

03

Fecha de presentación: septiembre, 2021

Fecha de aceptación: octubre, 2021

Fecha de publicación: noviembre, 2021

LA EVALUACIÓN

DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN: RETOS Y BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

THE IMPACT EVALUATION OF TRAINING: CHALLENGES AND BENEFITS FOR CURRENT ORGANIZATIONS

Claudia de los Angeles Díaz Leyva¹

E-mail: claudia.diaz@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1330-8173>

Clara Elena Marrero Fornaris¹

E-mail: cmarrero@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9417-7234>

¹ Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Díaz Leyva, C. A., & Marrero Fornaris, C. (2021). La evaluación del impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 28-38.

RESUMEN

El artículo presenta como objetivo el análisis del estado del arte de la evaluación del impacto de la capacitación de los recursos humanos, partiendo del estudio de los nexos ciencia-tecnología-innovación y sociedad y su contextualización en el escenario actual cubano. Se asimilan conceptos de capacitación y se profundiza en los métodos y procedimientos para evaluar el impacto formativo. Posteriormente se identifican las variables de evaluación más representativas, subrayando las deficiencias aún latentes sobre la temática y la necesidad social de las evaluaciones de impacto de la capacitación a través del análisis transdisciplinario y enfoque multidimensional del proceso en cuestión.

Palabras clave: Formación, capacitación, evaluación de impacto, recursos humanos.

ABSTRACT

This article begins a brief reflection on the impact evaluation of human resources training within organizations, oriented towards the achievement of organizational objectives and the reach of higher stages of social and technological development. Therefore, this study makes a theoretical review about training, and the imperative task of evaluate its impact, as it constitutes a feedback and improvement to the training process and an asset in the development of processes to understand reality. Likewise, an approach is made to trans-disciplinary relations and the multidimensional approach to the impact evaluation of training as a fundamental aspect for technological, social and scientific development.

Keywords: Training, impact evaluation, human resources.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo científico y tecnológico es uno de los factores más influyentes de la sociedad contemporánea y uno de los pilares sobre los que se sustenta la gestión empresarial. La investigación y el desarrollo tecnológico, así como la innovación, constituyen categorías sumamente influyentes en el crecimiento científico, económico y social de cualquier país. En la nueva sociedad, denominada por múltiples especialistas como sociedad del conocimiento (Gell & Monzón, 1994), los conocimientos individuales, a todos los niveles desde la alta dirección hasta los ejecutores directos, y organizacionales constituyen una ventaja competitiva básica, al permitir la continua diferenciación exigida a las organizaciones en un entorno turbulento.

Esquivel García (2014), considera que *“la capacitación es un asunto estratégico desde fines del siglo pasado, aunque aún es insuficiente en las organizaciones el impacto que provoca para elevar los resultados”*. (p.1)

Eguiguren Huerta (2000), comenta que las empresas requieren de una adecuación continua del capital humano a las nuevas situaciones que se crean. La creciente importancia que tiene en la economía actual, la flexibilidad en las aptitudes y actitudes de todos los trabajadores en la empresa, implica un esfuerzo constante de estas en la capacitación continua.

El carácter intangible de los subsistemas de la gestión de los recursos humanos, como la gestión de la capacitación, complejiza su medición y es necesaria porque implica la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización; esos activos tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de los miembros de la organización, o sea, en las competencias de los trabajadores que conforman las diversas categorías ocupacionales.

En la actualidad ha aumentado el número de recursos que se destinan al proceso de capacitación y por ello resulta primordial medir el efecto que esta presenta en los resultados organizacionales mediante el uso de herramientas y técnicas de evaluación. Esto es posible de alcanzar si se concibe la gestión de la capacitación desde una perspectiva científica para analizar los impactos económicos y sociales que se producen. En este sentido, la ciencia se ha convertido en una fuerza de producción; y se añade, siempre y cuando conlleve un desarrollo tecnológico. Comprender estas relaciones sistémicas entre ciencia y tecnología, y a su vez en tecnología y ciencia, constituye un sistema que identifica limitaciones y aportes en un proceso de retroalimentación y mejora continua, que provocan un avance social a partir de la optimización de procesos, nuevos productos, herramientas, entre otras.

