

**ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES MODELOS, METODOLOGÍAS Y
PROCEDIMIENTOS SOBRE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA
CAPACITACIÓN EXISTENTES EN CUBA Y EN EL MUNDO.**

Ing. Maylén Pérez Mancha

*Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Km. 3
1/2 Carretera Varadero, Matanzas, CP25155, Cuba.*

Resumen.

La capacitación ocupa un lugar preponderante en la gestión del capital humano, convirtiéndose en una oportunidad para aumentar la competencia y el éxito en las organizaciones, de ahí que ningún sector debe permanecer ajeno a esta realidad. La formación, especialmente de los directivos constituye hoy una necesidad imperiosa, pues estos son los que guían a las organizaciones en el logro de sus beneficios, repercutiendo directamente en el mejoramiento y desarrollo de la sociedad. En el trabajo se realizó un análisis de los principales modelos, metodologías y procedimientos existentes en nuestro país y en el mundo que tratan de medir el impacto de la capacitación. Se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos de investigación científica como: inducción-deducción, análisis-síntesis, lógico-histórico. Se obtuvieron resultados importantes como: la identificación de deficiencias en los modelos, procedimientos, y metodologías analizados lo cual puede repercutir negativamente en los directivos y trabajadores a elevar su desempeño y competitividad.

Palabras claves: impacto de la capacitación, modelos, procedimientos, metodologías

Introducción.

La gestión del capital humano tiene dentro de sus tareas principales proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización, desarrollar habilidades, actitudes y destrezas en los individuos haciéndolos más competitivos tanto en el orden personal como en la colectividad en que se desenvuelven. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución de estas personas, siendo consideradas en la actualidad el centro de las mismas, el elemento más importante.

La nueva y cambiante situación que existe en el mundo, tanto en el aspecto económico, político como social ha obligado a reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo de los hombres.

Al ser cada vez mayor la competencia entre las empresas, al incrementarse el desarrollo tecnológico, al existir un mercado globalizado, así como que la fuerza laboral cada día que pasa se vuelve más exigente, se hace necesario que las empresas para lograr sobrevivir se tracen metas, estrategias de forma que logren que las personas que laboren en las mismas tengan la gran capacidad y los conocimientos para adaptarse a los cambios tanto internos como del entorno.

Con todos estos procesos de cambios las organizaciones tienden a ser más creativas e innovadoras siendo capaces de potenciar y convertir este capital en una verdadera ventaja altamente competitiva, esto se logra entre otras cosas a través del proceso de capacitación de ahí la gran importancia y relevancia que posee en el mundo empresarial de hoy, lo cual proporciona grandes efectos al desarrollo efectivo de las empresas.

En el mundo se habla mucho de medir la capacitación, de evaluar su impacto, pero realmente no es la capacitación lo que impacta sobre las organizaciones o sobre la sociedad, es aquello que las personas aprenden durante el proceso de la capacitación, que luego lo revierten en beneficio de estas. Haciendo un análisis holístico del fenómeno se plantea que el aprendizaje en las personas es lo que permite que se produzcan cambios, transformaciones en beneficio de la empresa. Medir el impacto del aprendizaje no es nada simple, muchas veces faltan elementos o información relevante, en otros casos se cuantifican los cursos realizados y personas capacitadas, a veces no se tienen en cuenta todos los factores o variables que inciden en el proceso, se hace bien difícil separar la formación o capacitación del resto de las actividades que se realizan en la organización.

Con el objetivo de determinar la efectividad del aprendizaje como resultado de la capacitación se debe medir su impacto. Pocas entidades toman con seriedad este proceso, la mayoría lo percibe como un costo y no como lo que es, una inversión, no se miden los resultados económicos producidos por la capacitación. Obtener medidas significativas y útiles sobre este impacto financiero es un esfuerzo que están empezando a realizar organizaciones alrededor del mundo.

