

LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN: EL CASO DE UN DIPLOMADO.

M.Sc. Francisco Rabaza Peñalver, Lic. Tomás Trenal Gallardo, Ing. Elizabeth Reyes Martínez..
Profesores del Grupo de Técnicas de Dirección, Filial Universitaria " Jesús Montané
Oropesa " Isla de la Juventud.

- I. Necesidad de evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros de dirección.

Administrar es el conjunto de acciones encaminadas a alcanzar objetivos predeterminados de una organización, mediante la aplicación de tecnologías y técnicas asociadas a la administración, en cuyo proceso las personas son el factor clave para el logro de los resultados.

La administración es una profesión que requiere preparación continua. Como toda profesión presenta cinco características básicas:

- Un alto grado de conocimientos generalizados y sistemáticamente organizado. Quizás esta sea la característica menos nítida, en tanto existe lo que se ha dado en llamar selva teórica, pero, por ella hay que transitar en función de las peculiaridades de cada uno.
- Aplicación de estos conocimientos a problemas prácticos y de enorme complejidad.
- Se orienta a la comunidad y no al interés individual.
- Alto grado de autocontrol, mediante códigos interiorizados y organización voluntaria.
- Sanciones comunitarias y sistemas de recompensas catalogados como símbolos de logros en el trabajo.

Como toda profesión el dirigente no se hace en las aulas, la experiencia es insustituible, pero, la capacitación pone al cuadro de dirección al corriente de las experiencias generalizadas, evita errores, proporciona metodología para aprender de la experiencia y ayuda a resolver nuevos problemas. La capacitación debe elevar la profesionalidad, entendiéndose esta(Valiente, P., 1997) " ... como el conjunto de competencias que con una organización y funcionamiento sistémico

hacen posible la conjugación armónica entre el "Saber", "Saber hacer" y "Saber ser" en el sujeto, que se manifiesta en la ejecución de sus tareas con gran atención, cuidado, exactitud, rapidez y alto grado de motivación; que se fundamenta en el empleo de los principios, métodos, formas, tecnologías y medios que corresponden a cada caso, sobre la base de una elevada preparación(incluyendo la experiencia) y que puede ser evaluada a través del desempeño profesional, y en sus resultados.

La medición de tal desempeño y su resultado es en esencia el análisis del impacto de la capacitación, que no puede desatenderse de la realidad en que se mueve el cuadro de dirección.

Es de destacar que el contexto en que se realiza la capacitación y se mide su impacto, como es lógico, presenta valores desiguales para todo indicador que se desee medir. Para el caso del sistema empresarial se han clasificados las mismas (Giral Barnés y col. 2000) en Empresas competentes, Empresas Competitivas y Empresas de nivel mundial.

Llegar a ser una empresa de nivel mundial, es un proceso lento y trabajoso, que requiere preparación del personal, sobre todo y el análisis del impacto que la misma está produciendo en el nivel de desarrollo de las organizaciones, en función de la política aprobada.

Las organizaciones son al fin de cuenta las personas que las componen y por tanto la capacitación se ha de orientar hacia las mismas, para potenciar sus conocimientos, habilidades y actitudes, y poner a tono su actuación con las exigencias; sociales, organizacionales y de su puesto de trabajo específico. El impacto de la capacitación se debe medir en todos estos niveles.

