

**Título: Diseño de un modelo para la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros empresariales.**

**Autores: Dra. Ana Lilia Castillo Coto.**

**Ing. Yuneisy Alonso García ([yalonso@ucf.edu.cu](mailto:yalonso@ucf.edu.cu)).**

**Resumen:**

El presente artículo tiene como objetivo el diseño de un modelo para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros empresariales usando las herramientas de la prospectiva. La Educación Superior ofrece una gama de cursos de postgrados para el desarrollo de conocimientos científico-técnicos y habilidades en la formación continua de profesionales, propiciando la creatividad y el pensamiento estratégico. Debido a la gran cantidad de cursos que se han impartido (maestrías, diplomados y postgrados en general), existe una necesidad de conocer cómo han influido los mismos en el comportamiento y desarrollo de los cursistas.

Para el diseño del modelo se usarán algunas herramientas de la prospectiva que ayudarán a ver el proceso de capacitación como un sistema, conocer si los objetivos trazados por los actores involucrados en el proceso se cumplen y de qué forma influyen estos en el cumplimiento de los mismos.

Es un tema que aún está en estudio, pero que se espera que dé excelentes resultados, además de ser de gran utilidad.

## **Introducción**

Hoy en día se está prestando mucha atención al capital intelectual y eso se debe, entre otras cosas, a que la sociedad es muy cambiante y avanza con gran rapidez por lo que el ser humano debe desarrollarse con igual velocidad.

Estos cambios están dados por lo rápido que avanza la tecnología y por la orientación de las organizaciones hacia los clientes, es por ello que el recurso humano se convierte en la mejor arma para las empresas de alcanzar el éxito o perderlo. Todo esto lleva a que tanto las empresas como el propio individuo comiencen a interesarse en la capacitación.

La capacitación es un proceso que le permite a un individuo superarse como ser humano y profesional. Además, se convierte en una carta segura de triunfo para su organización, pues al encontrarse más preparado puede enfrentarse mejor a los cambios tan bruscos que ocurren a su alrededor y desenvolverse de una manera adecuada para el beneficio de su empresa.

El proceso de capacitación conlleva una serie de gastos para la empresa y para aquel que la recibe. Una inadecuada capacitación o la no puesta en práctica de los conocimientos recibidos pueden llevar a que la organización incurra en gastos innecesarios o insatisfactorios por esto se hace necesario que se mida el impacto que trae consigo la capacitación tanto a la sociedad, como a la empresa y al individuo en sí.

Pero, ¿cómo saber que la capacitación en la que se ve involucrado cada individuo es la correcta para su perfil y si la misma después de concluida da resultados y está siendo puesta en práctica por los cursistas?

Existen muchas herramientas disponibles que permiten que se pueda crear un diseño para medir el impacto de la capacitación, entre ellas se encuentra el paquete de las herramientas prospectivas. Con el uso de las mismas se persigue que el proceso de capacitación sea visto como un sistema y que el diseño realizado se pueda aplicar sin importar el escenario futuro que se presente a la hora de evaluar los resultados de dicho proceso.

## **Desarrollo**

### **Capacitación**

Actualmente existe el llamado “boom” de la gestión del conocimiento y de lo importante que se está volviendo el capital humano. Mas no es algo únicamente de moda, es una necesidad porque la sociedad, al igual que todo a su alrededor, se desarrolla y cambia.

En los inicios de la raza humana, se comenzó por trabajar la tierra por lo que esta era su recurso primordial. Posteriormente se fue desarrollando y llegó la Revolución Industrial donde el activo más importante era la maquinaria. Así continuo creciendo la humanidad y lo que prevalece hoy es la información y el conocimiento de quién sino el hombre es la parte más importante.

Ahora, con lo cambiante que es el mundo, cualquier negocio se encuentra orientado al cliente y a la sociedad, por ende, el hombre debe superarse para poder enfrentar los nuevos retos. Él se convertirá en el centro del éxito de la organización siempre y cuando sea capaz de procesar toda la información que recibe y convertirla en conocimiento para ponerlo en práctica para beneficio de la empresa y suyo propio.

