

**EVALUACION Y DISEÑO DE LOS INDICADORES DE IMPACTO EN LAS  
CAPACITACIONES ESPECIFICAS QUE SE SUMINISTRA A LOS EMPLEADOS  
DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.**

**PS. ISABEL PATRICIA PABÓN DÍAZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN  
Bucaramanga, Abril de 2011**

**EVALUACION Y DISEÑO DE LOS INDICADORES DE IMPACTO EN LAS  
CAPACITACIONES ESPECIFICAS QUE SE SUMINISTRA A LOS EMPLEADOS  
DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.**

**PS. ISABEL PATRICIA PABÓN DÍAZ**

**Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión para el Desarrollo  
Humano en la Organización**

**María Elvira Villar Duarte**

**Asesor de Tesis**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN**

**Bucaramanga, Abril de 2011**

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	4
LISTA DE TABLAS.....	5
LISTA DE ANEXOS .....	6
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN .....	11
1.2 <i>Formulación del Problema</i> .....	15
1.3 <i>Delimitación del problema</i> .....	15
1.4 <i>Justificación</i> .....	15
2. OBJETIVOS .....	17
2.1 <i>Objetivo General</i> .....	17
2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
3. MARCO DE REFERENCIA .....	18
3.1 <i>Marco Teórico</i> .....	18
4.1 <i>Tipo de Estudio</i> .....	43
4.2 <i>Población</i> .....	43
4.3 <i>Etapas del Proyecto</i> .....	50
4.4 <i>Muestra</i> .....	50
4.4.1 <i>Prueba Piloto</i> .....	50
4.4 <i>Recolección de la información</i> .....	54
4.4.1 <i>Instrumentos</i> .....	54
4.4.3 <i>Procesamiento y análisis de la Información</i> .....	59
5. RESULTADOS:.....	67
6. CONCLUSIONES.....	72
7. RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS .....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Encuestados por Género.....51

Figura 2. Encuestados por Nivel de Estudio .....52

Figura 3. Mujeres Encuestadas Según Rango de Edad.....52

Figura 4. Hombres Encuestados Según Rango de Edad.....53

Figura 5. Mujeres Encuestadas Según Nivel de Estudios.....53

Figura 6. Hombres Encuestados Según nivel de Estudios.....54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultado Encuesta Indicadores.....61

Tabla 2. Nivel de estudios de los 150 empleados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.....87

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Prueba Piloto.....	80
Anexo 2. Norma NTC ISO 2858 – 1 .....	82
Anexo 3. Encuesta final.....	84
Anexo 4. Entrevista a Jefes.....	86

# **EVALUACION Y DISEÑO DE LOS INDICADORES DE IMPACTO EN LAS CAPACITACIONES ESPECIFICAS QUE SE SUMINISTRA A LOS EMPLEADOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA**

## **RESUMEN**

Desde hace siete años la Cámara de Comercio de Bucaramanga implementó el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión que le permite realizar un monitoreo de los indicadores propuestos y facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales; por tal razón Talento Humano como área de soporte de la entidad, cumple dentro de sus funciones el desarrollo del personal en pro de alcanzar una ventaja competitiva, la cual debe alinearse al emprendimiento con el fin de fortalecer las competencias de personal a nivel institucional.

Los actuales indicadores de capacitación no miden el impacto organizacional porque se limitan a evaluar el desarrollo de la actividad a través del cumplimiento, asistencia y certificación de la culminación del programa de formación, dejando de lado los aprendizajes obtenidos y la puesta en práctica de estos dentro de los puestos de trabajo.

En este contexto se desarrolló este estudio, el cual tuvo como objetivo valorar el impacto de los indicadores del proceso de capacitación y diseñar indicadores que permita a la Cámara de Comercio de Bucaramanga evaluar el impacto del proceso de capacitación en el desempeño de los colaboradores.

Para tal fin se diseñó una encuesta y una entrevista. La encuesta se aplicó a 32 colaboradores y la entrevista se realizó a cinco directivos de la entidad. Los principales hallazgos fueron: la contraprestación en términos de tiempo no garantiza que el capital intelectual permanezca en la organización, los directivos de la empresa tienen poco o nulo conocimiento de los indicadores de impacto de la capacitación en la institución; en la mayoría

de los casos las capacitaciones específicas se hacen de acuerdo al perfil requerido para el cargo o la institución (46%); el 54% de los empleados considera que los procesos de formación le permiten adquirir nuevas destrezas dentro de su área de trabajo, el 75% manifiesta que la mayoría de la veces las capacitaciones cumplen con sus expectativas y que aportan a su desarrollo personal en su área de trabajo, el 53% aplica los aprendizajes adquiridos en su área de trabajo, el 65% asistió a los procesos de capacitación más de tres veces al año; dentro de las actividades ejecutadas en los procesos de capacitación las más frecuentes fueron la realización de tareas asignadas 31% y participación de las sesiones 24% .

De lo anterior se resalta que aunque los procesos de capacitación en la Cámara de Comercio de Bucaramanga se ofrecen continuamente, no existen instrumentos que permitan evaluar su efectividad, ni indicadores que midan numéricamente el procedimiento; es por esta razón que con este trabajo se proponen algunas estrategias que permiten evaluar la efectividad de las capacitaciones y se plantean indicadores que para optimizar el capital intelectual, por medio de seguimientos periódicos por parte del área de Talento Humano y de los jefes inmediatos.

**Palabras Claves:** Capacitación, Indicadores, Capital intelectual, Talento Humano, Gestión de conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Impacto de la Capacitación.

## **ABSTRACT**

For seven years the Chamber of Commerce of Bucaramanga implemented the balanced scorecard as a management tool that allows you to carry out a monitoring of the proposed indicators and to facilitate the implementation of organizational goals; that is why human talent as the entity support area meets within their functions the development of the pro staff achieve a competitive advantage, which should align to the enterprise in order to strengthen the skills of staff at the institutional level.

Current training indicators do not measure organizational impact because they limited to assessing the development of the activity through enforcement, assistance and certification of the completion of the training programme, leaving aside the obtained apprenticeships and the implementation of these within the jobs.

This study, which was intended to assess the impact of the training process indicators and design indicators to enable the Chamber of Commerce of Bucaramanga to assess the impact of the process of training in the performance of the partners was developed in this context. A survey and an interview is designed for this purpose.

The survey was applied to 32 partners and the interview was carried out to five directors of the entity. The main findings were: the purchase consideration in terms of time does not guarantee that the intellectual capital to stay in the Organization, the directors of the company have little or no knowledge of the indicators of the impact of the training in the institution; in most cases the specific skills are made according to the profile required for the Office or the institution (46%); 54% of employees considered that training processes allow you to acquire new skills within your work area, 75% says that most of the time skills meet

your expectations and contributing to their personal development in your work area 53% apply learning acquired in their work area, 65 per cent attended training processes for more than three times a year; among the activities carried out in the process of training the most frequent were carrying out tasks assigned 31% and 24% sessions participation.

It highlights that while training in the Chamber of Commerce of Bucaramanga processes are continuously, there are no instruments to assess their effectiveness, or indicators to numerically measure the procedure; It is for this reason that this work proposed some strategies to evaluate the effectiveness of the training and there are indicators that to optimize intellectual capital, through periodic monitoring by the area of human talent and the immediate supervisors.

**Keywords:** Training, indicators, Intellectual Capital, human talent, management of knowledge, organizational learning, impact of the training.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata de la evaluación y diseño de los indicadores que midan el impacto de las capacitaciones específicas que se suministran a los empleados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, teniendo en cuenta que los actuales indicadores no miden el retorno de la inversión ni reflejan el impacto de la misma en el mejoramiento de los procesos que se llevan en la organización, ni en el puesto de trabajo.

Con este estudio se espera comprender y conocer las percepciones que tienen los colaboradores de la Cámara de Comercio, respecto a la efectividad de los procesos de capacitación en su quehacer y proponer o ajustar los indicadores de impacto de capacitación, para propender por procesos de formación que aporten al desempeño laboral de los empleados y se incentiven mejoras o innovación de nuevos proyectos para beneficio de la Cámara de Comercio, contribuyendo al desarrollo y crecimiento profesional de sus empleados; en este sentido afirma Michel Porter (1980) la ventaja competitiva de las empresas es el conocimiento y la medición de este, puede orientar las estrategias a la alta dirección para definir proyectos innovadores.

Al evaluar el proceso de capacitación mediante los resultados arrojados por los indicadores de efectividad es importante buscar la coherencia con el impacto organizacional. Es decir, al evaluar la capacitación no se puede limitar al resultado de lo aprendido (conocimiento), sino de la aplicabilidad de los contenidos y habilidades desarrolladas al puesto de trabajo o al desarrollo de nuevos proyectos o procesos dentro de la organización, transfiriendo el aprendizaje (Lazzati, 2002).

De esta manera, podríamos llegar a diseñar un indicador que nos diga cómo vamos a obtener este resultado de manera cualitativa y también cuantitativa. Como obtendríamos el retorno de esa inversión en el desarrollo de los empleados al adquirir nuevos conocimientos por la capacitación que se le está entregando.

La gerencia del conocimiento como nueva tendencia empresarial se aprovecha del capital intelectual, estimulando el uso y generación de conocimiento que repercute positivamente en la innovación de productos o servicios y en la creación de valor. Desde este punto de vista Añez, (2009), expone que la gerencia del conocimiento es un modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital humano, que las empresas se deslastran de todo afecto para inspeccionar en el conglomerado de trabajadores disponibles, quienes son inteligentes y creativos. El trabajador que pase la prueba demostrando su potencialidad para generar valor, es un bien que hay que capturar, ya que representa ventajas, los otros son costos innecesarios.

Teniendo en cuenta lo antes planteado se considera indispensable realizar evaluación a los conocimientos adquiridos por los empleados, corroborando su aplicación dentro de la organización, a través, de las nuevas competencias desarrolladas, multiplicación de aprendizajes a otros empleados, planteamiento de programas y estrategias que favorezcan la permanencia y durabilidad del Capital Intelectual.

“Si los conocimientos constituyen la base de la competitividad de una empresa, la adquisición de nuevos conocimientos, es decir, aprender, se convierte en un objetivo estratégico. Aprender consiste en cambiar el conjunto de actuaciones disponibles; esto es, acciones o soluciones que se pueden llevar a cabo mediante el análisis de la información

pertinente. Para entender como aprenden las empresas debemos, por tanto, identificar qué es lo que puede hacer cambiar a una empresa las actividades que pueda realizar”<sup>1</sup>.

De acuerdo a lo antes referido Davenport, (2000), menciona entre los rasgos que tienden a facilitar el aprendizaje no formal los siguientes: la ambición, la curiosidad, la competitividad, la sociabilidad, la imaginación, la capacidad de reflexión, el pensamiento crítico y la confianza en uno mismo. Si una organización cuenta con un recurso humano capacitado, creativo, innovador, proactivo y con un conocimiento a la par de las exigencias del mercado, se constituye en una garantía para la empresa y así lograr la competitividad.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### *1.1 Descripción del problema*

La gestión del talento Humano propende por el desarrollo y bienestar de las personas en las empresas, por medio del diseño e implementación de políticas y procesos de capacitación orientados a los empleados, por tal razón se requiere crear mecanismos que permitan medir y mejorar los procesos de formación del personal que actualmente labora en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

De acuerdo a lo expuesto con antelación se hace pertinente conocer la percepción de los empleados que reciben capacitación específica por parte de la empresa. Además, se requiere medir el impacto de la productividad organizacional asociado con los objetivos propuestos en los procesos de formación.

---

<sup>1</sup> Añez, H. (2009). Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. Actualidad Contable FACES 12 N° 18, Enero-Junio 2009. Mérida. Venezuela (22-33).

- Teniendo en cuenta que la Cámara de Comercio busca aumentar sus niveles de competitividad, productividad y conectividad que le permitan posesionarse y autosostenerse a nivel nacional e internacional, surge la necesidad de la transformación organizacional implementando una nueva estrategia en donde los líderes de la organización tengan claro el poder y la autoridad y crean en la ventaja competitiva para trabajar en diseñar y mejorar actividades que generen valor para el cliente. De esta manera los empleados que poseen conocimientos especializados los podrán aplicar en diferentes áreas, en tanto que los generalistas deberán aprender roles y tareas en toda la organización.

Los empleados tendrán la oportunidad de aprender y aportar cosas valiosas para la Cámara y los clientes, esto los hará sentirse relevantes en la organización y por tanto su compromiso con la Cámara de Comercio aumentará significativamente.

Según lo mencionado en el párrafo anterior cabe indicar que desde el área de Talento humano se pretende rediseñar los indicadores de impacto de los procesos de capacitación específica con el fin de garantizar el óptimo desempeño del personal en los diferentes cargos y por tanto aumentar los niveles de productividad empresarial.

Teniendo en cuenta que los indicadores de capacitación de personal que se llevan actualmente en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, miden el resultado de los procesos, y no reflejan el impacto de las capacitaciones en los resultados de la Cámara, se hace necesario evaluar estos indicadores para conocer de que manera estos se reflejan en la inversión que hace la empresa para el desempeño de sus empleados y mejora en los procesos por las capacitaciones individuales que reciben los beneficiados que realizan estudios técnicos, de pregrado y post – grado.

### *1.2 Formulación del Problema*

¿Es necesario rediseñar los indicadores de impacto en las capacitaciones individuales que se suministra a los empleados que laboran con la Cámara de Comercio de Bucaramanga?

### *1.3 Delimitación del problema*

La Cámara de comercio de Bucaramanga cuenta con diferentes áreas de trabajo, dentro de sus Unidades Estratégicas de Negocios, en las cuales existen empleados que reciben auxilios para la realización de sus estudios técnicos, de pregrado y post – grado convirtiéndose estos en el foco de evaluación de los indicadores de impacto; sin embargo el empleo e implementación de los indicadores de impacto para la medición de los beneficios que la capacitaciones individuales aportan a la organización es una responsabilidad directa de área de Talento Humano.

### *1.4 Justificación*

Por medio de las auditorías internas y externas realizadas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se ha observado que los indicadores de capacitación utilizados actualmente en el área de Talento Humano, no miden su impacto dado que se limitan a evaluar el desarrollo de la actividad a través del cumplimiento, asistencia y certificación de culminación del programa de formación, dejando de lado la medición de los aprendizajes obtenidos y las puesta en práctica de estos dentro de los puestos de trabajo.

De acuerdo a lo antes mencionado, es de considerar que para la organización es relevante conocer como se ve retribuida su inversión en los procesos de formación de sus empleados, motivo por el cual es necesario ampliar la mirada y generar nuevos indicadores.

“Un indicador es la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable comparada con otra. Sirve para valorar el resultado medido y para medir el logro de objetivos de políticas, programas y proyectos. Un buen indicador debe ser claro, relevante con el objeto de medición y debe proporcionarse periódicamente”.(Chevarría, 2010).

Sin obviar los indicadores hasta ahora utilizados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se hizo necesario conocer la manera en cómo el personal que se beneficia de las capacitaciones, emplea los recursos y conocimientos adquiridos en la organización, dado que estos subsidios son brindados por la empresa para aumentar la productividad y mejorar el desempeño de las personas en sus puestos y áreas de trabajo.

