

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UNA INVESTIGACIÓN EN MARCHA

Ana Teresa Molina Álvarez y Ernesto E. Hernández Calderín

Resumen

La Evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones constituye un tema de actualidad, si se tiene en cuenta que de la de capacitación de cuadros no siempre se conocen sus efectos en el desempeño laboral ni en la organización que permitan evaluar la pertinencia de los gastos de inversión que implica esta actividad.

En el presente artículo se presentan algunas consideraciones alrededor de la investigación científica en el tema, sus fundamentos teóricos y su materialización en un Proyecto de Investigación que se ejecuta en estos momentos en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la CUJAE. Se muestran, asimismo, los resultados que se espera alcanzar con su ejecución que están contenidos en los tres temas fundamentales que el Proyecto desarrolla: Determinación de competencias, formación de competencias y Evaluación del Impacto de la Capacitación. Se toma como caso de estudio la Maestría en Dirección que imparte el CETDIR.

Palabras claves: capacitación de cuadros y reservas, evaluación del impacto de la capacitación, pertinencia, gastos, inversión.

Introducción

La actividad de capacitación de cuadros y reservas se considera una necesidad vital en las organizaciones y tiene su génesis, en el caso de Cuba, a partir del triunfo de la Revolución, cuando por iniciativa del Che se crearon centros de preparación de directivos, como la escuela de administradores de empresas, fundada por

él, transitando por el Instituto Superior de Dirección de la Economía, el subsistema de Escuelas Ramales y el Centro Coordinador de Estudios de Dirección, así como los Centros de Estudio de Técnicas de Dirección vinculados estos últimos a Instituciones de Educación Superior del País.

La capacitación de cuadros y reservas ha ido sufriendo transformaciones en aras de su perfeccionamiento. Como actividad fundamental en la organización ha incorporado aspectos de carácter técnico-profesional, pedagógico-metodológico y político-ideológico, constituyéndose este último en un eje transversal que engloba los anteriores y trasciende al desempeño laboral individual del cuadro o reserva que es beneficiado con ella, así como a la organización como un todo que tributa

¹ *Ana Teresa Molina Álvarez es Ingeniera y Doctora en Ciencias. Se desempeña como Profesora-Investigadora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CUJAE. E-mail: anatare@ind.cujae.edu.cu*

Ernesto E. Hernández Calderín es Licenciado y Doctor en Ciencias. Se desempeña como profesor y Jefe de Proyecto del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CUJAE. E-mail: ehernandez@ind.cujae.edu.cu

hacia el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Sin embargo, a pesar de que existe conciencia de la importancia de la capacitación de cuadros y reservas y de su utilidad en el plano práctico, existen aún determinados factores de carácter objetivo y subjetivo que limitan el conocimiento acerca de sus resultados en el desempeño, que justifican la realización de una inversión con la consiguiente repercusión económica, y también aspectos vinculados a la gestión, propiamente dicha de la actividad.

Estos factores pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Falta de alineación de la actividad de capacitación de cuadros y reservas con los Objetivos Estratégicos de la Organización.
- En muchos casos no existe una determinación precisa del modelo o perfil deseado en el cuadro o reserva.
- No siempre están identificadas las necesidades de aprendizaje, a partir del modelo previamente definido.
- El diseño curricular de la actividad de capacitación, en ocasiones, no se elabora sobre la base de las necesidades de aprendizaje detectadas, lo cual afecta su pertinencia.
- La implementación didáctico-metodológica del currículo no siempre responde a principios de carácter científico pedagógicos.
- No existen criterios uniformes acerca de la evaluación de los resultados de la capacitación y de su impacto en las organizaciones.

La problemática anteriormente señalada es motivo de estudio de un grupo de especialistas del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, CETDIR, de la CUJAE, quienes pretenden, a través de un

Proyecto de Investigación, dar respuesta a las limitaciones planteadas.

1. Algunos antecedentes de la evaluación del Impacto de la Capacitación en las Organizaciones.

No existe consenso en los momentos actuales con relación a una Metodología que permita evaluar de forma precisa el impacto de la capacitación en las organizaciones. Existen, sin embargo, algunas aproximaciones derivadas de estudios realizados en las empresas y también en las Universidades.

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la CUJAE, comenzó en el año 2005, a investigar en estos aspectos, de lo cual se derivaron algunos resultados parciales que constituyeron Tesis de Diploma y de Maestría. Estos resultados constituyen hoy un punto de partida, ya que a través de ellos se pudo obtener un conjunto de indicadores y fundamentos metodológicos que poseen validez y posibilidades de generalización.

No obstante, falta aún mucho camino por transitar. Constituye en estos momentos una necesidad imperiosa la introducción del método científico en la profundización de estos temas y la búsqueda de soluciones a la luz de un enfoque sistémico y multidisciplinario, lo cual implica que para arribar al estadio final, que se debe presentar como un juicio valorativo de todo un proceso, hay que definir claramente etapas que devendrán en resultados parciales que, integrados debidamente, conducirán a la valoración que dará respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cómo se evidencian en el desempeño laboral del cuadro las transformaciones en su modo de actuación como resultado del programa de capacitación recibida?