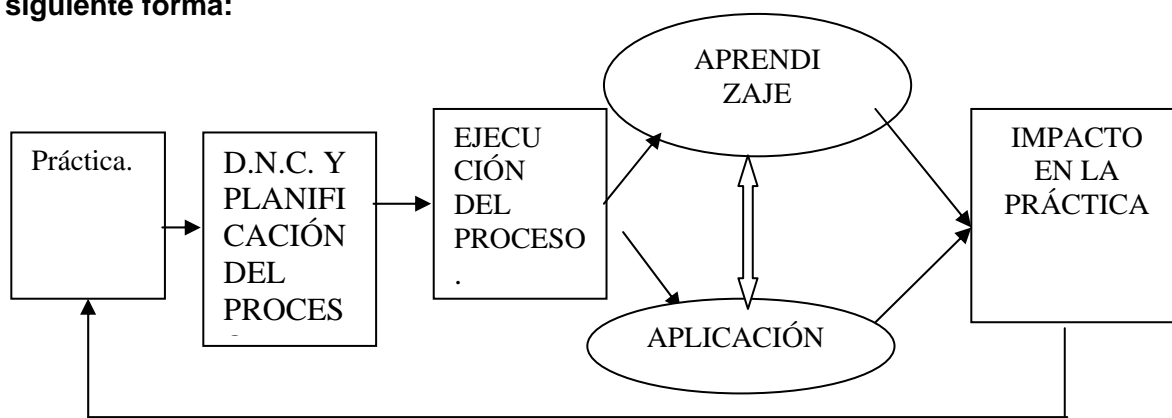
La capacitación y el aprendizaje ha de producir un efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones, a esto es lo que se le

denomina impacto. El periodo que dura este efecto se le denomina (Goleman y col, 2002) " Luna de miel " añadiendo "... Esto resulta muy sorprendente, sobre todo si comparamos con el demasiado frecuente efecto " Luna de miel " que suele aquejar a todo proceso de formación y que supone el desvanecimiento de la mejora inmediata al cabo de un periodo que varía entre los tres y los seis meses. Habitualmente, este ciclo funciona del siguiente modo: la persona sale del proceso entusiasmado y decidido a mejorar, pero, apenas llega a su despacho, se encuentra con docenas de correos electrónicos, cartas, llamadas telefónicas que atender. Su jefe y sus subordinados le abruman con todo tipo

de situaciones urgentes que resolver y las obligaciones no tardan en hacerle caer en los viejos hábitos.

También analiza otro factor, que está vinculado con los deseos de las personas a aprender, en la medida que este sea mayor, el impacto real de la capacitación se acrecentará. Los autores llegan a repetir la afirmación de que ... la vida media del conocimiento aprendido en un máster en administración y gestión de empresas es de unas seis semanas, cuestión que depende de múltiples factores como los señalados hasta aquí, por lo cual, merece ser estudiado casuísticamente

Otro plano de análisis está asociado al propio proceso de capacitación, visto este de la siguiente forma:



La práctica es el accionar cotidiano en pos de cumplir con los objetivos y estrategias establecidas, que responde a un sistema de dirección dado y este expresa una u otra tendencia de la administración.

Se debe destacar que también el estudio de los efectos de un paso sobre el posterior es posible y necesario, incluso desde la práctica misma.

Atendiendo al propio proceso de capacitación, se debe tener en cuenta, la necesaria interdisciplinariedad de los contenidos impartidos, para lo cual deben estar preparados los capacitadores, la calificación previa de los cursistas, los métodos utilizados en los eventos de capacitación y la necesidad de extender todo el proceso hacia fuera de las aulas. Un aspecto de suma importancia por su incidencia en el impacto que se desea, es preparar a los cursistas para enfrentar los obstáculos que se le presentaran en la práctica para aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades. En este sentido se afirma...

" Durante la capacitación, es importante incluir cierta discusión acerca de las interferencias y la transferencia de capacitación. A menudo, los profesionales de la capacitación no preparan a los participantes para el mundo real en el que intentarán utilizar lo que aprendieron en clase. Los instructores deben trabajar sobre las barreras de desempeño en el entorno que pueden controlar, su clase. Pueden compartir datos de las evaluaciones de necesidades acerca del análisis de

obstáculos ocultos, y ofrecer maneras de superarlos”.

El estudio de las necesidades no puede ser tan solo una preocupación académica, sino parte de proceso de dirección de las entidades. Estos estudios se harán más específicos en la misma medida que se generalicen los conocimientos, habilidades y actitudes exigidas en el nivel anterior, lo cual la gran similitud de eventos de capacitación en una región o País, pues van dirigidas a necesidades sociales, aún no satisfechas, aunque siempre cada región o País tiene sus particularidades que no se deben desconocer al analizar el impacto de la capacitación. En las condiciones de Cuba, estas necesidades sociales que se deben tener en cuenta se expresan en las exigencias de la estrategia aprobada por la dirección del País.