Cualquier erogación de dinero en este sentido se considera un gasto para la empresa, o sea, afecta negativamente los estados financieros. Casi nunca se conoce el valor que aportan las personas a las organizaciones, en la mayoría de los casos se ve como un costo, por lo que la tendencia es a minimizarlos, poseen una visión completamente errada acerca del tema. Hay que tener otro enfoque, en el cual se vea al capital humano como una inversión que genera valor no como un costo para la entidad.

Las personas son las que establecen las competencias en el mundo empresarial, se hace imprescindible un proceso de medición más preciso y detallado, que aunque representan lo más importante dentro de la organización es el menos medido en la práctica, la cual constituye el criterio valorativo de la verdad.

Si existen herramientas potentes para que los tangibles sean medibles, es decir, los resultados de las inversiones hechas en infraestructura y capital financiero entre otros es de vital importancia entonces crear instrumentos para medir lo intangible, o sea, medir los impactos del aprendizaje del capital humano.

A pesar de esto existen empresas que tienen prestigio a nivel mundial, son de excelencia, mantienen elevados niveles de superación, capacitación y desarrollo de sus empleados, considerando esta actividad dentro de la gestión del capital humano uno de los subsistemas más importantes. Según (Nonaka y Takeuchi, 1997; Garvin et al., 1998; Senge, 1999; Rodríguez, 1999 citado por Cuesta 1999)¹, se denominan Organizaciones que Aprenden (*Learning Organization*).

¹ Cuesta, A. Gestión de competencias. La Habana. Editorial Academia. 1999.

Cuba no está ajena a estos temas a pesar de la crisis económica que atraviesa desde los años 90. Ha hecho grandes intentos por llevar a cabo la capacitación en todas las empresas del país, existiendo un consenso generalizado de que muchos problemas en el proceso productivo, en la gestión empresarial, en el desempeño eficaz de los que laboran y como consecuencia la no efectividad lo constituye la falta de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden ser solucionadas en gran medida por el proceso de la capacitación tanto en los empleados como en los directivos. Fundamentalmente una organización depende para sus éxitos y fracasos en un porcentaje elevado del modo de actuación de los hombres que dirigen, administran y gestionan los recursos de la organización.

Los directivos en ocasiones desatienden el proceso de formación y capacitación, convirtiéndose estos en desconocedores de la realidad empresarial, con frecuencia existen planes para la capacitación de los empleados pero no se perciben acciones necesarias de superación para los que dirigen, por lo que se dificulta mucho la conducción de la organización por el camino correcto.

La capacitación de cuadros y sus reservas es un problema de gran actualidad. Constituye un llamado del gobierno cubano a todas las organizaciones que se involucren en este proceso, a partir de que el entorno económico y sociopolítico demande de estas un desempeño cada vez más efectivo.

En estos momentos el país realiza el esfuerzo, principalmente nuestras universidades, por elaborar modelos, metodologías y procedimientos, encaminados a implantarlos y dar solución a cómo debe realizarse la medición del impacto de la capacitación en las organizaciones. En nuestra provincia, Matanzas, se le presta atención especial al tema, existiendo incluso proyectos que se llevan a cabo en comunidades del territorio donde se miden otras variables que el resto del país no tiene en cuenta como las variables psicosocialculturales.

Esta investigación tiene como objetivos realizar un análisis valorativo de los principales modelos, metodologías y procedimientos existentes en nuestro país, y en el mundo relacionado con la medición del impacto de la capacitación.

Desarrollo

Existen modelos para evaluar el impacto de la capacitación, algunos se han hecho para casos particulares aplicables a determinados lugares con ciertas características, en otros casos se han separado los niveles, pero todos se han realizado con el objetivo de evaluar el impacto de la capacitación, pretendiendo ver una notable mejoría no solo en el capital humano sino también en las organizaciones.