La Cámara de Comercio concede unos auxilios de pre-grado, especializaciones, maestrías y cursos especializados en donde el empleado se compromete a través de un documento contraprestar el tiempo de duración del proceso educativo, una vez finalizado.

En el caso de los diplomados, especializaciones y maestrías, el empleado debe cumplir con los siguientes requisitos: a) tener un contrato fijo a un año, b) la capacitación solicitada tiene que ver con actividades propias de su cargo o de la organización, c) la capacitación debe estar aprobada por el jefe inmediato, quien debe evaluar la disponibilidad de presupuesto, d) El presidente de la Cámara de Comercio de Bucaramanga es quien da finalmente la aprobación de la capacitación especializada, e) luego de aprobada la capacitación se firma un contrato de contraprestación con pagare y codeudor, en donde se especifica que el promedio de estudio debe ser igual o superior a 3.5.

Teniendo en cuenta lo descrito en líneas atrás es importante resaltar que esta investigación esta focalizada a las capacitaciones específicas las cuales son definidas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2004) como una capacitación programada por otra entidad o la Cámara en la que se trata un tema en particular.

Por otra parte es pertinente mencionar que reponer el tiempo de duración del proceso de formación, no da cuenta de la aplicación de los conocimientos en la institución, por esta razón se hizo necesario rediseñar e implementar indicadores para medir el impacto de las capacitaciones, en el empleado y en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Teniendo en cuenta que no todos los beneficiarios de las capacitaciones retribuyen en sus saberes a la institución, se vio la necesidad de crear indicadores de impacto dirigidos a aumentar el compromiso y responsabilidad de los empleados al auxilio ofrecido por la organización.

## **2. OBJETIVOS**

### *2.1 Objetivo General*

Valorar la percepción de los empleados con respecto a los indicadores del proceso de capacitación y diseñar indicadores que permitan a la Cámara de Comercio de Bucaramanga evaluar el impacto del proceso de capacitación en el desempeño de los colaboradores

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar la percepción del impacto de los indicadores actuales para el proceso de capacitación y formación del personal

- Indagar los significados y conceptos que los directivos de la Cámara tienen respecto al proceso de capacitación.
- Proponer un sistema de indicadores para evaluar la efectividad del proceso de capacitación.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 *Marco Teórico*

El Capital Intelectual se reconoce como una ventaja competitiva en la era del Conocimiento y está estrechamente ligado con el rol que desempeña Talento Humano en la empresa. Para mayor comprensión de esta relación, se iniciará explicando la gestión del conocimiento y la importancia del capital intelectual, continuando con la evolución del área de Talento Humano y posteriormente con el Proceso de Capacitación para finalizar con el eje de este proyecto el cual considera que los indicadores de impacto son herramientas de medición en la empresa.

#### *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*

La gerencia del conocimiento se plantea como un proceso, una cultura y una dinámica de la organización, que ordena y mide el uso del conocimiento con los objetivos y metas corporativas, ante el propósito de transformar las empresas en organizaciones inteligentes.

Añez (2009)

Microsoft citado por Añez (2009), señala que la meta principal de la gestión del conocimiento consiste en promover la capacidad intelectual de la empresa entre los trabajadores individuales del conocimiento, quienes toman las decisiones cotidianas que, en forma agregada, determinan el éxito o fracaso de un negocio. La mayoría de las grandes empresas que sobreviven a las exigencias del mercado, tales como automotrices, textiles, Microsoft, telecomunicaciones, entre otras, están considerando el conocimiento como uno de sus activos más valiosos. Es importante resaltar que en el transcurso de la historia, el conocimiento ha estado presente y administrado, sólo hasta ahora se está reconociendo como algo valioso.

Para adquirir la conversión del conocimiento, la empresa entrena y capacita al personal, con la finalidad de lograr el apoyo influyente de la organización, es decir de la fuerza de trabajo. Esto facilita la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento, así como asegura su disposición de innovar y mejorar los productos y procesos, entre otros. De esta manera, la empresa tiene el reto de identificar y retener el conocimiento, así como su aplicación en el momento que lo necesita para lograr la ventaja competitiva. Lo que se pretende es un capital intelectual que contribuya a contrarrestar los riesgos e incertidumbres del mercado y garantizar a la empresa: la eficiencia, productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado.

Si una organización cuenta con un recurso humano capacitado, creativo, innovador, proactivo y con un conocimiento a la par de las exigencias del mercado, se constituye en una garantía para la empresa y así logrará la competitividad.

La gerencia del conocimiento como nueva tendencia empresarial se aprovecha del capital intelectual, estimulando el uso y generación de conocimiento que repercute

positivamente en la innovación de productos o servicios y en la creación de valor. Resulta claro, que las empresas se deslastran de todo afecto para inspeccionar en el conglomerado de trabajadores disponibles. Para quienes son inteligentes y creativos, pasan la prueba demostrando su potencialidad para generar valor. Es un bien que hay que capturar, ya que representa ventajas, los otros son costos innecesarios.

Añez (2009) en su artículo sobre gerencia del conocimiento nos dice que este es un modelo aplicado en la mayoría de las organizaciones, es una manera de solventar la desigualdad e inequidad producida a los trabajadores. Menciona igualmente que se debe incluir en los contratos de trabajo cláusulas en las cuales se exprese el compromiso entre el empresario y el trabajador propietario del intangible de reconocer los aportes e innovaciones realizados por la fuerza de trabajo.

Llegado a este punto conviene afirmar que si los conocimientos constituyen la base de la competitividad de una empresa, la adquisición de nuevos conocimientos es decir, aprender, se convierte en un objetivo estratégico. Aprender consiste en cambiar el conjunto de actuaciones disponibles esto es, acciones o soluciones que se pueden llevar a cabo mediante el análisis de la información pertinente. Para entender como aprenden las empresas debemos, por tanto, identificar qué es lo que puede hacer cambiar a una empresa las actividades que pueda realizar.

Simón H citado Becerra M (2009), considera que las empresas sólo pueden aprender de tres formas: a través de los aprendizajes de los empleados de una empresa; incorporando nuevos empleados y directivos de la empresa; ampliando la base de datos y otras formas de almacenamiento de conocimiento explícito. A esta lista se le añaden las rutinas y los procedimientos formales e informales que coordinan las distintas actividades que lleva a cabo

la empresa. Son los procedimientos y las rutinas de la organización las que integran el conocimiento colectivo más allá del conocimiento de los individuos y el contenido en las bases de datos.

Según lo planteado por Argyris (2000), un enfoque clave para el aprendizaje de los Directivos antes de que una empresa pudiera convertirse en una organización de aprendizaje, debe resolver un dilema de aprendizaje: el éxito competitivo depende cada vez más del aprendizaje, pero la mayoría de las personas no saben cómo aprender. Y lo que es más, los miembros de la organización, que muchos suponen que son los mejores en el aspecto de aprendizaje – los expertos que ocupan puestos clave de dirección-, no destacan precisamente ese aspecto.

“Además examina las pautas de comportamiento humano que obstaculizan el aprendizaje en las organizaciones, explica por qué los expertos bien instruidos son propensos a seguir estas pautas y dice cómo puede mejorar las empresas la aptitud para aprender de sus directivos y empleados. El aprendizaje eficaz no es una cuestión de actitudes correctas ni de motivación. Más bien es el producto del modo que la gente tiene de razonar acerca de su propio comportamiento. Cuando se les pide que examinen su propio papel en los problemas de la organización, la mayoría de las personas adoptan una actitud defensiva. Echan la “culpa” a otras personas. Este razonamiento defensivo impide a la gente examinar críticamente el modo en que contribuyen a los propios problemas que están comprometidos a resolver. Como solución a esta dificultad las empresas necesitan hacer del modo de razonar de los directivos y empleados acerca de su comportamiento un enfoque clave del aprendizaje organizativo y de los programas de perfeccionamiento continuo. Las defensas que

obstaculizan el aprendizaje organizativo se rompen enseñando a las personas a razonar de un modo nuevo y más eficaz acerca de su propio comportamiento”<sup>2</sup> Pág. 91 - 92

Por otra parte Becerra (2009), menciona que la mayoría del conocimiento de una empresa reside en sus empleados, es absolutamente clave una gestión de recursos humanos que permita atraer, retener y utilizar todo el potencial de los empleados, especialmente sus conocimientos y habilidades.

David A. Garvin (2000), expone que antes de que la Empresa pueda convertirse en una auténtica organización que aprende debe resolver tres cuestiones fundamentales: cuestión de significados, de gestión y mejores sistemas de evaluación con los que estima el nivel y ritmo de aprendizaje de la Empresa.

Por otra parte Senge (1990), describió la organización que aprende como un lugar donde las personas amplían continuamente su capacidad para obtener los resultados que verdaderamente desean, donde se fomentan nuevos y expansivos modelos de razonamiento, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde las personas están continuamente aprendiendo la forma de aprender juntos; también recomendaba el empleo de cinco “componentes tecnológicos”: razonamiento de sistemas, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento.

---

<sup>2</sup> Argyris, C. (2000). Un Enfoque Clave para el Aprendizaje de los Directivos. Harvard Business Review Gestión del Conocimiento. Boston.pag.91 - 92

Luego de describir el concepto de gerencia de conocimiento, se abordara el rol de talento en una organización, el cual se entiende como el encargado de gestionar el bienestar y desarrollo del personal atendiendo a las necesidades de la empresa.

### *El rol de talento humano*

“Desde que surgió la Moderna empresa mercantil en Estados Unidos, después de la guerra civil y en Europa tras la guerra franco-prusiana, ha habido dos grandes procesos evolutivos en cuanto al concepto y la estructura de las organizaciones. La primera se produjo en los diez años que transcurrieron entre 1895 y 1905. Se diferenció la dirección de la propiedad y se estableció la dirección como cometido y trabajo por derecho propio. El primer ejemplo se dio en Alemania cuando George Siemens, fundador y director del primer banco de Alemania Deutsche Bank, consiguió salvar del colapso la empresa de aparatos eléctricos que había fundado su primo Werner y que los hijos y herederos de éste habían administrado de tan desastrosa forma que estuvo a punto de ir a la quiebra. Amenazando con retirarles el crédito bancario, obligó a sus primos a dejar la dirección de la empresa en manos de profesionales. Un tiempo después, J.P Morgan, Andrew Carnegie y John D. Rockefeller Sr, hicieron lo propio al proceder a una reestructuración a fondo de los ferrocarriles y las industrias de Estados Unidos.

El segundo cambio dentro de este proceso evolutivo se produjo veinte años después. La creación de lo que todavía hoy se considera la empresa moderna, se inició cuando Pierre S. du Pont, emprendió la reestructuración de la empresa de su familia al principio de la década de los años veinte y siguió con la reestructuración de General Motors realizada por Alfred P. Sloan pocos años después. Esto dio lugar a la aparición de la empresa de

hoy basada en la autoridad y el control, que hace hincapié en la descentralización, los staff centrales de servicios, la dirección de personal, el aparato presupuestario y de control y la importante distinción entre política y operaciones. Esta fase culminó con la reestructuración total de General Electric en los primeros años de la década de los cincuenta, algo que llevó a perfeccionar el modelo que siguen la mayoría de las grandes empresas de todo el mundo, incluidas las japonesas.

Luego se entra en un tercer período de cambios: el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, a la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento. Se puede señalar sus problemas fundamentales de valores, estructura y comportamiento. La creación definitiva de esa organización basada en la información está aún lejos de nosotros, es el reto a la dirección del futuro”.<sup>3</sup> Pág.19– 21

Se espera que las áreas de Talento Humano, agreguen valor a la organización, respalden la creación de capacidades organizacionales, aumenten el capital intelectual de la empresa, que aseguren la eficiencia de los procesos que le sean propios y que garanticen el respeto por las personas.

La gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina, programas de bienestar y funciones de administración de personal a convertirse en un Socio estratégico, que debe participar no solo en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su construcción. Además tiene que abandonar la actitud reactiva que ha caracterizado el área para pasar a ser proactiva. En otras palabras pasa a ser

---

<sup>3</sup> The coming of the new organization” Publicado originalmente en Enero – febrero de 1988. Peter F. Drucker, Libro Harvard Business Review .Gestión del Conocimiento. 2000 Ediciones Deusto, S.A pag: 19, 20 y 21

defensiva del status, a ser líder de transformaciones culturales. Pasará de ser un área ejecutiva a convertirse en un área asesora, lo cual implica dejar de trabajar solamente para los operarios y empezar a actuar sobre los equipos directivos (mejorar la calidad directiva), pues los jefes de línea tienen a cargo a la mayoría de las personas en las organizaciones.

La gestión Humana cambia de un trabajo individual a un trabajo en equipo. No solamente tiene que preocuparse por desarrollar prácticas individuales excelentes, sino que es su deber responsabilizarse por sistemas de alto rendimiento.

La actividad de gestión Humana deja de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de talento humano a hablar el lenguaje de los negocios. Preocuparse de los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas.

El área de talento Humano de la Cámara de Comercio está conformada por dos cargos: Una Dirección de Talento Humano , creada en Diciembre de 2009 y cubierta en Febrero de 2010 y una Coordinación de Talento Humano creada desde finales de Octubre de 2003. Esta área hace parte de la Unidad de Apoyo Administrativa y Financiera.

Desde esta área se desarrollan actividades de Selección de Personal con apoyo de un asesor externo para cargos de Dirección, Coordinadores y personal operativo. Para cargos de Presidente Ejecutivo y Vicepresidencias se hace el proceso de selección totalmente externo.

El Proceso de vinculación y contratación del personal directo con la Cámara, practicantes universitarios, aprendices Sena y coordinación del personal en misión ( El que se contrata a través de una empresa de servicios temporales), se realizan en el área de Talento Humano de la Cámara de Comercio.

Igualmente se revisan y se actualizan los perfiles de cargos, revisión de competencias y evaluación de las mismas para detectar necesidades de formación para los empleados y en puestos claves de la organización.

El Programa de Desarrollo de Personal incluye, Programas de Formación en Coaching y Liderazgo, Servicio al cliente, trabajo en equipo, Programa de valores corporativos, evaluación del clima y cultura, evaluación de competencias con acompañamiento de asesores externos, y programa de reinducción. Esta como un proyecto para realizar los planes de carrera y de sucesión.

También se realiza para los empleados el Programa de Bienestar Social: actividades deportivas y culturales, celebración de eventos como son: Día de la familia, día de la mujer, día del Hombre, día de los niños, celebración de cumpleaños cada 3 meses, celebración del día del amor y la amistad, celebración de la fiesta de navidad.

En el programa de salud Ocupacional se desarrolla el cronograma de actividades de prevención en la salud mental y física de los empleados en compañía de la Aseguradora de Vida y Riesgos Profesionales Colmena, actividades de prevención en ergonomía, riesgo psicosocial, seguridad industrial y salud ocupacional durante todo el año.

