

# Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación de los directivos

Artículo de Resultado de Investigación  
Etapa Intermedia  
Recibido: 9 de Agosto de 2010  
Aprobado: Octubre 15 de 2010

MSC. YUNEISY ALONSO GARCÍA  
*Profesora instructora.*  
Universidad de Cienfuegos  
yalonso@ucf.edu.cu

DRA. ANA LILIA CASTILLO COTO  
*Docente Investigadora*  
Universidad de Cienfuegos

DR. ABEL QUIÑONES URQUIJO  
*Docente Investigador*  
Universidad de Cienfuegos



**RESUMEN:** La capacitación es una actividad muy importante dentro de una organización pues brinda la posibilidad de preparar a los individuos que la componen para los nuevos retos, tanto externos como internos, a los que se enfrentan todas las organizaciones. La evaluación del impacto constituye parte imprescindible del proceso de capacitación resultando de vital importancia para aquellos involucrados en dicho sistema ya que esta funciona como retroalimentación del proceso brindando información útil sobre el mismo. La presente investigación persigue diseñar y validar un procedimiento para la evaluación sistémica e integral del impacto de la capacitación de los directivos como apoyo al cambio organizacional, desde el momento mismo en que se comience a planificar la actividad de capacitación hasta algún tiempo después de concluida la misma. Este procedimiento toma como base la Metodología D.I.C.E. (Diagnóstico, Intervención, Comprobación y Evaluación) y la estrategia de evaluación de impacto, además de apoyarse de las herramientas prospectivas para facilitar el desarrollo del Modelo de Kirkpatrick modificado por Phillips; para la validación se tomó como grupo de estudio una edición de una maestría en Cuba. En este documento se presenta el resultado de una parte de esta investigación la cual pretende continuar desarrollándose. Aquí se describe el procedimiento diseñado y se mencionan los resultados obtenidos.

**Palabras Clave:** Capacitación, Directivos, Organización, Modelo

- *Teórico:* Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los directivos empresariales considerando la evaluación como un todo, además de la propuesta de medición cuantitativa del cálculo del Retorno de la Inversión.
- *Empírico:* Acercamiento a las variables de control en los programas de la Maestría en Dirección; método de definir variables en otros programas y las herramientas de medición validadas.

## 2. DESARROLLO

La capacitación le abre al individuo un universo de nuevas oportunidades pues obtiene nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes que le llevan a cambiar su actitud sobre todo lo que lo rodea, al combinar todo lo que aprende durante este proceso obtiene nuevas fórmulas que pone en práctica en su vida diaria (laboral y personal). Además de ser una herramienta para la gestión de los recursos humanos en la organización.

La capacitación es una acción que realiza la empresa, para la cual destina recursos financieros, materiales y humanos, así como tiempo, para superar y crear mejores trabajadores, pero sobre todo mejores seres humanos.

Evaluar el impacto de la capacitación les permite a todas aquellas personas involucradas en el proceso obtener información útil sobre el resultado de las distintas actividades de capacitación y para el desarrollo de nuevas actividades, así como el perfeccionamiento de las ya existentes.

En esta investigación se diseña un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los directivos empresariales de una forma sistemática e

integral como apoyo al cambio organizacional. Para la realización de este procedimiento se llevó a cabo un estudio bibliográfico sobre capacitación, evaluación de impacto y herramientas prospectivas. El procedimiento fue validado en una empresa de seguridad y un grupo de directivos del turismo, cursistas pertenecientes a una Maestría en Dirección. El procedimiento toma como bases la Metodología D.I.C.E. (Diagnóstico, Intervención, Comprobación y Evaluación) que es un modelo que agrupa, de forma integral, las etapas que tiene el proceso de capacitación y la Estrategia para la Evaluación del Impacto de la Capacitación. También se apoya en el Modelo de Kirkpatrick mejorado y en herramientas prospectivas.

El procedimiento cuenta con ocho pasos los cuales se describen a continuación:

1. Caracterización del grupo de estudio (organización).

En este paso se mencionan las características de la empresa objeto de estudio con el objeto de conocer sus peculiaridades, pues no existen dos organizaciones que sean iguales. En este caso fueron una empresa de seguridad (SEPSA Cienfuegos) y directivos de turismo (turismo Trinidad).

2. Identificación del banco de problemas de la organización objeto de estudio.

Para objeto de la presente investigación la identificación del banco de problemas no es más que el conjunto de los retos de aprendizaje que todavía tiene que resolver la organización. La identificación del banco de problemas sirve para dar una panorámica de cuáles son los puntos débiles y las deficiencias con que cuenta la

## 1. 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 individuo 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 profesionalmente y 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. Esta conlleva una serie de transformaciones en los individuos y en las empresas, también se incurre en un grupo de gastos por parte de la organización durante las actividades de capacitación. Realizar una evaluación del impacto de la capacitación permite conocer cuánto han mejorado los conocimientos, habilidades y aptitudes de los individuos que han pasado por ella, también cuánto de eso aplican en sus organizaciones y los beneficios que esta trae consigo; además, da la oportunidad de que el sistema se retroalimente con la información obtenida durante la evaluación, conociendo si el programa está correctamente diseñado, si necesita alguna transformación o mejoría, y otros aspectos.