1 El modelo más conocido y reconocido en la actualidad en el ámbito internacional es el planteado en 1959 por Donal Kirkpatrick, considerado el pionero en esta materia, quien dice realizar la evaluación de la formación continua a través de los siguientes niveles:

- **Nivel 1: Reacción:** reacción de los participantes ante el proceso de capacitación
- **Nivel 2: Aprendizaje:** cambios ocurrido en el comportamiento de las personas, conocimientos, habilidades, actitudes.
- **Nivel 3: Conducta:** transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo
- **Nivel 4: Resultados:** medir el impacto que ha tenido lo transferido a la organización

Según (Zapata, (2005))² plantea con respecto al nivel de aprendizaje que es importante considerar que el concepto de aprendizaje debe ser visto desde un punto de vista psicológico, en el sentido de cambio, ya que muchas veces no se trata de aprendizajes de contenidos, sino de cambios actitudinales.

Para medir los resultados se debe usar un grupo control, permitir un cierto tiempo para que los resultados sean realizados, medir antes y después del programa, considerar la relación costo beneficio.

2 Modelo CIPP (propuesto por *Stufflebeam y Shinkfield* en 1987).

Según (Ramos, F (2004))³ el modelo CIPP (*Context, Input, Process, Product*) toma en cuenta 4 niveles los cuales se exponen a continuación:

- Contexto: Obtener información sobre la situación y decidir sobre necesidades formativas y objetivos de las acciones formativas.
- Input: Identificar las estrategias educativas más apropiadas para el nivel que se desea.
- Proceso: Valoración de la implementación de los programas de formación.
- Procedimiento: Recogida de información sobre resultados de las intervenciones educativas y valoración de las mismas.

² Zapata, R “Medir el Impacto de la Capacitación”. 2005 <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/14.htm> (Marzo, 28,2008)

³ Ramos, F. “Guía para la Evaluación de Impacto de las Acciones Formativas en las Administraciones Públicas”. 2004.
[http://www.formacioncontinua.inap.map.es/.../NuevaWeb/info/documentos/publicaciones/GUIA%20EVALUACION%20\(ALTA\).pdf](http://www.formacioncontinua.inap.map.es/.../NuevaWeb/info/documentos/publicaciones/GUIA%20EVALUACION%20(ALTA).pdf) (Enero, 11,2008).

Las técnicas que se utilizan para evaluar son mayormente cualitativas. Las cuatro dimensiones del modelo CIPP se relacionan con cuatro niveles de decisión, que a su vez se corresponden con cuatro etapas de la evaluación.

3 Modelo Phillips.

Este modelo parte del modelo Kirkpatrick. Se basa su estudio en métodos más cuantitativos. Evalúa el impacto económico de la formación en las organizaciones, utilizando como herramienta el Retorno de la Inversión (ROI), midiendo los resultados a través de la rentabilidad solamente. Sus fases:

- Recogida de datos
- Aislamiento de los efectos de la formación
- Clasificación de beneficios económicos y no económicos
- Conversión a valores monetarios
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI)

Este modelo aunque hace un aporte novedoso con respecto a los resultados económicos olvida los resultados cualitativos que en muchos casos es de gran importancia.

4 Modelo Wade.

Según (González, Rey (2007))⁴ plantea que el modelo de Wade concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización. El modelo consta de cuatro niveles:

- Respuesta: reacción y aprendizaje.
- Acción: transferencia al puesto de trabajo
- Resultados: en el negocio, analiza indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Impacto de la formación en la organización: Análisis del costo beneficio

5 Modelo de Parker. Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos:

- Desempeño del individuo
- Desempeño del grupo
- Satisfacción del participante
- Conocimiento obtenido por el participante

⁴ Evaluación de la capacitación. Modelo para evaluar el impacto de la capacitación. **Meriño, Rey Felipe González. 2007.** 9, Ciudad de la Habana : Comité Editorial, 2007, Folletos Gerenciales, pp. 18-31.

6 Modelo de Bell System. Utiliza los niveles:

- Resultados de la reacción
- Resultados de la capacidad
- Resultados de la aplicación
- Resultados del valor

7 Modelo de Oriol Amat. Expone que la evaluación de la formación debe abarcar seis niveles:

- Primer nivel: Satisfacción de los alumnos
- Segundo nivel: Aprendizaje de conocimientos
- Tercer nivel: Aprendizaje de Capacidades Situación–prueba
- Cuarto nivel: Aplicación de lo aprendido
- Quinto nivel: Efecto de indicadores de calidad o productividad
- Sexto nivel: Impacto económico

8 Modelo de Berkley y Caple. Se analizan tres niveles:

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

Las universidades de nuestro país han tratado de buscar soluciones al problema de la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones, para ello, han elaborado modelos y procedimientos que ha contribuido en gran medida a resolver dicho problema.

