

**Análisis desde la evaluación de impacto en la capacitación a directivos**  
*Analysis from the evaluation of impact in the training to directive*

**Máryuri García González\***

\*Doctora en Ciencias de la Educación, profesora Titular, Universidad de La Habana, Cuba, [maryuri@cepes.uh.cu](mailto:maryuri@cepes.uh.cu) ; ID: <http://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

**Alfredo García Rodríguez**

Especialista en Logística, profesor Auxiliar, Universidad de Pinar del Río, Cuba, [alf@upr.edu.cu](mailto:alf@upr.edu.cu) ; ID: <http://orcid.org/0000-0002-7823-3547>

**Tania Ortiz Cárdenas**

Doctora en Ciencias Pedagógicas, profesora Titular, Directora del CEPES. Universidad de La Habana, Cuba, [tania@cepes.uh.cu](mailto:tania@cepes.uh.cu) ; ID: <http://orcid.org/0000-0002-5292-6185>

**Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo**

García González, M., García Rodríguez, A. & Ortiz Cárdenas, T. (2021). Análisis desde la evaluación de impacto en la capacitación a directivos. *Avances*, 23(3), 248-268, <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/629/1820>

**Recibido:** 10 de febrero de 2021

**Aceptado:** 18 de junio de 2021

**RESUMEN**

En el artículo se realiza un análisis teórico sobre la capacitación, especificando en aquella orientada a los directivos, resaltando su importancia, necesidad y beneficios. Posteriormente, se establecen los elementos básicos para la evaluación de su impacto e incidencia en aspectos como: productividad, dimensión psicológica, desarrollo personal, entre otras; quedando demostrada su repercusión en el desempeño y en la

proyección organizacional, al constituir un eslabón clave para la calidad de los procesos universitarios. Para ello se toman como referencia 12 ediciones del Diplomado de Dirección y gestión empresarial, lo cual permite desde los resultados obtenidos establecer un conjunto de aspectos claves en la capacitación que direccionan y revelan su importancia a la luz de la aplicación de diversas técnicas empíricas.

**Palabras clave:** calidad; capacitación; directivos; evaluación; impacto.

---

## **ABSTRACT**

In the article is carried out a theoretical analysis on the training, specifying in that guided the directive, standing out their importance, necessity and benefits. Later on, the basic elements settle down for the evaluation of their impact and incidence in aspects like: productivity, psychological dimension, I develop personal, among others; being demonstrated their repercussion in the

## **INTRODUCCIÓN**

La evaluación del impacto del proceso de capacitación es, sin duda, un factor necesario e importante a tener en cuenta para el diseño del proceso de formación de los directivos y sus reservas, y así eliminar las dificultades que aún existen en el mismo.

Con el surgimiento de las sociedades aparece la evaluación, cuya evolución desde los planos conceptuales y metodológicos en el área científica, ha estado permeada por las diferentes corrientes de pensamiento que han aparecido en la humanidad para indagar en distintos fenómenos o el universo mismo que los rodea en los diferentes ámbitos, ya sean social, económico, físico, medioambiental, entre otras.

En este ámbito, se reconoce a la capacitación como un proceso que provee a los directivos y a sus reservas de profundos conocimientos científicos, lo que les proporciona y desarrolla hábitos, habilidades y capacidades,

acting and in the organizational projection, when constituting a key link for the quality of the university processes. For they take it like reference 12 editions of the Graduate of Address and managerial administration, that which allows from the obtained results to establish a group of key aspects in the training that you address and they reveal their importance by the light of the application of diverse technical empiric.

**Key words:** quality; training; leaders; evaluation; impact.

permitiéndoles el desarrollo y activación de las competencias necesarias para el desempeño de sus responsabilidades y/o eliminar aquellas que les puedan dificultar el cumplimiento de las mismas, para de esta forma cambiar y mejorar sus actitudes.

Por lo que García, García Rodríguez y Ortiz (2016) plantean que se debe tener mayor capacidad de respuesta a los problemas generales con que se enfrenta la humanidad y las necesidades de la vida económica y cultural y ser más pertinente en el contexto de los problemas específicos de una región, un país o una comunidad

Cuba ha trabajado con fuerza, en la capacitación de directivos, labor que se ha intensificado en los últimos años y después de transcurrida más de una década de intenso trabajo en este campo, se han expresado preocupaciones respecto al impacto de las

acciones de formación desarrolladas en los resultados de las organizaciones.

Por lo que es preciso establecer una comunicación sobre la base del conocimiento, el razonamiento y la comprensión de la realidad actuante, para poder transformarla de forma creativa. Lazo, García y Rojas (2020) plantean que saber comunicar constituye un elemento clave para tener éxito en cualquier proyecto emprendido desde una necesidad sentida.

En la actualidad son escasos los estudios que abordan el tema y no se dispone de sistemas

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la investigación fueron necesarios métodos teóricos (Sistémico–estructural funcional e Histórico-lógico) y métodos empíricos (observación, análisis documental, encuestas y entrevistas, fundamentalmente para conformar o definir criterios). Sustentado en el método Dialéctico- materialista como general.

Para el análisis empírico se utilizó como población los estudiantes de las 12 primeras ediciones del Diplomado de Dirección y gestión empresarial, ofertado a los directivos de la provincia de Pinar del Río. En general hasta la edición número doce del Diplomado han participado 324 directivos de toda la provincia,

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para una mayor concreción, organicidad y lógica seguida en la investigación, se subdividirá este acápite en diferentes momentos:

de indicadores, ni de metodologías que permitan evaluar el referido impacto, por lo que, tomando en cuenta la relevancia que ha adquirido este tema en los últimos años, se requiere abordarlo desde lo teórico y lo procedimental. El presente artículo establece un acercamiento a dichos aspectos enfocado básicamente su objetivo en revelar la importancia de la capacitación a directivos para la gestión con alta calidad de los procesos universitarios.

con una media de 27 personas por edición, representado 199 empresas del territorio. Se trabajó con una muestra de 164 directivos para un 51 %, de 53 empresas.