Es por ello que se hace necesario analizar el desarrollo tecnológico, que permitan evaluar el estado del arte, en este caso sobre los impactos de la capacitación en las organizaciones cubanas, para determinar los vacíos existentes y sobre ellos actuar en pos de una mejora del desarrollo socioeconómico. Cuba no es ajena a la importancia que han adquirido los recursos humanos dentro de las organizaciones, y con ello la capacitación y desarrollo para elevar el desempeño laboral y los resultados de la organización. La literatura estudiada demuestra que en Cuba las evaluaciones de impacto de la capacitación llevan desarrollándose poco más de una década, y las mismas se han centrado en categorías ocupacionales específicas como la formación de directivos y cuadros.

DESARROLLO

La globalización ha ocasionado que cualquier evento, sin importar el lugar de la tierra en el que se presente, tenga repercusiones casi inmediatas en todo el globo. Los acontecimientos económicos, políticos y sociales se asemejan cada vez más a la Aldea Global de McLuhan. Son progresivamente más tenues las diferencias en la estructura económica; se difunde rápidamente la información, se eliminan las barreras proteccionistas y aparecen categorías de “clase mundial”. Los países han reconstruido el paradigma de sus formas de relacionamiento y se asiste a una mayor integración en lo económico, que contrasta con la dispersión geográfica propia de la nueva forma de producir. Tal como lo hiciera notar el escritor mexicano Carlos Fuentes, la globalización se sustenta en información y la información, a su vez, en educación. El conocimiento es el soporte para la información de modo que se ha convertido junto con ésta, en la base para la generación de riqueza y prosperidad.

Al referirse a la capacitación como un instrumento para incrementar la empleabilidad Vargas (1998), expone que *“ineludible ha sido para las empresas el efecto de las transformaciones en la tecnología. Los procesos productivos y la forma de concebir la arquitectura organizacional han favorecido el acortamiento de distancias entre los que piensan y los que hacen, al punto en que se han transferido muchas funciones de los niveles altos a los niveles operativos... La organización de los empleos vuelve a tener un peso social elevado, se trabaja en grupos, se aporta en equipo. Las conductas de socialización se reivindican y el aislamiento paradójico propio de los modelos fordistas se supera. El trabajo así visto cambia de la orientación al esfuerzo por la orientación al cerebro. La empresa empieza a fomentar un alto contenido de relaciones sociales y las necesidades para los trabajadores se cualifican. Estas acercan cada vez más la vida del trabajador a la vida del*

ciudadano. En este sentido se registra definitivamente una revalorización del talento humano” (p.51)

Incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad constituyen grandes retos a alcanzar por las empresas cubanas para poderse insertar en el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas. Para lograr esto, los cuadros de dirección de las empresas deben desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno.

Hoy en día los estudios de ciencia, tecnología y sociedad (CST) constituyen una importante área de trabajo en investigación académica, política pública y educación. En este campo se trata de entender los aspectos sociales del fenómeno científico y tecnológico, tanto en lo que respecta a sus condicionantes sociales como en lo que atañe a sus consecuencias sociales y ambientales. Núñez Jover, et al. (2009), advierten que la ciencia y la tecnología son procesos sociales profundamente marcados por la civilización donde han crecido; el desarrollo científico y tecnológico requiere de una estimación cuidadosa de sus fuerzas motrices e impactos, un conocimiento profundo de sus interrelaciones con la sociedad.

Resulta de vital importancia analizar el fenómeno científico-tecnológico-innovativo en el contexto social, tanto en relación con sus condicionantes sociales como en lo que atañe a sus consecuencias sociales y ambientales, es por ello que los problemas de la ciencia, la tecnología y la innovación se asumen como procesos sociales. Según la literatura consultada (Núñez Jover, et al., 2009) la ciencia y tecnología forman actualmente un binomio interactivo que guía y conduce, como elemento fundamental, el desarrollo de la actual civilización. La tecnología representa un nivel de desarrollo de la técnica en la que la alianza con la ciencia introduce un rasgo distintivo. La naturaleza social de la tecnología ha sido también reconocida en una visión que la incluye como una parte integral del sociosistema, al que contribuye a formar y por el que es conformada. La tecnología es cada vez más dependiente de la actividad y el conocimiento científico y la nueva ciencia es, por su esencia, tecnológica, y a este complejo ciencia-tecnología se le denomina tecnociencia. Por otro lado, la innovación se apoya en la tecnología, cuyo rasgo contemporáneo es la fuerte articulación al conocimiento científico.

