

UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Autores

Dr. C., C.P. Lic. Ernesto Edelberto Hernández Calderín.
Profesor

Dra. C., C.P. Ing. Ana Teresa Molina Alvarez.
Profesora

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (CETDIR)
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Resumen

En el trabajo de referencia se exponen los resultados preliminares del desarrollo del Proyecto, titulado “Estrategia metodológica para la evaluación del Impacto de la capacitación en las organizaciones”, cuya concepción teórica ha sido elaborada por un grupo de investigadores de la CUJAE y representantes de determinadas organizaciones empresariales, en correspondencia con los lineamientos trazados por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Se fundamenta una alternativa de Estrategia para la evaluación del impacto de la capacitación, con las correspondientes acciones y alternativas metodológicas para su aplicación en las organizaciones empresariales.

Las valoraciones sobre el trabajo realizado denotan su pertinencia con un adecuado rigor científico, que demuestra el esfuerzo realizado por el colectivo de investigadores en la obtención de resultados importantes, de inmediata aplicación. Se recomienda la introducción de los resultados fundamentales de esta investigación como una de las acciones básicas, encaminadas a fortalecer el rigor científico metodológico del desarrollo de la capacitación en estrecha relación con la gestión del cambio organizacional.

Palabras Claves: capacitación y preparación de sus directivos, evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones, proyección estratégica, competencias.

Introducción

El país ha realizado un enorme esfuerzo en la capacitación y preparación de sus directivos. Desde el mismo triunfo de la Revolución se crearon centros de preparación de directivos, como la escuela de administradores de empresas fundada por el Che, que fue uno de los primeros esfuerzos en ese sentido, posteriormente se fundó el Instituto Superior de Dirección de la Economía, más tarde el sistema técnico de preparación de cuadros y reservas y finalmente, los Centros de Estudio de Técnicas de Dirección, el subsistema de Escuelas Ramales y el Centro Coordinador de Estudios de Dirección.

Todo el trabajo realizado en la capacitación de directivos ha permitido en la actualidad contar con una cantera de cuadros experimentados, con conocimientos de las modernas técnicas de gestión, sin embargo, no ha sido posible determinar las transformaciones y cambios que esa preparación ha producido en el sistema empresarial cubano, ni la repercusión económica de la capacitación en correspondencia con el rigor de la actividad científico investigativa.

Como se conoce, la evaluación no es simplemente el hecho de aplicar una prueba final del curso o la modalidad que se realice, sino un proceso sistemático e ininterrumpido que parte de conocer; ¿Qué entrada tendrá el proceso?, ¿Qué conocimientos, habilidades y valores es necesario desarrollar? Y ¿Cuál es la brecha entre el estado real y el deseado? ¿Cómo medir los resultados?

Pueden existir varios elementos a medir, como son, el curso o acción de la capacitación que se realice, las habilidades, conocimientos y destrezas adquiridas por el individuo y su impacto en los resultados de la organización, así como otras variables que nos permitan adquirir la información necesaria para evaluar el resultado.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, se precisa que...***“El jefe de cada OACE, CAP, CAM o entidad es el máximo responsable de la preparación y superación de su colectivo, responde por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución¹...*** Al mismo tiempo se especifica que ***...La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros y reservas será por el impacto de esta en los resultados de su trabajo en su desempeño como cuadro².***

De hecho existen ya algunas experiencias en sectores, provincias y universidades, pero todavía resulta incipiente. Esta línea de investigación surge, como encargo estatal, a solicitud del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.

¿Para qué evaluar el impacto de la capacitación en las organizaciones?

Un tema recurrente en el ámbito académico y empresarial es la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación en las organizaciones. Una de las aristas de análisis, es que se incurre en gastos por este concepto y no se realiza a un análisis del retorno sobre la inversión (ROI).

Por otra parte, a menudo se diseñan los Planes de Capacitación sin que exista una clara conexión con los objetivos estratégicos del negocio.

Según lo anterior, es evidente la necesidad de definir el impacto que se desea lograr en consonancia con la proyección estratégica de la organización y las competencias necesarias asociadas.