En nuestro país a pesar de que existen experiencias empíricas, las organizaciones no tienen la cultura de evaluar el impacto de la capacitación constituyendo esto un objetivo a priorizar por la importancia que se le atribuye a la eficiencia y a la eficacia que debe tener la capacitación.

9 Modelo de la Universidad Agraria de La Habana.

En la Universidad Agraria de La Habana, se aplica un modelo de Superación y Entrenamiento para los Dirigentes y sus reservas con el objetivo principal de evaluar y dar seguimiento al sistema de capacitación, así como la medición del impacto en el desarrollo individual y organizacional.

El modelo cuenta con cuatro etapas:

- Etapa de Investigación
- Etapa de Proyección del Sistema
- Etapa de Ejecución
- Seguimiento y Evaluación

Este modelo trata de ofrecer un Sistema Integrado de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento para dirigentes que concibe que la capacitación satisfaga las necesidades individuales y organizacionales, a través de un modelo integrado que proporcione un equilibrio entre el pasado (enfoque financiero), presente (enfoque de cliente y proceso) , futuro (enfoque de renovación y desarrollo) y el impacto hacia la sociedad.

10 Modelo de la Universidad Técnica de Holguín "Oscar Lucero Moya".

La Universidad Técnica de Holguín "Oscar Lucero Moya" desarrolló una metodología con el objetivo de evaluar gestión de la capacitación.

- Paso1: Evaluación del grado de cumplimiento de las etapas del Proceso de Gestión de la Capacitación
- Paso2: Valoración del nivel de satisfacción con los resultados obtenidos de las acciones realizadas, en dos momentos: al terminar la acción y pasado un tiempo que se define en correspondencia a la actividad realizada y sus objetivos, significando Nivel de satisfacción de los participantes en las acciones de capacitación. Y Nivel de satisfacción de los mandos de las acciones ejecutadas.
- Paso3: Evaluación integral del efecto de la capacitación. (Impacto final)

Esta misma Universidad diseñó un proyecto para el análisis de la preparación y superación de los cuadros en el componente Dirección y cómo contribuye este en el desempeño directivo.

11 Modelo la Filial Universitaria de la Isla de la Juventud.

En la Filial Universitaria de la Isla de la Juventud, se realizó una propuesta metodológica para medir el impacto de la capacitación, compuesta por:

- Análisis con los solicitantes de la capacitación, a fin de definir el impacto real que ha tenido el diplomado, considerando variables específicas para cada organización.
- Aplicación de una encuesta a los cursitas.
- Sesión de trabajo en grupo para recoger la opinión de los cursitas en cuanto a: perfeccionamiento del diplomado, posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos e intercambio de experiencias sobre la "dirección" en su organización.

El análisis propuesto considera tres niveles, el primero se centra en el impacto para toda la organización, el segundo para los cursitas y el tercero se centra en la opinión de los cursitas sobre el proceso de capacitación recibido.

12 Modelo del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE). Ciudad Habana

En el ISPJAE, propone una primera aproximación al enfoque metodológico para gestionar estratégicamente la capacitación en las organizaciones a través de:

- Definición del impacto que se desea lograr en consonancia con la proyección estratégica de la organización y las competencias necesarias asociadas, a partir del análisis de la cadena de valor y los procesos claves.
- Diseño del programa de capacitación necesaria.
- Ejecución del programa de capacitación y la realización de mediciones intermedias.
- Evaluación del impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos, y reajustar programa de capacitación. Se plantean cinco niveles:

1er. Nivel: la satisfacción de los cursitas.

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.