Todo lo cual permitió establecer el marco conceptual, contextual y teórico, así como la determinación de las principales manifestaciones del objeto de estudio y las principales relaciones y componentes que inciden sobre él, además de realizar inferencias y asumir teóricamente posturas en función de lo planteado.

### *Capacitación y análisis general asociado a ella*

En las organizaciones modernas, como se señala en el *“Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de Capacitación y Desarrollo de los Recursos*

*Humanos*” en las entidades laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) de Cuba:

La gestión de los conocimientos y la capacitación de los trabajadores, constituye una necesidad para lograr su transformación en capital humano, entendido como aquella fuerza de trabajo con alta calificación en el desempeño profesional para el puesto de trabajo que ocupa, que requiere no solo alta vitalidad, sino una preparación individual caracterizada por una constante necesidad de perfeccionamiento, a partir de la evaluación de sus necesidades, las de su organización y las del entorno (Resolución 29, 2006, p.12).

El conjunto de acciones que se desarrollan para lograr estos objetivos de preparación de los trabajadores, recibe diferentes denominaciones en las disímiles latitudes y según Almuiñas y Galarza (2019), siendo entre otros los términos más difundidos y aceptados internacionalmente: capacitación, formación, desarrollo de carrera, entrenamiento, progresión y educación permanente.

La capacitación, desde la perspectiva de Martínez y García (2015), significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y

futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

En realidad, en el sistema de superación de los recursos humanos, los procesos de capacitación y desarrollo se entrelazan y complementan; los beneficios de la capacitación que se da a una persona, pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades y tanto la capacitación como el desarrollo deben ser considerados por la organización como una inversión altamente compensada, que se revierte en beneficios tangibles en el cumplimiento de los objetivos institucionales

En tanto Chiavenato, citado en Almuiñas y Galarza (2019) la identifica como un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Por su parte, Vaklay (2004) también citado en Almuiñas y Galarza (2019), entiende a la capacitación como un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que

posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo

Por tanto, la capacitación constituye la transformación de las actitudes del personal en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas, lo que básicamente impacta en un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

En general, las definiciones citadas asocian la capacitación a un proceso de creación de capacidades, de habilidades para el mejor desempeño de las funciones y la denotan como

el conjunto de fases encaminadas a convertir a alguien apto para un fin, a habilitarlo, a dotarlo de la capacidad necesaria para algo. Por ello, la capacitación debe significar, en su conjunto, un planteamiento a largo plazo para mejorar a las personas, que constituyen el recurso estratégico más importante de cualquier organización.

El proceso de capacitación entonces lo conforman diferentes fases, lógicamente estructuradas, como se muestra en la Figura 1.



**Figura 1.** Ciclo del proceso de capacitación.

**Fuente:** Elaboración propia

La capacitación es una de las inversiones más sanas de las organizaciones, en la medida en que permite que las entidades cuenten con el personal más calificado y alcancen rendimientos más altos. En igual medida, los resultados que se obtienen de ella, no solo se revierten en beneficios a los capacitados, sino que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Si se acepta que la capacitación es una inversión, entonces debe asumirse también que esta se orienta a suplir las aspiraciones futuras de la organización, y las personas que se superan deben ser potencialmente capaces de lograr el éxito en la transferencia de los conocimientos a su puesto de trabajo; por ello, la capacitación de los individuos se orienta en función de las necesidades colectivas, no se concibe para castigar o premiar.

En cuanto a los beneficios de la capacitación, Martínez y García (2015) y Valdez (2016) identifican un conjunto de beneficios, tanto para los capacitados, como para la propia organización, corroborando en la investigación que:

a) Beneficios para los capacitados:

- *Beneficios educativos*: cambios que se generan en las capacidades, conocimientos, valores, actividades, intereses y hábitos de los que han sido capacitados, como consecuencia del desarrollo de las acciones de formación.
- Beneficios colaterales: ventajas de posicionamiento respecto a los que no han pasado por los procesos de capacitación.

b) Beneficios para la organización:

- cambios en las relaciones de trabajo y creación de vínculos entre los participantes en los procesos de formación, que incrementan su deseo de trabajar juntos;
- crecimiento de la movilidad del capital humano;
- incremento de los niveles de investigación y desarrollo;
- efecto *Feedback*, ya que implica un mayor impulso para la educación continua;
- aumento del nivel de satisfacción de los beneficiarios internos y externos;
- elevación de la productividad, y
- aumento de la motivación de los trabajadores.

Por tanto, la capacitación es importante, ya que permite, entre otros aspectos:

- consolidar la integración de los miembros de la organización;

- desarrollar una cultura organizacional en torno a la superación continua y el progreso organizacional;
- motivar a los trabajadores para cumplir con las tareas y actividades que coadyuvan al logro de la misión institucional;
- promover la creatividad, innovación y disposición para el trabajo;
- mejorar el desempeño de los colaboradores;
- ampliar la comunicación entre los miembros de la comunidad;
- reducir los costos y recobrar las inversiones, y
- propiciar el incremento de la armonía, el trabajo en equipo, y por ende, de la cooperación y la coordinación.

Por consiguiente, la capacitación es vital para la gestión de los procesos en las organizaciones, y dentro de ella, la orientada a los directivos, contribuye al perfeccionamiento de los mismos y a las actividades en las que intervienen.

#### *Enfoque actual de la capacitación a directivos*

La capacitación de los directivos es uno de los elementos esenciales de las políticas y de los sistemas para el éxito de las organizaciones, ya que los hace competentes y creativos para diseñar estrategias, diagnosticar y solucionar problemas cada vez más complejos y heterogéneos, trabajar en equipo, desarrollar la comunicación en las relaciones interpersonales, solucionar conflictos, entre otros, constituyendo así, una herramienta clave para la calidad de los procesos que se llevan a cabo y un mejor desempeño de la actividad que desempeñan.

