

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LAS EMPRESAS.

Lic. Angel Moreno Ramírez
Centro de Estudios de Dirección Empresarial
Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas
Email: amoreno@fce.uclv.edu.cu
anmoracu@yahoo.com

Lic. Ramón Enrique Mérida González
Centro de Estudios de Dirección Empresarial
Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas
Email: emerida@fce.uclv.edu.cu

Lic. Noyla Machado Noa
Centro de Estudios de Dirección Empresarial
Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas
Email: cede@uclv.edu.cu

Resumen

La competitividad de una región se sustenta ante todo en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban las organizaciones que la representan. La efectividad Organizacional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera con el proceso de formación, con el objetivo de cumplir las expectativas de la sociedad en su conjunto. Sin embargo el sistema empresarial no cuenta con un procedimiento que le permita medir si la capacitación de sus directivos constituye realmente una inversión.

La formación y desarrollo del personal (personas, empleados, mandos intermedios, directivos...) garantizan la adquisición y evolución de las competencias de los recursos humanos de las organizaciones en sus tres niveles: **Saber, saber hacer y saber estar**, es decir, es el proceso que permite la transmisión de conocimientos, formación de habilidades, desarrollo de aptitudes y actitudes a los miembros que la integran

En este trabajo, los autores definen un procedimiento metodológico con carácter estratégico y general, que permite conocer, utilizar y medir el impacto del proceso de formación de directivos en una empresa y su contribución para lograr una mayor eficiencia, eficacia en la gestión empresarial.

Términos claves del trabajo

Formación, Desarrollo, Capacitación, medición de impactos, indicadores cualitativos y cuantitativos, Inversión en formación, etc.

Introducción

La Formación y Desarrollo es una de las más viejas y a su vez actuales preocupaciones de los directivos: lograr la perdurabilidad de las organizaciones que dirigen, manteniendo para ello lo

que se ha dado en llamar "el equilibrio con el medio en que se insertan". En las condiciones actuales este equilibrio se alcanza y perdura solamente si se logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Estas ventajas tradicionalmente se ven asociadas a la posesión de fuentes tangibles cuyo uso se manifiesta en:

- ⇒ Logro de un liderazgo en costos.
- ⇒ Calidad del producto o servicio que se oferta en el desarrollo de actividades que le

aporten valor agregado a éstos o la posesión de canales de distribución a través de los cuales se pueda aventajar la competencia.

Es obvio que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano, ya que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno, es por ello que el conocimiento es el activo máspreciado de cualquier institución.

Este conocimiento se genera a través de un proceso de aprendizaje que ya necesita trascender los niveles individuales y de grupo para convertirse en un aprendizaje que se manifieste no solo en los elementos del sistema, sino en sus resultados. Se hace necesario que se reconozca que los viejos paradigmas asociados a la relación “sujeto--objeto” deben ser modificados en las actuales condiciones, dando cabida a una relación “sujeto—sujeto”, donde se genera el aprendizaje en el propio proceso de cambio empresarial, generando de esta forma la necesidad de que existan organizaciones que aprendan.

El problema que nos ocupa es la no-existencia de un procedimiento metodológico para la medición del impacto de formación en los cuadros de dirección.

Objetivo: *Elaborar un procedimiento metodológico que permita conocer, utilizar y medir el Impacto de Formación en los cuadros de dirección en el sector empresarial.*

Desarrollo

La formación y desarrollo de los dirigentes en el subsistema de trabajo con los cuadros (Decreto Ley 196 y 197), opera como un sistema orientado a satisfacer las necesidades de capacitación de los dirigentes para un mejor desempeño en las organizaciones.

“La formación y desarrollo de los Recursos Humanos enmarca la función de la

integración del personal y la define cómo ocupar y cómo mantener ocupado los puntos de las estructuras de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, selección, colocación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación, o de otro modo, desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas específicas con eficacia y eficiencia” (Koontz, y Weihrich,, 1991)¹

Los planes de formación son los diseños que preparan las organizaciones y empleados para el desarrollo y formación de directivos, adecuados a las necesidades y potencialidades de estos (Peñalver, 1995)²

Esta labor que se lleva a cabo en la esfera de la formación de dirigentes se hace, sobre todo, porque es imprescindible la transformación en el accionar actual sobre los Recursos Humanos en particular y la gestión empresarial, y porque los directivos representan el mayor potencial como agente de cambio. Además, se realiza para convertir a la formación en una inversión verdadera y no en un costo, cuyo valor añadido más relevante se reflejará en el cliente, tanto interno (empleado) como externo (D. Lagos, 1995)³

El sistema empresarial cubano se encuentra inmerso en ese entorno altamente competitivo y exige, por consiguiente, una continua renovación del sector empresarial para la adaptación o adecuación de la situación del mercado en cada momento. El principal objetivo de estos cambios es el desarrollo y crecimiento de la empresa. La formación y desarrollo de los directivos en las empresas se ha convertido en un factor clave para su

¹ Koontz, Harold y Heinz Weihrich: Administración, una perspectiva global, Editorial Atlas México, 1991, 225p.

