

"METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS. EXPERIENCIAS DE VALIDACIÓN".

MSc. Sonnia Beatriz Pérez Vega.
Profesora Auxiliar.
Universidad de Oriente.

RESUMEN

La formación y desarrollo de directivos se convierte en una poderosa arma estratégica a perfeccionar, para aumentar sus niveles de contribución a los logros organizacionales y sociales que demanda la nación cubana.

La evaluación de la formación es a su vez una estrategia decisiva para elevar los niveles de excelencia de la misma a partir de esta realidad nos propusimos desarrollar una metodología, funcional y compatible con las condiciones de las organizaciones cubanas, para evaluar el impacto de la capacitación que reciben cuadros y reservas y comenzar su validación con la Maestría en Dirección que imparte la Universidad de Oriente.

Se pudo constatar que el nivel de desarrollo individual que logra la Maestría es bajo, así como identificar los mayores aportes y debilidades de la misma. En base a esta información se realizan recomendaciones enfocadas a elevar el nivel de impacto de esta importante figura de postgrado.

PALABRAS CLAVES

Impacto de la capacitación, metodología, evaluación

La preparación y superación de cuadros constituye una prioridad en la sociedad cubana actual, a la luz de la premisa del Che de que el cuadro es la columna vertebral de la revolución

Dados los presentes desafíos que enfrentan quienes dirigen las organizaciones cubanas se precisa desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes gerenciales consistentes con las más modernas prácticas de dirección. Es por ello que la formación y desarrollo de directivos se convierte en una poderosa arma estratégica a perfeccionar, para aumentar sus niveles de contribución a los logros organizacionales y sociales que demanda la nación cubana.

Para lograr este perfeccionamiento se han ido fortaleciendo las figuras de postgrado, donde las maestrías han ido ganando espacios y proyectando su desarrollo que se concreta con la creciente acreditación de las mismas.

Dada la asignación considerable de los ya escasos recursos a la capacitación, los

gestores del conocimiento y del aprendizaje deben preguntarse si a través de los esfuerzos de capacitación están logrando los resultados deseados. Los gestores deben saber qué acciones de capacitación son efectivas, cuáles no lo son o son irrelevantes y cómo se podría mejorar las mismas para ayudar a los beneficiarios directos a transferir sus nuevos conocimientos, habilidades y actitudes del aula a sus puestos de trabajo, así como de qué manera —a través de la capacitación— pueden hacerse mejores las personas, las organizaciones y la sociedad. Puntualizando, existe insuficiente conocimiento de la capacitación que reciben cuadros y reservas. Esto se logra mediante el proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación (EIC).

Fue nuestro propósito desarrollar una metodología para evaluar el impacto de la capacitación que reciben cuadros y reservas, para lo que partimos de una exhaustiva revisión bibliográfica, tanto de las experiencias internacionales como

nacionales, utilizando –sobre todo- las NTIC pues la literatura convencional contiene muy poco al respecto.

A partir de la maduración de las ideas elaboramos nuestra propia metodología de EIC que se caracteriza por su integralidad y profundidad, así como por la claridad de su operacionalización y organicidad, lo que permite su adaptación a diferentes entornos

Contenido:

Evaluación que antecede a la capacitación	Evaluación durante la capacitación	Evaluación al terminar la capacitación	Evaluación un tiempo después de la capacitación (1 año).
Los elementos a evaluar en los diferentes momentos se determinan a discreción de la organización beneficiaria conjuntamente con los capacitadores.			
Entre algunos significativos pueden encontrarse: ✓ Visión de impactos deseados. ✓ Diseño estratégico. ✓ Evaluaciones del desempeño. ✓ Análisis de puestos de trabajo. ✓ Establecimiento de objetivos pedagógicos y de formación.	Entre algunos significativos pueden encontrarse: ✓ Evaluaciones parciales a los capacitandos. ✓ Encuestas de retroalimentación. ✓ Monitoreos sistemáticos a la acción de capacitación.	Entre algunos significativos pueden encontrarse: ✓ Comprobación de logros de objetivos pedagógicos y objetivos de formación. ✓ Comprobación de asignación de funciones para aplicar lo aprendido. ✓ Apoyo de la organización y el jefe del capacitado.	Entre algunos significativos pueden encontrarse: ✓ Verificación de cumplimiento de objetivos. ✓ Crecimiento personal autopercebido y contrastado con la percepción de crecimiento de colaboradores, jefes, etc.