A diferencia de las concepciones de la pedagogía tradicional, que privilegian el papel de la escuela como centro de la educación, consideran al maestro como el protagonista principal del proceso de enseñanza y como ente pensante singular, que transmite de forma acabada los conocimientos, dejando poco margen al alumno para trabajar con su mente y para aportar sus experiencias; el proceso la capacitación de directivos se identifica con las concepciones humanistas del desarrollo del hombre, las que centran su atención en el individuo como sujeto de su desarrollo personal y de la formación de su personalidad, proceso que ocurre en el transcurso de su vida social, de su trabajo y en interrelación con su colectivo (Almuiñas y Galarza, 2019).

En consecuencia, la preparación y superación de los directivos es un proceso educativo complejo, que tiene lugar en el propio desarrollo de la actividad de dirección, en el que participan múltiples factores, que van incorporando de forma creativa y desarrolladora, las vivencias y reclamos del entorno, y que lo van preparando para el ejercicio de sus funciones. Es de vital importancia para lograr la conducción adecuada de las organizaciones y alcanzar mayores niveles de calidad de sus resultados e impactos.

Por tanto se concibe la formación del directivo a lo largo de la vida, como: Un proceso de interacción entre lo biológico y lo social, en el cual este participa como ente activo en un contexto histórico concreto, en permanente y estrecha interacción con el entorno. La

capacitación de los directivos, se asume como factor contribuyente al desarrollo personal y profesional, centrandolo su atención en el dirigente como sujeto de su propia formación. Constituye preocupación de muchas organizaciones el encarar, en forma sistemática, planes de capacitación para sus directivos de mayor potencial. Una formación donde se conjuguen aprendizaje e investigación puede aumentar la capacidad de análisis y dar entrenamiento para manejar situaciones estratégicamente y potenciar la capacidad de liderazgo. La combinación de las tres categorías de atributos (ser, saber y saber hacer) define el perfil necesario y esperado para un directivo.

Actualmente, la capacitación debe promover que se pongan de manifiesto los conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades en función de la organización, de manera que no solo se sigan procedimientos y se repitan secuencias de trabajo, sino que también aporten al análisis y solución de los problemas organizacionales y a la toma de decisiones.

Los cambios de perspectiva de la educación constituyen tendencias que, progresivamente, conducen a introducir modificaciones en las formas de planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos educativos, así como las acciones de formación que se realizan al interior de las instituciones educativas para capacitar, desarrollar y acrecentar el nivel de conocimientos de sus directivos.

En consecuencia, la capacitación de estos actores debe partir, entre otras, de las siguientes premisas:

- los educandos-participantes en la acción educativa, constituyen el eje central;
- el profesor asume el rol de facilitador;
- lo que se imparte no solo son conocimientos, sino se desarrollan habilidades y valores;
- se toma como base para el ejercicio de la acción docente, la experiencia que poseen los participantes, que son protagonistas en la elaboración de su propio contenido, y
- la aproximación real a las necesidades contextuales de los directivos.

La capacitación a los directivos se propone, entre otros aspectos, desarrollar sistemas de motivación dirigidos a estimular la productividad general del personal de la organización, así como potencialidades y actitudes que permitan incrementar las posibilidades de los trabajadores, crear el medio necesario para aquellos a los cuales se les ha previsto una determinada promoción y da a conocer la visión de la alta dirección. Asimismo, reviste una gran importancia para el crecimiento humano y el desarrollo de las organizaciones, dado porque:

- contribuye a que los miembros de la organización se identifiquen con los objetivos de la misma, favoreciendo la dirección participativa;
- elimina deficiencias e insuficiencias en el desempeño laboral;
- propicia el mejoramiento del clima sociopsicológico y por tanto, de los grupos laborales al potenciar la efectividad de las variables dinámicas de integración, y
- garantiza el personal calificado para alcanzar los objetivos y metas futuras, por

lo que contribuye a la adopción de decisiones eficaces y a la formación de líderes.

Al respecto, Drucker, citado en Almuñías y Galarza (2019) plantea que la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes. Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social, se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

Todo ello implica que la capacitación es clave en la gestión de las organizaciones modernas, siendo necesario evaluar su impacto para proyectar acciones en aras de su perfeccionamiento y de la gestión con alta calidad de sus procesos.

#### *Evaluación de impacto de la capacitación*

Se reconoce a partir de criterios de Abarca, García y Ortiz, (2021) el anhelo global y la necesidad de asegurar a todos el pleno e igual acceso a la educación desde la fundación de la UNESCO, la cual aporta la definición de evaluación que la plantea como un proceso permanente que se inicia desde el momento de identificar el problema que da origen al programa y se realiza con la finalidad de generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas, todo ello en función del



mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias.

En el terreno específico de la evaluación de impacto se trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvo, a qué segmentos de la población afectaron y en qué medida, qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos, como se perciben o entienden estos cambios.

Por su parte, Camacho, citado en Valdez, la define como: la valoración de los cambios producidos en un grupo social debido a la inserción de un nuevo componente, este impacto puede observarse en el desempeño de una organización, tanto en su funcionamiento interno como en el cumplimiento de su misión en la sociedad (2016, p.18). *Para Baker, citado también en Valdez, es el análisis que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa (2016, 23).*

Para los autores este tipo de evaluación permite además, examinar las consecuencias no previstas en los beneficiarios, sean estas positivas o negativas, además mide los cambios en el bienestar de los individuos que pueden atribuirse a un programa o a una política específica y establece que los objetivos de este tipo de evaluación son, proveer información, ayudar a mejorar su eficacia e incidir en el perfeccionamiento de la actividad o proceso evaluado, toda vez que se trabaja en su mejora continua desde los resultados obtenidos.

Abdala, citado por Valdez, amplía esta definición y afirma que la denominación de evaluación de impacto contempla el proceso evaluativo, orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas. Así, la medida de los resultados, que constituye la característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado, con el grado de realización deseado y, a su vez, compara la planificación con el resultado de la ejecución (2016, p.19).