En realidad, el campo de la ciencia, la tecnología y la sociedad es de una extraordinaria heterogeneidad teórica, metodológica e ideológica. Digamos que el elemento que los enlaza es la preocupación teórica por los nexos

ciencia - tecnología - sociedad. Pero esas preocupaciones se asumen desde muy diferentes posiciones teórico - metodológicas y con muy variados propósitos. Lo descrito hace cada vez más claro que la ciencia, la tecnología y la innovación son procesos sociales y su desarrollo demanda de un estudio profundo de sus fuerzas motrices e impactos, así como un conocimiento de sus interrelaciones con la sociedad.

Este hecho ha sido entendido por la dirección del Partido y el Gobierno cubano al plasmar en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista: **“una sociedad socialista próspera y sostenible podrá alcanzarse a partir de una profunda conciencia revolucionaria y sentido del deber, el trabajo con eficiencia y eficacia, la participación de los trabajadores, alta motivación, el uso racional y ahorro de los recursos, los progresos y la aplicación de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación”**. (Partido Comunista de Cuba, 2017a)

“El Estado conduce e incentiva que los resultados científicos y tecnológicos sean aplicados y generalizados en la producción y los servicios. Se propicia la interacción de los sectores empresarial, presupuestado, académico, el sistema educativo y formativo, con las entidades de ciencia, tecnología e innovación”. (Partido Comunista de Cuba, 2017a)

En aproximaciones de Guisado, et al. (2010), estos plantean que **“en este sentido, la transferencia de conocimientos y su medición desempeñan un papel clave. Las nuevas funciones de la universidad dan muestras de esto. Transmitir el conocimiento generado a los sectores productivos y sociales en la generación de innovaciones se ha convertido en su tercera misión, en total interacción con el resto de los actores de los sistemas de ciencia, tecnología e innovación”** (p.167)

Considerando lo expuesto con anterioridad, se hace necesario que en los estudios que se realicen, se analice detalladamente no solo el empleo de la ciencia, la tecnología y la innovación en el proceso de búsqueda de formas y métodos nuevos para lograr mayor satisfacción de las exigencias, sino la connotación social por concepto de su uso. A la luz de este análisis es posible identificar la relación ciencia, tecnología, innovación y sociedad en la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones cubanas.

“Lo cierto es que en general es un campo aún poco definido con respecto a su alcance y sumamente complejo, porque se trata de procesos relacionados con el conocimiento —un recurso intangible y difícil de medir— en contextos sociales. Su evaluación es necesario tratarla a

partir de los procesos concretos relacionados con el uso, difusión, vinculación y transferencia, circulación y apropiación social del conocimiento por parte de los actores que reciben el beneficio: una empresa, un educando, un médico, un paciente, una entidad del estado, la población, etcétera”. (Guisado, et al., 2010, p.167)

Como refleja la figura 1, el análisis de los nexos ciencia-tecnología-innovación y sociedad en el proceso de evaluación del impacto de la capacitación se desarrolló en dos partes: la primera aborda esta relación a partir de sus fuerzas impulsoras y la segunda parte, estudia los vínculos a partir de la solución propuesta y sus impactos.

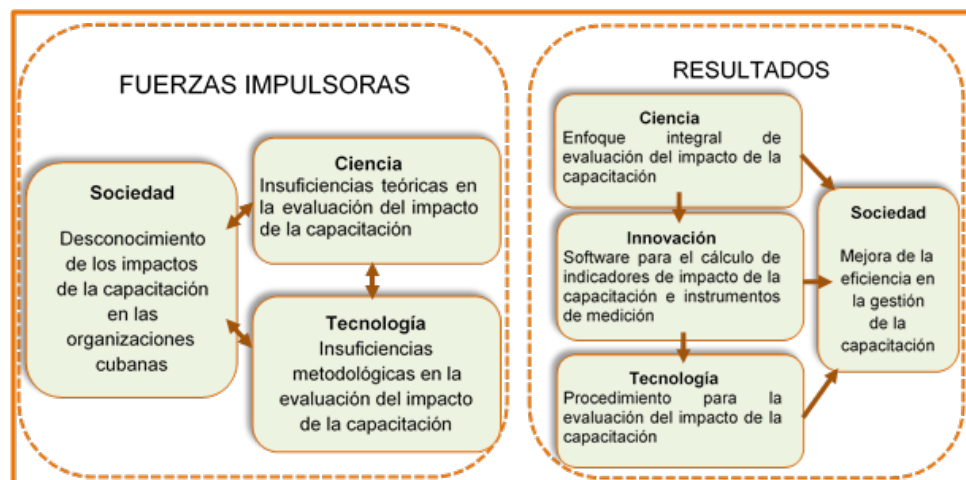


Figura 1. Nexos ciencia-tecnología-innovación y sociedad en la evaluación del impacto de la capacitación.