Igualmente se realiza desde esta área el control del presupuesto para todos los programas de bienestar y desarrollo de personal con el programa anual de capacitación el cual obedece a las necesidades de capacitación que requieren los empleados y sobre todo para los cargos claves.

Ya expuesto el rol actual del talento humano a continuación enunciaremos la Capacitación en la empresa.

### *Proceso de Capacitación*

Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado.

Mesa (2005) afirma que la formación integral de la persona se considera un saber teórico práctica y fundante, que coordina el hecho educativo en diferentes ámbitos y “un saber sobre la educación, abierto a todos los caminos, a todos los métodos, que razonablemente se pueden utilizar”, se puede decir que la “pedagogía empresarial” es “aquella rama de la pedagogía que se ocupa de formar personas en el ámbito de la empresa y promueve educar las capacidades humanas, integrando la orientación técnica y ética. Así mismo buscar continuar y desarrollar el proceso formativo de la persona en el entorno empresarial para actualización de las competencias humanas (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), que permitan desempeñar un puesto de trabajo actual o futuro. De esta manera se pretende también la mejora personal y profesional, propiciando el cambio y dar continuidad a la empresa.

La capacitación y práctica de la misma, garantiza que una persona no competente y no orientada a las políticas de la empresa, a resultados a satisfacción del cliente, puede transformarse en una persona eficiente con los conocimientos, actitudes y habilidades adquiridas con la formación.<sup>4</sup>

El trasladar los conocimientos aprendidos al puesto de trabajo, es lo que se conoce como transferencia de la capacitación, que en síntesis, la transferencia y el aprovechamiento del trabajo son las claves del verdadero aprendizaje (Lazzati, 2002). Al aplicar lo aprendido y utilizarlo efectivamente en el puesto de trabajo o dentro de la organización, hay una transferencia de lo aprendido que genera impacto, y este debe ser medido para que de esta manera se maximice los efectos positivos y eliminar los negativos.

Las empresas que en su presupuesto incluyan el desarrollo de programas de capacitación, deben dar a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de la empresa.

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro (Chiavenato, 1998).

Una de las contradicciones más interesantes en el campo de la capacitación de personal, es que se invierta una importante cantidad de dinero en acciones cuya rentabilidad no es medida por esta razón se debe realizar un análisis y evaluación del impacto de la capacitación que se ha ofrecido.

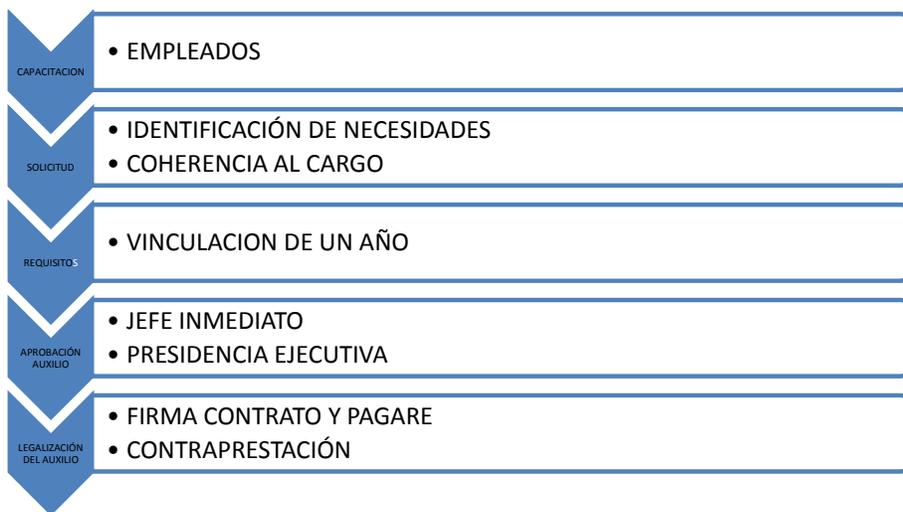
---

<sup>4</sup> Mesa M, Mónica del C., Pedagogía Universitaria Educación y Educadores volumen 8 Universidad de la Sabana, pag. 78).

En Estados Unidos el 0.3% del producto interno bruto está invertido solo para la selección y formación de jóvenes investigadores.

Con respecto a lo mencionado con antelación es pertinente subrayar que el proceso de capacitación en la Cámara de Comercio de Bucaramanga está definido de la siguiente manera:

a) tener un contrato fijo a un año, b) la capacitación solicitada tiene que ver con actividades propias de su cargo o de la organización, c) la capacitación debe estar aprobada por el jefe inmediato, quien debe evaluar la relación de la capacitación con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo y la disponibilidad de presupuesto, d) El Presidente de la Cámara de Comercio de Bucaramanga es quien da finalmente la aprobación de la capacitación, e) luego de aprobada la capacitación se firma un contrato de contraprestación con pagare y codeudor, en donde se especifica que el promedio de estudio debe ser igual o superior a 3.5.



### *Detección de necesidades de capacitación*

Werther, Jr y Keith; Davis (2000), afirman que el primer paso en el proceso de capacitación es detectar las necesidades de capacitación que se identifiquen en las personas que estén desempeñando algún cargo. Esto contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis estos son:

- Análisis Organizacional: que es aquél que examina a toda la empresa para determinar en qué área, sección o Unidad, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la empresa, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- Análisis de Tareas: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- Análisis de la Persona: dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?

Teniendo en cuenta lo mencionado con antelación es pertinente mencionar que para el propósito de este trabajo se tomara como insumo el análisis de las personas dirigido a los empleados individuales teniendo en cuenta sus capacidades y necesidades específicas para los procesos de capacitación, puesto que los objetivos estratégicos de la Cámara de Comercio se enfatizan en el desarrollo de personal de los cargos claves que los empleados desempeñan dentro de la institución.

La detección de las necesidades de capacitación permitirá elaborar el contenido de acuerdo a lo manifestado por Werther, Jr y Keith, Davis (2000). El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las competencias establecidas por la empresa.

#### *Evaluación en la Formación*

Puttgross A y Krotsch P (1994) se refieren a la evaluación en el sentido de emitir un juicio de valor y aportan el listado siguiente:

- Evaluar es confrontar una realidad con un modelo
- Evaluar es realizar un diagnóstico con fines informativos.
- Evaluar es un análisis científico de la realidad educativa.
- Evaluar es un mecanismo de control social.
- Evaluar es una interpretación ideológica de la realidad.
- Evaluar es medir un valor agregado, la actividad o la productividad económica.

Evaluar es ponderar la pertinencia social o el valor cultural de la educación.

Una de las definiciones clásicas sobre la evaluación, aplicada en el ámbito educativo es la aportada por Scriven (1967) que expresa: "...la evaluación consiste en un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que

permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios se utilizarán en la toma de decisiones con objeto de mejorar la actividad educativa valorada".

Otra que podría ser considerada es la elaborada por Achig (1997) donde explica que la evaluación es un juicio de valor de la misión y los objetivos de una determinada institución, en perspectiva del cambio con amplia participación de sus integrantes, que se sustenta en una rigurosa y sistematizada información, con la finalidad de ayudar a la institución para que comprenda su realidad, reflexione y se proyecte hacia niveles de calidad y pertinencia".

De ambas definiciones pueden extraerse algunas conclusiones sobre los rasgos que caracterizan la evaluación:

- Es un proceso sistemático
- Presupone la emisión de un juicio de valor. Sin juicio de valor no puede hablarse de evaluación.
- Se sustenta en la información (rigurosa, fiable, válida).
- Se encamina a la mejora y elevación de los niveles de desarrollo de la institución y los sujetos que forman parte de ella.

## INDICADORES

Los indicadores son herramientas para clarificar y definir de forma más precisa objetivos de impacto, son medidas verificables de cambio o resultados diseñados para contar con un estándar contra el cual evaluar metas establecidas produciendo productos o alcanzando objetivos.

Para la medición en la formación, se deben tener como medidas básicas las siguientes:

**Eficiencia:** Costos por actividades impartidas. Los costos básicos están relacionados con: salarios y prestaciones del equipo, de los formados, de los formadores, instalaciones, ayudas audiovisuales, transporte, material didáctico.

**Eficacia:** Ganancia en aptitud, conocimiento y/o actitudes. Consiste en la medición del cambio individual y/o grupal de conocimientos, aptitudes y actitudes. (medición previa vs medición posterior).

**Efectividad:** Resultados y/o rendimientos medibles en términos monetarios. Se busca medir el impacto de los procesos de intervención en términos monetarios como aporte a la productividad y competitividad de la organización.

Al elegir indicadores para medir igualmente la gestión del área de Talento Humano en la organización se debe tener en cuenta según Norton (2000) lo siguiente:

**Indicadores nominales:** son de nivel más bajo de medición y proporcionan datos sobre la cantidad de un atributo en concreto. Por ejemplo: Clasificar los empleados por su género indica una diferencia entre hombres y mujeres, pero no nos dice nada más sobre si una categoría es más o menos que la otra respecto a la propiedad de género. Son útiles para contar.

**Indicadores ordinales:** Ofrecen el primer indicador de cantidad (aunque el menos sensible). Son útiles en la evaluación de rendimiento para establecer comentarios como “bueno”, “mejor”.

**Indicadores de intervalo:** Representan una mejoría en relación con los indicadores ordinales. La forma más común de medición de intervalo en una de esas escalas en las que “1” significa “totalmente de acuerdo” y “5” significa “totalmente en desacuerdo”.

**Indicadores proporcionales:** En el caso de distancia, dinero y tiempo, podemos observar que las escalas proporcionales cuentan con una importante ventaja en comparación con las escalas de intervalo, puesto que tienen un verdadero punto cero, lo que permite hacer una comparación significativa entre dos valores.

### *Impacto de la capacitación*

El concepto impacto ha sido objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas de la formación y superación de los recursos humanos.

Rabazza, (2003) define el impacto como el "efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones" que ha de producir la capacitación y el aprendizaje.

Para Cabrera citado por Valiente y Alvarez (2003), impacto es una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad.

A partir de las definiciones anteriores debemos asumir que cuando nos referimos a impacto de la capacitación se debe considerar la existencia, de los rasgos siguientes:

- Expresa una relación causa – efecto entre la (s) acción (es) de superación y:
- el comportamiento en el desempeño profesional de los participantes en las mismas
  - los resultados organizacionales.

Los cambios tienen un carácter duradero y son significativos.

La evaluación del impacto ha de entenderse, por tanto, como "un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las

organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto (Cabrera citado por Valiente y Alvarez 2003)

Por otra parte Kirkpatrick (2.000), crea un modelo en el que se consideran 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).

En el caso de la Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina FUNDES (2000) se emplea una metodología para evaluar los resultados de programas de formación la cual se describe a continuación:

I. Selección de indicador de resultado o impacto. En el caso de los cursos de capacitación, por ejemplo, es necesario especificar cuáles son las conductas que se quieren cambiar y que indicador medir. Por ejemplo: las utilidades de la empresa, o bien la mejora en la gestión, midiendo ésta por una mejor mantención de registros, etc. También puede implicar la necesidad de definir los objetivos de los cursos que se entregan.

II. No solamente señalar los indicadores sobre los cuales se esperan los resultados sino que también los plazos en los cuales ello debiera ocurrir. Por ejemplo, un curso podría considerarse completamente inefectivo si, en el extremo, se midiera al día siguiente, de su conclusión. Entonces, se requiere especificar, para cada curso a evaluar, los plazos en los cuales se esperan los cambios a cada programa o tratamiento.

III. Selección del grupo de control: Un aspecto clave lo constituye la configuración del grupo de control que aproxima lo que hubiera ocurrido con el grupo experimental, si no hubiera recibido el tratamiento. Para la selección del grupo de control lo único que verdaderamente asegura la similitud estadística con el grupo que recibe el tratamiento es la asignación aleatoria previa a partir de un conjunto dado.”<sup>5</sup> Pág: 58

---

<sup>5</sup> [www.books.google.com.co/books/Evaluación de impacto en formación Empresarial](http://www.books.google.com.co/books/Evaluación+de+impacto+en+formación+Empresarial) . El Caso FUNDES. ISBU :956 .278-120-8 Según lista de FUNDES. Páginas 58 .David Bravo-Dante Contreras – Gustavo Grespi.

Además de los modelos antes enunciados existen otras herramientas de medición las cuales permiten conocer el proceso de evaluación dentro de la organización siendo uno ellos los Indicadores, lo cuales se refieren a datos cuantitativos, que nos reflejan cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que nos muestran situaciones específicas.

En algunas empresas existen indicadores, ya sea para medir cumplimiento de metas, actividades programadas, presupuestos y casi siempre son muy generales para medir la gestión y la verdadera inversión en la formación de personal.

Los indicadores deben servir para gobernar el futuro de la empresa. Hoy en día se habla que el éxito de la empresa depende en gran parte de los conocimientos, las competencias del personal y del equipo humano.

Como elemento para medir la gestión existe el cuadro de mando (Balance Score Card) que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocios:

#### *Perspectiva financiera*

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

### *Perspectiva del cliente*

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

En este sentido Kaplan & Norton\_ (2000) enuncian que La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

### *Perspectiva procesos internos.*

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

### *Perspectiva de formación y crecimiento*

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensa en obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Esta última perspectiva de formación y crecimiento es importante tenerla en cuenta en el proceso de capacitación puesto que sirve para el estudio que se está haciendo en la revisión y diseño de indicadores de impacto en la capacitación.

En cuanto a los procesos de medición Jac Fitz-enz (2004), manifestó que los profesionales de Recursos Humanos RRHH se adhieren al principio de que la medición es posible, pero en muchos casos no hacen lo suficiente en términos de medir efectivamente su contribución y valor agregado.

Al realizar la evaluación de las competencias de los empleados se detectan necesidades de formación para los nuevos proyectos que piensa ejecutar la empresa, por lo tanto, se debe realizar un plan de desarrollo de personal donde conste la formación ideal para ese empleado tanto interna si la requiere o externa y así ser más competitivo y productivo.

Se podría decir que la eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales y para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permitan alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Teniendo en cuenta los modelos de medición antes expuestos se considera que la teoría de Jac Fitz-enz es la que mejor describe el proceso de medición, ya que señala que la evaluación de las competencias de los empleados permite detectar necesidades de formación, para los nuevos proyectos que piensa ejecutar la empresa, sugiriendo la realización de un plan de desarrollo de personal donde conste la formación ideal para ese empleado ya sea interna o externa, aumentando los niveles de competitividad y productividad del Talento Humano.

Así mismo manifiesta que la eficacia se podría observar en términos de resultados, teniendo en cuenta la relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales;

no obstante para mostrar lo eficaz , se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permitan alcanzarlos mejor y más rápidamente.

También se toma como referencia para este estudio la teoría de Kirkpatrick (1959), quien considera cuatro niveles de evaluación de la capacitación, cada uno relacionado con varios elementos del proceso integral de la capacitación para desarrollarlo paso a paso en la ejecución de la misma.

Además se considera como sustento teórico la perspectiva de Formación y Crecimiento de Norton y Kaplan, (2000), puesto que cumple con los objetivos planteados al inicio de esta investigación.

