



## **NECESIDAD E IMPORTANCIA DE DIAGNOSTICAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN. PROPUESTA METODOLÓGICA.**

Lic. Andrés Vázquez Socarrás, Licenciado en Psicología. Profesor del Departamento de Dirección Empresarial y Pública. Universidad de Granma.  
e-mail: [andres@udg.co.cu](mailto:andres@udg.co.cu), [andres@sede.udg.co.cu](mailto:andres@sede.udg.co.cu) Teléfono: 023 42 7495.

MSc. Idania Pérez Carmona, Ingeniera Industrial y Master en Dirección. Profesora del Departamento de Dirección Empresarial y Pública. Universidad de Granma.  
e-mail: [idania@udg.co.cu](mailto:idania@udg.co.cu) Teléfono: 023 48 1015

### **INTRODUCCIÓN**

El mundo contemporáneo está caracterizado por un proceso complejo de cambios en el orden político, económico y social: derrumbe del modelo socialista europeo, nuevas guerras por la repartición del mundo, pujantes y triunfantes movimientos sociales, el acelerado avance científico tecnológico, y el impacto de la globalización neoliberal. En este contexto el conocimiento se afianza como un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones; adquiere cada vez un valor más relevante la preparación de las personas que ocupan funciones de dirección, a las que se exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño. A este imperativo no escapa ningún sector de la vida económica, social y política de cualquier país.

Existe acuerdo entre todos los estudiosos de la formación empresarial, en cuanto a obreros como para ejecutivos, la capacitación constituye un elemento de vital importancia en el propósito de encauzar la empresa hacia la consecución de su Meta, a través de la búsqueda y utilización de nuevas formas de actuar, en las que se focaliza la importancia del cuadro centro como elemento articulador del proceso.

En el escenario cubano hay plena conciencia por parte del estado de la necesidad y

pertinencia de la capacitación. No es fortuito, en este sentido que en la Resolución Económica del V Congreso del PCC se plantee que se ha de "...desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias", labor en la que se invierte anualmente de forma considerable en nuestro país.

Con frecuencia nos encontramos, sin embargo, con el paradójico problema que, después de intensos programas de formación encaminados a resolver una serie de problemas de alguna empresa en específico, éstos no han tenido el impacto deseado en el perfeccionamiento de la organización.

A lo anterior habría que agregar el grado en que se acentúan las diferencias individuales en este tipo peculiar de sujeto de aprendizaje, derivadas no sólo de las características de su personalidad y las formas y el ritmo en que se produce en cada uno este proceso, sino también de su experiencia, calificación y desarrollo profesional, el cargo y las funciones inherentes al mismo, y las características de la organización en que desarrolla su labor de dirección, entre otros factores. Es por ello que en determinados sectores o entidades de un mismo Ministerio, enclavados incluso en una

misma provincia, se presentan obstáculos objetivos y subjetivos que dificultan la implementación coordinada, eficiente y con la calidad que demanda la capacitación.

Lo anterior constituye una de las razones por las que en la actualidad se reconoce cada vez con mayor fuerza, la necesidad de fortalecer la relación que existe o debe existir entre la capacitación gerencial y el desarrollo de las organizaciones, como premisa indispensable para lograr el cambio en nuestras empresas.

En sentido general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener su ritmo continuo y enmarcarlo como activo fundamental de la organización.

**En el proceso de capacitación se presentan regularmente problemas de orden metodológico, pedagógico, conceptuales, etc, relacionados con el “saber”. Pero igualmente se producen malos resultados que dependen del “poder**

**hacer” o del querer; evidentemente esto demuestra, la necesidad de hacer confluir todas las condicionantes que movilicen, motiven y generen el desarrollo y el cambio en nuestras organizaciones.**

Ello argumenta la propuesta de cambio de enfoque en el proceso de capacitación (**anexo No 1**), guiándonos por el **PRINCIPIO RECTOR: la universidad es responsable de los cambios que se generen en las empresas debido al proceso de capacitación**; ella por su encargo social, puede asumir funciones que garanticen el cumplimiento de este principio, lo cual a nuestro modo de ver, sería condición obligada para que se cumpla con el enfoque estratégico en el proceso de capacitación.