Las respuestas no cierran un ciclo, sino, por el contrario inician otro, de manera que el

desarrollo se presenta en forma de espiral ascendente, en consecuencia con el concepto actual de Educación permanente que responde a la necesidad de enfrentar el vertiginoso crecimiento del conocimiento y cuyos rasgos fueron señalados por M.A. Escotet de forma muy acertada: *“Educación permanente quiere decir, no sólo poseer los conocimientos y las técnicas que nos permitan desempeñarnos eficientemente en el mundo en que vivimos, sino fundamentalmente, estar capacitados para aprender, reaprender y desaprender permanentemente”*(1994). Esto último debe ser un propósito intencionado de cualquier programa de capacitación de cuadros.

Además, y según M. Columbié, la capacitación : *“...constituye uno de los elementos esenciales de las políticas y de los sistemas para el aseguramiento humano de las organizaciones, dotándolos de las habilidades necesarias para relacionarse con él, diseñar estrategias, diagnosticar y dar solución a problemas cada vez más complejos y heterogéneos, desarrollar la comunicación y las relaciones interpersonales adecuadas, trabajar en equipo, analizar, negociar y solucionar conflictos de muy diversa índole, así como desarrollar una amplia dosis de competitividad y creatividad en el desempeño de sus funciones* (1999).

Por otro lado, con relación al impacto, queda bien explícito en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas que: *“los cuadros y reservas será por el impacto de esta en los resultados de su trabajo en su desempeño como cuadro”* (2000)

El Sistema de Superación de Cuadros y Reservas, tendrá por obligación que transitar, de forma general, por las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de aprendizaje.
2. Diseño del perfil de formación.
3. Instrumentación didáctica.
4. Evaluación del impacto.

Para, tal y como se señaló anteriormente, iniciar un nuevo ciclo.

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 conjuntamente 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 identificados un conjunto de principios, válidos para la conformación de la estrategia de desarrollo de la investigación que se está llevando a cabo en el CETDIR. Estos principios son:

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 cursantes, 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.

En estos principios se identifican claramente las etapas señaladas para la formación.

2. El enfoque de formación en competencias como sustrato teórico para un Proyecto de Evaluación del Impacto de la Capacitación.

Ahora bien, se hace necesario también tomar partido con relación a un enfoque de formación que se adapte a las condiciones actuales y que permita alcanzar resultados de evaluación de impacto con determinada confiabilidad y precisión, aunque ello no siempre es posible en un 100% debido a la

subjetividad de la evaluación. En el caso de la investigación que nos ocupa se seleccionó el "enfoque de formación en competencias".

Para ello se parte de las funciones que realiza el cuadro, de su actividad cotidiana, para ir definiendo las competencias inherentes a su cargo. Luego se concilian estas competencias con los procesos clave y con los Objetivos, Misión, Visión y Estrategias de la Organización. De esta manera se logra en los tres niveles la alineación con los Objetivos Estratégicos, con los procesos y con la actividad laboral propiamente dicha.

Una vez definidas las competencias en los diferentes niveles, se determinan las necesidades de aprendizaje. Se considera el aprendizaje desde la óptica de la Psicología y Pedagogía de orientación marxista, vinculado al desarrollo integral de la persona, es decir, crecimiento humano no solamente en el campo del conocimiento y de las habilidades, sino también en la esfera de los valores, actitudes, sentimientos, intereses y motivaciones. Todo lo cual no se contrapone a las concepciones actuales de competencia que van más allá de la mera apropiación del conocimiento. Una definición que se adapta a los propósitos de la investigación es la que suministra E. Ortiz y que se refiere específicamente a la competencia profesional, pero que puede aplicarse a otras competencias de carácter laboral: *"Son aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como de los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado"* (2001).

Es decir, que no solamente deben estar presentes aspectos relacionados con la personalidad, sino que es fundamental la manera en se trasciende a las demandas del entorno cambiante a través de la competitividad, aspecto que Mertens enmarca en lo que él denomina “enfoque dinámico de la competencia” (2000).

La determinación de las necesidades de aprendizaje, bajo la concepción anteriormente señalada, permite conformar el perfil de egreso expresado en términos de competencias. Es una expresión ideal de lo que se desea lograr, y que servirá como patrón a la hora de realizar la evaluación del impacto. El perfil de egreso es la base para la determinación de los contenidos específicos de la capacitación, su instrumentación didáctica y la posterior evaluación de su impacto en el desempeño laboral. Todo ello dará la posibilidad de realizar una planificación de los recursos materiales, financieros y humanos que garantizarán la puesta en marcha del proceso de capacitación.

Resulta conveniente acotar que el desempeño es la integración en el comportamiento hacia la labor específica que desarrolla el cuadro, *“...en un contexto determinado y en interacción con otros sujetos, de las actividades intelectuales, habilidades prácticas, valores y actitudes”* (Molina A.T., 2002), que están determinadas por la cultura y disciplina de la organización. Es decir, que es en el desempeño donde se manifiesta la competencia y que es incorrecto para efectuar su evaluación “desintegrar” la personalidad del individuo, cuando la realidad es que ella se nos presenta se forma holística y no en partes.