Objetivo.

“Garantizar la educación continua del personal de dirección para cumplir sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial y pública y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos laborales cohesionados, eficientes, competitivos, con un alto sentido político, conciencia económica y compromisos con los resultados de la organización y el país”

Principios:

- La superación y preparación de los cuadros y sus reservas es parte integrante de la política de cuadros, no es un fin en sí mismas.
- La evaluación principal de la preparación y superación de un cuadro será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige.
- El jefe de cada organismo de la Administración Central de Estado o entidad es el máximo responsable de la preparación y superación de sus subordinados.
- El cuadro es el responsable de su superación y preparación.
- La preparación y superación de los cuadros debe funcionar como un sistema.

El impacto de la capacitación se refiere entonces a los cambios producidos en práctica con una relación de causa efecto, con el proceso de capacitación y su medición estará asociada a diferentes interrogantes:

¿ Le gustó el evento a los participantes? **Reacción.**

¿ Aprendieron?

Aprendizaje.

¿ Están usando lo aprendido?

Aplicación.

¿ Cuáles son los resultados de la

aplicación, al nivel de análisis dado?. **Impacto.**

Lo cierto es que el estudio del impacto de la capacitación es un proceso complejo, lleno de múltiples variables que interactúan de muchas formas diferentes. Esto hace que cualquier estudio defina un grupo reducido de ellas y le queden factores fuera del estudio.

No faltaran los que consideren que el estudio del impacto es innecesario pues de todas formas este se va a producir, pero, cómo, dónde, cuándo, a quién, entre otras interrogantes se deben

Las estrategias que se elaboren deben tener en cuenta:

- Dar solución a la brecha que existe aún en los conocimientos y habilidades de nuestros gerentes y las necesidades y exigencias del proceso productivo y el mundo de los negocios en la actualidad.
- Acumular en el menor tiempo posible la mayor y más rica experiencia en el ámbito de la gerencia empresarial y en el sector público.
- Preparar a los directivos cubanos con las más modernas técnicas y herramientas de la dirección, que posibiliten lograr los niveles de eficiencia y calidad que demanda el país.
- Dotar a nuestros dirigentes de los conocimientos y habilidades imprescindibles en el campo del comercio internacional, que los ponga en situación favorable para el trabajo con la contraparte extranjera en las condiciones actuales.
- Capacitar a los que demuestren las mejores aptitudes para que ocupen los puestos de mayor responsabilidad.

responder.

Nuestra opinión es que es una necesidad en tanto permite perfeccionar todo el proceso, mejorar la asignación de recursos y su uso.

Los estudios de impacto, ofrecerán una realidad específica en un tiempo y espacio dado, por lo que necesita un largo periodo de estudio para conocer en tendencia los reales impactos producidos.

II. El diplomado objeto de análisis.

Fundamentación:

Dando por entendido, ya que es obvio y ha sido muchas veces tratada, la importancia de la preparación de los gerentes públicos y empresariales para el ejercicio de sus funciones de administración, así como de la reserva con que se cuenta para sustituirlos en el lógico proceso de renovación y desarrollo, planteamos la posibilidad de encauzar y sistematizar dicha preparación a través de una modalidad Diplomado de Postgrado, como forma superior de la superación profesional y como posible paso previo a la formación académica de postgrado (Maestría y Doctorado).

Toda esta preparación forma parte de la misión asignada al MES con respecto a los cuadros del Estado y el Gobierno y corresponde a los Grupos de Técnicas de Dirección de las Universidades su coordinación y control, así como la ejecución en las materias de su perfil.

Los cambios socioeconómicos que afronta el país en la actualidad y la paulatina inserción que se lleva a cabo en el mundo del mercado y la competencia, hacen imprescindible que los gerentes de empresa posean los conocimientos y habilidades indispensables para conducir sus entidades al logro de los objetivos propuestos, y que son nuevos en general para el empresariado cubano por razones conocidas. El caso de la Isla de la Juventud es atípico en el contexto nacional, pues además de tales razones, se aprecia el envejecimiento progresivo (cronológico y cognoscitivo) de una parte considerable de los cuadros empresariales, lo cual hace necesaria la preparación acelerada de su relevo, el cual deberá estar listo para actuar en nuevas condiciones.