Instrumentos a aplicar: Análisis documental. Técnicas de trabajo en grupo. Entrevista (si fuese necesario).

Resultados a obtener: Conocimiento y control del desarrollo del proceso de capacitación en pos de una mayor efectividad del mismo.

2. Evaluación del desarrollo individual alcanzado mediante la capacitación:

En este nivel se da cumplimiento al propósito mas importante de la EIC que es demostrar que las personas que han sido capacitadas realmente están aplicando lo que se les ha enseñado, y si no fuera así, descubrir las posibles causas y sugerir acciones correctivas.

Objetivo: Evaluar los cambios producidos en los capacitados por la capacitación recibida.

Contenido:

Definición de tareas claves	Selección de indicadores de desempeño	Establecimiento de niveles de complejidad o estándares.
Se determinarán de conjunto entre la organización beneficiaria y la capacitadora.		
✓ Decidir las áreas de desempeño que se enfocarán en la capacitación. ✓ Consta de 4 pasos fundamentales. ✓ El número ideal es 5, aunque puede llegarse al límite máximo de 8.	✓ Son evidencias susceptibles de medición y observación. ✓ No deben exceder el número de 3. ✓ Deben ser: • Válidos.	✓ Son patrones de comparación, parámetros o normas específicas de desempeño que deben relacionarse estrechamente con los resultados esperados de cada puesto. ✓ Son consecuencia del

y condiciones organizacionales y una dinámica gestión de la formación y el desarrollo. Consiste, básicamente, en tres niveles de análisis:

1. Evaluación del proceso de capacitación:

Objetivo: Conocer y controlar las variables del proceso de capacitación que pueden incidir significativamente en él.

	<ul style="list-style-type: none"> • Confiables. • Específicos . • Sensibles • Univocos. 	análisis de puesto. ✓ Pueden estar dados por: <ul style="list-style-type: none"> • Hacer cosas diferentes. • Con más autonomía. • Hacer mas cosas. • Hacer cosas a largo plazo. • Con más complejidad. • Con mayor eficiencia.
--	--	---

Instrumentos a aplicar: Analisis documental. Entrevista. Cuestionario. Enfoque de evaluacion de 360 grados. Tecnicas de trabajo en grupos.

Resultados a obtener: Conocimiento del nivel de desarrollo individual alcanzado por los capacitados atribuible a la capacitación recibida, así como descubrir las posibles causas y proponer acciones correctivas.

3. Evaluación del desarrollo organizacional alcanzado producto de la capacitación:

Aquí se pretende evaluar el papel de la capacitación en el desarrollo de la organización, o sea, el impacto de la capacitación entendido como “un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios

Contenido:

Patrones o indicadores de desarrollo de la organización

- Se determinan a partir de la realidad particular de la organización beneficiaria, de manera conjunta con la organización capacitadora.
- Deben oscilar entre 5 y 8.
- Pueden incluirse:
 - ✓ Mejoras de productividad.
 - ✓ Disminución de rotación de personal.
 - ✓ Aumento de ventas.
 - ✓ Satisfacción de clientes.
 - ✓ Desarrollo de actitudes empresariales.
 - ✓ Relaciones mas efectivas de la organización con la sociedad, etc.

Instrumentos a aplicar: Análisis documental. Cuestionario. Entrevista. Observación (si fuera necesario). Técnicas de trabajo en grupos. Enfoque de evaluación de 360 grados.

