

Capacitación gerencial: su impacto en entidades cubanas.

Autores:

DrC Jorge R. Ramírez García.

Ms Silvia F. García García.

Introducción

El desarrollo y la permanencia de las organizaciones depende cada vez más de la coordinación e integración de muchos factores; pero dentro de los requerimientos básicos para lograr y mantener resultados exitosos sostenidos, resulta imprescindible contar con un factor humano dotado de las competencias necesarias para ejecutar de manera efectiva su trabajo y contribuir así al mejor desempeño organizacional.

Lo anterior es indicativo de la relevancia que tiene la capacitación, base esencial para la formación de habilidades, tanto de los dirigentes, como de los demás miembros de la entidad. Sin embargo la efectividad de la capacitación que se proporcione va a depender al menos de tres aspectos importantes:

- ✍ Enfoque de proceso.
- ✍ Enfoque sistémico.
- ✍ Medición de su impacto sobre el desempeño organizacional.

El presente trabajo hace referencia a estos tres aspectos y muestra algunas experiencias de sus autores en el desarrollo de procesos de consultoría, entrenamientos, cursos y otras variantes de capacitación ofrecidos a organizaciones cubanas, especialmente a un grupo de importantes entidades del sector avícola nacional.

El objetivo de este trabajo es

Compartir algunas reflexiones sobre el proceso de capacitación gerencial en entidades cubanas y su impacto sobre la gestión de las mismas.

Desarrollo

Hay temas viejos y nuevos en el mundo gerencial contemporáneo que son objeto de atención por parte de consultores, directivos y especialistas de distintas esferas; pero una parte de ellos están orientados a un propósito más viejo aún que el más antiguo de los temas gerenciales: obtener determinados resultados económicos, esencialmente sobre la base de mejorar sistemáticamente el desempeño de las organizaciones.

Sin embargo, el mundo actual exige de las organizaciones y sus miembros extender la mirada más allá del aspecto meramente económico para integrarlo con los aspectos ambientales, de calidad y de seguridad y salud ocupacional, todo lo cual demanda cada día la facilitación de cambios organizacionales efectivos, propósito que cada vez más se sustenta en una correcta preparación del factor humano en las organizaciones.

La capacitación gerencial es un tema de muy antiguas raíces y ha constituido una preocupación de las organizaciones interesadas en contar con un capital humano capaz de hacer frente a los cambios constantes del entorno.

Cuando se habla de capacitación gerencial se está haciendo referencia a la formación de las habilidades necesarias que permitan a quienes dirigen, aprovechar de forma eficiente y eficaz sus recursos de todo tipo.

Según Robert Katz puede hablarse de "...tres grupos de habilidades administrativas esenciales..."¹ para que los directivos puedan alcanzar con éxito sus objetivos. Estas son las habilidades técnicas, las humanas y las conceptuales que, de forma resumida plantean:

Habilidades técnicas

Capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializada, según el tipo de actividad a que se dedica la entidad.

Habilidades humanas

Capacidad de trabajar y comunicarse con otros, comprenderlos y motivarlos, tanto en lo

¹ Robbins, S., P., "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica", Glosario, Prentice Hall, Séptima Edición, Méjico, 2000.