La figura 1 muestra las fuerzas impulsoras para realizar estudios de evaluación de impacto de la capacitación en las áreas de la ciencia, la tecnología y la sociedad y los resultados a obtener en estos campos.

La primera parte del análisis responde a la lógica del análisis que parte del estado actual en la satisfacción de las necesidades y el análisis de las insuficiencias existentes, así como su valoración en lo teórico y lo metodológico. En la investigación se destaca la necesidad de incrementar al máximo la eficiencia de los sistemas de gestión de capital humano, lo cual constituye un reto a alcanzar por las empresas cubanas para poder insertarse en el mundo empresarial contemporáneo. Análisis realizados en empresas de servicio de la provincia holguinera a través de investigaciones llevadas a cabo en estas instituciones permitió demostrar que la ineficiente gestión de la capacitación es causada por las insuficiencias en el desarrollo de sus etapas, mayormente en la de evaluación del impacto de la capacitación desde las perspectivas micro y macro entorno.

A partir del análisis teórico realizado se pudo evidenciar que en la literatura especializada y en la práctica organizacional son diversos los términos empleados en materia de la capacitación: formación, aprendizaje, educación, desarrollo, crecimiento, entre otros, e inclusive a un mismo término se le asocian diferentes contenidos y viceversa. Otros especialistas consultados dividen los enfoques de la capacitación y formación en dependencia del personal al que este orientado, sea directivo u obrero.

Aunque exista similitud entre estas definiciones con el concepto de la capacitación cabe destacar que la formación se considera un proceso mucho más abarcador, donde el individuo recibe el conocimiento, aplica la práctica y desarrolla habilidades en busca de una formación profesional que lo preparará para responsabilidades futuras dentro de la organización. Mientras que la capacitación es la consolidación de técnicas aprendidas unido a la incorporación de nuevos métodos, herramientas o técnicas que de igual forma desarrollan habilidades en el trabajador para mejorar su desempeño y eficiencia dentro de la institución.

A criterio de la autora la capacitación se centra en el puesto de trabajo, en desarrollar en los trabajadores habilidades y competencias que sean aplicadas en su puesto de trabajo, como un entrenamiento más directo que influye en su desempeño. La capacitación la conforman un grupo de acciones planificadas e intencionadas por la organización en correspondencia con los intereses individuales y de la empresa, por lo que presenta objetivos concretos y medibles a mediano y largo plazo, y es por ello que resulta más tangible que la formación. En el contexto de la investigación se

decidió utilizar el término de capacitación por los elementos antes mencionados y por estar en estrecha relación con el contenido de la investigación y con su campo de acción en el ámbito empresarial y no docente, coincidiendo además con la legislación vigente en Cuba como la Ley 116: Código de Trabajo (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014) y el Decreto Ley 350: La capacitación de los trabajadores (Cuba. Consejo de Estado, 2017).

Si se asocian las semejanzas de las concepciones más actuales se puede decir que la capacitación es un proceso formativo, sistemático y continuo que permite al individuo crecer como profesional; en la medida que adquiere y transfiere conocimientos, desarrolla habilidades y competencias que posibilitan su desarrollo integral y se dirigen a elevar la efectividad de su trabajo, mientras responda a las necesidades de la organización.

La habitual estrategia de las organizaciones enfocadas en los productos o servicios de acuerdo a las necesidades y exigencias del mercado, queda afectada por la capacidad de los trabajadores, sean directivos o no, de adaptarse a los cambios del entorno. La estrategia a seguir por las organizaciones, se dispone así en una doble vertiente: adaptarse a los cambios de la forma más provechosa posible. Es por ello que la capacitación constituye una de las estrategias más importantes con las que cuentan las organizaciones en la actualidad, de forma que, en un entorno competitivo e inmerso en constantes transformaciones, la capacitación se convierte en un factor clave del éxito y de excelencia empresarial. Esta representa un agente de cambio y de productividad, en tanto sea capaz de auxiliar a los trabajadores a interpretar las necesidades propias, empresariales y del entorno, en aras de trazar estrategias de adaptación y de mejoras que influyen directamente en los servicios o productos de acuerdo al objetivo de la organización