Más adelante, el mismo autor explica que la evaluación de impacto abarca todos los efectos secundarios a la planificación y a la ejecución: específicos y globales; buscados -según los objetivos o no-; positivos, negativos o neutros; directos o indirectos -la sola puesta en marcha del programa puede generar efectos sobre los directamente involucrados hasta la sociedad toda.

El impacto se entiende como el cambio – positivo o negativo– que resulta de la puesta en marcha de un conjunto de servicios o actividades en un determinado contexto social y ambiental. Generalmente, se mide en el largo plazo. La evaluación de impacto, por tanto, mide el cambio en un resultado de desarrollo que se puede atribuir a una intervención definida.

Por consiguiente las evaluaciones de impacto se basan en modelos de causa y efecto y requieren un contrafactual creíble y definido rigurosamente para controlar factores distintos a la intervención que podrían explicar el cambio observado (Almuiñas & Galarza, 2019).

Las definiciones expuestas anteriormente sobre la evaluación del impacto tienen varios puntos de contacto, entre ellos:

- verificar los cambios ocurridos en la población beneficiaria producto de una acción;
- constatar los cambios efectuados no solo en la población beneficiaria, sino en otros grupos poblacionales, y
- evaluar todos los efectos de una acción, ya sean positivos o negativos, buscados o no y directos o indirectos.

Puede concluirse entonces que, de una forma u otra, todas las definiciones coinciden en contemplar a la evaluación de impacto como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados. Sin embargo, la evaluación de impacto de la capacitación no es algo simple, que se pueda tratar a la ligera y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, entre otros.

La meta fundamental de una evaluación de impacto es documentar los cambios generados por una intervención y mostrar, a través de una metodología sólida, que estos se deben a la intervención y no a factores externos. La manera más rigurosa de medir el impacto de una intervención se logra mediante la asignación aleatoria de individuos a los grupos de tratamiento (beneficiarios) y control (no beneficiarios).

Lamentablemente, la asignación aleatoria rara vez es factible, ya sea por consideraciones éticas o políticas. La solución más común a este problema es la utilización de una metodología cuasi experimental, en la cual el grupo control es formado de tal manera que sus integrantes se parezcan en lo más posible a los del grupo de beneficiarios. La existencia de un grupo control es de suma importancia, dado que cualquier cambio observado en el grupo de beneficiarios antes y después de haber participado en un proyecto, puede haber sido influenciado por factores externos al proyecto.

Uno de los principales aspectos a considerar en la evaluación del impacto se relaciona con la necesidad de diferenciar si el objetivo que se persigue es determinar la efectividad de las acciones de capacitación, es decir, que estas hayan sido beneficiosas para la organización, o si lo que interesa es analizar la eficiencia de dichas acciones, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable. En este campo se reconocen dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables (existen otras): experimental y operacional.

La orientación experimental busca establecer la relación causa–efecto (capacitación–resultados), considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le capacita). Esta orientación permite determinar en qué medida la capacitación mejoró (o empeoró) el desempeño, los resultados financieros, la gestión u otro indicador definido previamente. De esta forma, se aísla en gran medida el efecto de otras

variables, que pudieran ser ajenas a la capacitación, en los resultados. Para realizar una evaluación con esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación, tales como:

- seleccionar indicadores de resultado o impacto;
- incorporar la dimensión temporal;
- seleccionar los grupos de control y experimental;
- recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores, y.
- después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos: recolectar información de resultados posterior a la capacitación; efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas y determinar los resultados.

La orientación operacional considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el de Kirkpatrick (2000), quizás uno de los más seguidos y utilizados, en el cual se consideran cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber: (Reacción-Aprendizaje-Comportamiento-Impacto en la organización):

*Primer nivel (Reacción):* satisfacción del capacitando con las acciones de capacitación.

Da respuesta a la pregunta: ¿Le gustó la actividad a los participantes?, busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.

La reacción, concebida tradicionalmente, es medida al final de la capacitación como la percepción de la efectividad de las acciones. La medición se centrará por lo general en la evaluación del cumplimiento de objetivos y contenido del curso, diseño, actividades, materiales, métodos, actuaciones de profesores, entre otras. Este análisis conduce por una apreciación sumativa que se lleva a cabo una vez concluidas las acciones de capacitación; cuando en realidad la reacción puede irse midiendo a lo largo de todo el proceso, fundamentalmente, por la propia apreciación del profesor; por otra parte, durante algún tiempo después de transcurrido el proceso, los formados aún continúan expresando sus reacciones en su situación laboral, de manera que concebir la evaluación de la reacción solo al final del proceso, limitaría el alcance de la información que esta etapa de evaluación nos podría proporcionar.

A esto hay que añadir que es muy común que en este momento se obvian las opiniones de los formadores, de los responsables de la formación y, sobre todo, no se tome en cuenta el papel de los capacitados, es decir, no se evalúan sus esfuerzos y aportes.

En la práctica se descubren errores que se cometen en esta etapa de la evaluación:

- la aplicación de cuestionarios u otras técnicas en los últimos momentos o solo posterior a la acción formativa, de forma atropellada y sin la atención necesaria;

- no se explica adecuadamente la importancia de dicha evaluación;
- se estandarizan los cuestionarios de manera rutinaria, lo cual aísla el verdadero sentido e interés de lo que se quiere evaluar;
- el diseño y aplicación de las técnicas generalmente se realiza por los propios instructores presentes frente al grupo, lo cual puede ocasionar sesgos en las valoraciones, y
- se realizan análisis superficiales de los resultados.

*Segundo nivel (Aprendizaje):* ¿Qué se aprendió y asimiló en las sesiones? Da respuesta a la pregunta: ¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?, siendo su propósito, determinar el grado en que se han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.

El aprendizaje, concebido como la asimilación de nuevos conocimientos, el grado en que los capacitandos han logrado alcanzar los objetivos de aprendizaje declarados; no puede establecerse como definitivo y como resultado de la formación, si no se ha investigado el conocimiento de entrada de los mismos; de esta situación se deriva la necesidad de medir el conocimiento antes, durante y después de las acciones de capacitación.