Es aquí donde entra a jugar un papel muy importante la capacitación, pero qué es la capacitación. Según la lengua española la capacitación es la acción de capacitar que no es más que hacer a alguien apto o habilitarlo para una función, pero realmente ¿es sólo eso? La capacitación se ve como una forma de transferir conocimientos, habilidades y destrezas hacia las personas que se desempeñan en las organizaciones y a fortalecer actitudes necesarias para el éxito del negocio.

La capacitación es la llave que abre las puertas a la superación de las personas como seres humanos y como profesionales. En estos nuevos tiempos donde cada vez la ciencia avanza más es necesario estar en constante crecimiento de los conocimientos para estar a la par del desarrollo científico e intelectual.

Los procesos de capacitación son recibidos en muchas ocasiones como una oportunidad de crecimiento y de aprendizaje con el fin de, no sólo de mejorar la tarea y el desempeño, sino también para crecer como personas, para interiorizar contenidos que quizá no tenga aplicación inmediata pero que dan temple y seguridad para las oportunidades futuras.

La capacitación en la empresa debe implementarse de tal manera que asegure la transferencia de habilidades medibles por sus resultados organizacionales.

“La capacitación, considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema, por lo que cuando se nos plantean preguntas como: ¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido?, debiéramos responder con otras preguntas: ¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?”<sup>1</sup>

La superación de los cuadros de Cuba, constituye hoy una premisa para la concepción y puesta en práctica de los planes y estrategias que se traza el país para enfrentar los cambios enunciados con anterioridad.

A pesar de la importancia que tiene la medición del impacto de la capacitación, en Cuba, como en muchos países del mundo, existen pocas investigaciones con respecto a este tema. Aún así se ha visto en los últimos tiempos un renovado interés por parte del Ministerio de Educación Superior (MES), así como de todos los implicados en este tema, de hacer estudios sobre el impacto de la capacitación de sus cuadros y reservas.

Es una realidad que llevar a cabo un estudio sobre la medición del impacto de la capacitación es un trabajo engorroso y que requiere de mucho tiempo y disposición, pero aún así es inmensamente necesario para conocer si se está siguiendo el camino correcto y si están dando resultados las estrategias de capacitación de los cuadros. La evaluación del impacto permite advertir:

- Si la estrategia de capacitación es la adecuada y define con precisión los objetivos que desea alcanzar la organización sobre la base del diagnóstico realizado de las necesidades de superación.
- Si existe falta de consenso en cuanto a los criterios que han de considerarse para valorar cuándo una acción de superación dada ha tenido el impacto esperado por la organización.

Para lograr obtener estos datos con precisión y fiabilidad es necesario utilizar el método adecuado para la medición del impacto, así como los indicadores correctos según los intereses de la organización que vaya a realizar la evaluación.

En tiempos como estos donde, como se mencionaba antes, tener un buen personal puede marcar la diferencia entre las distintas organizaciones, los recursos humanos se han convertido en un indicador de la competencia. Muchas empresas cubanas tienen puesta en práctica la evaluación de desempeño y se están dirigiendo a la competencia de sus trabajadores. Ya únicamente no se toma en cuenta en que se gradúan las personas sino lo que son capaces de hacer y en esto la capacitación juega un papel fundamental. La recuperación de la economía está determinada por las capacidades y modos de actuación de los hombres que dirigen, administran y gestionan los recursos de la organización.

Ya en algunas regiones del país se ha puesto en práctica algunos mecanismos para hacer posible la medición del impacto de la capacitación. En una propuesta metodológica previeron dividir el sistema de acciones en dos etapas: selección de los expertos y elaborar el instrumento.<sup>2</sup>

Todo lo analizado con anterioridad da una idea de lo que es el impacto de la capacitación y de qué forma este podría medirse, pero el objetivo, en sí, de este artículo es el uso de las herramientas de la prospectiva para poder elaborar un diseño que permita evaluar este impacto independientemente del entorno o escenario futuro que exista.

