

Fecha de presentación: abril, 2015 Fecha de aceptación: junio, 2015 Fecha de publicación: agosto, 2015

ARTÍCULO 5

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DEL POSTGRADO EN LOS DIRECTIVOS ORGANIZACIONALES EN CIENFUEGOS

A PROCEDURE TO EVALUATE THE IMPACT OF GRADUATE COURSES FOR ORGANIZATIONAL OFFICERS IN CIENFUEGOS

MSc. Yuneisy Alonso García¹

E-mail: yalonso@ucf.edu.cu

Dra. C. Ana Lilia Castillo Coto¹

¹Universidad de Cienfuegos. Cuba.

¿Cómo referenciar este artículo?

Alonso García, Y., Castillo Coto, A. L. (2015). Procedimiento para evaluar el impacto del postgrado en los directivos organizacionales en Cienfuegos. Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea], 7 (3). pp. 34-44. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

La universidad tiene como misión la formación integral y la superación continua de los profesionales que demanda la sociedad, así como promover el desarrollo sostenible del territorio y del país desde su función educadora y formadora. Una de las vías por las cuales cumple esta misión es el postgrado, específicamente aquel dirigido a los directivos del territorio. Los directivos son el eslabón fundamental del desarrollo de las organizaciones, pues del compromiso y capacidades de ellos depende que las organizaciones alcancen el éxito que se espera, aún más en los momentos de transformación por los que atraviesa el país. El presente artículo propone un procedimiento para la evaluación sistémica e integral del impacto del postgrado en los directivos organizacionales y sus reservas, permite obtener información del desarrollo y resultado del programa que se imparte para tomar decisiones, desde el momento mismo en que se comience a planificar la actividad de capacitación hasta algún tiempo después de concluida la misma. El procedimiento se validó en el programa de maestría del Departamento de Dirección y Desarrollo Local (DDDL), con grupos de diversas características probando su flexibilidad.

Palabras clave:

Evaluación de impacto, postgrado, universidades.

ABSTRACT

The university's mission is the integral training and continuous development of the professionals the society demands, as well as promoting sustainable development in the territory and nationwide through its educational and training roles. One of the ways in which this mission is fulfilled is through graduate courses, specifically those delivered to officers from the territory. Officers are the key link in the development of organizations since the organizations success depends on their commitment and capabilities, especially in the current times of transformation the country is involved in. This paper proposes a procedure for the systemic and integral evaluation of the impact of graduate courses taken by organizational officers, so that information of the development and results of the program delivered can be obtained from the very beginning of the planning of officers' training activity until sometime after being concluded. The procedure was validated in the master's program of DDDL with various groups, which proved its flexibility. The procedure steps and application results are stated in the core of this article.

Keywords:

Impact evaluation, graduate courses, universities.

INTRODUCCIÓN

Hoy se presta mucha atención al capital intelectual y se debe a que la sociedad cambia y avanza con gran rapidez y el individuo debe desarrollarse con igual velocidad. Estos cambios están dados por el avance de la tecnología y por la orientación de las organizaciones hacia los clientes, es por ello que el recurso humano se convierte en la mejor arma de las empresas para alcanzar el éxito o perderlo. Esto lleva a que las organizaciones y el propio individuo comiencen a interesarse en su preparación.

El postgrado le permite al individuo superarse como ser humano y como profesional, se convierte en una carta segura de triunfo para su organización. Las universidades que imparten los distintos programas de postgrado deben ejecutar estos en función de las necesidades y cambios del entorno y del público al que está dirigido. Realizar una evaluación del impacto de los programas permite conocer cuánto se ajusta en la realidad el programa a las necesidades de capacitación. Da la oportunidad de que el sistema se retroalimente con la información obtenida durante la evaluación, se conoce si el programa está diseñado correctamente, si necesita alguna transformación, además, constata el estado de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los individuos que han recibido posgrados y cuánto aplican en sus organizaciones y los beneficios que traen consigo.

El Departamento de Dirección y Desarrollo Local (DDDL) dirige y controla la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, en estudios de dirección, en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y del gobierno de la provincia de Cienfuegos acorde con la política trazada por el Estado. Por esta razón ofrece una gama de cursos de postgrado en Dirección, para contribuir al desarrollo de conocimientos científico-técnicos y habilidades en la formación continua de los profesionales, contribuyen a desarrollar la creatividad y el pensamiento estratégico a través de los componentes académicos, científicos e investigativos, con personal especializado que facilita a los clientes la preparación integral para el éxito de sus organizaciones.