Aunque no está incluido en el modelo de Kirkpatrick, desde este instante se puede anticipar la utilidad de los nuevos conocimientos y sus posibilidades, ventajas y desventajas de su aplicación, de manera que

no necesariamente deben esperar momentos posteriores para conocer la factibilidad de la aplicación de los conocimientos. Esto llama a reflexionar acerca de los riesgos que entraña limitar la perspectiva temporal a evaluar en uno u otro momento las acciones de capacitación y su utilidad, de manera que es necesario interactuar desde la temporalidad con la utilidad de los nuevos conocimientos alcanzados.

*Tercer nivel (Comportamiento):* Influencia en el desempeño. Da respuesta a la pregunta: ¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

Existe la tendencia de medir los cambios en el comportamiento, teniendo en cuenta si los capacitados están utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas. Para valorar estos cambios deben ser incorporados en las mentes de los formandos para transferirlos o no a su situación de trabajo; pero no pueden ser evaluados solo en este momento de desempeño del individuo; deben medirse durante el proceso de capacitación, teniendo en cuenta que cualquier dispositivo de formación debe tender cada vez más a crear un ambiente adecuado que coadyuve al aprendizaje y a su transferencia al puesto de trabajo si se tienen en cuenta los principios de la andragogía; esto sería una forma anticipada y útil para conocer los cambios que se van

generando. Para ello es necesario contar con las características personales de los participantes y los factores situacionales.

Las características personales ayudan a comprender si los capacitandos presentan la habilidad para *poder hacer* y la motivación para aprender y aplicar lo aprendido al contexto de trabajo: (querer hacer).

Considerar los factores situacionales implica favorecer la participación de los capacitandos en el proceso formativo, solicitando sus preferencias sobre los contenidos y los métodos a utilizarse, permitiendo la libre elección de los cursos e informando sobre los contenidos reales del curso.

Se aconseja la utilización de la técnica conocida como *vestibule training* que es el resultado de la combinación de técnicas *on-the-job* (en el puesto) y *off-the-job* (fuera del puesto), pero siempre teniendo en cuenta la experiencia como recurso de aprendizaje y referente para relacionar aprendizajes nuevos.

Los sistemas de capacitación concebidos deben también influir el ambiente de trabajo del formando, de manera que favorezcan el apoyo social dentro de la organización, garantizar los recursos y generar cultura organizacional que favorezca la transferencia al puesto y su mantenimiento. Esta posición conduce a valorar el entorno de la formación, preferiblemente, se opta por lugares y contenidos que se relacionen con el puesto de trabajo y las necesidades de los capacitandos, de manera que el aprendizaje se transforme en una experiencia que ocurre en interacción con un contexto o ambiente que debe semejarse, cada vez más, al entorno del

puesto de trabajo con el que cada individuo interactúa y que de respuesta a los objetivos establecidos inicialmente, para facilitar la transferencia.

Entonces, se puede deducir que la evaluación del comportamiento no solo se debe efectuar después de las acciones de capacitación; es necesario tener en cuenta los conocimientos con que contaba cada formando para poderlo comparar con los adquiridos; así se manifiesta nuevamente la necesidad de asumir la perspectiva temporal de evaluar conocimientos antes, durante y después.

*Cuarto nivel (Impacto en la organización):* reducción de costos, reducción de la fluctuación y ausentismo del personal, disminución de quejas, incremento de la productividad, mejora de la calidad. Da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el impacto operacional?, cuyo propósito es determinar el impacto que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión.

En cuanto a los resultados, no se cuenta tampoco con una definición formal para este elemento del modelo. Se concibe a partir de indicadores estadísticos relacionados con reducción de costos y de la fluctuación y rotación de personal, ausentismo, disminución de quejas, crecimiento en cantidad y calidad, productividad y un único indicador cualitativo vinculado con la ética de la organización.

En el modelo de Kirkpatrick (2000), los niveles uno, dos y tres se centran en el individuo, mientras que el cuarto se orienta hacia los cambios en las organizaciones. Ahora bien, limitar la evaluación de la capacitación y

su impacto a medir solo estos cuatro niveles, sería reducir un proceso que puede estar condicionado por múltiples factores que actúan como verdaderos referentes para establecer la medición de lo logrado.

En la actualidad se experimenta un cambio en los paradigmas referidos a la capacitación y paralelamente se crea la necesidad de ver la evaluación de manera diferente. Mientras la capacitación se ha ido desplazando de la satisfacción individual de los capacitandos al perfeccionamiento del desempeño organizacional; la evaluación también transita por todos los niveles y necesita una ampliación de su propuesta. Otras variantes destacan la necesidad de darle a la capacitación un enfoque orientado al usuario; puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización; por lo tanto, la gestión de la capacitación pasa de resolver problemas a prevenirlos. En este sentido, la evaluación de impacto debe reflejar el grado de satisfacción de los usuarios, información crucial para continuar perfeccionando el desempeño organizacional.

Existen una serie de interrogantes que no deben faltar al realizar la evaluación del impacto de la capacitación y orientar efectivamente su aplicación:

- ¿qué necesidad (es) de la entidad o de desempeño está(n) vinculada(s) a la capacitación?
- ¿quién es el beneficiario de esta capacitación?

- ¿existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?
- ¿qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades, desde la capacitación hacia el trabajo?
- ¿cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?