Bajo el enfoque estratégico y el nuevo rol que deben jugar las Universidades en el proceso de capacitación, se propone una metodología para diagnosticar el impacto de la capacitación, la cual será presentada en el presente trabajo.

## **DESARROLLO:**

No es un secreto para nadie que "La capacitación de adultos y en especial la dirigida a cuadros, requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde ella se levanta así lo requieren"<sup>1</sup>, por lo que se hace más complejo el seguimiento y control de todo lo antes planteado, siendo, por demás, otro de los aspectos a garantizar para que el proceso de capacitación cumpla con sus objetivos.

Piter Drucker señala "...no enseñar cada vez más y mayores cantidades de información, sino entrenar a los ejecutivos a aprender, pensar y crear".

Sin dudas este propósito específico exige requerimientos especiales para la conformación de programas de capacitación ya sea desde el punto de vista metodológico como técnico-organizativo. El primer elemento a tener en cuenta debe ser la motivación, intereses y necesidades de los cursistas, procurando que el programa responda a estos elementos, sin olvidar, los intereses, compromisos y situaciones específicas de las entidades; se deben emplear igualmente formas organizativas que permitan la interacción entre todos los miembros, como elemento clave para un adecuado trabajo en grupo y garantizar que todo este proceso esté basado en situaciones y hechos reales, que propicien un mejor aprendizaje y una adecuada aplicación de lo aprendido.

Por lo tanto, este programa de capacitación debe ser problémico, no memorístico, focalizar como estrategia la utilización del pensamiento colectivo, y estar dirigido al cambio de posturas, actitudes y manifestaciones conductuales, como elementos claves para generar el cambio organizacional deseado.

Existen varias posiciones a la hora de definir los principios que deben regir la capacitación a los cuadros, lo mismo sucede con los métodos, organización del proceso, entre otras cuestiones que

---

<sup>1</sup> Luis Barreiro. Características de la Capacitación a Dirigentes, CETED. La Habana. 1990

tienen su didáctica especial en la formación de directivos o adultos. Ello no garantiza por sí mismo el impacto positivo de esta actividad, pues existen muchos factores que median entre el proceso y su resultado. En una clasificación general esta puede ser:

- **Objetivos:** donde podemos incluir limitaciones de recursos materiales y financieros, que pueden ser nacional, regional o local; políticas nacionales, territoriales o zonales; apoyo de otras empresas, organismos así como del gobierno, el partido, entre otras organizaciones políticas y de masas; nivel de preparación de la fuerza productiva con que cuenta la unidad y la del propio cuadro, entre otros elementos.
- **Subjetivos:** la motivación del cuadro y sus trabajadores por el proceso de capacitación, productivo, dirección, etc.; actitudes que asume ante el cambio, el propio curso, etc.; estados de ánimos, y otros.

Esto significa que el impacto del proceso de capacitación no se puede medir de manera directa, es decir que se deben de controlar un grupo de indicadores o variables que posibilitan discernir el papel que le correspondió a la capacitación y el que le tocó a otro de los elementos que intervienen en este proceso, por tanto, este problema ha de verse con un enfoque sistémico y realizarlo de la manera más científica posible, para no caer en subjetividades, o mejor dicho, tratar de llevar esta subjetividad a la mínima expresión.

Lo que sí está claro es que como parte del sistema, al proceso de capacitación le corresponde un valioso aporte en los resultados de las entidades, esto también lo afirman investigadores como Bentley, Mendoza, M. Rodríguez, entre otros, y que en la actualidad los posibles clientes de procesos de capacitación siempre solicitan ¿Qué impacto, qué problemas resolverá el programa?

Son estas las razones por las cuales los centros académicos, científicos y docentes deben de poner más atención en los resultados concretos que se obtienen como resultado de sus diseños metodológicos, programas, etc. Movidos por esta problemática tan actual, nos dimos a la tarea de diseñar y aplicar una Propuesta de Metodología para medir el impacto de la capacitación.