13 Modelo de la Universidad de Matanzas” Camilo Cienfuegos”

El modelo propuesto por esta universidad, para la medición del impacto en la formación de los directivos, cuadros, especialistas y trabajadores, cuenta con seis pasos

- Paso 1: Diagnóstico del estado actual de la organización.
- Paso 2: Determinación del estado deseado en términos de resultados y comportamiento de los trabajadores según el nivel de conocimientos en que se encuentran.
- Paso 3: Determinación de las brechas que obstaculizan la formación integral de los trabajadores en términos de los resultados profesionales y del comportamiento conductual.
- Paso 4: Formulación de estrategias psicosocioculturales diferenciando el espacio para su superación.

- Paso 5: Análisis y valoración con factores institucionales, políticos y sociales para el establecimiento de normas de conducta, contribuyentes a la formación integral del trabajador y su impacto psico-sociocultural en el medio donde se inserta.
- Paso 6: Diseño e implementación de un sistema de monitoreo y retroalimentación que facilita la medición del impacto del trabajador en términos de resultados y comportamientos.

Modelos de la Universidad Central” Martha Abreu” de las Villas.

Se han diseñado por esta universidad dos propuestas de procedimiento metodológico para la medición del impacto de la formación en los cuadros y directivos:

14 Modelo para aplicar en las instalaciones turísticas, que cuenta con cinco pasos:

Paso 1: Creación del marco referencial

- Determinación de la composición del sistema de actores (Beneficiarios o clientes, Formadores, Directivos y Especialistas)
- Preparación del sistema de actores (equipo) para que puedan trabajar en este proceso. (Elaboración del plan de formación del equipo.)

Paso 2: Fase de Diagnóstico.

- Diagnóstico de la Organización (todos los problemas que puedan ser resueltos con capacitación)
- Matriz DAFO del Subsistema de Formación y Desarrollo
- Análisis del proceso de determinación de necesidades de aprendizaje (DNC) y los planes de capacitación.
- Análisis de la estrategia de formación y desarrollo (Misión, Visión y Objetivos estratégicos y planes de acción)

Paso 3: Impacto de la capacitación según los niveles de evaluaciones.

Nivel I: Reacción (Satisfacción con contenidos, Métodos empleados, calidad de los profesores y Condiciones de desarrollo)

Nivel II: Aprendizaje (Cumplimiento de los objetivos y Utilidad de las HCA).

Nivel III: Comportamiento o Conducta (Cambios en los comportamientos de los cuadros (éxitos, fracasos, promociones, actitudes) y la revisión de las descripciones de los cargos para identificar sus responsabilidades primarias, la Evaluación del desempeño del cuadro

(definición de los elementos fundamentales de desempeño) y Factores que favorecen o no la incorporación de lo aprendido en la práctica laboral.

Nivel IV: Resultados (Evaluación del costo de formación mediante el cálculo del costo de la acción formativa) y Análisis de la rentabilidad de la formación mediante el cálculo de la rentabilidad de la acción formativa.

Paso 4. Informe final (Conclusiones sobre los indicadores seleccionados en cada uno de los niveles analizados)

Paso 5. Pronóstico y Seguimiento del Proceso. (Plan de acción que garantice la mejora de la formación. Y Trabajo con los participantes (cuadros, formadores y administradores que aseguren los mecanismos de superación y retroalimentación que apoyan a los participantes formados en sus puestos de trabajo.

15 Modelo para la evaluación del impacto de la capacitación en el trabajo con los cuadros y la estrategia de preparación y superación de los cuadros.

El procedimiento que se propone se estructura en tres etapas: antes de la capacitación, durante la capacitación y después de la capacitación el mismo permite determinar la situación del momento actual con respecto a la inversión en la formación, y considera en cada momento una serie de indicadores que permiten evaluar el estado de la organización y estado de opinión de las personas con respecto a la capacitación.

Pasos del procedimiento.

Etapas 1: Antes de la capacitación.

En esta etapa tiene como objetivo diagnosticar el estado de la organización en materia de capacitación y consta de tres pasos:

Paso 1: Preparación del equipo de trabajo en las organizaciones.