Debido a la cantidad de cursos que se han impartido (maestrías, diplomados y postgrados en general) por este departamento y a la estrategia seguida por el país de evaluar su impacto, existe necesidad de conocer los resultados de los postgrados, por lo que todos los involucrados en este proceso se han interesado en realizar un estudio para observar el impacto de la capacitación. Por tanto, se ha dado a la tarea de diseñar un procedimiento que permita evaluar el impacto de los postgrados en los directivos y sus reservas en el territorio de Cienfuegos.

En esta investigación se usaron diversas técnicas y herramientas como son el muestreo por estratos para definir el tamaño de muestra a utilizar en los dos grupos que fueron objeto de estudio, las encuestas, entrevistas, observación directa y otras para la recopilación de la información y el Excel para procesar datos.

DESARROLLO

La capacitación, en forma de postgrado, le abre al directivo un universo de oportunidades, pues obtiene nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes que le llevan a cambiar su actitud en torno a lo que le rodea, al combinar lo aprendido durante este proceso obtiene otras fórmulas que pone en práctica en su vida diaria (laboral y personal). Evaluar el impacto de la capacitación permite obtener información útil sobre el resultado de las distintas actividades de capacitación, desarrollar nuevas actividades, así como perfeccionar las ya existentes.

En este artículo se propone un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los directivos organizacionales, de forma sistemática e integral. Para la realización del procedimiento se llevó a cabo un estudio bibliográfico sobre capacitación, evaluación de impacto y herramientas prospectivas; fue validado en los grupos de Servicios Especializados de Protección, S.A. (SEPSA) y en Trinidad, con directivos que recibieron la Maestría en Dirección, impartida por el Departamento de Desarrollo Local (DDDL) de la Universidad de Cienfuegos (UCF).

El procedimiento toma como bases la metodología D.I.C.E. (Diagnóstico, Intervención, Comprobación y Evaluación), un modelo que agrupa, de forma integral, las etapas del proceso de capacitación y la Estrategia para la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas de la provincia de Cienfuegos. También se apoya en el modelo de Kirkpatrick mejorado y en herramientas prospectivas.

El procedimiento cuenta con ocho pasos los cuales se describen a continuación:

1. Caracterización del grupo de estudio (organización).

En este paso se mencionan las características de la organización objeto de estudio con el objetivo de conocer sus peculiaridades, pues no existen dos organizaciones iguales. En este caso fueron SEPSA en Cienfuegos y turismo Trinidad.

2. Identificación del banco de problemas de la organización objeto de estudio.

La identificación del banco de problemas es el conjunto de los retos de aprendizaje que todavía tiene que resolver la organización. La identificación del banco de problemas sirve para dar una panorámica de cuáles son los puntos débiles y las

deficiencias con que cuenta la organización y sobre las cuales se puede trabajar para darles solución. Existen varias vías para resolver estas dificultades, el programa de capacitación puede ser un medio para ello con el aprendizaje de nuevos conocimientos, habilidades, herramientas. También a través de los proyectos científicos, investigaciones, tesis, entre otros estudios realizados por los propios cuadros de la empresa involucrados en la capacitación.

Se identificó el banco de problemas de los dos grupos a través de entrevistas, observación, revisión de documentos y otras técnicas.

3. Identificación de los intereses de la capacitación.

Mediante la utilización del modelo AMOD (permite identificar competencias), así como entrevistas a los involucrados en el proceso de capacitación y observación directa, se pueden identificar los intereses que se persiguen con la capacitación. También surgen de la necesidad de solucionar el banco de problemas de la organización. Teniendo en cuenta las necesidades presentadas por SEPSA Cienfuegos, Trinidad-Formatur, solicitaron una Maestría en Dirección al DDDL, en representación de la Universidad para la capacitación de los directivos de sus organizaciones en técnicas administrativas.