## **METODOLOGÍA PARA DIAGNOSTICAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.**

El término metodología está compuesto del vocablo “método” y el sustantivo griego “logos”. Método deriva de los vocablos griegos “metá” y “odos” que significan el camino que se sigue para alcanzar un objetivo. Según Eli de Gortari, el método es literal y etimológicamente el camino que conduce al conocimiento; “logos” significa explicación, juicio, tratado, estudio. Al unirse el vocablo y el sustantivo se forma la palabra metodología, que significa el estudio de los métodos, es decir, la metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones, por tanto puede definirse como: “la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación”.<sup>2</sup> Con ella se

logra el enlace entre el sujeto y el objeto de investigación y el camino lógico para llegar al conocimiento.

Esta metodología parte del criterio de que para la medición del impacto de la capacitación deben tenerse en cuenta 3 momentos fundamentales, que son:

**ANTES:** Este momento debe desempeñar un papel de pronóstico del posible impacto que tendrá la capacitación, para ello deben tenerse en cuenta elementos tan importantes como:

- ♦ La realización con calidad del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de los cuadros y reservas.
- ♦ Que las acciones de capacitación incluyan la situación económica, política y social de la entidad.
- ♦ Atender con profundidad las principales deficiencias de la entidad (Prioridades).
- ♦ Que los principales implicados en el posterior proceso de capacitación tengan participación en la planificación y organización del Plan de Capacitación, aunque no debe reducirse a ellos.

---

<sup>2</sup> Asti Vera, Armando. Metodología de la Investigación, Pág. 16

- ◆ Elaboración del Plan de Capacitación.
- ◆ Aseguramiento material y financiero.

**DURANTE:** En este momento se ejecutan todas las acciones comprendidas en el Plan de Capacitación y se evalúa la efectividad del mismo, teniendo en cuenta:

- ◆ Correspondencia del **programa** con los intereses y necesidades de los cursistas previamente definidos, así como de la situación de la entidad, esto incluye:
  - ◆ Comunicación, participación, creación y construcción del conocimiento por parte de los cursistas.
  - ◆ Comprensión y dominio del contenido.

Todos estos elementos deben ser el resultado de la correcta aplicación de los métodos, medios, condiciones adecuadas, entre otros elementos que deben ser evaluados con rigor.

- ◆ En este momento, el último elemento a tener en cuenta en la medición de la efectividad del Plan de Capacitación, es la evaluación final, donde el cursista debe poner en práctica todas las habilidades adquiridas en la capacitación, a través de un trabajo teórico práctico que de respuesta a una problemática de su entidad.

**DESPUÉS:** El objetivo fundamental de toda capacitación debe ser, modificar comportamientos, formas de enfrentar situaciones, cambios de actitud, desarrollo de habilidades en la solución de problemas viejos y nuevos, es decir, el saber hacer y el saber estar. Por lo tanto, el impacto de la capacitación en este momento ha de realizarse teniendo presente la categoría **TIEMPO**. ¿Cómo evaluarla?

Esta debe ser evaluada a **CORTO**, **MEDIANO** y a **LARGO PLAZO**.

1. A corto plazo: se entiende la evaluación realizada al haber terminado un proceso productivo completo.
2. A mediano plazo: La evaluación aquí sí se realiza después de haber terminado tres procesos productivos completos.
3. A largo plazo: Aquí entendemos necesario la terminación como mínimo de cinco procesos productivos completos.

Otro aspecto importante en este momento es sobre quién repercute o influye la capacitación:

**INFLUENCIA** de la capacitación:

**Individual:** en lo individual debe garantizar un mejor desempeño, logrando una adecuada planificación, organización, mando y control del proceso de dirección, haciendo uso eficiente de los aspectos sociopsicológicos de la dirección: comunicación, conducción de las reuniones, delegación, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, proceso de solución de problemas con todas sus implicaciones, adecuadas relaciones interpersonales, etc. Y debe revertirse en satisfacción, motivación, reconocimiento, estimulación, retribución salarial, etc.

