



TECNOLOGIA PARA LA EVALUACION DE LA CAPACITACION A CUADROS Y LA MEDICION DE SU IMPACTO.

MSc. Fernando J. García Colina

MSc. Maria de los Angeles Morell Alfonso

Centro de Estudios De Dirección Empresarial Y Territorial

Universidad De Camaguey. Cuba

Evaluación de la Capacitación.

La evaluación de cualquier fenómeno (entiéndase proceso) independientemente de su naturaleza social, económica, técnica, productiva, de dirección, etc. Consiste en el grado de correspondencia del estado real del fenómeno respecto a su estado deseado (estado previamente planificado o normativamente planteado).

Un activo intangible de singular importancia en nuestros días lo constituye sin lugar a dudas el conocimiento y la inteligencia de los miembros de un colectivo laboral y en particular de los cuadros de dirección. No aparece en los libros de contabilidad, pero es el valor maspreciado de cualquier organización. En este sentido, la capacitación es el proceso que nos permite mantener e incrementar el valor de este activo en consonancia con los retos que el entorno nos impone. Este proceso requiere de una evaluación que recoja todas sus etapas y permita la retroalimentación.

La evaluación es parte integral del sistema de capacitación en dirección a los cuadros y reservas y debe permitir que se conozcan los resultados de ese proceso encaminado a lograr cambios en los conocimientos, la comprensión, la conducta y las habilidades de éstos con relación al estado anterior al proceso, y que les posibilite obtener una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones. En este sentido, la calidad del aprendizaje debe materializarse en resultados en su esfera de actuación. “La evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema”(1).

En este sentido se posibilita la sistematización de la información derivada de las acciones ejecutadas en el programa de capacitación a través de una serie de mediciones acerca

del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como de la aplicación y comportamiento en el ámbito laboral, a partir de criterios e indicadores cuyos resultados describirán un determinado impacto producido por la capacitación y contribuirán a las regulaciones correspondientes. A partir de este criterio decimos que se presentan dos tipos de evaluaciones:

- **La evaluación interna:** Que considera los factores concurrentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo su organización y calidad.
- **La evaluación externa:** Que considera los resultados del proceso y otros factores exógenos como son el diagnóstico, al impacto y a la relación costo/beneficio.

No obstante la evaluación debe estar presente durante todo el proceso de aplicación de la metodología, mediante la valoración de la correspondencia o no de los objetivos previstos con los resultados alcanzados.

Resulta difícil determinar la efectividad de la capacitación puesto que los resultados (efecto) no siempre se manifiestan de inmediato ni en el campo en que los esperamos; por lo tanto, ***una tarea importante desde el punto de vista metodológico es la de proyectar que resultados espera la organización*** de su estrategia de capacitación y en que tiempo.

A su vez, la evaluación de la capacitación va a desempeñar un papel primordial en la retroalimentación del sistema de dirección proporcionando información cualitativa asociada al aumento de la calificación de los cuadros y al grado de alcance de los objetivos planeados.

La evaluación como un elemento importante en el sistema de capacitación para cuadros y reservas pasa por tres etapas:

- La evaluación previa a la capacitación.
- La evaluación en el proceso de capacitación.
- Impacto de la capacitación.

La evaluación previa a la capacitación.

Esta etapa clasifica dentro de la llamada ***evaluación externa*** y es una premisa básica para la correcta orientación de todo el proceso de capacitación y en particular para la definición de los objetivos que nos proponemos así como la dirección a seguir. **Su instrumento metodológico principal radica en una acertada Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)** a nivel organizacional, de equipo de dirección e individual.

Esta evaluación permitirá entre otras cosas:

- Brindar información para el diseño o ajustes pertinentes a los programas de capacitación.
- Estructurar las formas organizativas mas adecuadas.
- Ofrecer elementos importantes de orientación a los profesores y entrenadores con vistas a una relación mas efectiva con los cursistas.

- Facilitar elementos comparativos importantes una vez concluido el programa de capacitación.

Muchas organizaciones en el mundo aplican la llamada “declaración de intención propia”(3) que revelará que revelará valores y preferencias por parte de los directivos y a las que debe darse una orientación estratégica.

La evaluación en el proceso de capacitación.