Resultados a obtener: Conocimiento y control de los cambios cuantitativos y cualitativos producidos por la capacitación en las organizaciones beneficiadas con ella.

cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto; una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos, negativos o neutros, previstos e imprevistos en la vida de las personas, las Organizaciones y la Sociedad” -como acertadamente señala el colectivo de autores SIDISED, 2002. En este nivel se enfatiza en la **trascendencia que un adecuado dispositivo de formación tiene para la Sociedad.**

Objetivo: Evaluar en qué medida la capacitación ha contribuido al desarrollo de la organización.

Esta metodología permite evaluar todo el proceso de capacitación, abarcando los momentos relevantes del mismo, así como las reacciones, resultados, efectos e impactos o desarrollo individual y organizacional que esta provee, lo que en su conjunto debe generar una huella o impacto, también a nivel social.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la Universidad de Oriente (UO) se oferta la Maestría en Dirección, la cual va por su sexta edición y crece continuamente su demanda y prestigio.

El estudio que se presenta se enfocó a constatar el desarrollo individual que había logrado la Maestría en Dirección en sus beneficiarios directos: los egresados de ella. Partimos de una población de 53 graduados (en las ediciones impartidas en Santiago de Cuba) y en base a la tabla que se utiliza para realizar la EIC, nos correspondía muestrear al 50% de ella. Es decir, la muestra seleccionada fue de 27 capacitados, pero decidimos incluir un enfoque de 360 grados que ofreciera una perspectiva más amplia e información de diversas fuentes y se incluyó en la muestra a sus jefes inmediatos y dos de sus colaboradores (27 superiores y 54 colaboradores). Realmente pudimos acceder a 27 capacitados, 21 superiores y 48 colaboradores, por diversas causas (recordemos que esta maestría se dirige, fundamentalmente, a directivos del primer nivel y sus reservas).

Se utilizaron diversas técnicas mencionadas con antelación. Por el aporte sinérgico de un grupo de trabajo decidimos utilizar esta herramienta que nos permitió vincular los diferentes actores (profesores, superiores de los capacitados y capacitados) para definir las tareas clave, indicadores y estándares de desempeño para el eficaz ejercicio de la actividad de Dirección en función de los conocimientos, habilidades y/o actitudes formados o desarrollados por el programa de la Maestría en Dirección que ofrece la UO. El grupo quedó conformado por 9 integrantes: el coordinador de la Maestría, 3 profesores del Claustro de la Maestría de más de 15 años de experiencia y que ostentan las más altas categorías docentes y científicas (profesores titulares y doctores), 3 superiores de los capacitados y 2 Master en Dirección que son Directores de Empresas actualmente. Ellos interactuaron en 4 sesiones de trabajo, en

las cuales se utilizaron técnicas de generación de ideas y de consenso.

En la primera sesión de trabajo en grupo se definieron las tareas clave siguientes:

- 1) Movilización del aprendizaje.
- 2) Gestión estratégica.
- 3) Gestión económico-financiera.
- 4) Identificación, análisis y solución de problemas.
- 5) Persuasión e influencia.
- 6) Prácticas sociales.
- 7) Trabajo en grupo.
- 8) Monitoreo y evaluación.

En la segunda sesión de trabajo en grupo se definieron dos indicadores o criterios de desempeño por cada tarea clave y en la tercera y cuarta sesiones se determinaron los estándares de desempeño o niveles de desarrollo de cada indicador. Los estándares se clasificaron en tres niveles:

- De inicio.
- En desarrollo.
- Máximo nivel.

(ver anexo)

Al procesar la información obtenida a través de las técnicas utilizadas obtuvimos los resultados que explicaremos a continuación:

❖ Existieron interesantes diferencias entre la autopercepción, la percepción de los colaboradores y la percepción de los superiores, aunque ofrecemos aquí sólo las conclusiones generalizadoras:

➤ Que la persuasión e influencia es, de todas las tareas clave, la más escasamente desarrollada, puesto que sus indicadores de desempeño calificaron bajo, concluyéndose que se debe fortalecer significativamente la labor educativa que facilite a los directivos inspirar y entusiasmar a sus colaboradores y presentar ideas con argumentos concisos y lógicos, aunque en este último se señalan algunos avances que apuntan a cierto mejoramiento de sus habilidades comunicativas.