² Peñalver, Antonio: Planificación estratégica de la Formación, Ediciones Hispanoamericanas, 1995, 145p.

³ D. Lagos, José: La formación. Instrumento para la estrategia, Revista Economía Industrial, Europa, enero-febrero 1995, 8p.

éxito, permitiéndole soportar mejor y de manera más eficiente todos los cambios organizacionales y adaptativos que se dan en la evolución de las empresas en la actualidad (Puchol, 1995)⁴

Análisis de la inversión en formación

La problemática de la inversión en formación se puede abordar y tratar de distintas formas. Cada una de ellas se basa en la adopción de ideas, hipótesis y puntos de vistas que constituyen su problemática y que orientan las inversiones y las prácticas que de ella resultan.

Tratar la formación dentro de una lógica de inversión supone, en primer lugar, dar una definición de inversión, considerando que esta significa (Randell, 1999): **Revertir en la producción, Apostar por el futuro, Una elección, Contribuir al futuro de la empresa a largo plazo**, etc.

La formación solo será una inversión en la empresa si se combina estrechamente con otros elementos (tecnológicos, organizativos, industriales,...) Invertir en formación no significa solamente comprar las competencias, sino saber realizar las articulaciones óptimas entre el desarrollo de estas competencias y otros elementos del sistema sociotécnico (Randell 1999)⁵

Análisis y proceso de los costos de formación

Es imposible iniciar un proceso de inversión sin un instrumento de medida de los costos que esta manifiesta. Si se quiere tratar la formación dentro de una lógica de inversión, se ha de pasar por una estimación de este tipo. Calcular los costos es necesario no solamente para establecer una relación costo / beneficio o calidad / precio, sino también para poder comparar entre sí varias alternativas de formación con referencia a un conjunto de objetivos determinados. "Gastar mejor" en formación significa, ante todo, controlar mejor este gasto. Al considerarse cada vez menos que la formación sea una carga social, toda inversión en formación solo puede ser decidida después de estudiar los

recursos, los medios existentes y su utilización.

Al hacer una distinción de los costos en varios tipos (Trosino, 1995)⁶: **Los costos de personal, Los gastos de equipamiento y de mantenimiento, Los gastos financieros, Los gastos normales de funcionamiento, Los costos de sustitución**, etc.

El interés del cálculo de los costos de formación radica sobre todo en poder compararlos con lo que costaría el no hacerla. Sin pretender llegar a cálculos muy precisos, se puede adelantar estimaciones económicas sabiendo el costo de los contra resultados que puedan derivarse de la ausencia o de la mala calidad de una formación.

Beneficios de una educación de calidad

a) Beneficios para los alumnos:

- **Beneficios educativos:** cambios que se generan en las capacidades, conocimientos, valores, actividades, intereses, hábitos de los estudiantes, como consecuencia de su paso por las unidades educativas.
- **Beneficios marginales:** las ventajas de posicionamiento respecto a los que no han pasado por las instituciones educativas.

b) Beneficios para la empresa:

- **Cambios en las relaciones de trabajo.**
- **Creación de vínculos entre los participantes en los procesos de formación, que desean trabajar juntos.**
- **Mayor movilidad del capital humano.**
- **Impacto sobre el desarrollo del sector.**
- **Efecto Feedback, puesto que lo anterior implica a su vez un mayor impulso para la educación, por medio de la educación continua.**
- **Si el efecto educativo va acompañado de un aumento en los niveles de investigación y desarrollo, se está fomentando un desarrollo rápido del sector.**

⁴ Puchol, L.: Formación y desarrollo: en su Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, España, 1995, 97p.

⁵ Randell, G.: La valoración y formación del personal, Ediciones Deusto S.A., Madrid, España, 1999, 54p.

⁶ Reza Trosino, Jesús Carlos: Cómo desarrollar y evaluar Programas de Capacitación en las organizaciones, Editorial Panorama, 1995, 69p.