Esta etapa clasifica dentro de la llamada **evaluación interna** y tiene como objetivo corroborar el grado de aprendizaje obtenido por los cuadros. Se presentan tres momentos de evaluación en correspondencia con la consecución de los objetivos previstos y todos los elementos que intervienen en el proceso con vistas a corregir en su momento oportuno lo que pueda impedir el desarrollo exitoso del mismo. Estos momentos son:

1. Evaluación al inicio del proceso de capacitación
2. Evaluación durante el proceso de capacitación
3. Evaluación al final del proceso de capacitación

Evaluación al inicio del proceso de capacitación. Es un diagnóstico individual (puede ser también del equipo de dirección si ese fuera el caso) que pretende identificar el estado real de los participantes a la entrada del proceso desde el punto de vista de los conocimientos asociados al programa que van a recibir. Su contenido debe recoger los aspectos vinculados a los objetivos específicos que el programa contempla.

Evaluación durante el proceso de capacitación. Este momento encierra las formas mas convencionales de la evaluación como pueden ser las pruebas o test, encuestas, discusiones y trabajos en grupo, donde se considerarán entre otras:

- La asimilación de los conocimientos adquiridos en las distintas temáticas impartidas.
- El grado de satisfacción de las necesidades iniciales de aprendizaje.
- Los cambios en la actitud y comportamiento de los cuadros como consecuencia de la enseñanza recibida, incluyendo capacidades adquiridas o no durante el proceso.
- El comportamiento y aptitud para el trabajo en grupo, manifestado a través de su participación, motivación, influencia sobre el mismo, estado de conflicto, etc.

También considera formas más complejas y adecuadas a la capacitación de adultos las que pueden tomar la forma de ejercicios de simulación, solución de problemas, juegos de roles, solución de casos, procesos negociadores, discusiones grupales, etc. Este es un proceso complejo que en ocasiones requiere de la presencia de dos o mas profesores para su realización y en dependencia del tamaño del grupo.

Este momento de evaluación debe desarrollarse de la forma mas reservada posible entre los profesores y el grupo de cursistas, propiciando un clima de confianza y estabilidad entre ellos a fin de evitar inhibiciones o comportamientos artificiales al sentirse rigurosamente observados.

Evaluación al final del proceso.

Esta es una evaluación que concluye el proceso de capacitación y como tal debe dejar un diagnóstico de cómo el cuadro de dirección sale del proceso. También deben ser evaluados los profesores y el propio proceso en sí como un elemento de retroalimentación de primer orden para el sistema. Deben ser considerados en este momento:

- Grado de satisfacción de las Necesidades de Capacitación inicialmente determinadas.
- Estado real de los participantes (y del equipo de dirección si fuera el caso) al concluir el proceso. Es común la realización del mismo diagnóstico realizado al inicio del proceso y de esa forma identificar los avances obtenidos en los conocimientos.
- Evaluación final (si existiera) integradora de las diferentes temáticas tratadas.
- Valoración integral de los resultados de las evaluaciones durante el proceso de capacitación.
- Evaluación de los profesores y/o entrenadores en cuanto a calidad de sus exposiciones, actualidad, métodos utilizados, relaciones, carácter práctico, etc.
- Evaluación del proceso de capacitación en cuanto a su orientación, objetivos, dosificación, duración, organización, medios materiales y bibliográficos, locales, atención por parte del coordinador del proceso, etc.
- Cumplimiento de sus expectativas en el proceso de capacitación.

Como se puede apreciar, esta evaluación se dirige en tres direcciones: ***al cursista, al profesor y al proceso***, y sus resultados serán recogidos en un documento con las recomendaciones pertinentes y el criterio del grupo de cursistas sobre todo el proceso. Debe quedar un Certificado Oficial emitido por el centro autorizado a la capacitación para cada uno de los cuadros o reservas que hayan aprobado.

Los sistemas de evaluación tienen por regla general una vida corta (2 o 3 años) y su dinámica está en consonancia con los propios cambios en los objetivos de los programas que se conciben. Su esencia radica en diseñar un sistema de evaluación que contribuya a alcanzar los ideales de mejora del rendimiento y del perfeccionamiento de la gestión de dirección del cuadro.

Impacto de la Capacitación.

Si la capacitación a directivos es considerada “una inversión capitalizable” como muchos autores afirman, es lógico que la misma esté asociada a las estrategias fundamentales que se trace una organización, lo que debe repercutir en los resultados y metas previstos, pero no solo eso; ***deben ser medidos los resultados que se obtienen posterior al proceso de capacitación como una vía de comprobación de la efectividad de ese proceso*** en la consecución de los resultados previstos. Solo así estaremos confirmando que se ha realizado un proceso que multiplica en breve tiempo la inversión realizada.