¿Como realizar la organización preliminar de la investigación?

¹ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y Sus reservas., P 5.

² Ibíd., P 6.

Desarrollo:

Al retomar los argumentos y puntos de vista que dieron lugar a las valoraciones realizadas con anterioridad, consideramos que en el presente proyecto se debe dar solución al siguiente **Problema de Investigación**.

¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño de las organizaciones empresariales?

Objetivo General.

✍ **Proponer una estrategia basada en el enfoque de formación por competencias para evaluar el impacto de la capacitación en las organizaciones.**

Para cumplir este objetivo general se desarrollan un conjunto de trabajos de investigación por los miembros de un grupo de investigación multidisciplinario liderado por el CETDIR, integrado por profesores-investigadores del propio Centro, representantes de Escuelas Ramales de Capacitación de los OACE y aspirantes de la Maestría en Dirección.

Objetivos específicos.

- 1) Determinación de los referentes teórico metodológicos para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones
- 2) Elaborar una estrategia para evaluar el impacto de la capacitación en las organizaciones basada en el enfoque de formación por competencias.
- 3) Aplicar la estrategia propuesta en empresas en perfeccionamiento empresarial.
- 4) Validar la metodología propuesta en programas de Maestría.

Preguntas para la orientación y determinación de la Hipótesis de Investigación:

- 1 - ¿Está orientada la capacitación de directivos hacia el logro de cambios significativos en el sistema empresarial ó al cambio de conocimientos solamente?
- 2 - ¿La inversión en la capacitación de los cuadros logra un impacto productivo que justifica el costo de la inversión?
- 3 - ¿Cuáles son los factores que impiden una adecuada aplicación de los conocimientos y nuevas técnicas?
- 4 - ¿Que formas y métodos de capacitación son más económicos y productivos en las condiciones actuales del país?

5 - ¿Qué características debe tener una estrategia basada en el enfoque de formación por competencias para evaluar el impacto de la capacitación en las organizaciones?

Justificación del estudio:

Si entendemos que la formación es la “preparación del hombre para el puesto buscando su mayor eficiencia y eficacia”, entonces es comprensible la necesidad de que la formación y la

capacitación deben estar concebidas para apoyar los procesos de cambios necesarios para el logro de la misión y visión de la empresa acorde a sus objetivos estratégicos, por esta razón, la proyección estratégica de la organización (misión, visión, cultura/valores, objetivos, estrategias y oferta de valor al cliente), constituyen a nuestro criterio las bases o premisas de una metodología para la evaluación del impacto de la capacitación.

La formación por competencias permite centrar la actividad de capacitación en el aprendizaje y desarrollo de las competencias de la organización para alcanzar su visión y por ende, con repercusión no solo en los puestos de trabajo sino también en función de la estrategia de la organización y sus resultados globales.

Hipótesis

La aplicación de un enfoque de formación por competencias alineado a la Dirección Estratégica Integrada garantiza un elevado impacto de la capacitación en el desempeño de la organización.

VARIABLES MACRO:

- Formación por competencias.
- Dirección Estratégica Integrada.
- Impacto de la capacitación.
- Desempeño de la organización.

Métodos y técnicas a emplear.

Los métodos de investigación y sus procedimientos lógicos del pensamiento como son: análisis y síntesis, abstracción e integración, inducción y deducción, y la generalización, que se describen a continuación, permiten descubrir tendencias y determinar regularidades relacionadas con el objeto de estudio.

De acuerdo a Alvarez C. y Sierra V. (1990), mediante los procedimientos lógicos de análisis y síntesis un todo se descompone en sus diversas partes y cualidades que posteriormente se integran, permitiendo descubrir de esta manera las relaciones esenciales del objeto, por su parte la abstracción e integración permite analizar y descomponer el objeto para su posterior integración para el logro de un nuevo conocimiento y finalmente mediante la inducción y deducción se pasa de hechos singulares a proposiciones generales y viceversa que ayudan a determinar generalizaciones y leyes, convirtiéndose en puntos de partida para definir o confirmar formulaciones teóricas.