- **El aumento del nivel educativo del factor humano proporciona mayor nivel de satisfacción en el cliente.**
 - **El mayor nivel educativo es un componente importante para el aumento de productividad.**
 - **Aumenta la motivación de los empleados.**
 - **Puede solucionar algunos problemas de estacionalidad del sector.**
 - **Contribución de los centros educativos a la formación del capital humano en el proceso de producción.**
 - **La formación es un puente entre las aulas y las empresas.**
- c) Beneficio para la administración:**
- **Contribuye al progreso social.**
 - **Influencia sobre el sistema educativo, marcando estándares de calidad.**
 - **Recoge la influencia positiva de la investigación.**
 - **Impacto sobre el entorno social y regional de las instituciones.**

Medición de la formación (calidad e impacto)

El método de medición del impacto: es un método que combina el análisis cuantitativo y cualitativo y determina más ampliamente si el proyecto tiene o podría tener los efectos deseados o esperados en los beneficiarios finales del mismo (individuos, grupos de individuos o instituciones) y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa. La medición de impacto también puede explorar consecuencias imprevistas, ya sean positivas o negativas, en los beneficiarios (Graham y Greenspan, 2002)⁷

⁷ <http://www.aceproject.org/main/espanol/ve/vef03.htm>, Medición de Impactos (evaluación agregada), Paul Graham.

<http://www.google.com/search?q=medici%F3n+del+i mpacto&btnG=B%FAsqueda+en+Google&hl=es&lr=,> Es necesario hacer una mejor medición del impacto de la alta tecnología, advirtió Greenspan.

En toda medición de impacto, debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Afecta el proyecto a los beneficiarios?
 - ¿Es cualquier mejora un resultado directo de el proyecto, o habrían mejorado sin la ejecución del mismo los “beneficiarios”?
 - ¿Puede ser modificado el plan del programa para mejorar el impacto?
 - ¿Fueron justificados los costos?
- Hoy en día existe una aceptación creciente de la necesidad de integrar en la medición de impacto el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos utilizan muestras estadísticas representativas y evalúan la causalidad del hecho usando métodos econométricos y alcanzan conclusiones generalizables. Sin embargo, los métodos cualitativos permiten proporcionar una visión crítica de las perspectivas de los beneficiarios, la dinámica de una reforma en particular o las razones detrás de ciertos resultados observados en un cuantitativo análisis. Logrando la integración de mediciones cuantitativas y cualitativas pueden ser a menudo el vehículo mejor para satisfacer las necesidades de información del proyecto.

Proceso de medición

- **Recolección de las informaciones más significativas de los organismos:** origen; misión; formadores; programas; servicios y productos; organización; metodología; clientes; otros.
- **Realización de un estudio del nivel de satisfacción de los clientes y evaluación por parte de éstos de los aspectos claves del servicio que han recibido del organismo de formación:** preparación, impartición, seguimiento y resultados, formadores, materiales, organización y gestión, atención a los clientes, relación calidad - precio.
- **Visita al organismo para contrastar y completar la información facilitada sobre los aspectos técnicos, profesionales e institucionales y para presentar y comentar los resultados del estudio de clientes.**
- **Elaboración de un informe con los resultados de la medición.**
El impacto deseado de la formación a largo

plazo es mejorar el desempeño a nivel de la organización y del programa y por último, contribuir al logro de las metas. Es difícil demostrar una conexión directa entre la formación y estos resultados a largo plazo debido al hecho de que muchos factores ajenos a la formación también desempeñan un papel importante. Sin embargo, es posible demostrar el impacto de la formación en lo que respecta a las habilidades y al desempeño del personal. Por este motivo, la medición del impacto de la formación (MIF) enfoca el primer nivel de impacto —el desempeño del personal formado en sus puestos de trabajo— asumiendo que el desempeño individual adecuado llevará a un mejor desempeño a nivel de la organización y del programa así como la prestación de mejores servicios para los clientes y eventualmente realizará una contribución significativa para lograr las metas deseadas.

Procedimiento metodológico para la medición del impacto de formación (MIF)

El procedimiento que se expone a continuación (Moreno y Mérida, 2002)⁸, permite determinar la situación del momento actual con respecto a la inversión corporativa en la formación, y fijar luego el potencial de hacer más efectiva la inversión.