El impacto de la capacitación a directivos es un aspecto de trascendental importancia dentro de lo que se da en llamar el proceso de evaluación de la capacitación como parte

de su perfeccionamiento constante y que en los últimos años a tomado notoriedad internacional, a partir de la importancia que las organizaciones le están dando a la superación de sus directivos y formación de su personal mas joven, en los que están invirtiendo sumas importantes y desean ver los resultados de manera palpable.

Los directivos sujetos a procesos de capacitación deben conocer de estos aspectos; saber qué se espera de ellos al concluir la capacitación; a que estrategia responde su participación en ese proceso; que ventajas personales y para la organización están asociadas. La capacitación, como una inversión al fin y al cabo, debe producir resultados palpables que son precisamente los que queremos evaluar.

Medir el impacto de la capacitación **es la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos directivos y las personas** que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

Este es un proceso complejo, si se toma en consideración que sobre la organización están influyendo constantemente un conjunto variado de factores endógenos y exógenos que moldean los resultados que se obtienen y prácticamente restringen la medición alícuota derivada del efecto de cada uno de ellos sobre un resultado concreto.

La capacitación a cuadros es un proceso educativo (instructivo y educacional) donde concurren conjuntamente una serie de factores sobre el hombre objeto de la capacitación, de tipo psicológico, comunicacional, material, social, económico , y otros (introducción de nuevas tecnologías, racionalidad en la fuerza de trabajo, nuevos procedimientos, conflictos grupales, etc). y que pueden incidir en mayor o menor medida en el comportamiento del cuadro vinculado a los resultados posterior a la capacitación.

La principal dificultad estriba en librar del análisis los factores ajenos al propio proceso de capacitación. No obstante, pensamos que es factible realizar mediciones que nos pongan en condiciones de acercarnos a la eficacia y a la eficiencia que ha tenido el proceso de capacitación y por consiguiente tener en mano la cuantía de la evolución de la organización hacia los cambios previstos en la estrategia a partir de este proceso. Así, el impacto de la capacitación a directivos se puede convertir en un indicador de gran importancia para la dirección de cuadros así como para los propios directivos al tomarlo en consideración en las evaluaciones periódicas.

El impacto de la capacitación es una evaluación “externa mediata” porque debe realizarse transcurrido un plazo de tiempo posterior al proceso de capacitación y que debe ser acordado previamente entre quién imparte la capacitación y la organización que es beneficiaria (generalmente entre 3 y 4 meses). Sugerimos la necesidad de cierta sistematicidad en este proceso de evaluación que de hecho se convierte en un recurso de control y supervisión de la eficiencia de la capacitación.

¿Que debemos evaluar en el Impacto de la Capacitación en Dirección a los Cuadros?

En este sentido proponemos la evaluación orientada en **tres dimensiones** a considerar:

1. La Humana
2. La Técnica o profesional

3. La Económica

Los resultados esperados de la capacitación en dirección a los cuadros han de tener como referencia estas tres dimensiones y de ellas se seleccionarán los rasgos de las variables que deben ser modificados en el proceso en correspondencia con los objetivos a lograr. A continuación proponemos las distintas variables en cada dimensión y un acercamiento a los rasgos a medir.

La Dimensión Humana: debe recoger información referida a los cambios operados en el nivel conductual y enriquecimiento de valores en el cuadro. Están orientadas al SABER SER, considerando las siguientes variables:

1. La personalidad del cuadro.
 - Nivel de madurez (mecanismos autorreguladores).
 - Carácter, nivel temperamental
 - Grado de motivación con que asume nuevas tareas o ideas
 - La comunicación, la escucha, la empatía.
 - Nivel de influencia mediante la persuasión y otros estilos.
2. Habilidades o capacidad para:
 - La creatividad, espíritu renovador e innovador
 - El liderazgo: conducción de personas, formador de líderes o agentes de cambio.
3. Actitudes o cambios de conducta asociados a:
 - Ser ejemplo para los demás.
 - Formador de equipos.
 - Pro activo en la solución de los problemas que se presentan.
 - Actitud de cambio y pensamiento estratégico.
4. Comportamiento político asociado a:
 - La moral y la ética del cuadro socialista
 - Poseedor de una cultura integral.

La Dimensión Técnica profesional: Debe recoger información referida a los cambios asociados a las habilidades inherentes a la profesión de un directivo. Están orientadas al SABER HACER y consideran las siguientes variables(2).