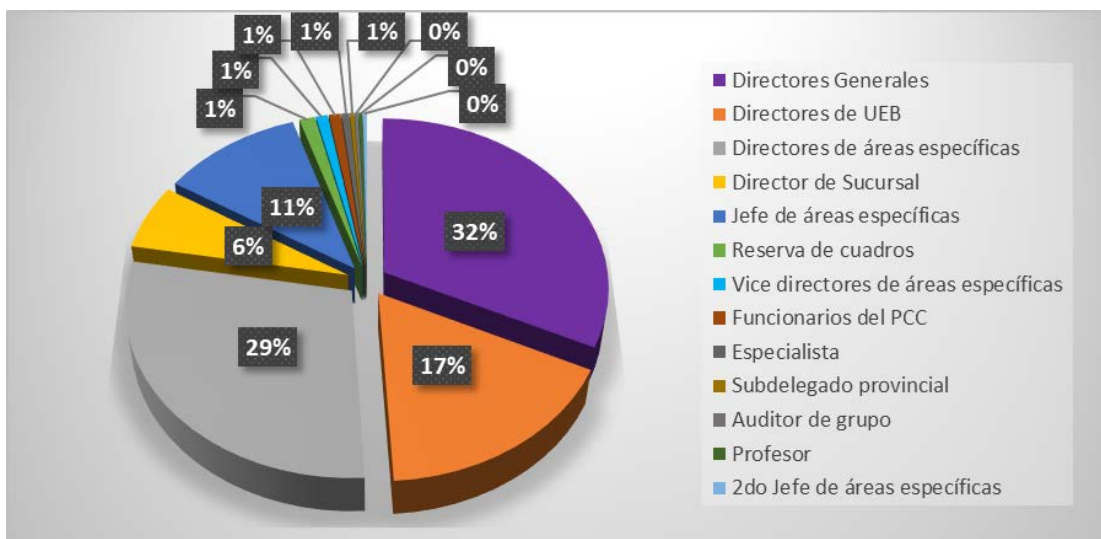
Existe un enfoque necesario para analizar el impacto de la capacitación que no debe ser obviado. Se trata de la valoración de los cambios de aptitudes y sobre todo, de las transformaciones actitudinales que se producen en la organización una vez obtenidos nuevos conocimientos por los directivos capacitados. La evaluación del impacto debe hacerse, a partir de un juicio integrado, sistémico, de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y en la organización.

Superar estas lógicas, según García, Mateu y Aguilar (2019), requiere reconfigurar las concepciones de la capacitación en un mundo globalizado; asumir una mirada horizontal que permita aprovechar las múltiples potencialidades regionales. Tal cambio de mirada propiciaría una formación más incluyente, de calidad, comprensiva del escenario mundial, sus tendencias, desafíos y experiencias exitosas en contextos similares sobre formas de satisfacción de las necesidades para el desarrollo sostenible en la escala local y la proyección de sus directivos.

*Perspectivas de la evaluación de impacto para la calidad de los procesos.*

La composición de los directivos encuestados se muestra en la Figura 2, evidenciando la

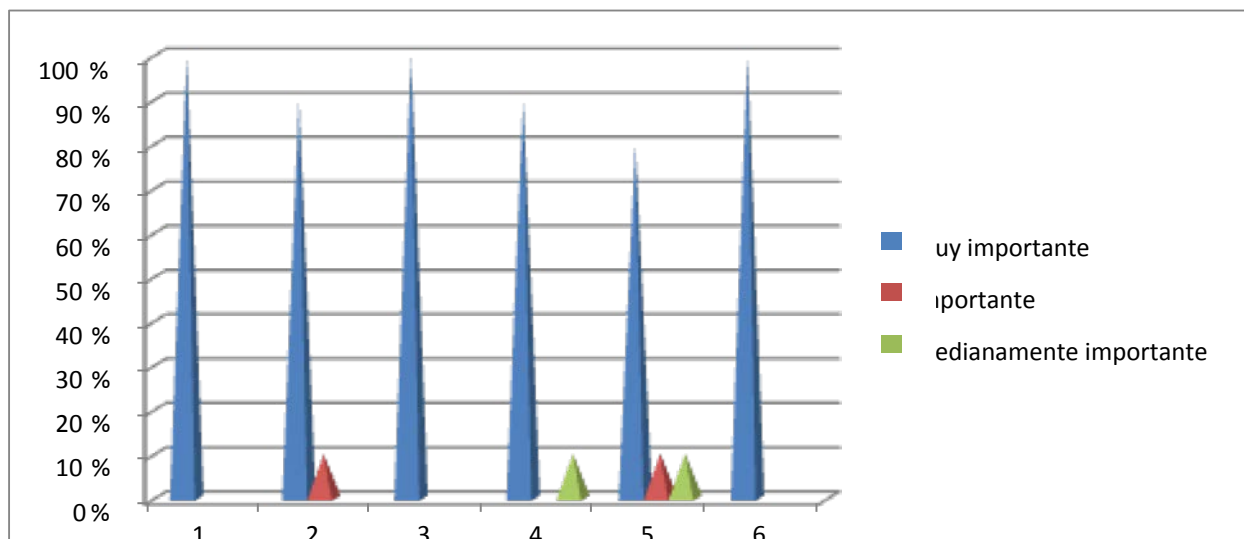
representatividad de los mismos, lo que favorece los resultados que se muestran.



**Figura 2.** Composición del grupo de directivos encuestados

A partir de criterios obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a directivos de diversas entidades, se pudo constatar que le