### *3.2 Marco Conceptual*

- *Capacitaciones específicas:* son definidas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2004) como una capacitación programada por otra entidad o por la entidad en la que se trata un tema en particular.
- *Cuadro de Mando Integral:* Norton y Kaplan, (2000) lo definen como un elemento para medir la gestión denominado también como Balance Score Card, que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocios como son: Perspectiva Financiera ( refleja lo que ocurre en las inversiones y el valor añadido económico); Perspectiva del cliente ( Es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, permite a los directivos de las unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado); Perspectivas de procesos internos ( excelencia en ciertos

procesos que dan vida a la empresa) y Perspectiva de formación y crecimiento ( Se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional).

*Gerencia del Conocimiento:* Añez (2009), la define como un proceso, una cultura y una dinámica de la organización que ordena y mide el uso del conocimiento con los objetivos y metas corporativas, ante el propósito de transformar las empresas en organizaciones inteligentes.

- *Medición de Impacto de la Capacitación:* Para Cabrera citado por Valiente y Álvarez (2003), se entiende como un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.
- *Medición en la formación:* tiene como medidas básicas las siguientes: Eficiencia: relacionada con los costos básicos como son: salarios, prestaciones del equipo, formados y formadores, instalaciones, ayudas audiovisuales, transporte y material didáctico entre otros. La Eficacia: consiste en la medición del cambio individual o grupal de conocimientos, aptitudes y actitudes y la Efectividad: para buscar medir el impacto de los procesos en términos monetarios como aporte a la productividad y competitividad de la organización.

Para este estudio se considera la Teoría propuesta por Kirkpatrick (2000) quien plantea cinco niveles:

1er. Nivel: la satisfacción de los participantes

2do. Nivel: Cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos.

3er. Nivel: Aplicación en su desempeño en el puesto de trabajo

4to. Nivel: Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización.

5to. Nivel: Impacto social.

- *Proceso de Medición:* Señala que la evaluación de las competencias de los empleados permite detectar necesidades de formación, para los nuevos proyectos que piensa ejecutar la empresa, sugiriendo la realización de un plan de desarrollo de personal donde conste la formación ideal para ese empleado ya sea interna o externa, aumentando los niveles de competitividad y productividad del Talento Humano.(Jac Fitz-enz 2004).
- *Proceso de capacitación:* Este proceso pretende mejorar los niveles de desempeño y es considerado como un factor de competitividad en el mercado actual. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. La capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado.

- *Capital Intelectual*: se reconoce como una ventaja competitiva en la era del Conocimiento y está estrechamente ligado con el rol que desempeña Talento Humano en la empresa. Añez (2009).

#### **4. METODOLOGIA**

##### *4.1 Tipo de Estudio*

Este estudio es de tipo descriptivo, puesto que describe y mide el impacto del proceso de capacitación a través de indicadores, en los empleados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Teniendo en cuenta que los objetivos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el Talento Humano hacen énfasis en el desarrollo de personal de los cargos claves que los empleados desempeñan dentro de la institución, es pertinente mencionar que para el propósito de este trabajo se tomara como insumo el análisis de la persona planteado por Werther. Jr y Keith, Davis 2000, el cual está dirigido a los empleados individuales teniendo en cuenta sus capacidades y necesidades específicas para los procesos de capacitación.

##### *4.2 Población*

Dado que este trabajo se realizó en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, inicialmente se hará una breve reseña histórica de las Cámaras de Comercio.

##### *Origen Histórico de las Cámaras de Comercio<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> [http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=8&id\\_seccion=2](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=8&id_seccion=2)

Hay un acuerdo entre los tratadistas de materias comerciales en que la primera organización de comerciantes llamada CAMARA DE COMERCIO, fue nacida en la ciudad francesa de Marsella en 1599. Tal nombre se tomó del lugar, cuarto o CAMARA donde se hacían por lo regular sus reuniones.

Los comerciantes armadores y marinos mercantes marseleses vinculados entre sí por el ejercicio de sus actividades, muy similares entre sí, constituyeron la primera asociación de carácter permanente, con objeto de velar por sus propios intereses y por los generales de comerciantes, industriales y navieros, que se llamó **CAMARA DE COMERCIO**.

Solamente en el siglo XVIII se generalizaron las cámaras de comercio en Francia. Al llegar la revolución en 1871, desaparecieron las cámaras de comercio, junto con el orden establecido.

En 1765 comerciantes de Nueva York, "fundaron para protegerse de la ley de timbre, una asociación permanente", la cual se convirtió, mas tarde, en la primera Cámara de Comercio constituida en los Estados Unidos de Norteamérica en 1768. La primera instalada en España fue la de la Villa de Bilbao el 28 de mayo de 1886.

#### *Expansión de las Cámaras de Comercio*

En 1768 fue el año de creación de Cámaras de Comercio en Inglaterra e Irlanda. A mediados del siglo XIX se establecieron en Alemania, Bélgica y Austria. En 1886 se legisló en España sobre estas organizaciones.

La Cámara de Comercio de Bogotá se constituyó de acuerdo a la ley 111 de 1890, por medio de Decreto número 62 del 11 de agosto de 1891. Debe anotarse que en 1879 ya existía una Cámara de Comercio de Bogotá, la cual desapareció y fue constituida nuevamente en la

fecha citada. Parece que la Cámara nacida en 1891 vuelve a desaparecer a causa de la Guerra Civil y es durante el gobierno del General Reyes, mediante el Decreto número 706 del 12 de agosto de 1904 cuando vuelva a organizarse la entidad.

En el mismo año, 1904 se creó la Cámara de Comercio de Medellín, en 1910 las de Tunja y Cali, en 1913 la de Manizales, en 1915 se crearon la de Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta y Barranquilla, mediante Decreto ejecutivo número 1807 del 29 de Octubre de 1915.

En las oficinas del Banco Santander tuvo lugar el día 20 de Enero de 1915 la instalación de la Cámara, la cual en el presente año cumple 95 años de funcionamiento.

La CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter gremial, privado y autónomo, que cuenta con Personería Jurídica, creada mediante el Decreto No. 1807 de 1915, según la Ley 111 de 1890 y es vigilada por la Contraloría General de la República y la Superintendencia de Industria y Comercio. Trabaja por el desarrollo socioeconómico de la región mediante el fortalecimiento de la competitividad empresarial y regional.

## **MISIÓN**

Como una entidad de derecho privado, de carácter corporativo, gremial, sin ánimo de lucro que desarrolla, gestiona, apoya programas y proyectos para la competitividad empresarial y regional, presta eficientemente servicios delegados por el Estado, con la tecnología adecuada y un equipo humano que apropia en su actividad los valores corporativos.

## **VISIÓN**

La CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA estará posicionada en el ámbito nacional como una institución líder en la promoción y ejecución de proyectos que fomenten el desarrollo social, el crecimiento económico y la internacionalización de la región a través del trabajo mancomunado con el gobierno y organismos privados.

### **MEGA (Metas Grandes y ambiciosas)**

El 2020 La Cámara de Comercio de Bucaramanga será una corporación con ingresos de USD \$40´ convirtiéndose en la corporación privada más importante para el desarrollo de Santander.

### **VALORES**

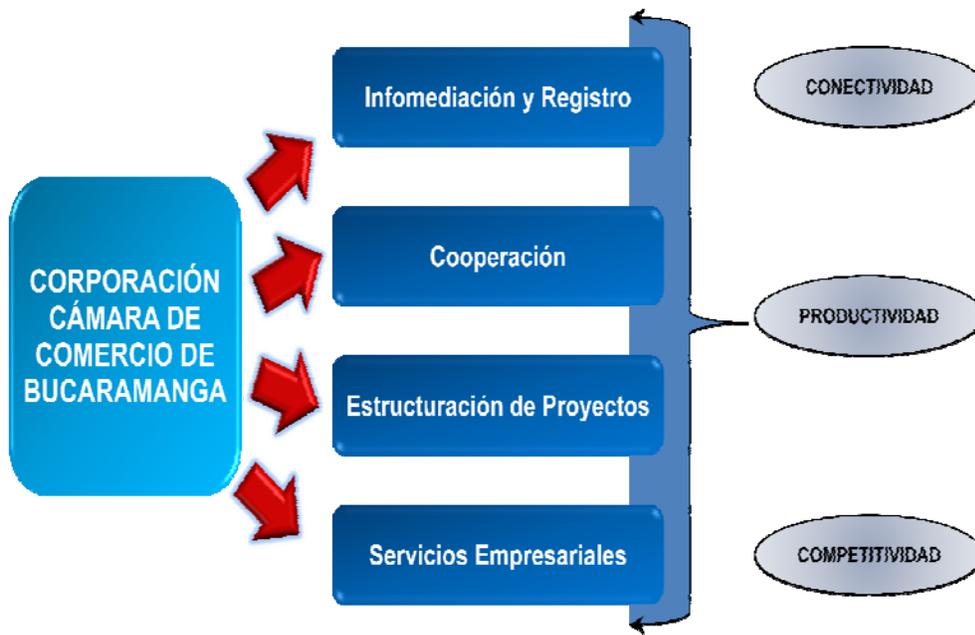
- Espíritu de servicio. Se entiende que la razón de ser del oficio de la Cámara de Comercio de Bucaramanga es servir a nuestros clientes y se asume dicho compromiso.
- Trabajo en equipo. Se asume el rol en el grupo que se conforma y se complementa con el rol de los demás para alcanzar los mejores resultados.
- Efectividad. Todas las actividades serán llevadas a cabo con eficacia y productividad.
- Innovación y Creatividad. En la búsqueda de la satisfacción del cliente se generaran y se pondrá en práctica cambios y mejoras en los servicios y en la organización.
- Liderazgo. En desarrollo del propósito de la Cámara de Comercio de Bucaramanga todos y cada uno serán promotores y actores decididos del cambio.
- Ética. Todas las acciones estarán regidas por la ética social y organizacional.
- Respeto. Es tratar con consideración a todas las personas, entendiendo y aceptando las diferencias de ideas y opiniones existentes.
- Compromiso. No sé desfallecerá en el logro de los proyectos organizacionales y personales.

*Estrategia de la Cámara de Comercio de Bucaramanga por unidades de negocio*

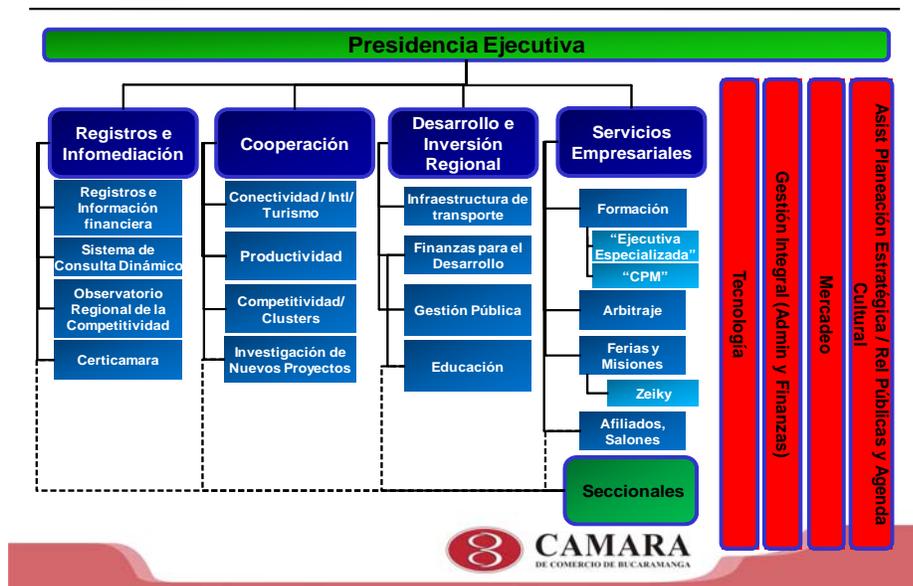
La Cámara de Comercio de Bucaramanga está en proceso de implementación de su nueva estrategia corporativa, que lleva a la organización a obtener ventajas específicas tales como:

- ✓ Tener claras las actividades donde su intervención de responsabilidad social incrementen la potencia de su estrategia.
- ✓ Intervenir en proyectos que tengan alto impacto y sean auto-sostenibles.
- ✓ Mantener un proceso estratégico de largo plazo enfocado en aprendizaje, escogencias y acción que trasciende a quienes activaron la trayectoria.
- ✓ Enfocarse en contextos competitivos donde se beneficien tanto la sociedad como la organización a través de los conocimientos y los activos únicos que esta posee.

Por esta razón la Cámara de Comercio decidió trabajar con cuatro unidades estratégicas de negocio que son: Registro e Infomediación, Cooperación para el Desarrollo Empresarial, Inversión y Desarrollo Regional y Servicios Empresariales; enfocadas en tres temas fundamentales como son: Conectividad, Productividad y Competitividad.



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



En el desarrollo de la estrategia, cada una de las cuatro (4) unidades estratégicas de

negocio tiene una propuesta de valor en la que se debe trabajar. En ellas se presentan los principales atributos de cada una de las unidades para crear preferencia y satisfacción al cliente seleccionado.

De igual forma para el buen desarrollo de cada una de las unidades estratégicas de negocio la Cámara de Comercio de Bucaramanga, cuenta con tres (3) Unidades de Apoyo Transversal como son: Administrativo y Financiero, Unidad de Mercadeo y Publicidad, y la Unidad de Tecnología e informática, todas estas Unidades apoyadas en la Presidencia Ejecutiva de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, indispensables para el buen desarrollo de la Organización y para el cumplimiento de sus metas corporativas y la MEGA .

En el momento de inicio de esta investigación la Cámara de Comercio contaba con 150 empleados directos y 55 indirectos entre Contratistas, outsourcing y personal en misión.

El área de Talento Humano está conformada por la Coordinadora de Talento Humano y ahora con la Directora de la Talento Humano, este último cargo fue creado y aprobado por la Junta Directiva en Diciembre de 2009. Esta área pertenece a la Unidad Administrativa y Financiera.

Los indicadores de gestión definidos para Talento Humano son:

Trabajar desde:

- La alineación y transformación del talento (Cargos claves)
- Valores corporativos (Ideología central)
- Sistema de Gestión por Competencias (I Etapa y avance con Cargos Claves)
- Reclutamiento y selección
- Inducción

- Gestión de Administración del Talento
- Comunicaciones Internas

Se debe preparar a sus empleados para el cambio y a los retos que conlleva esta transformación.

#### *4.3 Etapas del Proyecto*

Este proyecto se desarrolló en dos grandes Fases: una Fase inicial que se denominó prueba Piloto que tuvo como objetivo validar el contenido de uno de los instrumentos (encuesta) diseñado para el estudio.

En la Fase 2 se recolectó la información definitiva para este estudio a través de la encuesta validada y de la entrevista diseñada.

#### *4.4 Muestra*

##### *4.4.1 Prueba Piloto*

Participaron 32 empleados escogidos aleatoriamente utilizando la metodología de aplicación de la tabla para procedimientos de muestreo para inspección por atributos bajo la norma NTC ISO 2859-1 (Anexo 1 y 2) /la tabulación y el análisis de la encuesta fueron realizados utilizando las funciones estadísticas de SPSS 12 2003/

Las condiciones que cumplieron estas personas era tener vinculación directa con la Cámara y haber asistido a capacitaciones específicas.