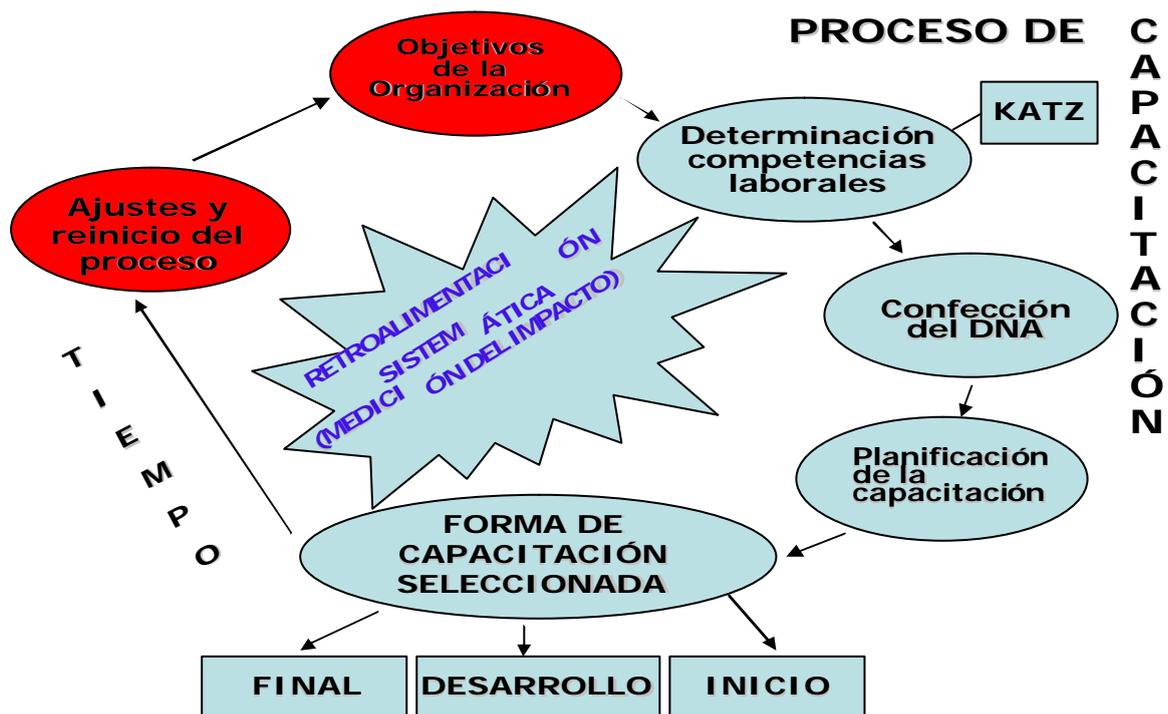
individual como en grupo.

Habilidades conceptuales

Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

La experiencia indica que los miembros no directivos de las organizaciones también requieren disponer de los tres grupos de habilidades, si bien en distintas proporciones en comparación con aquellos que desempeñan cargos dirigentes.

Con bastante frecuencia se identifica la capacitación sólo con la forma que se emplea para transmitir los conocimientos, es decir, cursos, diplomados, maestrías, entre otras. Sin embargo la efectividad de la capacitación descansa en buena medida en su enfoque como un proceso, el proceso de capacitación, según se representa a continuación.



Fuente: Elaboración de los autores de este trabajo.

El punto de partida del proceso está constituido por los objetivos definidos por la organización, concretados en determinados indicadores económicos y financieros, de calidad, sociales y ambientales, entre otros.

Con estos objetivos como guía, se determinan las competencias que necesita tener cada uno de los miembros de la organización, considerando los tres grupos de habilidades, y la brecha que, en cada caso, es necesario cubrir con la capacitación, lo que queda plasmado en el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA).

En este punto ya se cuenta con la información necesaria para planificar la forma de capacitación seleccionada, en función de las especificidades y requerimientos de la entidad. Esta parte del proceso transcurre entonces por sus tres momentos: inicio, desarrollo y fin, después de lo cual y transcurrido determinado período de tiempo, se retroalimenta el proceso de capacitación llevado a cabo.

En lo que concierne a la retroalimentación debe destacarse el empleo sistemático que se hace de ella, como se indica en la representación mostrada anteriormente, para reducir las posibilidades de desviaciones que afecten el logro de los objetivos trazados.

Por otra parte, la retroalimentación que se realiza constituye la base para poner en práctica las correcciones necesarias y enriquecer la planificación y ejecución de un próximo proceso de capacitación.