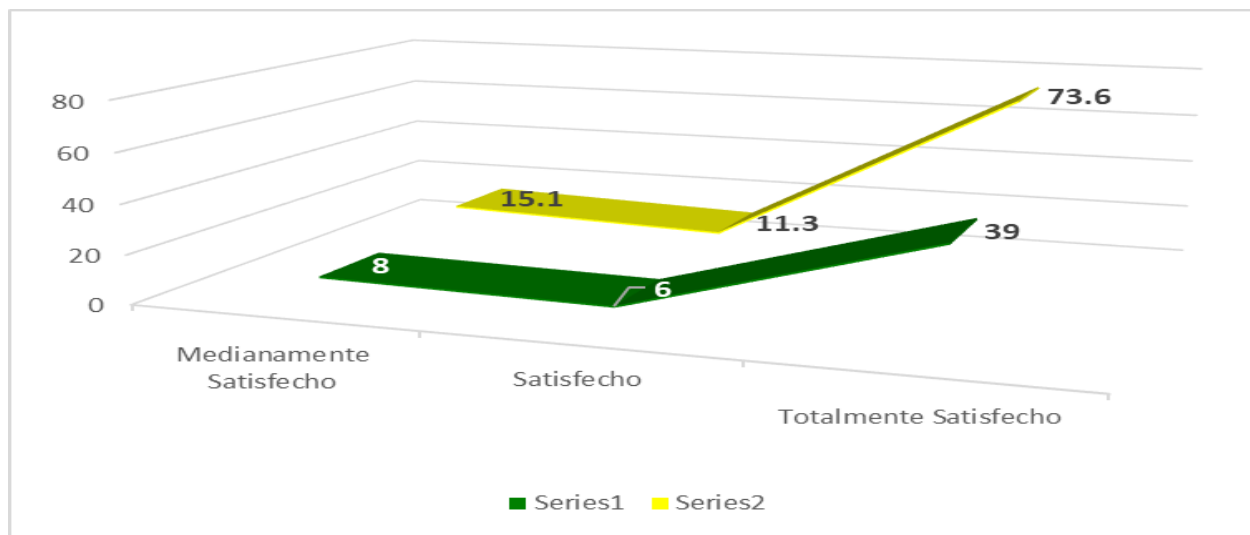
otorgan gran importancia a la evaluación de impacto, como se muestra en la Figura 3, sin embargo esta no es ampliamente realizada.



**Figura 3.** Evaluación otorgada a la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación.

Sin embargo al realizar un análisis entre la correspondencia de la evaluación de impacto realizada con los objetivos planteados en la

misma, se puede ver su satisfacción, aunque es necesario continuar trabajando en ello, sobre todo en la realización concreta de esta evaluación (Figura 4).

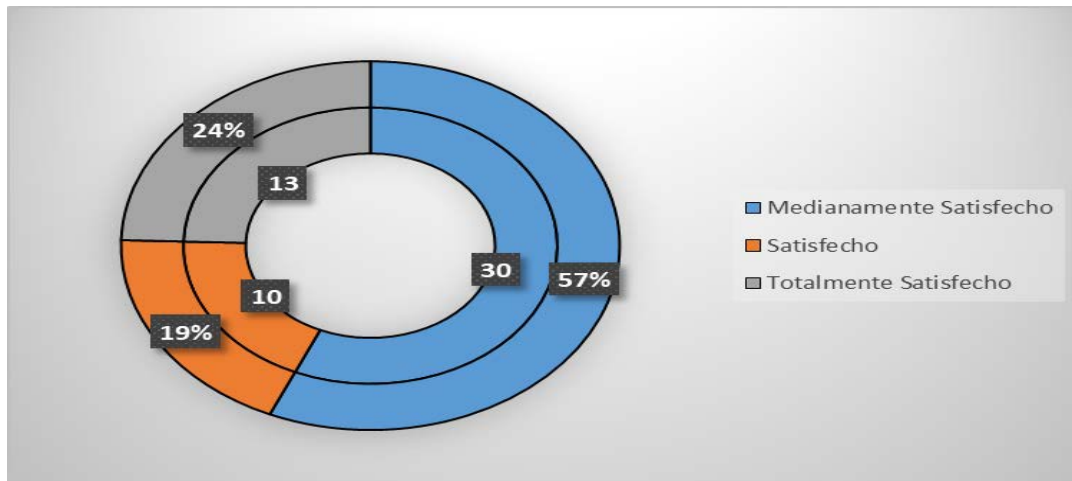


**Figura 4.** Correspondencia de la evaluación de impacto con los objetivos que se plantea.

Lo que lleva a valorar, que independientemente de la importancia otorgada a la evaluación de impacto, aun es necesario trabajar en los niveles de

satisfacción obtenidos con ella, como se muestra en la Figura 5 y en la sensibilización para aumentar los índices de realización de evaluación de impacto en los diferentes procesos.