4. Agrupar expectativas (variables) y operarlas.

En este contexto se llama variable a las expectativas que tienen de la capacitación, aquellos involucrados en el proceso de formación. Para obtener las variables, así como los actores y objetivos de ambos grupos se realizaron entrevistas a los implicados en el proceso de capacitación. Después de realizadas las entrevistas se procedió a analizar todas las respuestas y se conformó una lista, luego de un proceso de unificación se concilian las mismas para agrupar las coincidentes, con las variables involucradas en el sistema de capacitación, así como los actores y los objetivos perseguidos por los mismos.

Las variables resultaron ser siete: necesidades de capacitación, motivación personal, proyección de la organización, política estatal, comunicación, crecimiento individual y desempeño organizacional, las cuales se desglosaron para su mejor estudio.

5. Relacionar variables y determinar claves

Después de listar las variables, utilizando una herramienta prospectiva, Matriz de impactos cruzados, multiplicación aplicada a una clasificación (MIC MAC) se procede a determinar cuáles son las variables claves del sistema de capacitación. Del procesamiento de las variables, veinte resultaron claves, las cuales fueron vueltas a agrupar, quedaron como variables claves del sistema de capacitación las siguientes: comunicación,

crecimiento individual, desempeño organizacional y motivación personal.

6. Definir actores y objetivos del objeto de estudio.

La matriz de alianzas y conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones (MACTOR) es la prospectiva que permite procesar los actores del sistema y los objetivos perseguidos por los mismos. Este método busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. En el sistema de capacitación objeto de estudio se determina que no existen divergencias entre los actores con respecto al cumplimiento de los objetivos.

7. Evaluación del impacto de la capacitación.

Para la evaluación del impacto de la capacitación se usó el modelo de Kirkpatrick modificado el cual cuenta con cinco niveles: reacción, aprendizaje, aplicación, resultados, cálculo del retorno de la inversión (ROI). Para la evaluación de estos niveles se aplicaron encuestas y se realizaron entrevistas (Anexos). También se tuvieron en cuenta las notas alcanzadas por los maestrantes en los diferentes módulos de (Tablas 1 y 2) y en qué medida ellos pudieron resolver los retos del banco de problemas de sus respectivas organizaciones.

Tabla 1. Promedios de notas de los maestrantes de SEPSA Cienfuegos.

Módulos	Créditos	Promedio	% de aprobados
Introducción a la maestría	Sin crédito	5 puntos	100
Administración	3 créditos	4,39 puntos	95
Gestión ambiental	2 créditos	3,77 puntos	100
Dirección de la calidad	2 créditos	4,28 puntos	95
Comportamiento organizacional	2 créditos	3,93 puntos	93
Métodos cuantitativos para la toma de decisiones	2 créditos	3,93 puntos	95
Dirección estratégica	2 créditos	4,33 puntos	98
Gestión económico-financiera	4 créditos	4,08 puntos	92
Informática para dirigentes	2 créditos	3,9 puntos	95
Gestión de la innovación tecnológica	2 créditos	4,08 puntos	98

Gestión logística	2 créditos	3,74 puntos	95
Investigación para las ciencias administrativas	2 créditos	4,3 puntos	95
Gestión de marketing	3 créditos	4,23 puntos	97
Negociación y solución de conflictos	2 créditos	3,9 puntos	95
Dirección de operaciones	2 créditos	4,36 puntos	97
Organización	2 créditos	3,72 puntos	100
Gestión de recursos humanos	2 créditos	3,85 puntos	95
Defensa proyecto de tesis	12 créditos	3,67 puntos	95

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 2. Promedios de notas de los maestrantes de Trinidad

Módulos	Créditos	Promedio
Introducción a la maestría	Sin crédito	4,73 puntos
Administración	3 créditos	4 puntos
Gestión ambiental	2 créditos	5 puntos
Dirección de la calidad	2 créditos	5 puntos
Comportamiento organizacional	2 créditos	4 puntos
Métodos cuantitativos para la toma de decisiones	2 créditos	4 puntos
Dirección estratégica	2 créditos	5 puntos
Gestión económico-financiera	4 créditos	3 puntos
Informática para dirigentes	2 créditos	4,47 puntos
Gestión logística	2 créditos	5 puntos
Investigación para las ciencias administrativas	2 créditos	4,47 puntos
Gestión de marketing (3 créditos)	3 créditos	4,07 puntos
Negociación y solución de conflictos	2 créditos	5 puntos
Dirección de operaciones	2 créditos	4,61 puntos
Organización	2 créditos	3,9 puntos
Gestión de recursos humanos	2 créditos	5 puntos
Prospectiva	2 créditos	5 puntos

Nota: En todos los módulos hubo 100 % de aprobados.