Es nocivo para el análisis, igualmente, definir un alto número de competencias, tendencia que en ocasiones hemos encontrado en algunos autores no marxistas.

La Evaluación concebida como un proceso estará presente en todas las fases de la capacitación y no solamente en la medición de su impacto. Se evalúa cuando se diagnostican las necesidades de aprendizaje y la brecha o gap. Se evalúa también la pertinencia, actualidad y calidad de los programas de capacitación, a través de indicadores que vinculan lo curricular con lo que se requiere, si se satisfacen o no las expectativas, tanto del cliente (la organización) como del capacitando, para lo cual se requiere de programas flexibles que permitan su constante actualización. Esta valoración incluye también al personal docente que debe llegar a vías de hecho lo que está escrito en el programa, para lo cual deberá cualificarse su preparación pedagógica que incluye métodos específicos para la formación y desarrollo de las competencias requeridas. La evaluación académica durante la capacitación, dará la posibilidad de valorar en qué medida se están desarrollando en el cuadro la o las competencias necesarias para su desempeño.

Finalmente, la evaluación del impacto de la capacitación, la cual puede realizarse en dos momentos:

- a) 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.
- b) Mediata (6 meses o un año) dependiendo del perfil y características de la organización, el tipo de acción, etc. va encaminada a valorar las transformaciones en el modo de actuación del cuadro en condiciones naturales de desempeño laboral y su influencia en la organización, a partir de los indicadores previamente definidos.

En general, la evaluación debe tener un carácter sistemático que permita, desde la etapa de planificación de la capacitación hasta la valoración de su impacto en la organización, realizar el debido control y retroalimentación de la actividad, de manera de garantizar su pertinencia, calidad y uso correcto de los recursos de inversión.

Todos los aspectos anteriormente señalados se tuvieron en cuenta en el Proyecto de Investigación: Alternativas Metodológicas para la Evaluación del Impacto de la Capacitación en las Organizaciones, que en estos momentos se ejecuta por un grupo de especialistas del CETDIR. Este Proyecto, que constituye una de las líneas fundamentales de investigación del Centro, está estructurado en tres equipos de investigadores:

- I. Determinación de las competencias. Se ocupa de la fase metodológica para el diagnóstico de las competencias y su alineación con los Objetivos de la Organización. Sus resultados sirven de apoyo a los equipos II y III.
- II. Formación de las competencias. Trabaja lo referente al diseño curricular e implementación didáctica de los programas de capacitación.
- III. Evaluación del Impacto de la Capacitación. Establece las líneas metodológicas para valorar las transformaciones tanto en el cuadro como en la organización producto de la capacitación recibida.

Estos tres temas no se trabajan de forma aislada, sino que se mantiene una continua interacción entre ellos, lo cual garantiza que el Proyecto se constituya en un sistema en el que todos contribuyen con todos en la obtención de los resultados.

Como caso de estudio para la validación del Proyecto se seleccionó la Maestría en Dirección, la cual en estos momentos se

encuentra en proceso de acreditación por la Excelencia. El Programa de esta Maestría no está diseñado con enfoque de formación en competencias pero se pretende, en su proceso de perfeccionamiento, rediseñarlo con este enfoque y evaluar su impacto desde las diferentes menciones que se ofertarán en el futuro.

Es importante señalar que entre los aspectos a definir y que constituirá un resultado del proyecto están los requerimientos del modelo pedagógico semipresencial para el postgrado que será aplicable a otras figuras académicas que tributan a la formación profesional en la que se encuentra incluida la capacitación de los cuadros.

Bibliografía

1. Columbié Santana, M, "La Superación de los Cuadros en Cuba: Sus retos ante el tercer milenio". Temáticas Gerenciales Cubanas 1999. Ediciones DCCED, Cuba.
2. Columbié Santana, M y otros, "Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas", Segunda Versión, Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, Documentos Rectores, CECM, 2000.
3. Escotet Miguel A., "Tendencias, misiones y políticas de la universidad", UCA, Nicaragua, 1994.
4. González Maura V. (s/f), ¿Qué significa ser un Profesional Competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica, Revista Iberoamericana de Educación, OEI.
5. Mertens L. (2000), "Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos", Editorial. Cinterfor, Montevideo.
6. Molina Álvarez A.T., Estrategia de evaluación del aprendizaje para la contribución al desarrollo de la responsabilidad profesional, Tesis en

opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de la Habana, 2002.

7. Ortiz Torres E., Competencias profesionales y valores; Revista Pedagogía Universitaria, Vol.VI, No.2, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2000.
8. Tünnermann Berheim C., "La educación superior en el umbral del siglo XXI", Ediciones CRESALC, UNESCO, Caracas, 1996.

** Trabajo recibido en Julio de 2009. Aprobado por el Comité Editorial en Septiembre de 2009.*