➤ Que las prácticas sociales de los capacitados, aunque han aumentado, son insuficientes todavía como demuestra la percepción de los colaboradores y de los superiores, aunque existe la autovaloración por parte de los capacitados de que ésta es

una de sus fortalezas, lo que indica que se debe trabajar más en el autoconocimiento y en la búsqueda de retroalimentación sobre la imagen que tienen los demás de ellos.

➤ Que en lo que más ayudó o lo que más se desarrolló a través de la Maestría en Dirección fue la gestión económico-financiera, las prácticas sociales y la gestión estratégica.

➤ Que la Maestría en Dirección ha logrado desarrollar fundamentalmente conocimientos y algunas habilidades administrativas y humanas, pero no llega al cambio de actitudes.

➤ Que la aplicación o transferencia al puesto de trabajo pudiera ser mayor, ya que se modifica poco el comportamiento individual y el desarrollo de destrezas o habilidades y actitudes que puedan aplicar en su situación laboral también es escaso, por lo que los efectos de la Maestría son bajos.

➤ Que la Maestría en Dirección les aporta a los que la han recibido una perspectiva o visión de conjunto de la actividad de dirección y sus diversas áreas de incidencia, además, el saber que existen herramientas que permiten actuar eficazmente sobre ellas y en las que profundizan cuando surge la necesidad. También los ayuda a encontrar mejor su lugar y papel dentro de la organización a que pertenecen.

Posibles causas:

❖ No se determinan ni planean los impactos deseados.

❖ No existe un plan de seguimiento y consolidación definido.

❖ Los capacitados no conocen con antelación qué se espera de ellos al terminar la Maestría, ni cómo lo esperado va a incidir en su trabajo ni en el de su organización.

❖ La mayor parte de los capacitados accedió a la Maestría por iniciativa propia o por intereses personales, no por necesidades o proyección de las organizaciones.

❖ No existe un sistema de tareas clave, indicadores y estándares de

desempeño bien identificado y preciso, al que se enfoque la Maestría en Dirección.

❖ Enfoque predominantemente teórico del programa de la Maestría.

❖ Existencia de amenazas en el entorno organizacional, regional, y nacional que limitan la flexibilidad y frenan la transferencia de los nuevos conocimientos y habilidades al puesto de trabajo. Algunas de ellas son:

- Excesiva centralización.
- Políticas restrictivas.
- Poca autonomía.
- Excesiva reglamentación y normas burocráticas.

• Legislaciones imperantes inconsistentes con la aplicación de técnicas y métodos modernos de dirección.

• Déficit de recursos que dificulta y enlentece la aplicación de lo aprendido.

❖ Existencia de escasos mecanismos de apoyo en las organizaciones que permitan “recongelar” los cambios y solidificar los nuevos conocimientos y las habilidades para que se conviertan en la “nueva manera de hacer las cosas”; como:

• Políticas organizacionales congruentes o coherentes con los nuevos conocimientos y habilidades.

• Seguimientos, evaluaciones del desempeño, comunicación de expectativas y retroalimentación en relación con los conocimientos y habilidades adquiridos.

• Reforzamiento de las mejoras, recompensas o beneficios por la aplicación de lo aprendido y su promulgación o difusión.

• Reconocimiento de la formación y el desarrollo como un valor a partir de una filosofía de la organización y del compromiso e imbricación de los estratos superiores o ejecutivos de primer nivel con ambas, gestionándolas como verdaderos promotores de la capacitación y el desarrollo de sus empleados.

Propuesta de acciones correctivas:

• Planear los impactos deseados, visionar los objetivos de mejora.