A partir de lo anterior, los métodos de investigación a través de los procedimientos lógicos del pensamiento nos permitieron profundizar de una manera adecuada en el estudio del objeto de la investigación.

Métodos Teóricos

Entre los métodos teóricos de investigación a utilizar en el presente trabajo, proponemos el histórico lógico, el sistémico, el de la modelación y el análisis documental.

El método histórico, permite conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación en el tiempo, haciendo posible revelar la historia del tema objeto de investigación.

Los métodos lógicos, *que investigan las leyes generales y esenciales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos, hechos y procesos, harán posible expresar en forma teórica la esencia del objeto y la regularidad, explicando la historia de su desarrollo, reproduciendo el objeto en su forma superior y madura, permitiendo expresar la esencia del proceso de evaluación del impacto de la capacitación por competencias.*

La utilización del método de la modelación hizo posible representar de forma simplificada e idealizada la estructura y organización procedimental de la “Estrategia General para la Evaluación del Impacto de la Capacitación en las organizaciones”.

Mediante el método hipotético – deductivo es *posible realizar la concreción la estrategia de referencia y demostrar su validez. El enfoque sistémico, permitió establecer la dinámica interna de los componentes de la estrategia de evaluación, sus funciones e interrelaciones en un todo integral.*

Métodos Empíricos

En la etapa inicial de la investigación, se utiliza a la observación en el diagnóstico del problema a investigar permitiendo de esta manera conocer la realidad mediante la percepción directa del objeto.

Entre las técnicas utilizadas en la recopilación de información se tiene a la entrevista, la encuesta y la prueba del desempeño, utilizándose las dos últimas.

La encuesta, es una técnica de adquisición de información, que se aplica para conocer la opinión o valoración de los encuestados acerca de sus necesidades de capacitación y la aplicación de los resultados de la misma.

Para la validación teórica del Modelo General para la Evaluación del Impacto de la Capacitación se procederá a consultar la opinión a un colectivo de expertos acerca del mismo.

En las encuestas anteriormente mencionadas, se utilizan dimensiones e indicadores relacionados con cada aspecto en particular, permitiendo obtener después de su procesamiento estadístico la mayor cantidad de información posible en cada caso. Los datos obtenidos mediante el procedimiento anterior, son sometidos a un tratamiento estadístico permitiendo, obtener información específica, como una primera aproximación, en la identificación de los problemas.

¿Por qué la Gestión por Competencias?

Hoy, y en los años sucesivos las organizaciones líderes serán aquellas que sean capaces de diseñar e implementar estrategias de aprendizaje y desarrollo continuo, con el fin de reinventarse a si mismas para competir en el futuro.

Estos procesos, en el ambiente educativo y el empresarial, se plantean con un enfoque teórico metodológico basado en un nuevo paradigma, denominado de **educación permanente**, que se sustenta en una aproximación constructivista de la educación.

Como manifestación de este nuevo paradigma surgen nuevos enfoques o concepciones en el entorno empresarial: “la organización que aprende”, “la gestión del talento humano o

capital intelectual”, “la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional”, “la gestión por competencias”

La **gestión por competencias** revoluciona todo el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa. Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo en una organización debe orientarse a la adquisición y desarrollo de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, se identifican tres objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias:

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
3. Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Aunque pudiera resultar obvio, es menester abordar la respuesta a la pregunta ***¿Por qué el tema inicial de Evaluación del Impacto de la capacitación conduce inexorablemente a adentrarse en la Formación y la Gestión por Competencias?***

La respuesta a esta pregunta transita por el hecho de que la medición del impacto tiene que ser prevista de manera proactiva, pues de lo contrario ocurre con frecuencia que no se sabe que habrá que medir. La formación por competencias, debe garantizar que la actividad de capacitación esté orientada en función del desarrollo del logro de estas competencias de manera medible, observable, de manera inevitable ***con repercusión en el desempeño en el puesto de trabajo y en función de la estrategia de la organización.***

En Cuba se vienen desarrollando algunas investigaciones en tal sentido, pero no existe una generalización de estos resultados, las experiencias son aisladas. Ello justifica la novedad y necesidad de esta investigación.