El 80% de la muestra fueron personas del género femenino, mientras el 20% restante corresponde al sexo masculino.

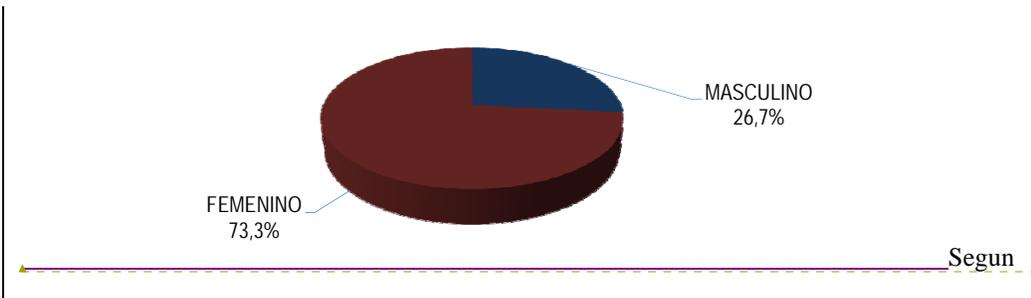
El nivel de estudios de los participantes se distribuyó de la siguiente manera: Especialización 40%, Tecnólogos 28%, Universitarios 24% y técnicos 8%.

#### 4.4.2 Fase 2

Para la prueba final, se tomó la disposición de inspección normal con 32 personas de los 150 empleados que en ese momento tenía la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

A continuación se describen los datos socio-demográficos de la muestra participante en el estudio

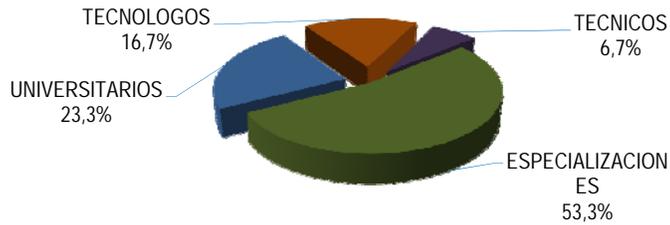
*Figura 1. Encuestados por Género*



Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

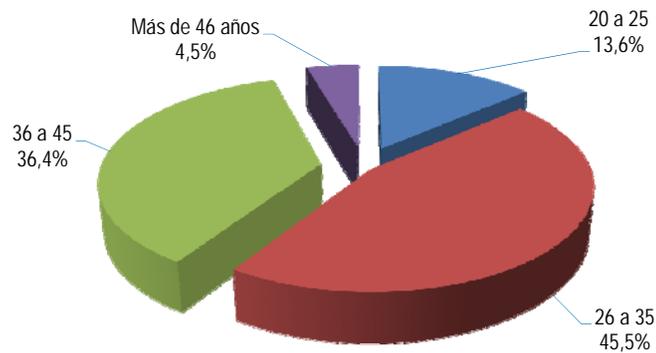
los datos obtenidos es pertinente mencionar que del total de la población estudiada el 73.3% esta compuesta por personas del género femenino, mientras el 26.7% restante por corresponde al sexo masculino.

Figura 2. Encuestados por Nivel de Estudio



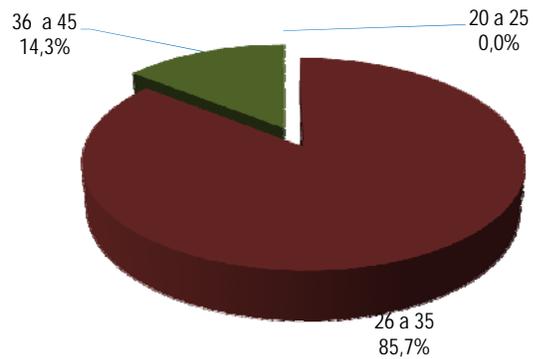
De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que la mayor población de empleados encuestados se encuentran en el nivel de estudio de Especialización con un porcentaje del 53.3%, mientras que los de nivel técnico encuestado están en un 6.7%

Figura 3. Mujeres Encuestadas según Rango de Edad



Con respecto a las mujeres encuestadas es pertinente indicar que 45.5% de ellas tiene edades comprendidas en un rango de los 26 a 35 años, el 36.4% de 36 a 45 años, el 13.6% de 20 a 25 años, mientras que el 4.5% de ellas tiene mas de 46 años.

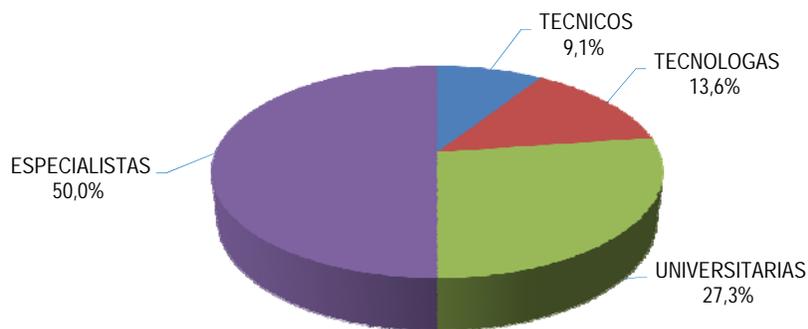
Figura 4. Hombres Encuestados según Rango de Edad



Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

De los hombres participantes del estudio el 85.7% tiene de 26 a 35 años y el 14.3% se encuentra en un rango de edad comprendido de los 36 a los 45 años.

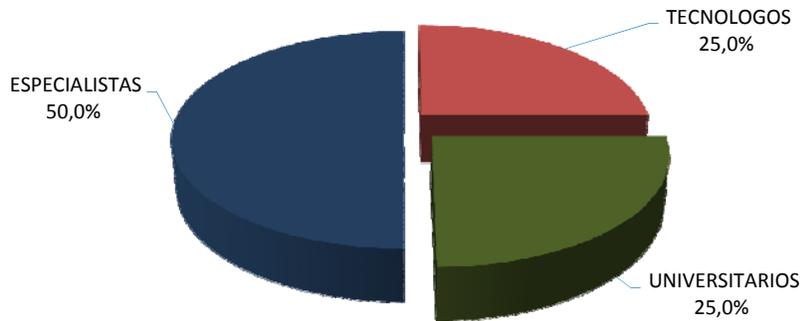
Figura 5. Mujeres Encuestadas Según Nivel de Estudios



Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

De las mujeres encuestadas el 50% ha cursado estudios de especialización, el 27.3% universitarios, 13.6 % de ellas son tecnologas y el 9.1% cuenta con estudios tecnicos.

Figura 6. Hombres Encuestados según Nivel de Estudios



Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Teniendo en cuenta lo observado el 50% de los hombres tiene estudios de especialización, el 25% universitarios y el 25% restante son tecnólogos.

#### 4.4 Recolección de la información

##### 4.4.1 Instrumentos

Para realizar este estudio se diseñó una encuesta y una entrevista semi-estructurada como medios para recolectar la información (Anexo 3 y 4).

##### 4.4.1.1 Encuesta

La encuesta tuvo como objetivo conocer la percepción de la aplicabilidad de las capacitaciones recibidas por los empleados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y conocer cómo manifiestan su compromiso con la capacitación brindada por la entidad.

Esta encuesta constó de dos partes:

En la parte inicial se indagó sobre datos socio-demográfico relacionados con: los Datos del Empleado (encuestado), edad, sexo, cargo, Unidad o área a la que pertenece, nivel de estudio.

La segunda parte se elaboró con base en la siguiente estructura:

ASPECTO A EVALUAR	ITEM
Concordancia de la capacitación con respecto al área de trabajo.	1. ¿Los procesos de capacitación en los cuales usted ha participado son acordes al cargo en el que se desempeña? 2. ¿Los conocimientos adquiridos le permite la adquisición de nuevas destrezas dentro de su área de desempeño?
Nivel de Aprendizaje Adquirido.	3. ¿Los procesos formativos le permiten ampliar sus conocimientos? 4. ¿La capacitación recibida cumplió sus expectativas?
Aplicación de aprendizajes al puesto o área de trabajo.	5. ¿Los procesos formativos aportan a su desarrollo profesional en su área de trabajo? 6. ¿Aplica usted los aprendizajes adquiridos en su área y /o puesto de trabajo?
Nivel de Compromiso al proceso de formación.	7. ¿Con que frecuencia asiste usted a los procesos de capacitación?

ASPECTO A EVALUAR	ITEM
	8. Considera usted que se involucra participando en el desarrollo de los procesos formativos? (hace preguntas, cumple con las tareas y horarios asignados, investiga sobre los temas).

Una vez validados los contenidos de los ítems se modificaron los ítems 7 y 8 y la estructura definitiva de la encuesta se relaciona a continuación. (Ver Anexo 3)

ASPECTO A EVALUAR	ITEM
Concordancia de la capacitación con respecto al área de trabajo.	<p>1. ¿Los procesos de capacitación en los cuales usted participó estuvieron relacionados con el cargo en el que se desempeña?</p> <p>2. ¿Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones le permitieron la adquisición de nuevas destrezas dentro de su área de desempeño?</p>
Nivel de Aprendizaje Adquirido.	<p>3. ¿Los procesos formativos le permitieron ampliar sus conocimientos?</p> <p>4. ¿La capacitación recibida cumplió sus expectativas?</p>
Aplicación de aprendizajes al puesto o área de trabajo.	<p>5. ¿Los procesos formativos aportaron a su desarrollo profesional en su área de trabajo?</p> <p>6. ¿Aplica usted los aprendizajes adquiridos en su área y /o</p>

ASPECTO A EVALUAR	ITEM
	puesto de trabajo?
Nivel de Compromiso al proceso de formación..	<p>7. ¿Con que frecuencia asistió usted a los procesos de capacitación?</p> <p>8. Señale con una X las actividades desarrolladas en sus procesos formativos (puede haber más de una opción):</p> <p>Realización de tareas asignadas</p> <p>Puntualidad en los horarios</p> <p>Investigación adicional a las lecturas sugeridas por el docente</p> <p>Participación activa en las sesiones</p> <p>Otras:</p>

#### 4.4.1.2 Entrevista

La entrevista estuvo dirigida a 5 Vicepresidentes de Unidades de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. El objetivo de la entrevista fue conocer la percepción que tienen los Vicepresidentes del proceso de capacitación teniendo en cuenta los siguientes aspectos: importancia para empleados, el nivel de aprendizaje adquirido por los beneficiarios, concordancia con al área de trabajo, conocimiento y medición, así como los indicadores a tener en cuenta en este proceso. (Ver Anexo 4)

Mediante elaboración de la entrevista los jefes plantean puntos de vista, opiniones y saberes con respecto al proceso de capacitación, de igual manera manifiestan su funcionalidad en cuanto a los beneficios de estas a la organización, aportando su experiencia, conocimiento e intereses en la evaluación de los indicadores de impacto utilizados por la institución.

A continuación se describe la estructura de la entrevista:

ASPECTO A EVALUAR	PREGUNTA
Importancia de las capacitaciones a los empleados	1. ¿Para usted cual es la importancia de las capacitaciones que se autoriza a los empleados que hacen parte de la empresa?
Nivel de aprendizaje adquirido	2. ¿Cómo ve usted reflejados los aprendizajes adquiridos por los empleados en la empresa?  3. ¿Cómo se aprovecha el talento humano y los conocimientos adquiridos en la empresa?
Concordancia de la Capacitación con respecto al área de trabajo	4. ¿Cuáles parámetros son utilizados en su Unidad para designar las capacitaciones individuales a los empleados?  5. ¿Considera usted que las capacitaciones individuales aplicadas a los empleados de su Unidad, se hacen de acuerdo a los perfiles requeridos en las funciones de cada cargo?

ASPECTO A EVALUAR	PREGUNTA
Conocimiento y medición de la capacitación.	<p>6. En la CCB existen indicadores para medir la eficacia de las capacitaciones. mencionar algunos:</p> <p>7. ¿Cree usted que estos indicadores aportan información relevante para evaluar la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos por los empleados?</p>
Indicadores de impacto, aspecto para tener en cuenta	8. ¿Qué aspectos considera usted se deberían agregar a los indicadores de capacitación para que estos fueran de impacto en el procesos que se llevan a cabo en su Unidad o en la Organización?

#### 4.4.3 Procesamiento y análisis de la Información

##### **Encuestas:**

##### *4.4.3.1 Prueba Piloto*

Para validar el contenido de los ítems, se realizó un pilotaje inicial en el cual participaron 32 personas seleccionadas al azar. La prueba piloto se aplicó los días 8 y 9 de septiembre de 2010; una vez obtenidos los resultados se procedió a tabular la información y a analizar la validez de los distractores encontrando que: Los ítems 7 y 8 no fueron claros y no medían lo que se pretendía medir; por lo tanto se ajustaron en la aplicación en la Fase 2

.A continuación se describen los resultados encontrados para los ítems 7 y 8:

Item 7: por lo tanto se ajustaron en la aplicación en la Fase 2 ¿Con que frecuencia asiste usted a los procesos de capacitación? La respuesta que más se dio en la población fue siempre con un 72%, la mayoría de las veces constituyo el 25%, algunas veces 3%; observándose además que las opciones casi nunca y nunca mostraron valor de 0%;

Item 8: ¿Considera usted que se involucra participando en el desarrollo de los procesos formativos? se encontró como respuesta más concurrente siempre (75%), la mayoría de las veces (25%) fue la segunda opción significativa, algunas veces constituyo el 3%, mientras que casi nunca y nunca no tienen relevancia puesto que su porcentaje fue de 0.

#### 4.4.3.2. Encuesta final

Las encuestas se aplicaron entre los días 16 y 30 de Marzo de 2011 a empleados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a través de correo electrónico personalizado.