Fuente: Elaboración propia.

8. Realización del informe.

Con toda la información recopilada se preparó un informe con los resultados de cada paso. Los principales datos del informe obtenido de la validación de este procedimiento en los grupos de SEPSA Cienfuegos y Trinidad aparecen a continuación.

- La Maestría cumple con las necesidades de capacitación que presentaban las instituciones objeto de estudio.
- Se originaron buenos resultados en la gran mayoría de las personas.
- Fue de agrado para los individuos, en su mayoría la encontraron muy interesante.
- El contenido del programa era adecuado y de aplicabilidad en sus puestos de trabajo.
- Tuvieron posibilidad de una amplia discusión.
- Hubiesen deseado tener más ejemplos prácticos.
- Estuvo bien organizada y gran parte de los contenidos recibidos eran nuevos para los maestrantes.
- Debería repetirse nuevamente la Maestría.
- La información antes de iniciar la actividad fue tan clara como fue posible y el material recibido para apoyar las clases fue muy adecuado.
- Los profesores se encontraban muy preparados en los temas que les correspondía.
- Los contenidos, ejemplos y herramientas aprendidas ayudaron a mejorar las habilidades que deben tener como cuadros o reservas.
- Fue efectiva pues el contenido impartido es usado dentro de las organizaciones, los llevan a pensar de manera diferente y a aplicar para descubrir procesos que pueden mejorarse emprendiendo tareas para su perfeccionamiento.
- Cumplió con las expectativas pues ayudó a mejorar mucho las variables claves del sistema que son comunicación, crecimiento individual, desempeño organizacional y motivación personal.

CONCLUSIONES

Después de realizado el estudio, diseñado el procedimiento e implementado en dos grupos de estudio, se determinó que la evaluación del impacto del postgrado es tema de gran importancia para las organizaciones. Es un tema novedoso y lleva

poco tiempo investigándose en el país, aún así ya existen estrategias y algunos pasos encaminados en función de esta.

La evaluación del impacto del postgrado debe preverse desde el mismo instante en que se comienza a planificar el programa de capacitación y se comienza a evaluar desde que se implemente.

Debe haber claridad en cada una de las etapas con las que cuenta el procedimiento, así como el tiempo para llevarlo a cabo y mucha paciencia y tacto. Cooperación de la dirección y los involucrados, así como tener claro el alcance que persigue, aunque deben medirse los cinco niveles.

La Maestría en Dirección tuvo un impacto satisfactorio, trajo varios beneficios y cumplió las expectativas que se tenían aunque necesita que se planifique más tiempo para actividades prácticas y talleres.

El procedimiento es válido y factible para cualquier postgrado, a pesar de que resulta trabajoso el paso 5 que es el cálculo del Retorno de la Inversión (ROI).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcántara, J. (Febrero de 2004). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivodocs/derecshum1/gcompform.zip>

Ayala Villegas, S. (2004). *Capacitación de Personal*. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursos humanos/default.asp

Esquivel García, R., & Morales Gutierrez, E. (s.f.). *Valoraciones del estudio bibliográfico sobre la evaluación del impacto de la capacitación*. Recuperado de monografias.com: www.monografias.com

Hill, M. E., Estrada, S., & Bosch, Z. (15 de Julio de 2003). *Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.zip>

Microsoft Encarta. (2007). *Enciclopedia Encarta*.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (12 de Enero de 2006). Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. *Resolución N° 29/06(Artículo 2)*. La Habana, La Habana, Cuba. Neilson Vargas, J. (25 de Mayo de 2004). *Evaluación de impacto de la capacitación*. Recuperado de: <http://ciberdocencia.gob.pe/>

Oficina Nacional de Normalización. (2007). Sistema de gestión de capital humano. *Norma Cubana(NC-SGICH-3000-VOCA-BULARIO)*. La Habana, La Habana, Cuba.