En el documento acerca de la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas que aparece como anexo a la Carta Circular de fecha 16 de Marzo de 2006, enviada por Carlos Lage a los Jefes de los OACE, presidentes de los consejos de las administraciones provinciales y otras entidades nacionales, se plantea que Junto con la definición de aspectos a evaluar se sugieren técnicas y métodos que deben ser aplicados de manera creadora y adaptada a las características de cada entidad administrativa. En tal sentido fueron concretados un conjunto de principios, validos para la conformación de la estrategia de desarrollo del presente proyecto.

Principios

1. Responsabilidad de los jefes de cada entidad por la preparación y superación de sus subordinados, por la aplicación de lo aprendido, así como de la evaluación del impacto que esta tenga.
2. Responsabilidad compartida entre el centro de capacitación y las organizaciones en cuanto a los cambios a generar como resultados del proceso de capacitación.
3. Carácter científico en la medición del impacto de la capacitación a través de sus momentos y a las técnicas diseñadas para cada uno de ellos, con el objetivo de obtener mejores resultados.

4. Lo imprescindible que resulta la determinación de necesidades de capacitación o aprendizaje antes de iniciar el proceso de superación.
5. Unidad entre la capacitación, competencias laborales y cambios, relacionada con el cumplimiento de la misión organizacional.
6. La evaluación principal del impacto causado por la capacitación será por el desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige el capacitado (se refiere a los cuadros).
7. Tener en cuenta que el principal elemento que sirve de soporte a la capacitación es el trabajo con los cursistas, por lo que es necesario atender a sus necesidades y satisfacer sus demandas.
8. Promoción del trabajo en equipo como vía para lograr la extensión del aprendizaje a la organización.
9. Descentralización de las acciones de capacitación de acuerdo con las características de cada entidad, conservando la unidad político-ideológica de la orientación de los contenidos.

Desde nuestra perspectiva, la evaluación de la formación ha de orientarse siempre a la mejora del proceso formativo, y no al control de las personas que intervienen en el mismo. Sólo desde esta óptica se podrá obtener todo el fruto que la evaluación de la formación puede dar, para avanzar así en la optimización de la calidad de la formación.

En este sentido, los resultados de las investigaciones desarrolladas en nuestro grupo recomiendan la medición del impacto de la capacitación en tres niveles; **A nivel de organización, a nivel de proceso y a nivel de puesto de trabajo**. Esto constituye una primera aproximación al modelo de estrategia que se pretende lograr.

✍ **A nivel de organización se determinarán:** Qué competencias se deben desarrollar para cumplir y lograr lo previsto en los componentes:

- ✍ Misión
- ✍ Visión
- ✍ Objetivos estratégicos.
- ✍ Estrategias
- ✍ Oferta de valor al cliente

Procedimiento:

- Identificación de competencias claves de la organización.
- Establecer orden de importancia de las competencias.
- Determinación del gap o brecha.

✍ **A nivel de proceso se determinarán:** ¿Qué competencias se deben desarrollar para que este proceso clave cumpla con su objetivo y agregue el valor deseado?

Se tendrán presentes, tanto la **Razón de ese proceso**, como el **Perfeccionamiento del proceso**.

Procedimiento: Identificación de competencias de los procesos claves.

✍ **A nivel de puesto de trabajo se determinarán:** ¿Qué competencias se deben desarrollar para que este puesto de trabajo cumpla con su objetivo agregue el valor deseado?

Se tendrán presentes, tanto la **Razón de ser Grupos Laborales estratégicos**, como el **Perfeccionamiento del puesto**.

Procedimiento: Identificación de competencias en cada puesto.

Sobre la planificación y el seguimiento de la capacitación.

Para planificar y dar seguimiento a la acción de capacitación y así poder determinar su impacto dicha acción se ha dividido en tres momentos: Realizar mediciones antes (Ex-ante), Durante (Intra), y Después (post y Ex-post). (**Antes, durante y después**).