1. La consecución del logro de objetivos y metas
2. La toma de decisiones y ejecutividad
3. La planeación, el control, la organización
4. Mantener y utilizar un buen sistema de información y de comunicación
5. Sagacidad en la selección del personal
6. Atención constante por la capacitación
7. Saber distinguir entre lo prioritario y lo secundario
8. Promotor de la participación
9. Uso efectivo de la autoridad y la delegación
10. Motivador y entusiasta
11. Reconocedor de la necesidad del cambio
12. Pensamiento y Actitud estratégica

La Dimensión Económica: Vinculada a la aplicabilidad del aprendizaje y a los resultados obtenidos, los que en su mayoría pueden ser medidos cuantitativamente, y

tienen que ver con el desempeño concreto en el trabajo de dirección del cuadro o reserva. Están orientadas al SABER ESTAR y consideran las siguientes variables:

1. Incrementos cualitativos y cuantitativos en la gestión de dirección (beneficios).
 - En los niveles de producción
 - En los niveles de ventas y/o servicios
 - En los niveles de calidad
 - En los niveles de exportación
 - Rotación de los inventarios en almacén
2. Disminución de costos de la actividad de dirección.
 - Reducción de inventarios en almacén
 - Racionalidad de los recursos humanos
 - Reducción de los insumos materiales
 - Racionalidad de la transportación
3. Eficacia en la cumplimentación de las metas
 - Grados de consecución de los criterios de medida
 - Nivel de cumplimiento de los programas y/o proyectos asignados
 - Criterios y valoraciones de los clientes
4. Eficiencia en el cumplimiento de las metas
 - Disminución o aumento de indicadores relativos
 - En los niveles de utilidad.

En la práctica estas dimensiones y las variables que la conforman poseen estrechas interrelaciones .

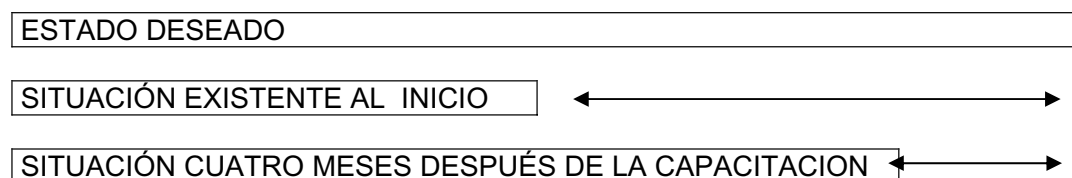
A los efectos de la medición del impacto se deben precisar alguno criterios en el contexto de cada una de las dimensiones señaladas; estos son:

- a) **La frecuencia de utilización** de lo aprendido en la capacitación, que indudablemente llevará todo un proceso de perfeccionamiento en la medida que se repita su aplicación.
- b) **El grado de acierto o fracaso al aplicar lo aprendido**, dado que en ocasiones no están creadas todas las condiciones objetivas o subjetivas para determinados cambios y no debe existir desaliento por los primeros tropiezos.
- c) **Identificación de los problemas** que realmente pueden tener solución mediante la capacitación y en los que se esperan cambios derivados de esta inversión.
- d) **Comparaciones** entre los resultados obtenidos por los que se han capacitado y los que no lo han hecho.

Implicados en la medición del impacto de la capacitación:

La medición del impacto es un interés de la organización que capacita a sus cuadros y en particular de la dirección de cuadros y capacitación. También es interés de la institución que ejecutó la capacitación (si no fue la propia organización) deseosa de conocer la eficacia del proceso de capacitación realizado y como proceso de retroalimentación. En este sentido, es recomendable que participe la misma institución que llevó a cabo la capacitación, mediante consultores u otros especialistas. La aplicación de paquetes tecnológicos de capacitación consideran la medición del impacto, dando la posibilidad de

medir como se acorta la brecha entre la situación existente al inicio de la capacitación (diagnóstico inicial) y el estado deseado y cuanto se ha avanzado mediante la capacitación. Las variables a medir deben quedar definidas antes de iniciar el proceso de capacitación, y ser de conocimiento de los cuadros implicados.



Es necesario “alinear” los factores concurrentes que delimiten las metas que se desean alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Los implicados serán los agentes que participan con su información en la evaluación de los resultados de la capacitación recibida por el cuadro. Poseen un nexo estrecho con las tareas por las que el cuadro responde ante la organización.

1. El propio cuadro (auto evaluación)
2. El jefe del cuadro que es evaluado (evaluación)
3. El equipo de dirección (evaluación)
4. Los subordinados directos al cuadro (evaluación)
5. La dirección de cuadros y capacitación (evaluación).