Como se expresó más arriba, la efectividad de la capacitación descansa en buena medida en su enfoque como un proceso; otro pilar esencial de la efectividad es concebir el proceso de capacitación con un enfoque de sistema. Es decir, no es suficiente la preparación gerencial, también los demás miembros de la organización tienen que estar preparados para comprender las nuevas ideas de los directivos, de forma que puedan apoyarlos y convertir esas ideas en resultados exitosos para la entidad.

Igualmente resulta decisiva en la efectividad de la capacitación, la medición de la influencia que logra sobre el desempeño organizacional.

Existe bastante consenso acerca de la necesidad de evaluar cómo influyen los procesos de capacitación sobre los resultados del desempeño. Sin embargo estas mediciones no siempre se realizan o se hacen de una manera incompleta que no proporciona los resultados esperados por las entidades.

Hay muchos aspectos que revelan la importancia de medir cuánto impacta el proceso de capacitación en el desempeño de las organizaciones, entre ellos son muy relevantes los siguientes:

- ✍ conocer en qué se están invirtiendo los recursos: tiempo de los directivos, recursos materiales, etc.
- ✍ saber si estos recursos retornan con valor agregado.
- ✍ evaluar la efectividad de la entidad capacitadora.
- ✍ la medición es una herramienta esencial para lograr que quienes reciben la capacitación, apliquen lo aprendido

Sobre este último aspecto es importante enfatizar su relevancia, pues muchas de las dificultades que se presentan en las organizaciones para lograr los cambios que se proponen, radican precisamente en la no implementación de lo que sus miembros aprenden. Otro aspecto asociado es que el interés de los capacitados merma, ocasionalmente de forma muy marcada, cuando no se evalúa el proceso de capacitación. Deben sin embargo considerarse formas creativas de evaluación ya que, por ejemplo, los exámenes tradicionales son también frecuentemente rechazados por los capacitados.

Desde hace muchos años se investiga cómo medir el efecto que sobre el desempeño de las organizaciones tiene el proceso de capacitación, lo que de manera más frecuente se identifica como la “medición del impacto de la capacitación”.

Si bien la capacitación ha mostrado grandes avances, especialmente en las diversas formas de impartirse, no ha ocurrido lo mismo con la medición de su impacto, tema sobre el que tampoco la bibliografía es muy abundante.

Desde hace unos años, en Cuba, se le ha dado un impulso al tema de la medición del impacto de la capacitación, particularmente en la preparación de dirigentes.

El Ministerio de Educación Superior dispone desde hace varios años de un grupo rector que coordina de forma sistemática esta tarea y que ha convocado hasta hoy tres eventos nacionales. Junto a ello la elaboración de ponencias, artículos y metodologías, han dado vida al debate necesario para desarrollar un tema tan relevante en el marco organizacional.

En el contexto internacional “se han diseñado modelos y manuales que intentan medir el impacto que tienen los procesos de capacitación. Entre ellos, los autores de este trabajo decidimos tomar de base el Modelo de Donald Kirkpatrick, psicólogo norteamericano del pasado siglo. En el ámbito internacional es este el modelo más conocido, reconocido y empleado, para el tratamiento del tema de la medición del impacto de la capacitación, el cual data de 1959. Como queda claro, aunque ha pasado la prueba del tiempo (más de 45 años) y ha sido adaptado por diferentes autores, es necesario ajustarlo a las condiciones actuales de los procesos de capacitación en general y a las cubanas en particular”².

De forma resumida, el Modelo de Kirkpatrick con sus etapas, objetivos y principales herramientas de medición para cada una de ellas, se explican a continuación³:

Nivel I.- Reacción.

En este nivel se mide la satisfacción de quienes reciben la capacitación y se hace una evaluación que tiene el propósito de mejorar futuros procesos de capacitación.

Quien realiza la evaluación de esta etapa recoge información sobre la satisfacción de los participantes acerca de los componentes que participan en el proceso, es decir, forma de impartición empleada por el profesor/facilitador, calidad de los medios utilizados, materiales de apoyo y textos empleados, características del local y claridad en las explicaciones, entre otros.