La medición de impactos de formación se ocupa de un grupo de elementos claves:

1. Nivel actual de la inversión en formación y desarrollo.
2. Hacia dónde se dirige la inversión.
3. En que áreas la formación puede rendir los mayores beneficios.
4. Cómo se puede reorientar el presupuesto para formar.
5. Cuáles son los rubros en los que debe aumentarse el presupuesto para formación.
6. Calidad de la formación.
7. Cumplimiento de las estrategias de la formación.
8. Relación objetivos-ganancias.
9. Relación entre los objetivos de la formación y el desempeño de los cuadros.
10. Gestión del conocimiento y de la tecnología en el proceso de formación.

⁸ Moreno Ramirez, Angel y Merida Gonzalez, Ramon E.: Procedimiento metodologico para la medicion del impacto de formacion los cuadros de direccion en el turismo, IFI, UCLV (CEDE), 2002, 67p.

11. Etc.

Paso 1. Creación del marco referencial

1. Determinación de la composición del sistema de actores (equipo de trabajo)
 - Beneficiarios(cliente), Formadores, Directivos, Especialistas, etc.
2. Preparación del sistema de actores (equipo) para que puedan trabajar en este proceso.
 - Elaboración del plan de formación del equipo.

Paso 2. Diagnóstico del Subsistema de Formación y Desarrollo de la Empresa

Evaluación de la formación (situación actual)

1. Análisis del proceso de determinación de necesidades de aprendizaje (DNA)
2. Análisis de la estrategia de formación y desarrollo: Aspectos esenciales de la misión, visión y criterios fundamentales de los objetivos estratégicos.
3. Realización de la Matriz DAFO del Subsistema de Formación y Desarrollo.

Paso 3. Definición de tareas clave relacionadas con el trabajo de MIF

1. Reacciones ante la formación: Satisfacción con contenidos, Métodos empleados, Calidad de los profesores, Condiciones de desarrollo, Tecnología de apoyo empleada.
 2. Aprendizaje: Cumplimiento de los objetivos, Utilidad de los conocimientos, Habilidades obtenidas.
 3. Conducta
 - Cambios en los comportamientos de los cuadros (promociones, actitudes, etc.)
 - Revisar las descripciones de los cargos para identificar sus responsabilidades primarias (podría ser necesario crear, actualizar o revisar las descripciones de los cargos)
 - Evaluación del desempeño del cuadro
 4. Resultados
 - Evaluación de los parámetros físicos duros y blandos de explotación
 - Evaluación del costo de formación
- Identificar los costos más habituales inherentes a las acciones formativas,
- Calcular el costo de la acción formativa

- Análisis de la inversión y la rentabilidad de la formación
- Calcular el gasto de la formación como una solución a una debilidad organizativa o de gestión previamente identificada en la empresa,
- Medir dicha debilidad en términos económicos según un determinado parámetro físico,
- Calcular el objetivo mínimo a alcanzar,
- Calcular la rentabilidad de la acción formativa.

Paso 4. Informe final

Conclusiones sobre los indicadores seleccionados en cada uno de los cuatro momentos analizados:

- Reacciones ante la formación,

Aplicación del procedimiento para la medición del impacto de formación del programa de DpOeE (Dirección por Objetivos con enfoque Estratégico) en los cuadros de dirección de la Empresa objeto de estudio

Algunos aspectos detectados:

- Se realiza correctamente la determinación de las necesidades de aprendizaje en la entidad, actualizándose todos los años. Las necesidades de los dirigentes son tomadas en cuenta para sus propias formaciones.
- Se tiene establecida una buena estrategia para la formación, que es aplicada y controlada eficientemente, establecida teniendo en cuenta la estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y el gobierno y sus reservas.
- Tanto los cuadros como los trabajadores, en sentido general, presentan una alta preparación político-ideológica.
- Se han implementado de forma positiva los club de entrenadores.
- Existe una alta disposición de los cuadros y subordinados para la superación.
- Se cuenta con escuela para la superación de sus trabajadores en sentido general, que brinda la posibilidad de tener intercambios de experiencias en las prácticas de adiestramiento planificadas dentro de los cursos, aunque las ofertas actuales realizadas por esta no satisfacen toda la demanda de la Empresa.
- Se cuenta con ofertas de cursos por el organismos superior, pero es insuficiente la asesoría que se presta en materia de capacitación.
- Los cuadros no realizan una correcta utilización de los materiales de autoestudio en su preparación constante.
- Existen pobres conocimientos relacionados con: La gestión de ventas (Marketing), Idiomas, Estrategias, Gestión de la tecnología y el conocimiento, etc.
- La entidad cuenta con una escasa disponibilidad de recursos materiales para apoyar el propio proceso de formación.
- Las expectativas del curso fueron cubiertas satisfactoriamente, lográndose además un amplio intercambio de criterios entre los cuadros implicados en el mismo.
- Las prácticas, efectuadas en el desarrollo del curso, no son suficientes como para facilitar la óptima asimilación de las materias teóricas recibidas.
- Los profesores implicados en la impartición del curso poseen una alta preparación y dominio teórico de los temas abordados.
- La documentación recibida en el curso fue buena en cuanto a su actualización, pero resaltando que existen algunos problemas con el acceso a estos.