Paso 2: Caracterización de la Organización.

Paso 3: Definición de los grupos y programa de formación.

Etapas 2: Durante la capacitación. Este segundo momento de la evaluación del impacto se subdivide en dos niveles de análisis, uno específico para el desarrollo de la actividad de capacitación y otro para el análisis del resultado de forma inmediata. Consta de dos pasos

Paso 4: Desarrollo de la actividad de capacitación (formación-acción).

Paso 5: Evaluación del impacto inmediato de la formación-acción.

Etapa 3: Después de la capacitación: Esta tercera etapa tiene como objetivo evaluar el impacto de la acción de capacitación en la organizacional y su determinación social y consta con un paso

Paso 6: Evaluación mediata.

Después de un análisis de los diferentes modelos realizados por las universidades cubanas sobre la capacitación y el impacto que produce la misma a través de las dimensiones que analizamos anteriormente, llegamos a la conclusión de que se corresponden con las particularidades y las necesidades del entorno actual cubano.

Solamente en el propuesto por la Universidad de Matanzas se realiza la formulación de estrategias psicosocioculturales. En dichos modelos se analiza la capacitación en el puesto de trabajo del hombre y el impacto que tiene para la organización, pero no se evalúa en casi ninguno el entorno familiar, la comunidad y la sociedad.

Según (Xie Quian et al, (s.a))⁵ la diversidad de enfoques permite constatar que la medición del impacto debe hacerse desde una perspectiva multifactorial que integre las personas, los objetivos establecidos, las necesidades individuales de superación, las acciones de capacitación, indicadores, instrumentos, estrategia de la organización, la importancia de los cambios operados; comparado con un sistema referencial compartido y establecido de antemano.

Conclusiones.

Podemos llegar a la conclusión después de haber hecho un análisis valorativo de los modelos, que no se debe medir el impacto del aprendizaje de manera aislada, deben tomarse en consideración otras variables que son importantes para verlo como un proceso integrado, los modelos no realizan un estudio multifactorial y sistémico, En la mayoría no se comienza con un diagnóstico inicial de la empresa ni de las personas que van a formar parte de este proceso de capacitación. Se destaca la estrecha relación que se establece entre los niveles y se realiza un análisis integral de ellos a través de la valoración de la reacción, el aprendizaje, la conducta en el trabajo y rendimiento a nivel de empresa. Muchos realizan un estudio fundamentalmente cuantitativo y no cualitativo. No existe un estudio conclusivo con respecto al tema.

⁵ Xie Quia. “Modelo de formación y desarrollo a desarrollar en las universidades”. (s.a)
<file:///G:/Tesis%20maestr%EDa/descaragas%209oct%202008/analisis%20de%20los%20modelos.htm>.
(Octubre,21,2008)

Bibliografía.

- Cuesta, A, 1999. Gestión de competencias. La Habana. Editorial Academia.
- Meriño, R, 2007, Evaluación de la capacitación. Modelo para evaluar el impacto de la capacitación, Folletos Gerenciales, 9, Ciudad de la Habana : Comité Editorial, pp. 18-31.
- Ramos, F, 2004, “Guía para la Evaluación de Impacto de las Acciones Formativas en las Administraciones Públicas”, descargado: 11-ene-2008, disponible en <[http://www.formacioncontinua.inap.map.es/.../NuevaWeb/info/documentos/publicaciones/GUIA%20EVALUACION%20\(ALTA\).pdf](http://www.formacioncontinua.inap.map.es/.../NuevaWeb/info/documentos/publicaciones/GUIA%20EVALUACION%20(ALTA).pdf) >
- Xie Quia, (s.a) "Modelo de formación y desarrollo en las universidades", descargado: 21-oct-2008, disponible en file:///G:/Tesis%20maestr%EDa/descaragas%209oct%202008/analisis%20de%20los%20modelos.htm
- Zapata, R, 2005, “Medir el Impacto de la Capacitación”, descargado: 28-mar-2008, disponible en <<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/14.htm>>