En nuestra experiencia para este nivel es importante la recogida de las expectativas en el momento inicial - y dejarlas visibles durante el resto del proceso, por si acaso desean agregar alguna(s) más - de los que van a recibir la capacitación, aspecto que muchas veces se descuida. Por otra parte, las retroalimentaciones deben hacerse de forma creativa, para enriquecer el proceso, empleando no sólo formas tradicionales como el PNI (Positivo, Negativo,

² Ramírez, J. y García S.- “ La Gestión por Competencias y el Impacto de la Capacitación”

³ Ver: Ramírez, J. y García S.- “ La Gestión por Competencias y el Impacto de la Capacitación”

Interesante), sino otras formas más nuevas y motivantes que pueden ser creadas por los propios profesores.

Entre las que hemos utilizado, ha resultado muy efectivo el empleo de formas que tengan que ver con la actividad de los participantes, por ejemplo en agricultura comparar si la clase/curso fuera un cultivo, fruta, etc. cual sería y por qué. Es esta una forma diferente de medir satisfacción y conocer criterios de los participantes sobre diferentes elementos del proceso de capacitación.

Tanto en este nivel como en los demás y en cualquier metodología que se emplee, hay que tener en cuenta que muchos de los resultados no son inmediatos pues la capacitación tiene un fuerte componente de inversión de futuro.

Nivel II.- Aprendizaje.

El segundo nivel está asociado a los objetivos definidos para el proceso de capacitación y está dirigido a medir los conocimientos adquiridos por los alumnos durante el desarrollo del curso. Aquí destaca la relevancia de la comparación ANTES-DESPUÉS para ayudar en esta medición, para lo cual se emplean diferentes métodos, como la realización de pruebas de control antes y después de la acción capacitadora, entrevistas con los participantes, encuestas, etc.

Los instrumentos que se aplican en este nivel deben determinar el grado de asimilación de los contenidos por parte de los participantes.

En este nivel es necesario medir el cumplimiento de los objetivos a cubrir en el aula. Los autores de este trabajo hemos empleado, con resultados especialmente satisfactorios, preguntas iniciales acerca de si los participantes conocen mucho, poco o nada del tema objeto de capacitación y preguntas tipo VERDADERO, FALSO, NO SÉ, de los contenidos esenciales vinculados con los objetivos que primero fomentan el debate y luego permiten que cada participante pueda evaluar por sí mismo, al final del proceso, los cambios acaecidos en sus conocimientos sobre el tema.

En este nivel lógicamente la presentación y debate de los trabajos orientados, según el tipo de capacitación, son formas de evaluación del impacto de la capacitación. Igualmente siguen mostrando gran efectividad las dinámicas grupales durante todo el desarrollo de la capacitación.

También, como parte de la evaluación, se han recogido los criterios de los directivos de la entidad.

Nivel III.- Comportamiento.

Este tercer nivel se propone medir si quienes recibieron el curso son capaces de aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Como ya se planteó el proceso de asimilación requiere de algún tiempo, "Tenemos que tener en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo".⁴

Creemos que el período de tiempo no necesariamente se ajusta sólo a lo que plantean los autores citados. De hecho puede hacerse una segunda aplicación de las técnicas de recogida de información, en fechas posteriores y no puede dejar de considerarse que, en definitiva, esto se vincula al tema de capacitación de que se trate, el acuerdo a que se haya arribado con el cliente y a los objetivos definidos, entre otros elementos a tener en cuenta.

En este Nivel se pueden emplear entrevistas, cuestionarios, observación de la evaluación del desempeño y verificar hasta que punto los capacitados son capaces de multiplicar los conocimientos adquiridos entre el resto de los miembros de la entidad.

Nivel IV.- Resultados.