ANTES DE LA CAPACITACION: este momento debe desempeñar un papel de pronóstico del posible impacto que tendrá la capacitación, para ello deben tenerse en cuenta elementos o indicadores tan importantes como:

- ? la realización con calidad del diagnóstico de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas.
- ? la correspondencia que existe entre la planificación estratégica y la DPO basada en valores y la estrategia de capacitación de cuadros y reservas de la entidad.
- ? la participación de los principales implicados en el proceso de capacitación, en la planificación y organización del plan correspondiente, considerándose en el mismo las necesidades sociales (de la entidad y el país) y las individuales.
- ? la elaboración detallada del plan de capacitación.
- ? el aseguramiento humano y material requerido. Se deberán valorar los costes de las acciones de capacitación.
- ? definición de los indicadores específicos que se tendrán en cuenta para evaluar el impacto, ya sea de orden individual u organizacional. En el primer caso puede ser el clima laboral, la productividad, la eficiencia, etc. En el orden individual puede ser el mejoramiento de la eficiencia del cuadro, sus indicadores de desempeño, sus posibilidades de promoción y otros.

DURANTE LA CAPACITACION: 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, lo que incluye:

✍ Comunicación, participación, creación y construcción del conocimiento por parte de los cursistas.

✍ Comprensión y dominio del contenido (evaluación académica).

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

DESPUES DE LA CAPACITACION: El objetivo fundamental de toda capacitación debe ser la modificación de 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, el aprender a aprender, en sentido general, ha de lograr mejoras en los indicadores comprometidos. Para ello se tendrán en cuenta diversas fases.

I - inmediata. Los resultados deben ser evaluados en un consejo de dirección, que permita valorar si se cumplieron los objetivos propuestos y adoptar cualquier ajuste o adecuación a los futuros planes. Se constatarán los gastos con respecto a los costes planificados.

II - mediata (6 meses o un año) dependiendo del perfil y características de la organización, el tipo de acción, etc. En esto se verá qué cambios se aprecian individualmente en el cuadro y en su organización y si esto se tuvo en cuenta en las evaluaciones, a partir de los indicadores anteriormente definidos.

Conclusiones

- ✍ La proyección estratégica de la organización constituyen las bases o premisas a una metodología de medición y evaluación del impacto de la capacitación.
- ✍ La utilización del enfoque de formación por competencias hace más factible y objetiva la medición del impacto de la capacitación.
- ✍ La evaluación de la formación en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige.
- ✍ Es necesario que en nuestras organizaciones se logre optimizar el rol de la evaluación, y la creación de un sistema de evaluación completa y coherente cuya aplicación sería responsabilidad de profesionales con amplias competencias técnicas.

Trabajo presentado:
12 de febrero de 2008

Aprobado por el Comité
Editorial:
15 de abril de 2008

Bibliografía

1. Amaya P. N. 2001. "Desarrollo Institucional y Capacitación". Universidad Nacional de La Plata. Alcalá de Henares. España.
2. Broad y Newstrom. 2000. "Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo" Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. España.
3. Colectivo de Autores de la Universidad de Castilla y León. 2004. Impacto de la Formación Profesional. Madrid. España.
4. Cuesta Santos, Armando. (2001) Gestión de Competencias. Ed. Academia. Serie Perfeccionamiento Empresarial. La Habana, 93 p.
5. García G. J. 2002. Cambios en las organizaciones contemporáneas. CETDIR, ISPJAE. Ciudad de La Habana. Cuba.
6. <http://www.gestiopolis.com>
7. Philips, J. (2000). Más allá del cuarto nivel. <http://www.portaldelconocimiento.com>
8. Schein, Edgar. Organizational Learning: What is New? [en línea] <http://www.solonline.org/res/wp/10012.html>
9. Senge, Peter y otros. (1995) La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Barcelona, 593 p.
10. Vargas, F., Casanova, F., y L. Montanaro. (2001) El enfoque de competencia laboral: manual de formación. En: http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/
11. Zapata, R. (2002) Como medir y evaluar el impacto dela capacitación en la empresa. Seminario. Santiago de Chile. <http://www.cides.cl/septiembre/zapata.htm>