



ALGUNOS APUNTES SOBRE LA MEDICION DE IMPACTO DE LA CAPACITACION A DIRIGENTES.

MSc., Lic., Mirelys E. Pinto Hernández. Grupo de Técnicas de Dirección. Sede Universitaria de Sancti Spíritus. Colaboradora del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.

La Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas constituye una de las principales estrategias del gobierno cubano, la cual es centrada por el Ministerio de Educación Superior con la función de asesorar, dirigir y controlar la misma. Esta estrategia se complementa con programas nacionales de capacitación donde participan otros Ministerios e Instituciones.

Los métodos para el desarrollo de cuadros son muy variados y, en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia organización y del individuo en sí.

Se aceptan como positivo los métodos siguientes:

El aprendizaje mediante el estudio sistemático:

Las posibilidades de que el cuadro pueda ejercer cada vez con mejor desempeño el papel correspondiente al puesto que ocupa y se prepare, además, para empeños superiores, viene dado en buena medida, por su participación en actividades de estudios sistemáticos sobre todo en cursos de perfeccionamiento y mediante el estudio individual, estable y organizado.

El aprendizaje mediante la práctica:

En este aspecto desempeña un papel muy importante el superior jerárquico del desarrollo. El papel del superior jerárquico como formador es insustituible; el aprendizaje mediante la práctica y el estudio teórico se complementan y se influyen recíprocamente. (Mendoza, 1990)

Desde el año 1986 comenzaron a desarrollarse las primeras acciones y es a partir de 1996 que toma mayor fuerza implicando a las Universidades en esta tarea, sin embargo, actualmente existe muy pocas acciones en la retroalimentación de la capacitación de los cuadros y en la medición de su impacto a pesar de desarrollo que se ha alcanzado.

En varias ocasiones se ha exhortado a profesores, investigadores y a los propios dirigentes investigar sobre esta temática. Cuba no es la única que presenta esta problemática, pues esto es algo que está presente en el mundo.

En muchos países se ha hecho evidente el relativamente bajo ritmo de desarrollo de la eficiencia del trabajo de dirección

respecto a la productividad del trabajo en general. Experiencias internacionales recientes permiten comprobar que la evaluación de la eficiencia del trabajo de los cuadros constituye un importante instrumento, siempre que se apoye en una concepción adecuada. Algunos especialistas consideran que el aumento de la eficiencia del trabajo de dirección muestra dos tendencias:

- Perfeccionamiento técnico-organizativo de los procesos laborales; en especial, en la esfera de la dirección.
- Aumentos de la calidad de dirección; es decir, del resultado del consumo de trabajo del aparato de dirección.

El tiempo de trabajo del personal de dirección no sólo se evalúa por los resultados y logros que produzcan un efecto útil inmediato, sino por la calidad del cumplimiento de determinadas obligaciones y funciones.

Entre los elementos de la cultura del dirigente se encuentran, hoy día, los relacionados con las técnicas de evaluación de la eficiencia de su trabajo. Esto ha de tomarse en cuenta al planear su superación. (R. Machado, 1990).

La eficiencia de una organización depende de cierto número de variables.

Una de esas variables es el desarrollo continuo del personal de la organización. Este desarrollo puede ser responsabilidad de los gerentes o los supervisores o de un departamento separado de capacitación.

Las medición de resultados de capacitación ocurre tanto al nivel micro, como al nivel macro. (B.J. Smith, 1995). En el nivel micro se puede examinar los

resultados de la capacitación (curso o sesión). El nivel macro puede ser responsabilidad de los Jefes de capacitación.

En esta última se puede tener en cuenta todo el proceso de selección del personal a participar en el curso hasta el aporte de este a la organización luego de ser capacitado.

La capacitación mejora a las personas, pero no puede relacionarse este mejoramiento de modo directo con las utilidades. (Trevor Bentley, 1993). Es por eso que muchas personas consideran a la capacitación como un gasto. Sin embargo es una inversión que a corto o largo plazo puede dar beneficio a las entidades, aunque no se demuestre en las utilidades a simple vista.

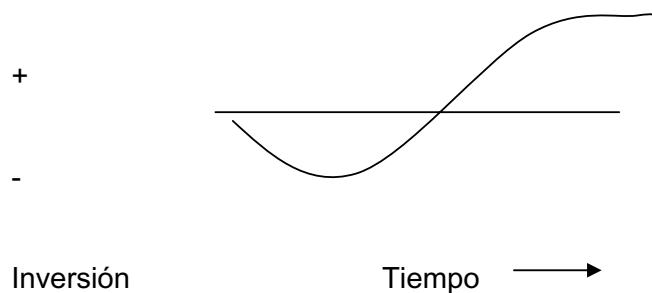
Una superación efectiva trae consigo conocimientos, destreza, habilidades, que hace posible un mejor desempeño y por ende buenos resultados.

Los aspectos a tener en cuenta para una evaluación son: La determinación de costo y beneficio, evolución de la inversión en la capacitación y auditoría de capacitación.

Esto se puede hacer mediante una investigación, empleando bases científicas. En la gráfica siguiente podemos ver representado la capacitación como inversión.

Por todo lo analizado anteriormente podemos afirmar que se debe realizar acciones para medir la efectividad de la superación, que traiga consigo un mejoramiento en lo profesional y humano de todo cuadro, que a su vez influirá en su desempeño laboral y el desempeño empresarial, con impacto positivo en la sociedad.

Beneficio



En publicaciones recientes se pudo comprobar que todos los autores relacionaban parte de los resultados de las organizaciones con la capacitación y de la necesidad de determinar la eficiencia de esta, específicamente de su impacto en las utilidades. Bentley, Mendoza, M. Rodríguez y B. Smith trabajan esta temática en sus libros desde este enfoque (ver referencias bibliográficas).

Entre las variables e indicadores que podemos utilizar se encuentran las siguientes. En el individuo: desempeño, habilidades, destreza, estabilidad, resultados, relaciones humanas y necesidad – satisfacción. En la organización podemos medir costos-beneficios, resultado del cumplimiento de los objetivos, entre otros.

Como se muestra, la evaluación no es simplemente el hecho de aplicar una prueba final del curso, sino un proceso sistemático e ininterrumpido que parte de conocer : ¿Qué entrada tendrá en el proceso?, ¿Qué conocimientos?, ¿Qué experiencias tienen en la esfera de la dirección los cursistas?, ¿Cuál es la brecha entre el estado real y el deseado?.

Hoy en día se estudia profundamente esta

problemática, pues los clientes que solicitan los cursos preguntan: ¿Qué cambios se observarán en los que se capacitan?, ¿Se resolverá el problema que se tiene en el área de trabajo?.

Como vemos, las expectativas que se esperan en un programa de capacitación le confieren responsabilidades cada vez mayor a la evaluación de los resultados de los cambios y más si se habla en términos de comportamiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bently, T. Capacitación Empresarial / Trevor Bently. Ediciones McGraw Hill.- - 1ra edición.-- Colombia, 1993.
2. Machado, R. Formación de cuadros y Dirección científica desde el subdesarrollo / Ricardo J. Machado Bermúdez, Edit. Ciencias Sociales.-- La Habana, 1990.
3. Mendoza, A. Manual para la determinación de necesidades de capacitación / Alejandro Mendoza Núñez. Editorial Trillo.-- México, 1990.
4. Smith, B. El ABC de la capacitación práctica / Barry Smith y Brian L. Delahage. Ediciones McGraw-Hill. -- 1ra Edición. -- Español, México, DF, 1995.📖