Teniendo en cuenta lo planteado, exponemos a continuación el contenido del Diplomado en "Gerencia Empresarial".

Objetivo general:

Dotar a los diplomantes de conocimientos actualizados y habilidades para el ejercicio de la administración de empresas en las condiciones de un entorno turbulento y de cambio rápido y constante, con enfoque aplicable a la realidad cubana actual y previsible para los próximos años.

Objetivos específicos:

1. Conocer los principales problemas y enfoques actuales de la gerencia organizacional en el mundo y en Cuba.
2. Conocer las principales técnicas administrativas para ejercer la gerencia organizacional y desarrollar habilidades para su aplicación.
3. Aplicar conocimientos de informática al desarrollo de habilidades gerenciales.
4. Aplicar un enfoque estratégico al ejercicio gerencial a partir del conocimiento de los elementos de la dirección estratégica y por objetivos para aplicarlos a la organización y sus diferentes subsistemas.
5. Desarrollar habilidades para el trabajo con los elementos básicos del funcionamiento económico, contable y financiero de una organización empresarial, que lo capacitan para su adecuada administración.
6. Analizar el sistema de relaciones existentes en las organizaciones, a partir del conocimiento de los múltiples factores que las determinan.
7. Conocer las más modernas tendencias y mecanismos de tratamiento organizacional de los recursos humanos y con enfoque gerencial, que le permita aplicarlos en su práctica administrativa.
8. Conocer los enfoques, mecanismos y técnicas más modernas del proceso de comercialización, con énfasis en el marketing y la negociación.

9. Conocer los elementos básicos de la administración de proyectos como forma actual de gestión tecnológica en las organizaciones.
10. Analizar el proceso de introducción de la Dirección por valores en las organizaciones.
11. Desarrollar habilidades en la aplicación de los aspectos básicos de la metodología para investigar los problemas organizacionales.
12. Conocer los principales hechos históricos y tradiciones que han influido sobre la formación de la identidad pinera y cómo han contribuido a la conformación de la cultura gerencial pinera actual.

IV.- **ESTRUCTURA CURRICULAR:**

Módulo	Tiempo
1. Gerencia, Gerente y toma de decisiones.	40 hrs.
2. Informática	40 hrs.
3. La gerencia como proceso. Técnicas gerenciales.	40 hrs.
4. Gerencia Económica	40 hrs.
5. Gerencia de Recursos Humanos y comportamiento organizacional	40 hrs.
7. Gerencia comercial.	40 hrs.
8. Gerencia Estratégica.	40 hrs.
9. Conferencias: Dirección y Medio Ambiente. Metodología de la Investigación Ética de los cuadros. Papel del dirigente en la defensa. Elementos de historia y sociedad y la cultura pinera. Corrupción, sociedad y gerencia. Otras según necesidades	30hrs

Población objeto de estudio.

Versión del Diplomado	Cursistas
Poder popular I	30
Poder popular I I	30
Poder popular III	30
Poder popular VI	30
Consejo de dirección Pesca	15
Reserva de dirección Pesca	15
Consejo de dirección E. Cítrico	15
Consejo de dirección C. Cítrico	15
Dirigentes Delegación MININT	15
Dirigentes sector MINAL	30
Dirigentes Corp. CIMEX	10
Total	235

Objetivo del estudio de impacto.

- Diagnosticar la situación actual de los graduados.
- Conocer las posibilidades de aplicación de los conocimientos en las entidades.
- Analizar el impacto de la capacitación en la entidad.
- Conocer el impacto de la capacitación en la vida del graduado.
- Conocer la opinión de los cursistas sobre la calidad de la capacitación recibida.

Métodos.

Encuestas.

Entrevistas.

Estudio y análisis de documentos.

Dinámica grupal.

Metodología.

a. Para el diagnóstico.

- Análisis de documentos.