- Diseñar un plan de seguimiento y consolidación que involucre a los superiores inmediatos, de manera que éstos ofrezcan información de retorno a los formadores.
- Comunicar el plan de seguimiento y consolidación a los capacitados, dado que el conocer qué se espera de ellos y cómo esos resultados van a incidir en su trabajo y el de su organización da sentido a su esfuerzo formativo.
- Diseñar un sistema de tareas clave, indicadores y estándares de desempeño que permita ir evaluando los progresos en base a él.
- Comunicar o promover que se conozcan, por parte de las organizaciones, las principales áreas del desempeño gerencial a las que se dirige la Maestría en Dirección.
- Introducir mucha más ejercitación y prácticas, cercanas al enfoque de los Centros de Evaluación, que permitan reforzar los conocimientos y desarrollar con solidez habilidades administrativas y humanas, además de cambiar actitudes.
- Sensibilizar a las organizaciones beneficiarias de la capacitación con su responsabilidad de garantizar el “poder hacer” , a través de la reducción de obstáculos que impidan aplicar en el trabajo diario los nuevos conocimientos y habilidades tales como:
 - Establecer políticas de evaluación del desempeño que contemplen la aplicación de lo aprendido, así como su multiplicación o difusión; para ello es indispensable establecer estándares que constituyan los parámetros específicos para evaluar objetivamente si se está aplicando lo que se aprendió.
 - Reforzar las mejoras, ofrecer recompensas por la aplicación de lo aprendido y/o el aumento de la eficacia y la eficiencia en la gestión.
 - Gestionar el conocimiento y el aprendizaje reforzando la capacitación como elemento cultural de la organización, convirtiéndola en un proceso continuo y sistemático, que se perciba por todos los miembros de la misma como un apoyo indispensable para lograr el mejoramiento

de los resultados, facilitar el cambio y el crecimiento individual y por ende, el desarrollo sólido de la empresa.

- Que los más altos ejecutivos se conviertan en promotores de la capacitación, que pueda constatarse el apoyo de la alta dirección a la formación y el desarrollo de sus trabajadores.

- Facilitar, en la medida de lo posible, los medios que permitan llegar al fin: trasladar los nuevos conocimientos y habilidades al trabajo diario.

Como puede verse, en la escasa transferibilidad o efectos de la Maestría en Dirección han intervenido múltiples factores y los problemas de desempeño se vinculan, primordialmente, a los sistemas o procedimientos organizacionales y del entorno. No obstante, siempre se comparte la responsabilidad del resultado y hay mucho por hacer para perfeccionar el programa y mejorar los resultados, efectos e impactos del mismo.

En estos momentos esta metodología esta siendo aplicada en ETECSA Santiago, principal cliente del proyecto de investigación al que pertenecen estos resultados. La conformación de un modelo a partir de la metodología diseñada será la tesis doctoral de la autora.

CONCLUSIONES

Luego de haberse cumplido el objetivo trazado en la investigación, se puede concluir que:

1. El mayor aporte de esta investigación ha sido diseñar y aplicar una metodología de EIC con enfoque holístico y susceptible de ser generalizada a diversas acciones de capacitación, independientemente de que su puesta a punto requiera la profundización en las contingencias de cada quien.

2. Para realizar una evaluación objetiva del impacto de la capacitación debemos evaluar el desarrollo organizacional, los cambios organizacionales alcanzados mediante la capacitación y/o la contribución de la capacitación al logro de las metas organizacionales.

3. La estimación del impacto a nivel organizacional debe considerar la evaluación del desarrollo individual o los cambios que operan a nivel individual como resultado de la capacitación recibida, así como los elementos o factores del propio proceso de la capacitación.

4. Tanto en la determinación de tareas clave como de indicadores y estándares de desempeño, el criterio de los principales actores seleccionados para conformar el grupo de trabajo identificador de los mismos está condicionado por las características particulares de cada objeto de estudio

5. Las tareas clave en las que incidió mayormente la Maestría en Dirección son: la gestión económico-financiera, la gestión estratégica y las prácticas sociales. La tarea clave más escasamente desarrollada es la persuasión e influencia.