### **Prospectiva**

Se continuará con una explicación muy concreta de lo que es la prospectiva para poder entender cómo el uso de sus herramientas podría llevar a la creación del mencionado diseño. La prospectiva permite que se planifique sin importar los distintos escenarios futuros, porque brinda un amplio abanico de posibilidades y cómo comportarse ante cada una de ellas.

“El futuro no está escrito, está por hacer.”<sup>3</sup> Predecir el futuro sería por completo ilógico dado que el futuro está por hacer, pero es un hecho que las organizaciones deben prepararse para los posibles futuros. Michel Godet en estas palabras indica que, aunque el futuro puede ser completamente desconocido y disímil, las organizaciones se pueden preparar para enfrentarlo según se presente. Estas pueden apoyarse en su comportamiento pasado, que aunque ya está escrito y es único, existen muchas formas de interpretarlo y de la que se escoja depende en gran medida las estrategias futuras que se trazarán para enfrentarse a los nuevos tiempos.

Muchas personas han trabajado y trabajan la prospectiva y es considerada por ellos como una ciencia que estudia el futuro para comprenderlo e influir en él en beneficio propio. Comprende tres aspectos importantes: la anticipación, la apropiación y la acción.

La prospectiva no es más que una ciencia que estudia, desde el presente, el diverso futuro que puede presentarse y que se desea, basándose en la interpretación de las acciones realizadas en el pasado y teniendo en cuenta las variables clave, el comportamiento de los actores involucrados en el sistema, así como su influencia en el cumplimiento de los objetivos trazados.

La prospectiva persigue disminuir la incertidumbre que existe en el futuro, jamás eliminarla porque el entorno en que se mueve el mundo en la actualidad cambia constantemente y estos cambios inciden sobre la predicción que se realiza.

La prospectiva cuenta con una serie de métodos y herramientas que ayudan a su puesta en práctica. Pueden ser cualitativos o cuantitativos, pero la eficiencia y efectividad dependerá de usar los que son idóneos para el caso que se analice.

Dado el interés de esta investigación, se analizará el método de los escenarios.

### **Método de los escenarios**

El método de los escenarios es una herramienta fundamental en la prospectiva. Su principal desventaja es que se necesita mucho tiempo para realizarlo y si la investigación dispone de corto tiempo entonces no puede realizarse en su totalidad sino que solo se analiza el módulo más importante.

Para poder accionar correctamente sobre el futuro es necesario que al anticiparse, se realicen las preguntas adecuadas, se estudie la forma de comportarse cada actor involucrado, así como reducir las incertidumbres futuras e identificar y evaluar las posibles estrategias. Para realizar lo antes mencionado se utilizan algunas herramientas que se explicarán posteriormente.

Dado que existen diversos futuros y se puede llegar a ellos por disímiles vías, la descripción y la trayectoria hacia él constituyen un escenario. No existe un solo método de los escenarios, pero sí existe un consenso donde se siguen simultáneamente una serie de etapas que convergen en este.

“Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura.”<sup>4</sup>

El método de los escenarios tiene como objetivo proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competencial.

El método de escenarios tiende a construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución. El objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial de la organización.

El método de los escenarios cuenta con tres fases. Estas se detallan a continuación (Anexo 1):

1. Construir la base. Esta fase juega un papel fundamental en la construcción del escenario. Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la empresa y su entorno. La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, sistema a su vez, ligado a su entorno exterior.
2. Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre. Al estar identificadas las variables clave, analizados los juegos de actores, se pueden ya preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje, por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura. Se puede utilizar aquí el análisis morfológico para descomponer el sistema estudiado en dimensiones esenciales y estudiar las combinaciones posibles de estas diferentes dimensiones, combinaciones que constituyen otras tantas imágenes posibles de futuro. Con la ayuda de los métodos de expertos, se podrá reducir la incertidumbre estimando probabilidades subjetivas de que sucedan estas diferentes combinaciones o de los diferentes acontecimientos clave para el futuro.
3. Elaborar los escenarios. En esta fase los escenarios están todavía en estado embrionario, ya que se limitan a dos juegos de hipótesis realizadas o no. Se trata entonces de describir el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales (esta fase del trabajo se denomina fase diacrónica). Algunas partes de la evolución del sistema, pueden dar lugar a la puesta a punto de modelos parciales, y ser objeto de tratamientos informáticos. Pero las cifras así calculadas solo tienen un valor indicativo: ilustran la evolución del sistema y permiten efectuar un cierto número de verificaciones sobre su coherencia.