Una vez recogida la información se procedió a tabular los datos:

Tabla 1. Resultados Encuesta Indicadores

Variable	Numero	Prevalencia	Frecuencia
<b>I Concordancia de la Capacitación con respecto al área de Trabajo</b>			
1. ¿Los procesos de capacitación en los cuales usted participó estuvieron relacionados con el cargo en el que se desempeña?	15	Siempre	46%
	12	La mayoría de veces	38%
	5	Algunas veces	16%
	0	Casi Nunca	0%
	0	Nunca	0%
2. ¿Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones le permitieron la adquisición de nuevas destrezas dentro de su área de desempeño?	11	Siempre	34%
	17	La mayoría de veces	54%
	2	Algunas veces	6%
	2	Casi Nunca	6%
	0	Nunca	0%
<b>II Nivel de Aprendizaje Adquirido</b>			
3. ¿Los procesos formativos le permitieron ampliar sus conocimientos?	19	Siempre	59%
	13	La mayoría de veces	41%
	0	Algunas veces	0%
	0	Casi Nunca	0%
	0	Nunca	0%
4. ¿La capacitación recibida cumplió sus expectativas?	8	Siempre	25%
	24	La mayoría de veces	75%
	0	Algunas veces	0%
	0	Casi Nunca	0%
	0	Nunca	0%
<b>III Aplicación de Aprendizajes al Puesto o Área de Trabajo</b>			
5. ¿Los procesos formativos aportaron a su desarrollo profesional en su área de trabajo?	8	Siempre	25%
	24	La mayoría de veces	75%
	0	Algunas veces	0%
	0	Casi Nunca	0%
	0	Nunca	0%

6. ¿Aplica usted los aprendizajes adquiridos en su área y/o puesto de trabajo?	17	Siempre	53%
	13	La mayoría de veces	41%
	2	Algunas veces	6%
	0	Casi Nunca	0%
	0	Nunca	0%

#### IV Nivel de Compromiso al Proceso de Formación

7. ¿Con que frecuencia asistió usted a los procesos de capacitación? ( Señale con una x)	5	Una vez al año	16%
	5	Dos veces al año	16%
	21	Más de tres veces	65%
	0	Ninguna	0%
	1	Nunca	3%

8. Señale con una X las actividades desarrolladas en sus procesos formativos (puede haber más de una opción)	30	Realización de tareas asignadas	31%
	21	Puntualidad en los horarios	21%
	19	Investigación adicional a las lecturas sugeridas por el docente	19%
	24	Participación activa en las sesiones	24%
	5	Otras	5%

De acuerdo a lo evidenciado mediante la aplicación de la Encuesta los resultados obtenidos permiten afirmar que:

Concordancia de la Capacitación con respecto al área de Trabajo: el 84% de los empleados considera que los procesos de capacitación en los que participó la mayoría de las

veces estuvieron relacionados con el área que desempeña y el 16% que algunas veces; las respuestas casi nunca y nunca no representan incidencia estadística dado que ningún empleado respondió en estas opciones siendo su valor de 0%; en cuanto a la pregunta ¿ Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones le permitieron la adquisición de nuevas destrezas dentro de su área de desempeño? la respuesta que se presentó con mayor frecuencia fue la mayoría de veces (54%), algunas veces y casi nunca mostraron el mismo valor (6%) siendo estas en conjunto con la respuesta nunca (0%) las de menor representación en esta pregunta.

De lo anterior es pertinente mencionar que los procesos de capacitación establecidos por la Cámara de Comercio de Bucaramanga se realizan teniendo en cuenta el perfil del cargo y los objetivos estratégicos de la empresa lo cual represento el 84% de la población quienes consideraron que la mayoría de las veces se cumple con este criterio, siendo esto un aspecto que permite al 88% de los empedados encuestados adquirir nuevas destrezas en su puesto de trabajo; razón por la cual aportan en gran medida al desarrollo profesional de los empleados aumentando su nivel de rendimiento y motivación en su puesto de trabajo, sin embargo no existe lineamientos que permitan evaluar la relación entre la aplicación del conocimiento para la mejora y su desempeño laboral.

Nivel de Aprendizaje Adquirido: ¿Los procesos formativos le permitieron ampliar sus conocimientos? La respuesta que más se dio en la población fue siempre con un 59%, la mayoría de las veces constituyo el 41%, observándose además que las opciones algunas veces, casi nunca y nunca mostraron valor de 0%. Respecto a ¿La capacitación recibida cumplió sus expectativas? se encontró como respuesta más concurrente la mayoría de veces (75%), aunque

siempre (25%) fue la segunda opción significativa, contrario a algunas, veces, casi nunca y nunca que no tienen relevancia puesto que su porcentaje es de 0.

Llegado a este punto cabe resaltar que el 100% de los encuestados manifiestan que la mayoría de las veces los procesos de capacitación aportan a su crecimiento del capital intelectual dentro de la organización, puesto que permiten a los empleados adquirir aprendizajes y destrezas propias del cargo que desempeñan, aumentando por tanto sus niveles de satisfacción, productividad y cumplimiento de expectativas.

Aplicación de Aprendizajes al Puesto o Área de Trabajo: los resultados revelan que para el 75% de los empleados la mayoría de las veces los procesos formativos aportaron a su desarrollo profesional en su área de trabajo, sin embargo el 25% considero que siempre aplica esta afirmación; en cambio el 0%, es decir ninguno contemplo alguna vez, casi nunca y nunca como una alternativa de contestación; ¿Aplica usted los aprendizajes adquiridos en su área y/o puesto de trabajo? el 53% afirmo que siempre, el 41% la mayoría de las veces, el 6% algunas veces y el 0% que casi nunca y nunca.

Con respecto a lo enunciado se deduce que la mayoría de las veces los procesos de formación dentro de la organización cumplen con el objetivo de ampliar conocimientos, evidenciándose esto en el 100% de los participantes, no obstante esta cifra disminuye al 94% en cuanto a la aplicación destrezas, habilidades y aprendizajes dentro del área de trabajo o en la Cámara de Comercio.

¿Con que frecuencia asistió usted a los procesos de capacitación? Las afirmaciones contempladas en orden de incidencia fueron: más de tres veces 65%, dos veces al año 16%, una vez al año 16%, nunca 3% y ninguna 0%. En cuanto al enunciado 2 los empleados

consideraron que la realización de tareas asignadas (31%) es la actividad desarrollada con mayor frecuencia en los procesos de formación, seguida de la participación activa en las sesiones (24%), continuando con la puntualidad en los horarios (21%), contemplando luego la Investigación adicional a las lecturas sugeridas por el docente (19%) y finalizando con otras actividades (5%).

Según lo expuesto conviene señalar que los procesos de capacitación dependen de manera directa del beneficiario acreedor del servicio, pues son los empleados quienes con su participación optimizan la calidad del proceso formativo, por medio de su compromiso permanente, activo y responsable, el cual se ve reflejado en el cumplimiento de tareas, asistencia e investigación extracurricular. Es decir que más allá del auxilio recibido, el capital intelectual se afianza con la iniciativa y compromiso del empleo. En concordancia con lo enunciado el 65% de los participantes señaló que asistió más de tres veces al año, aunque solo el 31% mostro mayor compromiso en la realización de tareas dentro de los procesos formativos.

#### *Entrevistas Realizadas a los Jefes*

Las entrevistas se aplicaron los días 16, 25, 27, 30 de Marzo, 8 de Abril y 19 de Abril de 2011. Cada entrevista tuvo una duración de 10 a 15 minutos aproximadamente.

Una vez recolectada la información se procedió a categorizar las respuestas para cada uno de los aspectos evaluados.

Importancia de las capacitaciones autorizadas a los empleados se centra en el buen desempeño, mejora en la formación académica y actualización en los temas de interés para el

área o cargo; no obstante uno de los jefes contesto que los procesos de capacitación no tienen ninguna relevancia.

Nivel de Aprendizaje Adquirido: los aprendizajes adquiridos por los beneficiarios se ven reflejados en la solución rápida de problemas, aplicación de mejores prácticas y aumento en el compromiso, sin embargo alguien contemplo como respuesta la afirmación regular haciendo referencia a la pregunta que se planteó anteriormente. En cuanto a los parámetros utilizados para designar las capacitaciones individuales se requiere que sean acordes a las actividades realizadas, a la actitud y disposición de las personas.

Concordancia de la Capacitación con respecto al área de trabajo: De acuerdo a lo expuesto cabe mencionar que los jefes piensan que casi siempre las capacitaciones individuales se hacen de acuerdo a los perfiles requeridos en las funciones de cada cargo; además señalan que el Talento Humano y sus conocimientos se aprovechan en la medida que se representan temas específicos ante un grupo, mediante el manejo de temáticas, por medio de la entrega de informes, en la realización de propuestas y en la minimización de errores humanos causados por desconocimiento.

Conocimiento y medición de la capacitación: Con respecto a los indicadores existentes en la Cámara de Comercio de Bucaramanga para medir la eficacia de las capacitaciones se pudo dar cuenta que los directivos poseen poco conocimiento al respecto, mencionando entre ellos los siguientes: evaluación del conferencista, logística, salón; lo cual sugiere que solo se mide la actividad, mas no el impacto de la actividad, lo cual no permite evaluar la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos por los empleados en la organización.

Indicadores de impacto, aspecto para tener en cuenta: Llegado a este punto se subraya que por medio de la entrevista los jefes de unidad proponen que los indicadores de las capacitaciones deben considerar aspectos como: Seguimiento al empleado que recibe la capacitación realizado por Gestión Humana y jefes inmediatos, tener en cuenta temas específicos relacionados con el área o unidad de trabajo y que sean de interés para la organización; además se requiere que los nuevos conocimientos permitan actualizar los procesos y que se creen estrategias de crecimiento para la organización, aumentando por tanto su productividad.

Se puede concluir que los indicadores de impacto permiten conocer a fondo las expectativas, lineamientos y conceptos de los empleados y jefes con respecto los procesos de capacitación, dado que las partes consideran que son necesarios para incrementar el aprendizaje y están en concordancia con las políticas y perfiles establecidos para el cargo e intereses de la organización.

Además se considera que los procesos formativos juegan un rol indispensable dentro de la empresa dado que permiten aumentar el capital Intelectual, lo cual está en sintonía con la nueva estrategia empleada por la cámara de comercio la cual se centra en la creación de ventajas competitivas a través de la innovación constante y la prestación de nuevos servicios.

## **5. RESULTADOS:**

### *5.1 Alternativas de solución al problema*

De acuerdo a los resultados obtenidos es pertinente mencionar que en la Cámara de Comercio de Bucaramanga es necesario emplear como instrumento de medición para los indicadores de impacto, la encuesta diseñada para el presente estudio, dado que permite

conocer los niveles de satisfacción, motivación y aprendizajes adquiridos por los empleados a través de los procesos de formación brindados por la institución; así mismo da cuenta de la coherencia de la capacitación con respecto al puesto del trabajo y de los intereses de la organización, aumentando de esta manera la productividad y competitividad en la innovación de los servicios ofrecidos a los empresarios.

Tal como lo describe Jac Fitz-enz (2004) en el proceso de medición la evaluación de las competencias de los empleados permite detectar necesidades de formación, para los nuevos proyectos que piensa ejecutar la empresa, sugiriendo la realización de un plan de desarrollo de personal donde conste la formación ideal para ese empleado ya sea interna o externa, aumentando los niveles de competitividad y productividad del Talento Humano.

De igual forma se considera que las capacitaciones a los empleados se deben hacer en la misma medida, aunque con un proceso de selección estructurado a partir de la evaluación de las competencias, que permita establecer las necesidades del empleado y de la Cámara de comercio de Bucaramanga, atendiendo además a la adecuada administración de capital intelectual en los procesos de Talento Humano en la institución, creando planes de desarrollo de personal como los planes de carrera y de sucesión.

En este sentido se resalta que la gerencia del conocimiento como nueva tendencia empresarial se aprovecha del capital intelectual, estimulando el uso y generación de conocimiento que repercute positivamente en la innovación de productos o servicios y en la creación de valor. Resulta claro, que las empresas se deslastran de todo afecto para inspeccionar en el conglomerado de trabajadores disponibles. Para quienes son inteligentes y creativos, pasan la prueba demostrando su potencialidad para generar valor. Es un bien que

hay que capturar, ya que representa ventajas, los otros son costos innecesarios. (Añez, C. 2009)

Desde este punto de vista es importante que los trabajos de grado y prácticas académicas realizadas por los empleados a través de las capacitaciones subsidiadas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga en instituciones externas, sean aplicadas dentro de la organización, para que la inversión del capital intelectual perdure y no tienda a desaparecer, luego de contraprestado el servicio. Teniendo en cuenta lo enunciado, el beneficiario debe entregar un escrito en físico y en medio magnético a la Cámara de Comercio producto de su estudio, en donde da constancia del trabajo y/o de los productos desarrollados a obtener por la puesta en práctica de este conocimiento.

Con base a lo anterior se considera importante implementar la gestión del conocimiento dentro de la organización para evitar la fuga del capital intelectual y competencias adquiridas por medio de los procesos de formación, concediendo espacios para multiplicación de los conocimientos, experiencias a través de personas que desempeñen cargos dentro de la organización, documentación y registro de información relevante creando una base de datos que contenga proyectos de éxito y de fracaso; además de emplear juego de roles o de transferencia de personal para aumentar las competencias y aprendizajes a nivel organizacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los jefes se pudo dar cuenta que la mayoría de ellos desconoce el procedimiento de las capacitaciones en la institución, lo cual se puede atribuir a falta delegación y trasmisión del conocimiento.

Como solución a esta dificultad Argyris, C (2000), plantea que las empresas necesitan hacer del modo de razonar de los directivos y empleados acerca de su comportamiento un

enfoque clave del aprendizaje organizativo y de los programas de perfeccionamiento continuo. Las defensas que obstaculizan el aprendizaje organizativo se rompen enseñando a las personas a razonar de un modo nuevo y más eficaz acerca de su propio comportamiento.

Desde este punto de vista es pertinente mencionar que la Cámara de Comercio de Bucaramanga, inició en Junio de 2010, un programa de Coaching y liderazgo para los Directivos, con el ánimo de fortalecer habilidades gerenciales y de liderazgo, convirtiéndolos en gestores de personal, para que empoderen a sus colaboradores. Este programa debe seguirse desarrollando para otros niveles de la organización para que todos los equipos de trabajo estén comprometidos con la estrategia institucional y asuman un rol de tutores con sus compañeros.

### *5.2 Indicadores Propuestos*

Una vez realizado el estudio se ve la necesidad de implementar indicadores de capacitación donde se muestren las mejoras e innovaciones de los servicios en las Unidades asignadas o para la Cámara de Comercio de Bucaramanga, los cuales están planteados de la siguiente manera:

#### ***Indicadores de Eficacia***

$$\text{Innovación} = \frac{\text{Número de proyectos planteados por los beneficiarios de las capacitaciones}}{\text{Número de proyectos aprobados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga}}$$

$$\text{Concordancia con el Perfil} = \frac{\text{Capacitaciones Suministradas a los beneficiarios}}{\text{Total de Capacitaciones Ofrecidas por la Cámara de Comercio}}$$

### ***Indicadores de Efectividad***

$$\text{Mejoras de Procesos} = \frac{\text{Número de mejoras en procesos}}{\text{Número de empleados beneficiados con capacitaciones}}$$

$$\text{Innovación} = \frac{\text{Número de procesos nuevos o productos nuevos en desarrollo en la Unidad y/o Cámara de Comercio}}{\text{Número de empleados beneficiados con capacitaciones}}$$

### ***Indicadores de Eficiencia***

$$\text{Empleados Beneficiados} = \frac{\text{Número. Empleados beneficiados de capacitaciones}}{\text{Número total de capacitaciones ofrecidas}}$$

De lo mencionado anteriormente se considera que el empleo de la encuesta y los indicadores de medición van a permitir a la Cámara de Comercio de Bucaramanga realizar procesos de capacitación idóneos a los cargos, servicios e interés, mejorando los procedimientos internos y aumentando el nivel de productividad a través del capital intelectual.

## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo observado mediante la realización del presente estudio es pertinente mencionar que los procesos de capacitación proporcionados por la Cámara de Comercio a los empleados están planteados de acuerdo a las necesidades y cargos que se desempeñan dentro de la organización; además permiten que los beneficiarios de los procesos de formación la mayoría de las veces apliquen sus conocimientos a sus puestos de trabajo, lo cual aumenta la eficacia y efectividad en el desempeño organizacional.

No obstante cabe mencionar que los aprendizajes obtenidos por los procesos de formación dependen del compromiso y participación activa de los empleados, quienes por medio de las tareas realizadas, asistencia y motivación, adoptan mayores habilidades y destrezas para la puesta en práctica del conocimiento adquirido, aumentando por tanto el capital intelectual dentro de la institución.

En cuanto a la percepción que tienen los jefes sobre los procesos de formación conviene resaltar que la mayoría de ellos posee poco o nulo conocimiento acerca de los indicadores de impacto y de los requerimientos a tener en cuenta en el momento de evaluar la efectividad de la capacitación, esto se debe a que en la organización solo se tienen en cuenta los indicadores de eficacia como lo es el de la evaluación de la actividad realizada, dejando de lado la evaluación de la aplicabilidad del conocimiento en el área de trabajo.

Por otra parte es pertinente mencionar que a través de este estudio se pudo dar cuenta de la importancia de medir el impacto de los procesos de capacitación dado que permiten evaluar el capital intelectual y la forma en que este es aplicado por lo empleados dentro de sus puestos de trabajo.

En conclusión cabe exponer que los indicadores de impacto permiten conocer a fondo las expectativas, lineamientos y conceptos de los empelados y jefes con respecto a los procesos de capacitación, puesto que las partes consideran que son necesarios para incrementar el aprendizaje y están en concordancia con las políticas y perfiles establecidos para el cargo e intereses de la organización.

## **7. RECOMENDACIONES**

Luego de realizar la revisión del proceso de capacitación y la forma en que se está evaluando, se recomienda utilizar la herramienta diseñada dado que permite conocer el impacto de las capacitaciones en cuanto a: Concordancia de la capacitación con respecto al área de trabajo, el nivel de aprendizaje adquirido, la aplicación de aprendizajes al puesto o área de trabajo y el nivel de compromiso al proceso de formación. De igual manera tiene en cuenta la importancia de la capacitación para la empresa en la medida en que permite mantener el capital intelectual y garantiza que la inversión sea contraprestada en tiempo y conocimiento a la Cámara de Comercio.

Además se considera como responsabilidad directa del área de talento humano hacer seguimiento donde verifique la aplicación de los aprendizajes en la Empresa y perdurabilidad de estos en el tiempo; también se considera necesario por parte del empleado la entrega de un escrito en físico y en medio magnético para verificar el proceso que se ha realizado en el puesto de trabajo o dentro de la organización, lo cual permite retener el capital intelectual que se está formando y beneficiando.

A demás es pertinente la elaboración de planes de desarrollo de personal; de planes de carrera y de sucesión con el fin de contar con personal competitivo y productivo altamente

calificado y preparado para ejercer las funciones requeridas para los cargos claves de la Empresa.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, cuenta con un área Formación Empresarial especializada donde se ofrecen a los empresarios y a la comunidad en general diferentes programas de educación a través de convenios con prestigiosas Universidades a nivel nacional e internacional. Los empleados de la Cámara tienen beneficio en estos programas siempre y cuando la formación ofrecida sea acorde al perfil y necesidades del empleado.

Con relación a la anterior se recomienda el intercambio de información con otras entidades a nivel nacional e internacional para desarrollar mejores prácticas, así como la creación de estrategias comunicativas de difusión de información a través de redes sociales, en donde se planteen foros de discusión y se almacene información relevante. De igual forma es importante que la Cámara de Comercio implemente la Gestión del Conocimiento iniciando con un sistema de Información que sirva de repositorio de las lecciones aprendidas que contenga casos de éxito y de fracaso de todos los proyectos y programas que se manejan en la organización y los documentos de las capacitaciones ofrecidas por la Institución lo cual se puede principiar por medio de una base datos.

Sumado a esto es importante propiciar espacios para el intercambio de información y experiencias a través de las personas que desempeñan cargos Claves dentro de la Cámara de Comercio de Bucaramanga llevando registros de información relevante por medio de juego de roles, foros, conversatorios para aumentar el aprendizajes organizacional.

## REFERENCIAS

Achig, L. (1997). *Autoevaluación de las Instituciones de Educación Superior*. Guía para la autoevaluación de la Universidad de Cuenca. Ecuador.

Añez, H. (2009). *Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual*. Actualidad Contable FACES 12 N° 18, Enero-Junio 2009. Mérida. Venezuela (22-33).

Argyris, C. (2000). *Un Enfoque Clave para el Aprendizaje de los Directivos*. Harvard Business Review Gestión del Conocimiento. Boston

Becerra, M (2009). *El conocimiento y la Dirección*. Revista Empresa artículo 9. Recuperado el 20 de marzo de 2011. O <http://www.scribd.com/doc/48508374/El-conocimiento-y-la-direccion-de-empresasonline> http//.

Bravo, D; Contreras, D; Grespi, G (200). *Evaluación de impacto en formación Empresarial. \_El Caso Fundes*. Recuperado el 13 de Febrero de 2011. Online: [http://www.books.google.com.co/books/Evaluación de impacto en formación Empresarial](http://www.books.google.com.co/books/Evaluación+de+impacto+en+formación+Empresarial). ISBU 956 .278-120-8 Según lista de FUNDES.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Enlace:  
[http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=8&id\\_seccion=2](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=8&id_seccion=2)

Valiente, P; Alvarez M. (2003). *Metodología para Evaluar el Impacto de la Superación de Directivos Educativos*. Recuperado 8 de abril de 2011. Online <http://www.monografias.com/trabajos16/evaluacion-directivos-educacion/evaluacion-directivos-educacion.shtml>

Chevarría, F (2010). *Criterios para la Aprobación de Acciones, Indicadores y Metas de Políticas de Obligatorio Cumplimiento*. Recuperado el 6 de septiembre de 2010. Online [http:// http://sc.pcm.gob.pe/web/files/politicas\\_n\\_eventos/fchm.pdf](http://sc.pcm.gob.pe/web/files/politicas_n_eventos/fchm.pdf)

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición Colombia. Editora Atlas, S.A.

Davenport, T. (2000). *Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas*. Primera Edición. Barcelona, España.

Drucker, P. (2000). *Llega una nueva organización a la Empresa*. Harvard Business Review, Gestion del conocimiento. Boston.

Fitz-enz, Jac. (2004) *El ROI del capital humano*. Editorial Planeta. Argentina.

Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE). *Del Supuesto Práctico del Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas, Glosario de indicadores*. PRICE WATERHOUSE COOPERS. Pág.54. España.

Garvin, D. (2000). *Crear una Organización que Aprende*. Harvard Business Review,

Kaplan, R y Norton, D. (2000) *Cuadro de mando integral. Gestión*. Barcelona. Octubre 2.000.

Kaplan, R; Norton, D. (1992). *The Balance Scorecard- Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review 0, No. 1 Enero – febrero 1992 71-79.

Kirkpatrick D. (2000). *“Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles”* Ediciones Gestión 2000, España.

Lazzati, S. (2002). Una valiosa modalidad de aprendizaje. Revista Mercado. Argentina.

Recuperado el 5 de Febrero de 2011. Online:

[http://www.mercado.com.ar/upgrade\\_management/pdfs/fas\\_upgrade\\_01.pdf](http://www.mercado.com.ar/upgrade_management/pdfs/fas_upgrade_01.pdf).

Mesa, M. (2005). *Pedagogía Universitaria Educación y Educadores*. Volumen 8 pag. 78

Universidad de la Sabana, Cundinamarca Colombia.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategi: Techniques for Analiyzing Industries and*

*Competitors*. New York.

Puiggros, A y Krotsch, P. (1994). *Universidad y evaluación. Estado del debate*.

Cuadernos, Rei Argentina SA, Instituto de Estudios y Acción social, Aique Grupo

Editor SA, Argentina.

Rabaza, P. (2003). *La Medición del Impacto de la Capacitación: El caso de un Diplomado*.

Filial Universitaria & uml; Jesús Montané Oropesa “Isla de la Juventud. Ponencia

presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas,

Cuba.

Scriven, M. (1967). *The Methodology of Evaluation. En Perspectives on curriculum*

*Evaluation*. Chicago.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization.*

New York .

William B. Werther, Jr. Ph.D. Keith Davis. (2000). *Administración de Personal y Recursos*

*Humanos*; 5ta Edición Traducido e impreso en México.

ANEXOS



Casi Nunca	
Nunca	

### III. APLICACIÓN DE APRENDIZAJES AL PUESTO O ÁREA DE TRABAJO

<b>1. ¿Los procesos formativos aportan a su desarrollo profesional en su área de trabajo?</b>	
Siempre	
La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	
<b>2. ¿Aplica usted los aprendizajes adquiridos en su área y /o puesto de trabajo?</b>	
Siempre	
La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	

### IV. NIVEL DE COMPROMISO AL PROCESO DE FORMACIÓN

<b>1.¿Con que frecuencia asiste usted a los procesos de capacitación?</b>	
Siempre	
La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	
<b>2. ¿Considera usted que se involucra participando en el desarrollo de los procesos formativos? ( hace preguntas, cumple con las tareas y horarios asignados, investiga sobre los temas )</b>	
<b>Siempre</b>	
La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y POR SU TIEMPO



d-dem-01-03  
Versión 0  
15-12-2007

## GUÍA PARA LA TOMA DE MUESTRAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### METODOLOGIA PARA LA APLICACIÓN DE LA TABLA DE MUESTREO BAJO NTC ISO 2859-1

El proceso que sea responsable de la toma de muestreo para evaluar la satisfacción del cliente por atributos revisa la condición del numero de personas asistentes al evento y decide sobre el tipo de inspección a utilizar.

Por ejemplo:

En condiciones normales como capacitación empresarial: especializaciones, diplomados y cursos cortos, seminarios taller puede utilizarse la disposición de inspección normal.

Pero si es un curso gratuito donde se presentan 120 personas el líder del proceso puede determinar aplicar los criterios de una inspección normal o una inspección reducida.

En algunos casos como seguimiento a las finanzas publicas o conciliación y arbitraje la organización puede tomar la decisión de utilizar la disposición de inspección reducida de acuerdo al numero de encuestados que se puedan presentar y de la facilidad de la realización de la misma.

TAMAÑO DE LOTE (Numero de Encuestados) <i>Participantes</i>	NIVELES GENERALES DE INSPECCION		
	I REDUCIDA	II NORMAL	III ESTRICTA
2 a 8	A	A	B
9 a 15	A	B	C
16 a 25	B	C	D
26 a 50	C	D	E
51 a 90	C	E	F
114 → 91 a 150	D	F	G
151 a 280	E	G	H
281 a 500	F	H	J
501 a 1200	G	J	K
1201 a 3200	H	K	L
3201 a 10000	J	L	M
10001 a 35000	K	M	N
35001 a 150000	L	N	P
150001 a 500000	M	P	Q
500001 ó mas	N	Q	R

## GUÍA PARA LA TOMA DE MUESTRAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

INSPECCION REDUCIDA	TAMAÑO DE MUESTRA
A	2
B	2
C	2
D	3
E	5
F	8
G	13
H	20
J	32
K	50
L	80
M	125
N	200
P	315
Q	500
R	800

INSPECCION NORMAL	TAMAÑO DE MUESTRA
A	2
B	3
C	5
D	8
E	13
F	20
G	32
H	50
J	80
K	125
L	200
M	315
N	500
P	800
Q	1250
R	2000

INSPECCION ESTRICTA	TAMAÑO DE MUESTRA
A	2
B	3
C	5
D	8
E	13
F	20
G	32
H	50
J	80
K	125
L	200
M	315
N	500
P	800
Q	1250
R	2000
S	3150

Nombre Técnico: *C. G. G. G.*

*plata.*

Anexo 3. Encuesta Final

**ENCUESTA PARA REVISAR INDICADORES DE IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES SUMINISTRADAS A  
LOS EMPLEADOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA**

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL ENCUESTADO:**

**Edad :** Marque con una (X) la edad donde se encuentra.

20 a 25 \_\_\_\_\_ 26 a 35 \_\_\_\_\_ 36 a 45 \_\_\_\_\_ más de 46 años \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Unidad /área:** \_\_\_\_\_

**Marque una X según el caso:**

**Nivel de Estudio:**

Técnico: \_\_\_\_\_ Tecnológico: \_\_\_\_\_ Universitario: \_\_\_\_\_ Especialización: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

**Favor contestar de manera objetiva las siguientes preguntas relacionadas con las capacitaciones recibidas y ofrecidas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, durante los dos (2) últimos años.**

**V. CONCORDANCIA DE LA CAPACITACIÓN CON RESPECTO AL ÁREA DE TRABAJO**

<b>1. ¿Los procesos de capacitación en los cuales usted participó estuvieron relacionados con el cargo en el que se desempeña?</b>	
Siempre	
La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	
<b>2. Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones le permitieron la adquisición de nuevas destrezas dentro de su área de desempeño?</b>	
Siempre	
La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	
Mencione qué destrezas desarrolló:	

**VI. NIVEL DE APRENDIZAJE ADQUIRIDO**

<b>1. ¿Los procesos formativos le permitieron ampliar sus conocimientos?</b>	
Siempre	

La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	
Describa en qué conocimientos específicos:	
<b>2. ¿La capacitación recibida cumplió sus expectativas?</b>	
Siempre	
La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	
Amplíe su respuesta:	

**VII. APLICACIÓN DE APRENDIZAJES AL PUESTO O ÁREA DE TRABAJO**

<b>1. ¿Los procesos formativos aportaron a su desarrollo profesional en su área de trabajo?</b>	
Siempre	
La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	
Cómo lo evidencia?	
<b>2. ¿Aplica usted los aprendizajes adquiridos en su área y /o puesto de trabajo?</b>	
Siempre	
La mayoría de veces	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	
Por favor mencione una mejora que usted haya hecho a su puesto de trabajo:	

**VIII. NIVEL DE COMPROMISO AL PROCESO DE FORMACIÓN**

<b>1. ¿Con que frecuencia asistió usted a los procesos de capacitación? ( Señale con una x)</b>	
Una vez al año	
Dos veces al año	
Más de tres veces	
Ninguna	
Nunca	
<b>2. Señale con una X las actividades desarrolladas en sus procesos formativos (puede haber más de una opción)</b>	
Realización de tareas asignadas	
Puntualidad en los horarios	
Investigación adicional a las lecturas sugeridas por el docente	
Participación activa en las sesiones	
Otras	

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y POR SU TIEMPO**

Anexo 4. Entrevista Jefes

ENTREVISTA PARA VICEPRESIDENTES DE UNIDADES DE LA CAMARA DE  
COMERCIO DE BUCARAMANGA

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

¿Para usted cual es la importancia de las capacitaciones que se autoriza a los empleados que hacen parte de la institución?

¿Cómo ve usted reflejados los aprendizajes adquiridos por los empleados en la institución?