- Estudio de los informes sobre el cumplimiento de los objetivos de la organización y de sus áreas principales.
- Análisis de las principales razones financieras, para organizaciones productivas.
- Quejas y reclamaciones hechas por los clientes.
- Conclusiones emitidas al evaluar a los cuadros graduados en el Diplomado.
- Cantidad de movimientos de cuadros y participación de los graduados.
- Cantidad de medidas disciplinarias y relación de las mismas con los graduados.
- Acciones de capacitación interna donde participen los graduados de alguna manera.
- Resumen de los problemas detectados y su relación con los graduados

b. Para analizar las causas.

- Entrevista con la alta dirección de la entidad y el especialista o jefe que atiende la función de desarrollo de los cuadros, centrando la atención en los aspectos siguientes:

¿ Dónde y por qué están ubicados los graduados?

¿ Acciones para gestionar el conocimiento acumulado por los graduados?

¿ Qué cambios ha observado en el comportamiento y resultados de los graduados?

¿ Qué aporte han hecho los graduados a la organización?

¿ Qué limitaciones aún tienen los graduados?

- Encuesta a los cursistas

La encuesta debe ser entregada a la dirección de la organización para que llegue con prontitud a los cursistas y exista disciplina en esta parte del proceso.

La encuesta (ver anexo 2) abarca un amplio espectro de los problemas a investigar y los resultados serán vistos desde las perspectivas de los cursistas. La misma va desde las percepciones de los cursistas sobre saber hacer, querer hacer, poder hacer, el área emocional la mejora personal.

Los resultados de la encuesta deben estar tabulados y analizados antes de desarrollar la dinámica grupal.

- Dinámica grupal

Objetivos. Conocer las percepciones de los cursistas sobre las causas que generan la situación actual en cuanto a:

La aplicación de sus conocimientos y habilidades.

Propuestas para mejorar el impacto del Diplomado en la organización.

Los grupos se conformarán con 10 o 12 graduados, preferiblemente del mismo sector y año de graduación, facilitando su accionar uno de los profesores del Diplomado.

Procedimiento.

Inicio. El profesor explicará los objetivos y características del encuentro y desarrollará una miniconferencia sobre la gestión del conocimiento.

Una vez terminada la miniconferencia el facilitador entregará una encuesta (ver anexo1) a los graduados para que individualmente la trabajen.

Trabajo en grupo.

A partir de una encuesta sobre la gestión el conocimiento, los grupos deben responder a las siguiente puntos:

- Valoración sobre la utilización que la organización le ha dado a sus conocimientos y habilidades.
- Acciones para potenciar la incidencia de los graduados en los resultados de la organización.
- Nuevas necesidades de capacitación que exige la organización.
- Plenaria.

Cada equipo hace sus propuestas se discuten y se debe llegar a un consenso general, los resultados a la vez que insumo para la investigación, deben ser entregados a la dirección de la organización.

Criterio.	Siempre.	Con frecuencia	A veces	Rara vez.	Nunca
La organización aprende con la experiencia y no repite errores.					
Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.					
Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
El conocimiento generado en toda la empresa es legitimado, y puesto a disposición de todos a través de bancos de datos, entrenamiento u otro evento de aprendizaje.					
La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimientos y desarrolla planes para atenderlas.					
La organización facilita la experimentación como una forma de aprender.					
La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					
Total.					

ANEXO 1 LA PRUEBA DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.
Encuesta (marque con una cruz)

5ptos. 4ptos. 3ptos. 2ptos. 1ptos.

Anexo 2. Encuesta. A los graduados del Diplomado Gerencia empresarial.