Muchos países tienen estrategias de evaluación de impacto, aún así, en la bibliografía consultada, no se encontraron suficientes trabajos con respecto al tema en cuestión.

Debido a la gran gama que existe de cursos de postgrado para el desarrollo de conocimientos científico-técnicos y habilidades en la formación continua de profesionales en Dirección, que contribuyen a alcanzar la creatividad y el pensamiento estratégico a través de los componentes académicos, científicos e investigativos, se hace presente una necesidad de conocer cómo pueden influir los mismos en el comportamiento y desarrollo de los cursistas.

Por tanto, la no existencia de un procedimiento que permitan evaluar el impacto de la capacitación de los directivos considerando la evaluación como un todo es un Problema Científico a resolver.

El objetivo general de esta investigación es diseñar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos empresariales considerando la evaluación como un todo y validar el mismo en una edición de una Maestría en Dirección de la Universidad de Cienfuegos en Cuba.

En esta investigación se usaron diversas técnicas y herramientas como son el muestreo por estratos para definir el tamaño de muestra a utilizar en los dos grupos que fueron objeto de estudio, las encuestas, entrevistas, observación directa y otras para la recopilación de la información y el Excel para procesar datos.

El diseño del procedimiento se apoyó en la Metodología D.I.C.E (Diagnóstico, Intervención, Comprobación y Evaluación), la Estrategia de Evaluación de Impacto, los modelos de evaluación de impacto de Kirkpatrick y las herramientas prospectivas.

Con lo antes dicho los aportes que se esperan con esta investigación son:

organización y sobre las cuáles se puede trabajar para darles solución. Existen varias vías para resolver estas dificultades, el programa de capacitación puede ser un medio para ello con el aprendizaje de nuevos conocimientos, habilidades, herramientas. También a través de los proyectos científicos, investigaciones, tesis, entre otros estudios realizados por los propios directivos de la empresa involucrados en la capacitación. Se identificó el banco de problemas de los dos grupos que fueron objeto de estudio a través de entrevistas, observación, revisión de documentos y otras técnicas.

### 3. Identificación de los intereses de la capacitación.

Mediante la utilización del modelo AMOD (permite identificar competencias), así como entrevistas a los involucrados en el proceso de capacitación y observación directa, se pueden identificar los intereses que se persiguen con la capacitación. También surgen de la necesidad de solucionar el banco de problemas de la organización. Teniendo en cuenta las necesidades que presentan los grupos objeto de estudio, solicitaron una Maestría en Dirección para la capacitación de los directivos de la organización en técnicas empresariales.

### 4. Agrupar expectativas (variables) y operacionarlas.

En el contexto de esta investigación, se llamará variable a las expectativas que tienen, de la capacitación, aquellos involucrados en el proceso de formación. Para obtener las variables, así como los actores y objetivos de ambos grupos (antes mencionados) se realizaron entrevistas a los implicados en el proceso (sistema) de capacitación. Después de

realizadas las entrevistas se procedió a analizar todas las respuestas y se conformó una lista, luego de un proceso de unificación donde se concilian las mismas para agrupar las coincidentes, con las variables involucradas en el sistema de capacitación, así como los actores y los objetivos perseguidos por los mismos.

Las variables resultaron ser siete, las cuales para su mejor estudio se desglosaron en treinta y tres. Los grupos fueron: necesidades de capacitación, motivación personal, proyección de la organización, política estatal, comunicación, crecimiento individual y desempeño organizacional.

### 5. Relacionar variables y determinar claves.

Después de listar las variables, utilizando una herramienta prospectiva (La Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación - MIC MAC) se procede a determinar cuáles son las variables clave del sistema de capacitación. Del procesamiento de las variables, resultaron clave veinte, las cuales fueron vueltas a agrupar quedando como variables clave del sistema de capacitación las siguientes: comunicación, crecimiento individual, desempeño organizacional y motivación personal.

### 6. Definir actores y objetivos del objeto de estudio.

La Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR) prospectiva que permitirá procesar los actores del sistema y los objetivos perseguidos por los mismos. Este método busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a

un cierto número de posturas y de objetivos asociados. En el sistema de capacitación que está siendo objeto de estudio se concluye que no existen divergencias entre los actores con respecto al cumplimiento de los objetivos.

#### 7. Evaluación del impacto de la capacitación.

Para la evaluación del impacto de la capacitación se usó el modelo de Kirkpatrick modificado el cual cuenta con cinco niveles: reacción, aprendizaje, aplicación, resultados, cálculo del retorno de la inversión (ROI). Para la evaluación de estos niveles se aplicaron encuestas y se realizaron entrevistas. También se tuvo en cuenta las notas en los diferentes módulos de los maestrantes y en qué medida ellos pudieron resolver los retos del banco de problemas de sus respectivas organizaciones.