El objetivo que persigue la capacitación es incidir sobre las personas para transformar su campo de conocimientos, modificar sus actitudes y desarrollar sus habilidades y competencias. Sobre estos objetivos Gairín Sallán (2010), diserta: *“De una manera genérica, podemos decir que sus objetivos son: a) habilitar para realizar las tareas que demanda la organización, en general, y el puesto de trabajo, en particular, en coherencia con las exigencias actuales, nuevos propósitos o cambios en el entorno socio-laboral y b) promover la satisfacción profesional y personal, gracias a un mayor conocimiento y adaptación a nuestras posibilidades”* (p.21)

Este autor simplifica los diferentes paradigmas de formación ya planteados por otros autores españoles (figura 2)

adoptando como criterio diferenciador los binomios desarrollo-adaptación y gasto-inversión. Gairín Sallán (2010), plantea que *“si bien el desarrollo de la competencia busca crear expertos que permitan una mayor implantación de los productos de la organización y el perfeccionamiento trata de incrementar el potencial del capital humano de la organización ante los nuevos retos, la adaptación al puesto de trabajo plantea técnicas específicas para un determinado puesto de trabajo y la promoción y el reciclaje intenta, por último, combinar la formación en situaciones de reconversión con la promoción profesional”*. (p.21)



Figura 2. Paradigmas de formación.

La figura 2 refleja desde el punto de vista de los binomios de desarrollo-adaptación y costo-inversión los diferentes paradigmas de formación (Gairín Sallán, 2010).

Las empresas que faciliten el proceso de capacitación de todos sus miembros y se transforma continuamente así misma, destacan el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. La prosperidad de toda organización se basa en el desarrollo de sus trabajadores y en su capacidad para añadir nuevas formas de hacer en las empresas en las que trabajan, es por ello que la capacitación debe ser considerada como una inversión y no como un costo y debe vincular a todo el personal en un momento u otro para crear una organización que aprenda.

“La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización” (Guglielmetti 1998, p.9)

Al comprender la capacitación como el proceso dirigido a obtener determinadas metas, no se puede concebir ésta sin una sistematización que permita un orden entre los subprocesos internos y actividades a realizar. Por

lo que al hablar de mejoras primeramente es necesario evaluar el proceso de capacitación. Es preciso saber si las actividades impartidas son o no efectivas, si sirven o no a los fines de la organización, hasta qué punto se ha incidido en el personal y se han desarrollado las habilidades esperadas. Se necesita así la evaluación para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos, para conocer si se avanzó o no, determinar los efectos directos o indirectos de la intervención y permitir a tiempo la rectificación de errores cometidos durante el ciclo de la capacitación.

En este proceso la transferencia y aplicación del conocimiento y, por tanto, el éxito de la innovación depende de la capacidad de absorción de la empresa, existen factores del contexto, tanto interno como externo, que afectan la transferencia del conocimiento y el éxito de las innovaciones. La capacidad de absorción está relacionada con la cultura organizacional, el liderazgo y las capacidades estratégicas de la organización que recibe el conocimiento (Cohen & Levinthal, 1990).

No basta saber a quienes capacitar, en qué y para qué, porque los recursos de las empresas son limitados y, por lo general, no alcanzan para atender todas las necesidades de capacitación; además, dichas necesidades no son igualmente urgentes o importantes. Las consecuencias de la falta de capacitación significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas (costos de oportunidad).

A partir del estudio realizado por Tasca, et al. (2010), a nivel mundial, cada año se realizan 585 citas bibliográficas sobre la evaluación del impacto de la capacitación, de las 92 publicaciones anuales que como promedio aparecen en la web en inglés, lo que refleja una elevada demanda sobre estos estudios. Las publicaciones sobre la evaluación del impacto de la capacitación en la temática de economía y negocios representan solo el 2.9 % de las publicaciones

La evaluación del impacto de la capacitación es un proceso que permite la determinación de los efectos a mediano y largo plazo de un programa formativo en relación con las metas y objetivos propuestos y los recursos asignados. Tiene como objetivo determinar si un programa produjo los efectos deseados en las personas y organizaciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa. Por tanto, no es posible valorar el trabajo de la capacitación sin evaluar la capacidad de los egresados, para transformar su aprendizaje en acciones concretas en el entorno laboral.