A. Datos personales				
A1 Comenzó el Diplomado en el año				
A2 Sexo			M	F
A3 Edad				
	En el momento que hizo la matrícula.		En la actualidad	
A4 Cargo ocupado				
A5. Salario				
A6 Cantidad de personas que dirige.				
A6 Desea usted continuar en el cargo actual.			SÍ	NO
B Los conocimientos recibidos en el Diplomado le han sido útil para dirigir			SÍ	NO
C Cambios producidos después de concluir el diplomado			SÍ	NO
C1 Ha dejado de imponer sus ideas.				A VECES
C2 Fundamenta económicamente sus decisiones				
C3 Comprende mejor a los demás.				
C4 Trabaja realmente por objetivos.				
C5 Ha mejorado en su vida personal				
C6 Es más considerado por sus superiores.				
C7 Ha podido atender más y mejor a su familia.				
C8 Es más aceptado por sus subordinados.				
C9 Considera que debe continuar superándose				
C10 Utiliza la informática en su trabajo cotidiano				
C11 Trabaja usted y su organización con visión estratégica.				
D Posibilidad de aplicar los conocimientos.				
D1 La organización inspira a la aplicación de nuevos conocimientos.				
D2 Los conocimientos que no aplica es por insuficiencias propias.				
E Condiciones observadas durante el curso en lo referente a:			BUENAS	MALAS
E1 Medios audiovisuales.				
E2 Bibliografía entregada.				
E3 Alimentación ofrecida.				
E4 Condiciones de las aulas.				
E5 Selección de los cursistas.				
E6 Calidad de los docentes.				
F. Si lo desea, puede darnos algunas sugerencias para perfeccionar el Diplomado.				

Bibliografía.

1. Allison Rossett LA CLASE FUE EXCELENTE, PERO... arossett @mail.sdsu.edu.
2. Cabrera Rodríguez, J. (2000). Sociedad del conocimiento: ¿somos competentes?. Artículo en soporte magnético. UNAH.
3. Carballal, Esperanza, C. Díaz y J. Rodríguez. La calidad aplicada al diseño de cursos de capacitación a dirigentes. CCED-MES, Folletos Gerenciales (7) 99, p. 10-19
4. Codina Jiménez, A. (1998). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo. Folletos Gerenciales (Cub). Año II, No. 4, abril, CCED.
5. Columbié, Mariela. La superación de los cuadros en Cuba: sus retos ante el tercer milenio. Folletos Gerenciales No 1: CCED – MES, 99 p. 10-19
6. Ediciones de la Biblioteca de la UCV, p. 8
7. Fiol, M. (2000). La formación acción. Documentos DEADE, Ciudad de La Habana.
8. García Colina, Fernando (2001): La capacitación en Dirección. Herramienta para el cambio estratégico en la organización: Un sistema para la formación y superación de los Cuadros y sus Reservas. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 9, septiembre 2001, CCEED, MES, Ciudad de La Habana, pp. 18-39.
9. García Vidal, Gelman (2001): La formación: una moneda con sus dos caras. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 7, julio 2001, CCED, MES. Ciudad de La Habana, pp. 26-31.
10. Goleman D, Boyatzis R, Mckee Annie. (2002). El líder resonante, crear más. El poder de la inteligencia emocional. Ed. Plazas & Janés, S.A. España.
11. Kubr Milan y col. 1984. La administración de una Institución de desarrollo administrativo. Ed. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.
12. M. S Gandarilla Bermejo Angel y col. "Preparación y desarrollo de una reserva estratégica de cuadros para el territorio: una alternativa viable que se aplica en Granma" Folletos Gerenciales Año V, Número 5. Mayo2001.CCED. MES. pp . 4-17
13. Mariño, R. y col. Consideraciones para la elaboración de una estrategia individual de desarrollo de cuadros y reservas. Experiencias e impacto de su aplicación. Folletos Gerenciales No 6: CCED – MES, 99
14. Mendoza, A.(1986) Manual para determinar necesidades de capacitación. – México D.F.: Trillas.
15. Pinto Hernández, Mirelys E.: (2001). Algunos apuntes sobre la medición de impacto de la capacitación a dirigentes. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 1, enero 2001. CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp. 25-27
16. Proyecto de fortalecimiento de los Centros de capacitación de las administraciones tributarias. 1998. Conceptos generales sobre estrategias educativas. Querétaro. México.
17. Rabaza F y col. 2000 valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. En Folletos Gerenciales Año IV No 4 Abril. CCED. MES. C. Habana. E- mail frabaza @ fuij.gerona.inf.cu.
18. Valiente Sandó, Pedro (2001): El proceso de enseñanza aprendizaje de los dirigentes: Características y exigencias. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 4, CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp:13-20.