Pérez Martínez, A., Ares Sánchez, M., Pérez Vidal, L., & Hernández Beltrán, O. (Enero de 2007). *Determinación de indicadores para valorar el impacto de la capacitación en el territorio de Ciego de Ávila*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>

Valiente Sando, P., & Alvarez Reyes, M. A. (s.f.). *Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/evaluacion-directivos-educacion/evaluacion-directivos-educacion.shtml>

ANEXOS

A.1. Guía para la evaluación de la reacción.

Encuestado:

En su empresa se lleva a cabo un proceso para la evaluación del impacto de la capacitación, en la cual usted está involucrado. El objetivo de esta encuesta es medir su reacción ante el proceso de capacitación recibido, es decir, el cumplimiento de su deseo o gusto que experimentó a lo largo del curso. Por lo tanto, nos agradecería conocer sus impresiones acerca del curso en el que usted ha participado. Marque con una X la casilla de cada pregunta que representa de mejor forma su opinión. (Elegir sólo una casilla por pregunta).

Se le agradece de antemano su aporte al estudio y el uso de su valioso tiempo para la realización del mismo.

Preguntas:

¿Ha considerado interesante para su capacitación o desarrollo laboral el curso?

Muy interesante

Interesante

Medianamente interesante

Poco interesante

Nada interesante

¿Y para el interés general de su empresa?

Muy interesante

Interesante

Medianamente interesante

Poco interesante

Nada interesante

Indique, según su reacción al curso, la respuesta que mejor expresa su evaluación a los siguientes aspectos:

Aspectos	Inadecuado	Poco adecuado	Medianamente adecuado	Adecuado	Muy adecuado
Contenido del programa (conceptos, hechos, principios, habilidades, procedimientos).					
Aplicabilidad, de lo recibido en su cargo, responsabilidades.					
Uso de ejemplos prácticos que le permitan aplicar las nuevas habilidades o conocimientos en su trabajo.					
Materiales que facilitan el aprendizaje durante el curso.					
Oportunidades de discusión con los demás participantes.					
Claridad de la información previa a la sesión, que le permitió saber qué esperar (trabajo previo al curso).					

Instructor (es) que impartieron el curso.					
---	--	--	--	--	--

Nota: Considere el término adecuado como condición apropiada a las circunstancias de capacitación.

¿Debería repetirse el curso?

Debería repetirse y con bastante frecuencia _____

Debería repetirse de vez en cuando _____

No debería repetirse nuevamente _____

Trate de evaluar lo aprendido de acuerdo según la siguiente escala.

Todo ha sido nuevo para mí _____

Gran parte de las cosas han sido nuevas para mí _____

He aprendido bastantes cosas _____

He aprendido poco, pues se han tratado cosas sabidas _____

No he aprendido absolutamente nada _____

Diga cómo ha sido la planificación del programa del curso de acuerdo a los siguientes aspectos:

Aspectos	Malo	Regular	Bueno
La distribución del tiempo del programa.			
La distribución de las actividades teóricas.			
La distribución de las actividades prácticas.			
Cumplimiento en tiempo del programa según su planificación.			

¿En sentido general qué tan organizado ha estado el curso?

Ha estado muy bien organizado _____

He estado bien organizado _____

Ha estado medianamente organizado _____

Ha estado mal organizado _____

Ha estado muy mal organizado _____

Con respecto a los siguientes aspectos evalúe las condiciones del local donde se ha realizado el curso:

Aspectos	Ninguno	Poco	Mucho
Iluminación del local			
Ventilación del local			
Higiene del local			
Ruido molesto			
Estabilidad del local			

A causa de este curso, ¿Qué tareas nuevas se cree capacitado para hacer?

¿Qué mejoraría usted del curso?

Realice un PNI (Positivo, Negativo e Interesante) con respecto a los profesores y asignaturas del curso.

Positivo:

Negativo:

Interesante:

A. 2. Encuesta para la evaluación del aprendizaje.

Encuestado:

En su empresa se lleva a cabo un proceso para la evaluación del impacto de la capacitación, en la cual usted está involucrado. El objetivo de esta encuesta es medir si las competencias que se deben tener como directivo mejoran con el curso en cuestión.

Se le agradece de antemano su aporte al estudio y el uso de su valioso tiempo para la realización del mismo.