#### 8. Realización del informe.

Con toda la información recopilada se preparó un informe con los resultados de cada paso. Los principales datos del informe obtenido de la validación de este procedimiento en los grupos analizados aparecen a continuación.

- La Maestría cumple con las necesidades de capacitación que presentaban las instituciones objeto de estudio.
- Se originaron buenos resultados en la gran mayoría de las personas.
- Fue de gran agrado para los individuos, en su mayoría la encontraron muy interesante.
- El contenido del programa era adecuado y de aplicabilidad en sus puestos de trabajo.
- Tuvieron posibilidad de una amplia discusión.
- Hubiesen deseado tener más ejemplos prácticos.
- Estuvo bien organizada y gran parte de los contenidos recibidos eran nuevos para los maestrantes.
- Debería repetirse nuevamente la Maestría.
- La información antes de iniciar la actividad fue tan clara como fue posible y el material recibido para apoyar las clases fue muy adecuado.
- Los profesores se encontraban muy preparados en los temas que les correspondía.
- Los contenidos, ejemplos y herramientas aprendidas ayudaron grandemente a mejorar las habilidades que deben tener como directivos.
- Fue efectiva pues el contenido impartido es usado dentro de las organizaciones, llevándolos a pensar de manera diferente y a aplicar para descubrir procesos que pueden mejorarse emprendiendo tareas para su perfeccionamiento.
- Cumplió con las expectativas pues ayudó a mejorar mucho las variables clave del sistema que son: comunicación, crecimiento individual, desempeño organizacional y motivación personal.

## CONCLUSIONES

Después de realizado el estudio, diseñado el procedimiento e implementado en dos grupos de estudio, se arribó a las siguientes conclusiones:

1. La evaluación del impacto de la capacitación es tema de gran importancia para las organizaciones. Es un tema novedoso y que comienza a investigarse, aún así ya existen estrategias y algunos pasos encaminados en función de esta.
2. Existen dos matrices de la prospectiva que apoyan el diseño del procedimiento.
3. La evaluación del impacto de la capacitación debe preverse desde el mismo instante en que se comienza a planificar el programa de capacitación y comenzar a evaluar desde que se implemente.
4. Debe haber claridad en cada una de las etapas con las que cuenta el procedimiento, así como el tiempo para llevarlo a cabo y mucha paciencia y tacto. Cooperación de la dirección y los involucrados.
5. Tener claro el alcance que persigue, aunque deben medirse los cinco niveles.
6. La Maestría en Dirección tuvo un impacto satisfactorio trayendo varios beneficios y cumplió las expectativas que se tenían aunque necesita que se planifique más tiempo para actividades prácticas y talleres.
7. El procedimiento es válido y factible para cualquier organización, a pesar de que resulta trabajoso el paso 5 que es el cálculo del Retorno de la Inversión (ROI).

## RECOMENDACIONES

En vistas a mejorar la evaluación del impacto de la capacitación, se recomienda:

- Obtener resultados de análisis y pruebas antes de que se realice la capacitación para que sirvan de punto de partida para comparar con los resultados obtenidos durante o después de culminado el curso y poder tener una mejor información del impacto provocado por la actividad de capacitación.
- Realizar una evaluación un período posterior a terminada la capacitación pues muchas veces los avances en el aprendizaje no se ven inmediatamente después finalizar el proceso de capacitación, esto permite poder observar como van mejorando las personas en su desempeño cotidiano.
- En el cálculo del Retorno de la Inversión (ROI), se debe continuar profundizando para perfeccionarlo con el objetivo de calcular también el beneficio de la organización. Deben identificarse indicadores que permitan que el cálculo de ROI sea más amplio y general.

### Referencias bibliográficas

1. Abdala, E., (2004): "Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes", Departamento de Publicaciones de Cinterfor, OIT, Montevideo.
2. Alpízar Fernández, R. (2004): "Modelo de la gestión para la formación y desarrollo de los objetivos académicos de la Universidad de Cienfuegos", Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana (C.H).

3. Anabalón S., M. (20/dic/2007): "Diseño de evaluación." Tomado de: <http://capderrhh.blogspot.com/2007/12/diseo-de-la-evaluacin.html>.
4. Ayala Villegas, S. (2004): "Proceso de desarrollo de los recursos humanos." Tomado de: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/).
5. Casanova, F. (oct/2003): "Formación profesional y relaciones laborales.", Montevideo: Departamento de Publicaciones de Cinterfor, OIT.
6. Castillo Coto, Ana Lilia. Dirección de Operaciones/Ana Lilia Castillo Coto.
7. Ministerio de Educación Superior. "Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas", La Habana, Cuba.
8. Ministerio de Educación Superior. "Guía para la confección de la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros de los OACE y Territorios", La Habana, Cuba.
9. Ministerio de Educación Superior. (1996): "Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. EMPSES, Cuba.