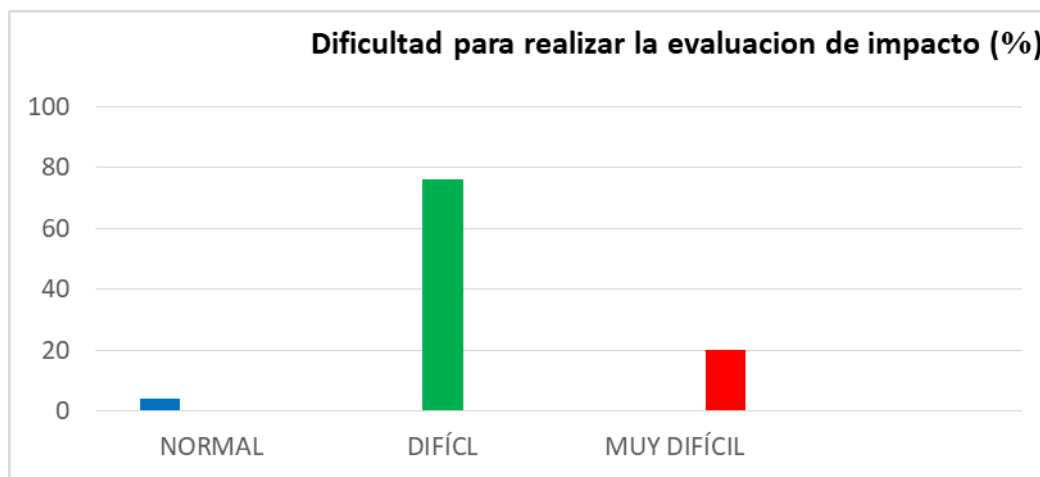




**Figura 5.** Satisfacción obtenida con las evaluaciones de impacto realizadas

La Figura 6 muestra los niveles de dificultad que le otorgan a la evaluación de

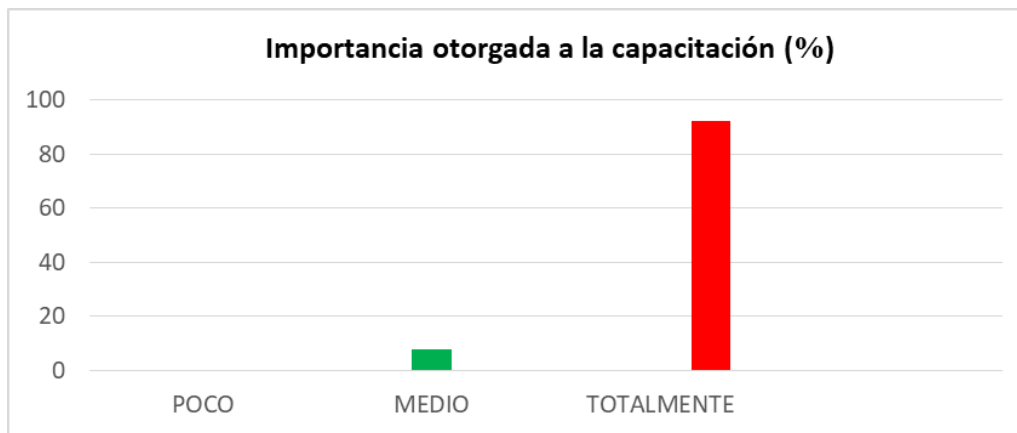
impacto, evidenciando la necesidad de la capacitación en este sentido.



**Figura 6.** Niveles de dificultad otorgado a la Evaluación de Impacto.

Por su parte en la Figura 7 se evidencia la importancia que los directivos le otorgan a la capacitación de manera general y a la dedicada a la evaluación de impacto

particularmente, mostrando su necesidad para un mejor desempeño en los puestos de trabajo, tanto de producción como de servicios.



**Figura 7.** Importancia otorgada a la capacitación

Por consiguiente, se demuestra que la importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos: productividad, calidad, planificación de los recursos humanos, desarrollo personal, salud y seguridad, dimensión psicológica prevención de la obsolescencia, supervivencia, entre otros; tomando como referencia los criterios de Helberth (2006) citado en Valdez (2016).

Se concreta entonces desde los resultados obtenidos, que la capacitación influye en:

a) productividad: las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos, sino también a los trabajadores con experiencia, ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias;

b) calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los empleados están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus puestos, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en su desempeño;

c) planificación de los recursos humanos: las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado;

d) salud y seguridad: una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir a actividades más estables por parte del empleado;

e) dimensión psicológica: la capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, y eleva el nivel de autoestima;

- f) desarrollo personal: no todos los beneficios de la capacitación se reflejan en la misma entidad. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones que son indicativas de un mayor desarrollo personal;
- g) prevención de la obsolescencia: la capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de los recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos de los cambios que deben ser asumidos. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los directivos y profesionales deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las necesidades de la organización, que podría denominarse

"ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales, y

- h) supervivencia: la capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo y el social-humano). La preocupación fundamental de cualquier directivo es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

La capacitación está llamada a constituir la ventaja competitiva básica dentro de las entidades, convirtiéndose en una herramienta estratégica cuando los objetivos generales y las necesidades específicas de la formación, se combinan con las demandas de los individuos de la organización, es por ello que la capacitación requiere ser profundamente concebida por los especialistas, técnicos y directivos, con vistas a lograr la combinación armónica de todos los intereses en función de los planes estratégicos de la entidad.

Evaluar el impacto de la capacitación, constituye una ventaja competitiva que incide en la calidad de los procesos que se gestionan, proporcionando a la organización resultados y análisis importantes para su proyección estratégica; es por ello que constituye una herramienta clave para su calidad, sostenibilidad y visibilidad a todos los niveles.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado puso de relieve los elementos básicos de la capacitación, demostrándose su importancia y beneficios

para lograr una mayor ventaja competitiva en las organizaciones. También se presentaron los fundamentos teóricos de la evaluación de

impacto de la capacitación a directivos, así como los distintos niveles del modelo de Kirkpatrick para evaluar el impacto, los cuales tienen una elevada incidencia en aspectos

como; productividad, calidad, seguridad y salud, dimensión psicológica, desarrollo personal, prevención de la obsolescencia y supervivencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, S., García, M. & Ortiz, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas*, 2(54), 172-188, <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/642/958>
- Almuiñas, J. L. & Galarza, J. (Compiladores). (2019). *La gestión de impacto en las Instituciones de Educación Superior*. Editorial Universidad de Sotavento. México: Red Iberoamericana de Dirección estratégica. p. 178–191.
- García, M., García Rodríguez, A. & Ortiz, T. (2016). Tendencias e impactos de la formación de competencias en la carrera Ingeniería Forestal. *Revista Pedagogía Universitaria*, 21(1), 65-75, <https://go.gale.com/ps/anonymouse?id=GALE%7CA466783501&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=16094808&p=AONE&sw=w>
- García, M., Mateu, M. M. & Aguilar, M. (2019). Fortalecimiento académico de la Educación Superior Salvadoreña desde la cooperación cubana. *Revista Referencia Pedagógica*, 7(2), 283-298, <https://rrp.cujae.edu.cu/index.php/rrp/article/view/190/213>
- Kirkpatrick, D. (2000). *Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles*. España: Ediciones Gestión.
- Lazo, Y., García, M. & Rojas, A. (2020). La comunicación como factor clave en el espíritu emprendedor del contexto universitario. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3), 191-197, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000300002&Ing=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000300002&Ing=es&nrm=iso)
- Martínez, Y. & García, M. (2015). La capacitación como eslabón base para el proceso productivo del tablero de madera plástica en Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (diciembre). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/12/madera.html>
- Resolución 29 (2006). *Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las entidades laborales*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS. La Habana, Cuba.

Valdez, A. (2016). *Evaluación de impacto del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, en las empresas del territorio* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial]. Universidad de Pinar del Río.

*Avances journal assumes the Creative Commons 4.0 international license*