**Colectivo de trabajo:** en el colectivo debe lograr que todos o un elevado porcentaje de los trabajadores, fundamentalmente los subordinados directos a ellos tengan opiniones favorables sobre su gestión o desempeño, fundamentalmente de una adecuada planificación, organización, mando y control del proceso de dirección, así como hacer uso eficiente de los aspectos sociopsicológicos de la dirección: comunicación, conducción de las reuniones, delegación, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, proceso de solución de problemas con todas sus implicaciones, adecuadas relaciones interpersonales, etc. Y debe revertirse para ellos en mejoras en los planes de beneficio social, estimulación, retribución salarial, satisfacción laboral, motivación, etc.

**Social:** Opiniones favorables de implicados directos o indirectos sobre la empresa, fundamentalmente en cuanto a la adecuada planificación, organización, mando y control del proceso de dirección y al uso eficiente de los aspectos sociopsicológicos de la dirección: comunicación, conducciones de las reuniones, delegación, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, proceso de solución de problemas con todas sus implicaciones, adecuadas relaciones interpersonales, etc. Y que se revierta para ellos en resultados económicos favorables, eficiencia del proceso, beneficios que le aportan a la comunidad, territorio, cumplimiento de indicaciones,

planes, compromisos contraídos, participación en las reuniones, calidad de los informes, etc.

**Económico:** Aumento o mejoría de los principales indicadores económicos, definidos en cada entidad.

Cada uno de estos elementos son expuestos con más detalles en el **anexo 2**.

Al analizar esta metodología podemos recomendar que la capacitación se realice por zonas o abarcando la mayor cantidad de miembros de la organización, para que la misma logre integrar todos los componentes

que intervienen en el sistema; que se perfeccionen los convenios existentes entre las Universidades y los Gobiernos Provinciales y municipales así como los existentes con las empresas y organismos, que se aplique adecuadamente el cambio de enfoque que se propone en la metodología. Se hace necesario también seguir profundizando en los indicadores establecidos en esta metodología, porque ellos son la base para la conformación y perfeccionamiento de las técnicas e instrumentos de investigación.

## **CONCLUSIONES:**

La inversión en la capacitación y actualización de los trabajadores y cuadros, es un aspecto de especial significación, a fin de convertir esta actividad en el eje y motor de los procesos de transformación organizacional y vía hacia la competitividad. La metodología propuesta es herramienta básica para diagnosticar el impacto de la capacitación con un adecuado fundamento científico. La puesta en práctica del programa demostró la necesidad de promover el autodesarrollo, los intereses cognoscitivos, motivaciones, y otros resortes afines que faciliten la construcción en los cursistas de nuevos esquemas de aprendizaje tendientes a lograr la identificación, el compromiso y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en las instituciones. Para medir el impacto de la capacitación deben tenerse en cuenta los tres momentos definidos en la metodología: desde su papel preventivo hasta su influencia en los resultados objetivos, observables. La capacitación tiene influencia en lo individual, colectivo, social y económico, por lo que se hace necesario medir el impacto teniendo en cuenta estos elementos.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Asti Vera, Armando. Metodología de la Investigación. Buenos Aires, Kapaluz, 1973.
2. Benito Monleón, María Amparo; La Gestión del Cambio desde los recursos humanos.. Capital Humano No 82, pp 36, España, espt. 1995.
3. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editora Mc Graw Hill, México, 1994.
4. Gandarilla Bermejo, Angel. Vázquez Socarrás, Andrés y otros. Preparación y desarrollo de una reserva estratégica de cuadros para el territorio: una alternativa viable que se aplica en Granma. En: Temáticas Gerenciales 2001. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio Educación Superior de Cuba. La Habana, 2001.
5. García Vidal, Gelmar. La formación: una moneda con sus dos caras. En: Temáticas Gerenciales 2001. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio Educación Superior de Cuba. La Habana, 2001.
6. López Gutiérrez Juan Carlos. La Gestión por competencias, un proyecto para la formación de los cuadros directivos. En Temáticas Gerenciales 2001. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio Educación Superior de Cuba. La Habana, 2001.
7. PCC V Congreso(1997) Resolución Económica del V Congreso de Partido Comunista de Cuba./ La Habana, 70 pp.