¿Cuáles parámetros son utilizados en su Unidad para designar las capacitaciones individuales a los empleados?

¿Considera usted que las capacitaciones individuales aplicadas a los empleados de su Unidad, se hacen de acuerdo a los perfiles requeridos en las funciones de cada cargo?

¿De qué forma se ve retribuida la inversión realizada en capacitaciones en la empresa, es decir cómo se aprovecha el talento humano y los conocimientos adquiridos en la institución?

Es de su conocimiento que en la Institución existen indicadores para medir la eficacia de las capacitaciones. ¿Cree usted que estos indicadores aportan información relevante para evaluar la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos por los empleados?

¿Qué aspectos considera usted se deberían agregar a los indicadores de capacitación para que estos fueran de impacto en el procesos que se llevan a cabo en su Unidad o en la Organización?

Anexo 4. Tabla nivel de estudios 150 empleados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

<b>TABLA NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS 150 EMPLEADOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA</b>						
	<b>BACHILLES</b>	<b>TECNICO</b>	<b>TECNOLOGO</b>	<b>UNIVERSITARIO</b>	<b>ESPECIALISTAS</b>	<b>TOTAL EMPLEADOS</b>
HOMBRES	4	1	5	8	18	36
MUJERES	5	9	31	39	30	114
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	9	10	36	47	48	150

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM**  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
2	TÍTULO DEL PROYECTO	EVALUACION Y DISEÑO DE LOS INDICADORES DE IMPACTO EN LAS CAPACITACIONES ESPECIFICAS QUE SE SUMINISTRA A LOS EMPLEADOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
3	AUTOR(es)	PABON DIAZ ISABEL PATRICIA
4	AÑO Y MES	2011 04
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	VILLAR DUARTE MARIA ELVIRA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	This study allows to understand and to know the perceptions that have the collaborators of the Chamber of Bucaramanga's Trade, with regard to the efficiency of those of the trainings and to design indicators of impact to guarantee that the procedures of formation are identical to the charges of the organization, and that the new learnings increase the level of productivity, services and improvement in processes. For such an end a survey was designed as instrument for the workers and an interview for chiefs, where it was possible to realize that the consideration in terms of time, does not guarantee that the intellectual capital perpetúe in the organization and that the survey used previously by the institution does not happen really the impact of the training.
7	PALABRAS CLAVES	Capacitación, Indicadores, Capital intelectual, Talento Humano, Gestión de conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Impacto de la Capacitación.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Servicios
9	TIPO DE ESTUDIO	Este proyecto es de tipo descriptivo, dado que tiene como objetivo reseñar las características o los rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio
10	OBJETIVO GENERAL	Valorar la percepción de lo empleados con respecto a los indicadores del proceso de capacitación y diseñar indicadores que permitan a la Cámara de Comercio de Bucaramanga evaluar el impacto del proceso de capacitación en el desempeño de los colaboradores
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Evaluar la percepción del impacto de los indicadores actuales para el proceso de capacitación y formación del personal. Indagar los significados y conceptos que los directivos de la Cámara tienen respecto al proceso de selección. Proponer un sistema de indicadores para evaluar la efectividad del proceso de capacitación

12	FUENTES BIBLIOGRAFICAS	<p>* Añez, H. (2009). Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. Actualidad Contable FACES 12 N° 18, Enero-Junio 2009. Mérida. Venezuela (22-33).</p> <p>*Argyris, C. (2000). Un Enfoque Clave para el Aprendizaje de los Directivos. Harvard Business Review Gestión del Conocimiento. Boston</p> <p>* Becerra, M (2009). El conocimiento y la Dirección. Revista Empresa artículo 9. Recuperado el 20 de marzo de 2011. O <a href="http://www.scribd.com/doc/48508374/El-conocimiento-y-la-direccion-de-empressasnlne">http://www.scribd.com/doc/48508374/El-conocimiento-y-la-direccion-de-empressasnlne</a> <a href="http://">http//</a>.</p> <p>* Bravo, D; Contreras, D; Grespi, G (200). Evaluación de impacto en formación Empresarial. El Caso Fundes. Recuperado el 13 de Febrero de 2011. Online: <a href="http://www.books.google.com.co/books/Evaluación+de+impacto+en+formación+Empresarial">http://www.books.google.com.co/books/Evaluación de impacto en formación Empresarial</a>. ISBU 956 .278-120-8 Según lista de FUNDES.</p> <p>* Cámara de Comercio de Bucaramanga. Enlace:<a href="http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&amp;ide=8&amp;id_seccion=2">http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&amp;ide=8&amp;id_seccion=2</a></p> <p>*Chevarría, F (2010). Criterios para la Aprobación de Acciones, Indicadores y Metas de Políticas de Obligatorio Cumplimiento. Recuperado el 6 de septiembre de 2010. Online <a href="http://sc.pcm.gob.pe/web/files/politicas_n_eventos/fchm.pdf">http://sc.pcm.gob.pe/web/files/politicas_n_eventos/fchm.pdf</a></p> <p>* Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición Colombia. Editora Atlas, S.A.</p> <p>* Davenport, T. (2000). Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas. Primera Edición. Barcelona, España.</p> <p>* Drucker, P. (2000). Llega una nueva organización a la Empresa. Harvard Business Review, Gestion del conocimiento. Boston.</p> <p>* Fitz-enz, Jac. (2004) El ROI del capital humano. Editorial Planeta. Argentina.</p> <p>* Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE). Del Supuesto Práctico del Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas, Glosario de indicadores. PRICE WATERHOUSE COOPERS.</p> <p>*Garvin, D. (2000). Crear una Organización que Aprende. Harvard Business Review,</p> <p>*Kaplan, R y Norton, D. (2000) Cuadro de mando integral. Gestión. Barcelona. Octubre</p> <p>*Kaplan, R; Norton, D. (1992). The Balance Scorecard- Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, No. 1 Enero – febrero 1992 71-79.</p> <p>*Kirkpatrick D. (2000). “Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles” Ediciones Gestión 2000, España.</p> <p>*Lazzati, S. (2002). Una valiosa modalidad de aprendizaje. Revista Mercado. Argentina. Recuperado el 5 de Febrero de 2011. Online: <a href="http://www.mercado.com.ar/upgrade_management/pdfs/fas_upgrade_01.pdf">http://www.mercado.com.ar/upgrade_management/pdfs/fas_upgrade_01.pdf</a>.</p> <p>*Mesa, M. (2005). Pedagogía Universitaria Educación y Educadores. Volumen 8 pag. 78 Universidad de la Sabana, Cundinamarca Colombia.</p> <p>*Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analiyzing Industries and Competitors. New York.</p> <p>*Puiggros, A y Krotsch, P. (1994). Universidad y evaluación. Estado del debate. Cuadernos, Rei Argentina SA, Instituto de Estudios y Acción social, Aique Grupo Editor SA, Argentina.</p> <p><del>Rabaza, P. (2003). La Medición del Impacto de la Capacitación: El caso de un Diplomado Elijal Universitaria &amp; uml: Jesús Montané Oropesa "Isla de la Juventud. Ponencia presentada</del></p>
13	RESUMEN GENERAL	<p>Desde hace siete años la Cámara de Comercio de Bucaramanga implementó el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión que le permite realizar un monitoreo de los indicadores propuestos y facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales; por tal razón Talento Humano como área de soporte de la entidad, cumple dentro de sus funciones el desarrollo del personal en pro de alcanzar una ventaja competitiva, la cual debe alinearse al emprendimiento con el fin de fortalecer las competencias de personal a nivel institucional.</p> <p>Los actuales indicadores de capacitación no miden el impacto organizacional porque se limitan a evaluar el desarrollo de la actividad a través del cumplimiento, asistencia y certificación de la culminación del programa de formación, dejando de lado los aprendizajes obtenidos y la puesta en práctica de estos dentro de los puestos de trabajo.</p> <p>En este contexto se desarrolló este estudio, el cual tuvo como objetivo valorar el impacto de los indicadores del proceso de capacitación y diseñar indicadores que permita a la Cámara de Comercio de Bucaramanga evaluar el impacto del proceso de capacitación en el desempeño de los colaboradores.</p> <p>Para tal fin se diseñó una encuesta y una entrevista. La encuesta se aplicó a 32 colaboradores y la entrevista se realizó a cinco directivos de la entidad. Los principales hallazgos fueron: la contraprestación en términos de tiempo no garantiza que el capital intelectual permanezca en la organización, los directivos de la empresa tienen poco o nulo conocimiento de los indicadores de impacto de la capacitación en la institución; en la mayoría de los casos las capacitaciones específicas se hacen de acuerdo al perfil requerido para el cargo o la institución (46%); el 54% de los empleados considera que los procesos de formación le permiten adquirir nuevas destrezas dentro de su área de trabajo, el 75% manifiesta que la mayoría de las veces las capacitaciones cumplen con sus expectativas y que aportan a su desarrollo personal en su área de trabajo, el 53% aplica los aprendizajes adquiridos en su área de trabajo, el 65% asistió a los procesos de capacitación más de tres veces al año; dentro de las actividades ejecutadas en los procesos de capacitación las más frecuentes fueron la realización de tareas asignadas 31% y participación de las sesiones 24% .</p> <p>De lo anterior se resalta que aunque los procesos de capacitación en la Cámara de Comercio de Bucaramanga se ofrecen continuamente, no existen instrumentos que permitan evaluar su efectividad, ni indicadores que midan numéricamente el procedimiento; es por esta razón que con este trabajo se proponen algunas estrategias que permiten evaluar la efectividad de las capacitaciones y se plantean indicadores que para optimizar el capital intelectual, por medio de seguimientos periódicos por parte del área de Talento Humano y de los jefes inmediatos.</p>

14	METODOLOGIA	<p>Se recolectó la información a través de una encuesta y una entrevista semi-estructurada. Para validar el contenido de la encuesta se realizó un piloto en el cual participaron 32 colaboradores. Se encontró que los ítems 7 y 8 no fueron claros y no medían lo que se pretendía medir; por lo tanto se ajustaron para la aplicación de la encuesta final. En esta encuesta participaron 32 colaboradores de la Cámara de Comercio de Bucaramanga escogidos aleatoriamente. Para el procedimiento de muestreo se utilizó la metodología de aplicación de la tabla de inspección por atributos bajo la norma NTC ISO 2859-1. Respecto a la entrevista se les realizó a cinco directivos de la entidad. La tabulación y el análisis de la encuesta fueron realizados utilizando las funciones estadísticas de SPSS 12 2003. Las entrevistas se analizaron a través de la categorización de respuestas.</p>
14	CONCLUSIONES	<p>De acuerdo a lo observado mediante la realización del presente estudio es pertinente mencionar que los procesos de capacitación proporcionados por la Cámara de Comercio a los empleados están planteados de acuerdo a las necesidades y cargos que se desempeñan dentro de la organización; además permiten que los beneficiarios de los procesos de formación la mayoría de las veces apliquen sus conocimientos a sus puestos de trabajo, lo cual aumenta la eficacia y efectividad en el desempeño organizacional.</p> <p>No obstante cabe mencionar que los aprendizajes obtenidos por los procesos de formación dependen del compromiso y participación activa de los empleados, quienes por medio de las tareas realizadas, asistencia y motivación, adoptan mayores habilidades y destrezas para la puesta en práctica del conocimiento adquirido, aumentando por tanto el capital intelectual dentro de la institución.</p> <p>En cuanto a la percepción que tienen los jefes sobre los procesos de formación conviene resaltar que la mayoría de ellos posee poco o nulo conocimiento acerca de los indicadores de impacto y de los requerimientos a tener en cuenta en el momento de evaluar la efectividad de la capacitación, esto se debe a que en la organización solo se tienen en cuenta los indicadores de eficacia como lo es el de la evaluación de la actividad realizada, dejando de lado la evaluación de la aplicabilidad del conocimiento en el área de trabajo.</p> <p>Por otra parte es pertinente mencionar que a través de este estudio se pudo dar cuenta de la importancia de medir el impacto de los procesos de capacitación dado que permiten evaluar el capital intelectual y la forma en que este es aplicado por los empleados dentro de sus puestos de trabajo.</p> <p>En conclusión cabe exponer que los indicadores de impacto permiten conocer a fondo las expectativas, lineamientos y conceptos de los empleados y jefes con respecto a los procesos de capacitación, puesto que las partes consideran que son necesarios para incrementar el aprendizaje y están en concordancia con las políticas y perfiles establecidos para el cargo e intereses de la organización.</p>
15	RECOMENDACIONES	<p>Luego de realizar la revisión del proceso de capacitación y la forma en que se está evaluando, se recomienda utilizar la herramienta diseñada dado que permite conocer el impacto de las capacitaciones en cuanto a: Concordancia de la capacitación con respecto al área de trabajo, el nivel de aprendizaje adquirido, la aplicación de aprendizajes al puesto o área de trabajo y el nivel de compromiso al proceso de formación. De igual manera tiene en cuenta la importancia de la capacitación para la empresa en la medida en que permite mantener el capital intelectual y garantiza que la inversión sea contraprestada en tiempo y conocimiento a la Cámara de Comercio.</p> <p>Además se considera como responsabilidad directa del área de talento humano hacer seguimiento donde verifique la aplicación de los aprendizajes en la Empresa y perdurabilidad de estos en el tiempo; también se considera necesario por parte del empleado la entrega de un escrito en físico y en medio magnético para verificar el proceso que se ha realizado en el puesto de trabajo o dentro de la organización, lo cual permite retener el capital intelectual que se está formando y beneficiando.</p> <p>A demás es pertinente la elaboración de planes de desarrollo de personal; de planes de carrera y de sucesión con el fin de contar con personal competitivo y productivo altamente calificado y preparado para ejercer las funciones requeridas para los cargos claves de la Empresa.</p> <p>La Cámara de Comercio de Bucaramanga, cuenta con un área Formación Empresarial especializada donde se ofrecen a los empresarios y a la comunidad en general diferentes programas de educación a través de convenios con prestigiosas Universidades a nivel nacional e internacional. Los empleados de la Cámara tienen beneficio en estos programas siempre y cuando la formación ofrecida sea acorde al perfil y necesidades del empleado.</p> <p>Con relación a la anterior se recomienda el intercambio de información con otras entidades a nivel nacional e internacional para desarrollar mejores prácticas, así como la creación de estrategias comunicativas de difusión de información a través de redes sociales, en donde se planteen foros de discusión y se almacene información relevante. De igual forma es importante que la Cámara de Comercio implemente la Gestión del Conocimiento iniciando con un sistema de Información que sirva de repositorio de las lecciones aprendidas que contenga casos de éxito y de fracaso de todos los proyectos y programas que se manejan en la organización y los documentos de las capacitaciones ofrecidas por la Institución lo cual se puede principiar por medio de una base datos.</p> <p>Sumado a esto es importante propiciar espacios para el intercambio de información y experiencias a través de las personas que desempeñan cargos Claves dentro de la Cámara de Comercio de Bucaramanga llevando registros de información relevante por medio de juego de roles, foros, conversatorios para aumentar el aprendizajes organizacional.</p>
	Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:	
	CRISANTO QUIROGA OTÁLORA	