Este último nivel se dirige a la medición de los objetivos de la acción de capacitación en términos de si se emplean de forma efectiva en la entidad y para ello, se pueden realizar exámenes y entrevistas. En este nivel deben emplearse indicadores económicos, financieros, de calidad, sociales y ambientales, entre otros. Hay que tener presente el vínculo que debe

⁴ María Lourdes Jiménez y Roberto Barchino: "Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas"

establecerse entre los procesos de capacitación y la satisfacción del cliente. También en este nivel se requiere algún tiempo para la ejecución de las pruebas y su objetivo es evaluar precisamente el impacto logrado en la mejora del desempeño.

Los resultados de los cuatro niveles analizados, cada uno de acuerdo a sus características, deberán quedar registrados en la evaluación del desempeño. De forma bastante extendida, en la práctica las evaluaciones del desempeño se circunscriben a lo acontecido en los dos primeros niveles.

Los dos primeros niveles del modelo de Kirkpatrick son más fáciles de evaluar, en tanto los dos siguientes resultan más complejos, especialmente en términos tan intangibles como argumentar la respuesta a la pregunta ¿Hasta qué punto lo aprendido ha generado nuevos valores compartidos por los miembros de la entidad? De hecho muy pocas organizaciones evalúan los niveles tercero y cuarto.⁵

Es relevante mencionar aquí un término que introducimos los autores de este trabajo en el análisis de la problemática de la medición del impacto de la capacitación. Tal como en el proceso de Control Interno en las organizaciones se habla de seguridad razonable, es necesario tener en cuenta que también la evaluación del impacto de la capacitación debe ser razonable, es decir, debe quedar claro que hay aspectos cuya medición es irrelevante y otros cuya medición pudiera ser más costosa que el propio efecto que la capacitación tendría en la mejora organizacional.

Sobre la base de la revisión y análisis de la ejecución práctica de procesos de consultoría, entrenamientos, cursos y otras variantes de capacitación, en entidades cubanas dedicadas al desarrollo de distintas actividades de producción y(o) servicios, con mayor participación de empresas del sector avícola nacional, hemos constatado que, entre los principales impactos de la capacitación ofrecida, podemos relacionar los siguientes:

- a) **Se ha perfeccionado el funcionamiento de los Consejos de Dirección.** Este resultado se deriva de la aplicación de algunas técnicas de capacitación, entre las cuáles ha demostrado excelentes resultados la selección de varios integrantes del grupo, a los cuáles

⁵ Puede verse el artículo "Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas" de María Lourdes Jiménez y Roberto Barchino.

se les suministra una guía de observación de la reunión ordinaria del Consejo de Dirección. Entre los aspectos a observar están la medición de la duración y frecuencia de las intervenciones por participante, si algunos de los temas que se analizan pueden ser tratados en despachos, sin ser incluidos en el Consejo, y otros. Al concluir, se analizan los resultados de la observación y se toman decisiones respecto al perfeccionamiento de las futuras reuniones.

Para medir el impacto de la aplicación de esta técnica de capacitación en 10 entidades avícolas, se realizaron dos observaciones, en un lapso de tiempo de dos meses entre la primera y la segunda. Los resultados promedio más destacados se reflejan a continuación:

- ✍ Disminución de 1 hora y 25 minutos en la duración de las reuniones.
- ✍ Incremento de un 11% del tiempo efectivo, es decir, aquél en el que se logran resultados concretos en el debate.
- ✍ Disminución de las interrupciones.
- ✍ Una más adecuada frecuencia en la cantidad y duración de las intervenciones del director general.

- b) **Se ha mejorado ostensiblemente el trabajo en equipo, derivado de lo cual, los jefes asignan tareas con más facilidad y perfeccionan la evaluación del desempeño de los subordinados.** Durante el proceso de capacitación se aplican encuestas dirigidas a incrementar el autoconocimiento de los integrantes del grupo. El objetivo que se persigue es que cada uno de ellos conozca con mayor profundidad sus fortalezas y debilidades, sus habilidades y destrezas fundamentales, aquellos aspectos en los que debe perfeccionar sus conocimientos, etc. Este autoconocimiento trae aparejado que cada vez más los integrantes del grupo se conozcan entre sí y se puedan complementar según sus habilidades, capacidades, etc.