## **ANEXO: 1**

Cambio de enfoque en el proceso de capacitación bajo el

**PRINCIPIO RECTOR:**

“ La Universidad es **RESPONSABLE** de los cambios que se generen en las empresas producto al proceso de capacitación”

ENFOQUE OPERATIVO	ENFOQUE ESTRATÉGICO
1. Capacitación a elementos aislados	1. Asesoría científico técnica a equipos de dirección, que generen cambios más acelerados.
2. Capacitación centralizada por especialistas e instituciones.	2. Capacitación interdisciplinaria e interinstitucional. (La universidad debe dirigir este proceso de integración)
3. Solo interesa el conocimiento en sí.	3. Interesado y responsabilizado por el cambio que ha de generar en todos los indicadores.
4. Capacitar, capacitar, capacitar sin interesar las necesidades, deseos y motivos de los cursistas. ( solo interesan horas clases, capacitados, etc.)	4. El requisito indispensable para cualquier proceso de capacitación son las necesidades, deseos y motivaciones por el proceso de capacitación.
5. Estudios de casos, situaciones problemáticas basados en experiencias internacionales..	5. Formulación y estudios de casos, situaciones problemáticas basados en experiencias locales, regionales y nacionales.
6. Diseño de programas de capacitación que se aplican a todos por igual.	6. Diseño y aplicación de programas según las necesidades de los cursistas y de las empresas, las cuales deben ser diagnosticadas por la propia Universidad.
7. Deficiente proceso de actualización de los cursistas.	7. La Universidad es responsable de la actualización de los cursistas.

ANEXO 2 CARMONA		MEDICIÓN DEL IMPACTO: PROPUESTA METODOLÓGICA ANDRÉS				
MOMENTOS	OBJETIVOS QUE PERSIGUE	INDICADORES	I N F L U E N			
			INDIVIDUAL	COLECTIVO		
ANTES	Evaluar el diseño y montaje del Programa de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Motivación, necesidades y deseos de recibir capacitación.</li><li>➤ Diagnóstico de las necesidades de capacitación.</li><li>➤ Principales deficiencias</li><li>➤ Aseguramiento material y financiero.</li><li>➤ Elaboración del programa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Representado en el proceso.</li><li>➤ Implicación emocional</li><li>➤ Responsables del proceso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sentido de pertenencia</li><li>➤ Representados en el proceso.</li></ul>		
DURANTE	Evaluar la efectividad del programa de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Correspondencia del programa con los intereses y necesidades de los cursistas y entidad.</li><li>➤ Comunicación, participación, creación y construcción del conocimiento.</li><li>➤ Comprensión y dominio del contenido</li><li>➤ Uso adecuado de métodos, medios, organización</li><li>➤ Solución teórica y practica a un problema de la entidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Satisfacer intereses y necesidades.</li><li>➤ Desarrollar habilidades.</li><li>➤ Encuentra respuesta a sus problemas</li><li>➤ Nuevas relaciones.</li><li>➤ Ausencias al puesto de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Intercambio de experiencias.</li><li>➤ Soluciones colectivas a problemas comunes o individuales.</li></ul>		
DESPUES	Diagnosticar el impacto de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cambios de actitudes, comportamientos, desarrollo de habilidades.</li><li>➤ Solución de problemas viejos y nuevos.</li><li>➤ Aumento de la satisfacción, motivación, reconocimiento, estimulación, retribución salarial.</li><li>➤ Cumplimientos de planes, compromisos, etc.</li><li>➤ Mejoras de los principales indicadores económicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mejor desempeño.</li><li>➤ Aumento de la satisfacción, motivación, reconocimiento individual, estimulación, retribución salarial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aumento de la satisfacción laboral, motivación, reconocimiento colectivo, retribución laboral.</li><li>➤ Mejores en las relaciones interpersonales.</li><li>➤ Mejor desempeño.</li><li>➤ Mejor imagen interna.</li><li>➤ Mejoría en las organizaciones políticas y de masas.</li><li>➤ Estabilidad de la fuerza de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Au ber con</li><li>➤ Cu ind y c</li><li>➤ Me ext</li></ul>	