6. La Maestría en Dirección desarrolla fundamentalmente conocimientos y algunas habilidades, pero no llega al cambio de actitudes.

7. El desarrollo individual alcanzado mediante la Maestría en Dirección es bajo, puesto que se modifica

poco el comportamiento individual y es escaso el desarrollo de habilidades y actitudes que se transfieran a la situación laboral.

RECOMENDACIONES.

A partir de las conclusiones obtenidas se recomienda:

1. Validar la metodología en su totalidad y crear modelo de EIC de la preparación y superación de cuadros.

2. Insertar estos contenidos en la enseñanza post-graduada, específicamente en post-gradados, Diplomados y Maestrías que desarrollen la temática de los Recursos Humanos.

3. Analizar, por parte del Comité Académico de la FCEE, los resultados de la presente investigación para implantar, dentro de lo posible, las acciones correctivas que se proponen y darle seguimiento, en aras de elevar la efectividad de la Maestría en Dirección.

4. Trabajar este rubro con la sistematicidad requerida para no perder de vista que a lo que hoy se exige como buen desempeño, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Bibliografía

1. Aguirre de Lázaro, Erwin (2002): Una vía cubana para la gestión del conocimiento. En Folletos gerenciales, Año VI, No.2, febrero, 2002, CCED, MES, Ciudad de La Habana, p.41.
2. Alonso, Teresa. (2002): La Auditoría de Formación en la empresa. www.rhhmagazine.com.
3. Amat, Oriol. (1998). Aprender a enseñar. Una visión práctica de la formación de formadores. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.
4. Arbones, A.L. (1998) El conocimiento no puede gestionarse. www.gestiondelconocimiento.com.
5. Arias, M. (2001) Algunas reflexiones necesarias sobre la evaluación de impacto. – La Habana: CCED.
6. Cabrera Rodríguez, J. (2000). Sociedad del conocimiento: ¿somos competentes? Artículo en soporte magnético. UNAH.
7. Cabrera, Julio A. (2004). Repensar la capacitación. En CD resumen del II Taller de medición de IC, Matanzas.
8. 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.
9. 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.
10. Consejo de Estado. Estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. Ciudad de la Habana, Cuba, 1995.

11. 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.
12. Kirkpatrick, J. A. Practical Guide to Supervisory Training and Development. -- New York (S/f).
13. Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación de las organizaciones. Gestión 2000. Barcelona.
14. Valiente Sandó, P. (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.

Anexo

Tareas clave	Indicadores o criterios de desempeño	Estándares o niveles de complejidad
No. 1 Movilización del aprendizaje	Asimila y aplica nuevos y diferentes conocimientos, habilidades y/o actitudes.	<u>Máximo nivel:</u> Realiza con regularidad algún tipo de estudio, busca constantemente aprender de las situaciones negativas y positivas, domina y aplica lo que aprende con facilidad y rapidez <u>En desarrollo:</u> Realiza estudios esporádicos; se inclina a investigar y aprender, en algunas ocasiones, de las situaciones organizacionales, pero no es una actitud permanente, aprende con facilidad y aplica moderadamente lo que aprende. <u>De inicio:</u> Esquiva y evita siempre que puede los estudios; aprende con dificultad y aplica muy poco lo que aprende.
	Se muestra abierto, receptivo y flexible, pudiendo adoptar actitudes opuestas	<u>Máximo nivel:</u> Se muestra flexible o con capacidad para adoptar actitudes opuestas modificando su posición inicial ante elementos lógicos de la situación o de los demás; es constantemente abierto y receptivo a las opiniones y formas de ser de los demás. <u>En desarrollo:</u> en algunas ocasiones reajusta sus opiniones y comportamientos; es escasamente abierto y receptivo a las opiniones y formas de ser de los demás. <u>De inicio</u> Se muestra rígido, con dificultad para adoptar actitudes opuestas; es mínimamente abierto y receptivo a las opiniones y formas de ser de los demás.