Los métodos a utilizar en la medición del impacto de la capacitación.

Los métodos a emplear en la medición del impacto han de considerar las dimensiones señaladas y deben propiciar la información mas precisa posible sobre las diversas variables y sus rasgos. Estos pueden ser:

1. **La Observación:** Estructurada por el Jefe del Cuadro y ejecutada por especialistas ajenos a la organización. También puede ser estructurada por el Jefe de Cuadro de la organización.
2. **La Auto evaluación:** Propia del cuadro evaluado.
3. **Encuesta a subordinados:** En particular asociada a la dimensión humana.
4. **Entrevistas** a jefes del mismo nivel (horizontal) y nivel superior. Orientadas a la dimensión Técnico profesional y lo Económico.
5. **Encuestas al Consejo de Dirección.**
6. **Análisis de Documentos.** Para medir los resultados económicos vinculados al área de trabajo del cuadro en forma de indicadores y medidos antes del proceso de capacitación y posterior a la capacitación transcurrido el tiempo acordado.
7. **Investigaciones periódicas** donde se relacionen los resultados alcanzados mediante la capacitación y los previstos para ese período.

Es necesario dejar bien sentado el grado en que las acciones de capacitación contribuirán al logro de los objetivos estratégicos de una organización.

Desde el punto de vista metodológico es de suma importancia delimitar los efectos del programa de capacitación, definiendo las áreas en las que debe causar impacto, así como los elementos que nos indiquen la existencia de los cambios logrados a través de la capacitación.



Un esquema que recoge los elementos actuantes en el Impacto se muestran a continuación:

¿QUE SE EVALUA?	PUNTOS CLAVES PARA MEDIR EL IMPACTO.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modificaciones de la conducta en los cuadros. ➤ Aplicabilidad de la capacitación. ➤ Cumplimentación de los objetivos estratégicos en los problemas actuales. ➤ Opiniones y criterios de los participantes en la capacitación ➤ Los resultados derivados de la capacitación (tres meses después) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Frecuencia de utilización de lo aprendido en la capacitación. ➤ Grado de acierto o fracaso al aplicar lo aprendido. ➤ Comparación entre los que los que se han capacitado y los que no. ➤ Identificar los problemas solubles mediante capacitación.

BENEFICIOS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden identificar los cambios que suceden en el trabajo producto de la capacitación. ➤ Es fuente importante de retroalimentación que proporciona datos cualitativos. ➤ Permite una mejor comunicación entre directivos y trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No necesariamente los instrumentos permitan medir el impacto. ➤ Se debe tener cuidado en la planeación. ➤ Puede existir limitaciones por la falta de un compromiso con la capacitación.

BIBLIOGRAFIA:

1. HERRERA ALEJANDRO. Evaluación de la capacitación. Revista Gobierno y Gestión, No 8. México 2001. Pag. 51.
2. GARCIA C. FERNANDO. Sistema de Capacitación en Dirección a Cuadros del Estado y del Gobierno en Camagüey. (Tesis Doctorado). CEDET UC. 2002. Pag. 12.
3. R. GOMEZ, R. CARDY, D. BALKIN. Gestión de Recursos Humanos. Edit. Prentice Hall. España. 2000. Pag. 309.
4. Documentos Rectores. Comisión Central de Cuadros. Hab. 2000.
5. SONERIA ELOY. Gestión Empresarial. Evaluación Grupal. www Argentino calidad/1999.
6. RODRIGUEZ G. FRANCISCO Y OTROS. Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. Edit. Pueblo y Educación. 1990.
7. NONAKA I. J. TAKEUCHI. Creación del conocimiento en la empresa. Edit. Campus. Sao Paulo. 1997.
8. RABAZA FRANCISCO Y OTROS. Valoración de la Capacitación. Vías para su ejecución. Edit. Folletos Gerenciales No. 4. MES. 2000.
9. MALEK S. G. El impacto de la explosión del conocimiento en los sistemas educativos. Revista Universitas 2000. No 1. 1995.
10. GOLEMAN D. La práctica de la Inteligencia Emocional. Edit. Kaiross. Barcelona. 1998.
11. CODINA ALEXIS. Que hacen los directivos y que habilidades necesitan para su trabajo efectivo. Edit. Folletos Gerenciales. MES. 1998.
12. MESA MARIA A. Evaluación del Desempeño. Edit. Folletos Gerenciales No. 4. MES. 2000.