Este proceso se logra con mucha más facilidad cuando el entrenamiento se realiza con todo el equipo de dirección (cursos “in company”) ya que la asistencia individual de alguno(s) de sus integrantes a Centros de Capacitación donde reciben cursos con directivos de otras entidades no permite trabajar con la realidad de su propia organización ni interactuar con el resto del equipo al cual pertenecen. Posteriormente, al concluir la capacitación, tampoco

existe un lenguaje común con su grupo, lo cual impide aprovechar totalmente los conocimientos adquiridos.

c) Se ha logrado un mayor dominio de bs términos gerenciales y una más adecuada aplicación de los mismos, lo cual ha facilitado:

- ✍ **una mayor efectividad en el trabajo grupal.**
- ✍ **una más rápida asimilación de nuevos contenidos durante el proceso de capacitación.**
- ✍ **intervenciones más efectivas y presentaciones con elevado nivel de elaboración, tanto en el seno del Consejo de Dirección como ante los organismos superiores.**

Estos impactos se pusieron de manifiesto en más de 20 empresas a las que se les impartió un taller sobre la Resolución 297, dictada para garantizar un mejor control interno en las organizaciones. Estas empresas habían recibido cursos gerenciales dirigidos al perfeccionamiento de la gestión de sus directivos.

Durante la celebración de los respectivos talleres se pudo constatar cuánto habían interiorizado los cursistas los contenidos recibidos anteriormente, lo cual facilitó enormemente la impartición de los nuevos contenidos.

d) Se ha desarrollado una tendencia a elaborar proyecciones estratégicas que tienen en cuenta el carácter sistémico de la gestión. Desde hace varios años se ha trabajado intensamente en la capacitación sobre Dirección Estratégica por Objetivos. Estos cursos incluyen la elaboración de estrategias a partir de determinados horizontes de visión, e incluyen la definición de objetivos estratégicos y anuales. Los directivos que han recibido estos cursos, además, se han visto en la necesidad de aplicar estos conocimientos ya que deben responder ante su organismo superior por la elaboración y cumplimiento de la planificación estratégica de su entidad. La fuerte vinculación de conocimientos y práctica han ido modificando los enfoques de estos directivos, manifestándose una tendencia a trazar estrategias a corto, mediano y largo plazos como una vía probada de garantizar el cumplimiento de las misiones que se les encomiendan. Asimismo, la capacitación recibida sobre el enfoque sistémico de la gestión, priorizando los procesos más que la estructura

organizacional, perfecciona estos enfoques al conferirle una integralidad imprescindible en la dirección empresarial.