### **Propuesta de diseño para la medición del impacto de la capacitación con el uso de las herramientas prospectivas**

Para la propuesta de diseño se utilizan las herramientas de la prospectiva, como se mencionaba con anterioridad, con la expectativa de que su uso permita lograr que se vea el proceso de capacitación como un sistema que independientemente del escenario futuro que tenga, pueda ponerse en práctica y se cumplan los objetivos que se persiguen con la capacitación por parte de los actores involucrados.

Primeramente se usa el Método MICMAC, este identifica los factores clave en la evolución futura de un sistema o fenómeno (en este caso, todas aquellas variables clave en la evolución futura de la capacitación). Cuenta con tres pasos:

1. Identificación de las variables.
2. Localización de las relaciones entre las variables o factores en la Matriz de Análisis Estructural.
3. Búsqueda de las variables o factores claves a través del método MICMAC.

Posteriormente se pone en práctica el Método MACTOR que da la relación entre los actores y los objetivos que persiguen los mismos (todos los involucrados en el proceso de capacitación y los objetivos que pretenden o persiguen cada uno de ellos con la superación de los cuadros y reservas). Así como la actuación de un actor sobre otro, tanto directa como indirectamente.

Luego, indistintamente, se usa el Método MULTIPOL y el Método SMIC.

El Método SMIC tiene una puesta en práctica sencilla (elaboración de un cuestionario), de bajo costo y rápido en el tiempo para unos resultados que, en general, son fáciles de interpretar. El método consiste en interrogar un panel de una manera tan racional y objetiva como sea posible. El desarrollo del mismo se realiza generalmente en forma de preguntas por la vía digital y esto hace que se pueda eliminar la subjetividad debida al encuestador. De este sale un grupo de hipótesis donde se analizan las más probables a cumplirse.

El Método MULTIPOL ayuda a los actores a tomar una decisión respecto a las acciones o soluciones a tener en cuenta para poder alcanzar sus objetivos (acciones a seguir por cada involucrado en el proceso de capacitación para lograr sus objetivos). Se utiliza para esto las ponderaciones que dan los expertos a cada política.

Después de recopilados todos los datos son procesados por medio de un software que proporciona los resultados de cada método y que se analizan posteriormente para llegar a las conclusiones.