- Aprendizaje,
- Conducta,
- Resultados.

Paso 5. Pronóstico y Seguimiento del Proceso de MIF
Pronóstico.

- Plan de acción que garantice la mejora de la formación.
- Seguimiento.
- Trabajar con los participantes (cuadros formados), formadores y administradores que aseguren los mecanismos de superación y retroalimentación que apoyan a los participantes formados en sus puestos de trabajo.

- Las condiciones ambientales en que se desarrolló el curso se comportaron de la siguiente forma: el horario en que se impartió y las condiciones del local fueron catalogadas de buenas, mientras que la iluminación y el espacio utilizado fueron catalogados de muy bueno.
 - El curso les a permitido solucionar los problemas habituales con mayor rapidez y calidad.
 - Se han realizado modificaciones en sus puestos de trabajo.
 - Poseen un conocimiento claro de los objetivos de su área de trabajo, y de su Empresa; al igual que sus funciones y el grado de responsabilidad que tiene con las mismas.
 - El curso de DpOeE ha sido de mucha utilidad para lograr un mayor desempeño individual.
 - Han ocurrido cambios en su comportamiento como son: una mayor visión estructural en cuanto al mando, toma de decisiones y solución participativa, aumento de su prestigio y responsabilidad ante el colectivo de trabajadores.
 - Los problemas que se presentan son producto de errores cometidos por los trabajadores en el proceso mismo, no por necesidades de capacitación (ya que cada cual sabe lo que tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer y con qué calidad debe hacerse), o sea, son problemas de disciplina.
 - Sus cuadros están claros de cuál es la misión, visión y los objetivos estratégicos de la entidad, se sienten altamente identificados y comprometidos con ellos e invierten además, todo su esfuerzo en el logro de los mismos.
- Las deficiencias detectadas en el proceso servirán de base para la elaboración de un plan de acción que posibilite las correcciones necesarias y conlleve a la continuidad del proceso de medición sistemático del impacto de la formación.

Conclusiones

1. La formación es un proceso que constituye una vía imprescindible para alcanzar con éxito la evaluación y el desarrollo de las Instituciones, esta no debe ser considerada como un gasto, aunque genera costos, sino como una inversión, pues cuando no se ofrece formación a los directivos ocurre un incremento de los costos de tipo económico por la baja calidad de los resultados obtenidos.
2. El procedimiento para la medición del impacto de la formación en los cuadros de dirección posee carácter sistémico, o sea, el nexo existente entre los elementos componentes del sistema es tan estrecho, que la modificación de uno de ellos provoca la modificación de los otros y con ello del sistema.
3. El procedimiento propuesto para la medición del impacto de la formación puede ser considerado como efectivo, preciso, poco vulnerable, confiable y con resultados realmente potenciales a favor del desarrollo de la organización.

Fuentes de información consultada

1. D. Lagos, José: La formación. Instrumento para la estrategia, Revista Economía Industrial, Europa, enero-febrero 1995.
2. <http://www.aceproject.org/main/espanol/ve/vef03.htm>, Medición de Impactos (evaluación agregada), Paul Graham.
3. <http://www.google.com/search?q=medici%F3n+del+impacto&btnG=B%FAsqueda+en+Google&hl=es&lr=>, Es necesario hacer una mejor medición del impacto de la alta tecnología, advirtió Greenspan.
4. Koontz, Harold y Heinz Weihrich: Administración, una perspectiva global, Editorial Atlas México, 1991.
5. Moreno Ramirez, Angel y Merida Gonzalez, Ramon E.: Procedimiento metodologico para la medicion del impacto de formacion los cuadros de direccion en el turismo, IFI, UCLV (CEDE), 2002.
6. Peñalver, Antonio: Planificación estratégica de la Formación, Ediciones Hispanoamericanas, 1995.
7. Puchol, L.: Formación y desarrollo: en su Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, España, 1995.
8. Randell, G.: La valoración y formación del personal, Ediciones Deusto S.A., Madrid, España, 1999.
9. Reza Trosino, Jesús Carlos: Cómo desarrollar y evaluar Programas de Capacitación en las organizaciones, Editorial Panorama, 1995.