se verá gratificado, ya sea a través de la obtención de mayores responsabilidades, posibilidades reales de ascenso, gratificaciones en términos monetarios, mayor acercamiento o mejoramiento en las relaciones con los supervisores, etc., se obtendrán resultados significativos más allá de lo puramente técnico.

Especial relevancia tiene el hecho que una vez recibida la capacitación, los trabajadores se autoevalúan en forma más objetiva y crítica frente a su propia actuación, coincidiendo en esta segunda oportunidad sus opiniones con las de sus propios supervisores. Tal situación había sido muy distinta antes de iniciar el proceso de capacitación. En esa oportunidad, ellos habían demostrado que se autoevaluaban muy por encima de la opinión que tenían de ellos sus respectivos jefes. El trabajador luego de haberse entrenado logra percibir mejor su propio desempeño. Si se pretendiera evaluar efectos de la capacitación sólo a través de autoevaluaciones, pudiera ser que no se manifestaran significativamente efectos positivos, no porque éstos realmente no se hubieran presentado, sino por el hecho de partir de una base poco confiable.

Al mismo tiempo, es importante señalar lo beneficioso de realizar autoevaluaciones como un procedimiento sistemático y continuado, siendo ésta una forma muy efectiva de retroalimentar al trabajador sobre su propio comportamiento y posibilitar el mejoramiento de su desempeño.

Finalmente, no puede dejar de mencionarse la repercusión que esta investigación tiene en el plano de la docencia. Sin duda, ella ha significado un enorme enriquecimiento para los investigadores-docentes, quienes han podido perfeccionar y actualizar sus conocimientos en esta área de estudio.

Asimismo, cabe señalar la necesidad de confrontar los aportes de la presente investigación con experiencias de otros estudiosos en el tema, tanto de diferentes centros de investigación, de instituciones de formación profesional, encargados de capacitación de otras empresas, instructores y otros. Todo esto con el fin de profundizar muchos de los aspectos aquí tratados y estimular futuras líneas de investigación, evitando la discontinuidad del tema y la duplicidad de esfuerzos.