- e) El Diseño Estratégico ha elevado la estabilidad en la gestión, ha perfeccionado los mecanismos de control y ha estimulado el autocontrol.** La capacitación para el diseño estratégico de las entidades, y su ulterior aplicación, obliga, como parte esencial de dicho diseño, a la elaboración de los planes de acción que garanticen su cumplimiento. Dichos planes contienen, entre otros elementos, los responsables de las tareas, las fechas de chequeo y cumplimiento de éstas, etc. Todo ello ha traído como consecuencia una reducción lógica de la operatividad que caracteriza a las empresas, en sentido general, incrementándose la estabilidad en la gestión así como mecanismos de control derivados de dichos planes. Todo ello ha provocado un mayor autocontrol para garantizar el cumplimiento individual de las tareas asignadas.
- f) La celebración de talleres con las secretarías de los integrantes de la alta dirección ha generado una elevada motivación en las mismas y, como consecuencia directa de ello, la adopción de un rol más ejecutivo, la elevación de su capacidad de decisión y un mayor apoyo a la gestión de su entidad.** La capacitación a las secretarías de los directivos se ha diseñado con los mismos contenidos que reciben sus jefes, sólo que desde el punto de vista de su función de apoyo. A manera de ejemplo, en los cursos a directivos se imparte Gestión del Tiempo, curso en el que se les orientan mecanismos recomendables para utilizar mejor la cuota de tiempo de la que se dispone; entre los cuales se les sugiere que elaboren una planificación diaria y jerarquizada de las tareas a acometer al día siguiente. Durante el curso impartido a las secretarías se les enseña en detalle cómo se hace esta planificación así como se les orienta que diariamente deben tomar la iniciativa de solicitar a su jefe los datos necesarios para elaborar este plan. La medición del impacto de estos cursos ha sido prácticamente inmediata y espontánea, al recibir opiniones muy positivas de la nueva forma en que trabajan sus secretarías. Asimismo, se han realizado encuestas posteriores para dar seguimiento a dichos resultados, siendo la retroalimentación muy favorable, al punto de que muchos organismos han solicitado ampliar este tipo de taller al resto de las secretarías así como impartir cursos con nuevos contenidos a las que lo recibieron inicialmente.

g) El enfoque “aprender haciendo” a partir de la realidad propia de cada entidad, permite asumir los resultados como otro importante beneficio del curso. Los cursos de capacitación a los directivos, realizados bajo el enfoque de “aprender haciendo”, se realizan en la modalidad “in company” antes referida. Esto permite que se utilice la realidad propia de cada entidad como laboratorio de estudio y trabajo. Debido a ello, las clases donde los directivos aprenden a formular diagnósticos, diseños estratégicos, planes de acción, etc. no se imparten a través de conferencias sino que adquieren los conocimientos mediante la propia elaboración de éstos. Esta vía de capacitación tiene múltiples ventajas, entre ellas:

- ✍ se eleva la motivación de los participantes por el grado de familiaridad que tienen con la realidad de su empresa.
- ✍ los ejemplos surgen de forma dinámica y fluida ya que no es algo ajeno a los alumnos.
- ✍ según se avanza en la elaboración de estos diagnósticos, estrategias, planes, etc. se va conformando un resultado que le será de total utilidad para la gestión de la entidad, es decir, que reciben un beneficio adicional al propio conocimiento adquirido.

h) Los resultados se han potenciado al capacitar tanto a los integrantes del Consejo de Dirección como a los sustitutos y la reserva. Las ventajas anteriormente referidas sobre la utilización de la modalidad de cursos “in company” se evidencia con mayor énfasis al garantizar que los conocimientos sean impartidos no sólo a la alta dirección sino también a sus sustitutos y a la reserva. Esto tiene varias ventajas, entre ellas, una mejor interacción grupal entre la alta dirección y aquellos que deben sucederlos en esta tarea a mediano o largo plazo así como la garantía de que este relevo tiene una preparación equivalente a la de los integrantes del Consejo de Dirección.

A modo de Conclusiones

El tema de la medición del impacto de la capacitación sobre el desempeño organizacional constituye un aspecto relevante para el mejoramiento constante de la preparación del capital humano en las entidades y exige continuar desarrollando investigaciones que permitan avanzar al encuentro de formas más efectivas para su perfeccionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ? Colectivo de autores: Impacto de la capacitación, Editado por la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, Ciudad de la Habana, Cuba, Primera Edición, 25 de febrero de 2004.
- ? Jiménez, María L. y Barchino, Roberto: "Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas" www.gestiopolis.com, 2003.
- ? Robbins, S., P., "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica", Prentice Hall, Séptima Edición, Méjico, 2000.
- ? Ramírez, J. y García, S., "La Gestión por Competencias y el Impacto de la Capacitación", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana. 2005.
- ? Enebral, F. José: Formación continua de los directivos, www.gestiopolis.com, 2004.
- ? Vargas, J.N: Evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. www.canalwork.com, 2003.