A continuación se listan un conjunto de variables de desempeño como gestor de procesos que se han identificado durante el desarrollo del programa del curso. No son más que competencias con las que debe contar un directivo. Usted deberá evaluar en qué medida el curso le ha ayudado a mejorar cada una de ellas. Marque con una X su respuesta.

Variable	Notable	Alguna	Poca
Habilidad para propiciar procesos de cambio			
Comunicación oral y escrita			
Capacidad de análisis y solución de problemas			
Pensamiento estratégico			
Enfoque al cliente			
Habilidad para liderar colectivos			
Enfoque al costo			
Enfoque a los procesos			
Capacidad para tomar decisiones			

Enfoque a la calidad			
Capacidad de negociación			
Trabajar por metas y objetivos			
Manejar conflictos, quejas y reclamaciones			
Habilidad para establecer prioridades			
Conciencia de continuidad de procesos y funciones			
Planeación y organización de procesos			
Afinidad por las nuevas tecnologías			
Proyección de la formación y desarrollo del personal			
Habilidad para trabajar dinámicamente en equipos			
Habilidad para proyectar y ejecutar presupuestos			
Planear y controlar desempeño			
Innovación y creatividad			
Orientación a resultados			
Uso y tratamiento de la información			

Fuente: *Elaboración propia.*

A. 3. Entrevista para la evaluación de la aplicación o comportamiento.

Preguntas:

Desde que asistió al curso, ¿con qué frecuencia ha empleado las herramientas que vio en las clases? Por favor, marcar con una X su respuesta.

- Mucho _____
- En gran medida _____
- Medianamente _____
- Algo _____
- Poco _____
- Nada _____

De encontrarse su respuesta entre las clasificaciones de “Algo”, “Poco” o “Nada”, menciona algunas de las causas por las cuales usted indica esa respuesta.

Haber participado en el curso, ¿le ha llevado a pensar de manera diferente sobre la forma en la cual ejecuta su trabajo? Por favor, marcar con una X su respuesta.

- Sí _____ No _____ No sé _____

Dé detalles específicos de su respuesta

¿Está haciendo algo nuevo o diferente en su trabajo como resultado de haber tomado el curso? Por favor, marcar con una X su respuesta.

Sí ___ No ___ No sé ___

De detalles específicos de su respuesta

¿Ha identificado procesos de trabajo que puedan mejorarse? Por favor, marcar con una X su respuesta.

Sí ___ No ___

¿Ha emprendido alguna tarea para iniciar una mejora en el proceso? Por favor, marcar con una X su respuesta.

Sí ___ No ___

A. 4. Encuesta para evaluar los resultados de la capacitación.

Encuestado:

Como parte del proceso de evaluación de impacto que se realiza sobre la Maestría en Dirección que pasó, se quisiera saber si se alcanzó algún cambio dentro de la organización producto de la misma.

A continuación se listan las variables clave de su sistema de capacitación, marque con una X las respuestas correctas.

Muchas gracias.

Variables	Mucho	Poco	Nada
Comunicación ¿en qué medida ha mejorado:			
su vocabulario de trabajo			
la comunicación entre sus subordinados, superiores y compañeros de trabajo			
la información formal escrita y/u oral			
la disminución de rumores dentro de su departamento y organización			
Crecimiento individual ¿en qué medida ha aumentado			
su desarrollo profesional después de haber pasado por el proceso de capacitación			
su interés por seguir superándose			
su nivel cultural			
Desempeño organizacional ¿cómo ha mejorado			
los resultados positivos en los informes de controles externos realizados a la organización como auditorías, inspecciones, entre otras			
el cumplimiento de las tareas a realizar dentro de su departamento y de la organización			
los resultados de sus evaluaciones de desempeño			
la disminución de las reclamaciones realizadas a usted por parte de los clientes internos y externos o de personal superior			
los conocimientos con respecto al enfoque funcional y de procesos			
las sanciones y/o expulsiones por mal comportamiento o incumplimiento de su trabajo			

Motivación personal ¿en qué medida se ha visto mejoría en:			
la relación entre los distintos departamentos y áreas de la organización			
su comportamiento con respecto al reglamento, estatutos y buena presencia			
la asistencia y puntualidad en las tareas			

Fuente: *Elaboración propia.*