## Conclusiones

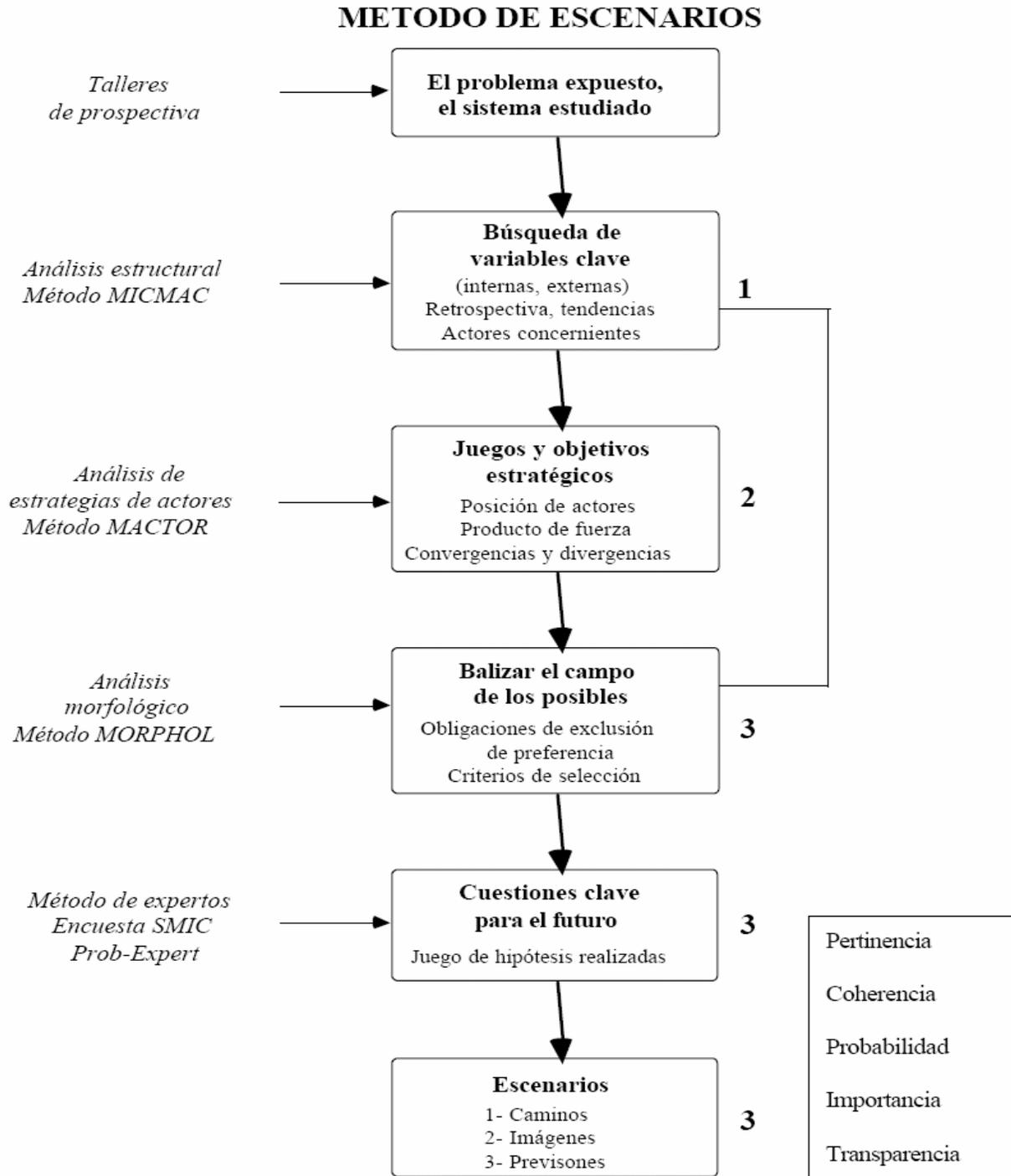
En esta nueva etapa que atraviesa el mundo, la capacitación ha pasado a ser una cuestión fundamental para el desarrollo y competitividad de las organizaciones, ya no son los recursos materiales y financieros los que determinan la capacidad competitiva y el crecimiento de las organizaciones, sino, su capital intelectual. Después de haber realizado un estudio de todo lo anteriormente expuesto se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La evaluación del impacto de la capacitación en general y de los cuadros en particular es una necesidad actual para hacer más eficiente la misma, así como lograr la satisfacción y transformación de los sujetos implicados y de su desempeño como directivo.
2. La evaluación del impacto de la capacitación es de vital importancia para conocer si las estrategias de capacitación que se siguen son las adecuadas o si necesitan algún cambio.
3. La aplicación de las herramientas de la prospectiva en la medición del impacto de la capacitación facilita el procedimiento y permite la evaluación del mismo sin importar los escenarios futuros que se presenten.

## Referencias bibliográficas

1. Neilson Vargas, Jaime. Evaluación de impacto de la capacitación: reflexión desde la práctica. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaime.htm>, 2006.
2. Pérez Martínez, Armenio. Determinación de indicadores para valorar el impacto de la capacitación en el territorio de Ciego de Ávila. Armenio Pérez Martínez, Mario Ares Sánchez, Leticia Pérez Vidal, Osleidys Hernández Beltrán. Tomado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>.
3. Godet, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. / Michel Godet. -- España: Macombo S.A, Barcelona, 1993. -- p. 2.
4. Godet, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. / Michel Godet, Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Robelat. -- Gerpa, Abril 2000. -- p. 38.

**Anexo 1. Método de los escenarios.**



Fuente: “La caja de herramientas de la Prospectiva estratégica”, Michel Godet, 2000.