Respecto a los costos y beneficios relacionados con el proceso de capacitación Guglielmetti (1998), afirma que *“para fines de la evaluación de impacto, es preciso tomar en cuenta los costos totales de las acciones de capacitación, los cuales incluyen no solo los costos directos de impartir la capacitación, que ya fueron analizados anteriormente, sino también una serie de costos adicionales que se derivan de la ejecución de una acción de capacitación. Entre estos, los más frecuentes e importantes suelen ser: i) el costo de diseño de la acción de capacitación; ii) el costo de entrenamiento del personal docente; iii) los gastos de administración y costos indirectos asignados a la acción de capacitación; iv) los gastos de difusión y promoción; v) los costos hundidos, costos de servicios complementarios brindados a los participantes y docentes, como transporte, alimentación, alojamiento, seguros, etc.; y vi) el costo del tiempo de trabajo sacrificado por los participantes y docentes”*. (p.15)

De forma general y partiendo de la literatura consultada (Guglielmetti, 1998; Pineda Herrero, 2000; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007; Gairín Sallán, 2010) la evaluación del impacto ha de entenderse como un análisis del resultado y repercusión que tuvo a largo plazo la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas en los cursos de la capacitación tanto en el ámbito laboral, organizacional como social. Es importante destacar la relación dependiente que tienen las diferentes modalidades evaluativas entre sí ya que constituyen escalonadamente las bases de las anteriores y la pauta y nivel de comparación con lo real y lo esperado, estas, presentan estrecha relación con las cuatro etapas planteadas por Kirkpatrick.

A un nivel macro, en el estudio del entorno social y económico de una comunidad región o país, el impacto de los programas o acciones formativas está asociado con los cambios en la calidad y modo de vida de las personas, de los grupos sociales, de las comunidades o regiones a diferentes niveles. Está relacionado, entonces, con el bienestar social, económico, político, ecológico, cultural, etcétera; de una sociedad determinada.

Una de las problemáticas más discutidas en el mundo científico es la preocupación por los métodos de evaluación, conocida como la “guerra de paradigmas”. Existe gran controversia entre los defensores de los métodos cualitativos y cuantitativos. Los evaluadores que confían en los métodos cuantitativos ven la causalidad en términos de covariación de actividades de programas y resultados. El diseño metodológico aceptado como más preciso por ellos es el de tipo experimental, donde se emplean técnicas como los estudios cuasiexperimentales, y se preocupan por la generalización estadística. Los evaluadores cualitativos postulan que la covariación agregada

es un uso limitado de la comprensión de la causalidad, ya que la sola observación de los resultados obtenidos deja de lado toda la complejidad de la realidad de los individuos. Lo que proponen es la observación de la interacción entre los individuos para comprender qué causó el resultado deseado o no deseado, desde un abordaje inductivo que consideran superior. Desde esta perspectiva intentan recuperar el contexto y la dimensión humana del fenómeno en estudio, se interesan por el análisis de los procesos sociales y no sólo se concentran en los resultados, emplean técnicas provenientes de la investigación naturalista, métodos etnográficos, estudios de caso, entre otros.

Pineda Herrero (2000), identifica una serie de modalidades evaluativas que son inherentes entre sí, entre estas se encuentra:

- » Evaluación diagnóstica, centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes.
- » Evaluación formativa, que analiza la marcha del proceso de enseñanza-aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados.
- » Evaluación sumativa, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.
- » Evaluación de la transferencia, que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.
- » Evaluación del impacto, centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización.

Entre estas cinco modalidades existe una interdependencia mutua, ya que un proceso de evaluación exhaustivo ha de contemplarlas todas y utilizar de forma sistémica la información que de ellas emerge. Es común que las metodologías o procedimientos para evaluar el impacto de la capacitación recojan en su estructura las diferentes modalidades evaluativas, y se entienda por evaluación de la capacitación a la evaluación del impacto de la capacitación, de forma más general. La evaluación del impacto de la capacitación es una de las modalidades de evaluación que se utiliza en las organizaciones con el fin de conocer el efecto que tuvo a largo plazo en el personal y en la organización la actividad de la capacitación impartida.

Se puede afirmar que, el desarrollo de una correcta evaluación del impacto debe estar contextualizada, ser

comprensible, hacer partícipe a los trabajadores, utilizar herramientas y variadas técnicas que aporten resultados precisos sobre las deficiencias existentes y los efectos de la capacitación en la organización. Dentro de las modalidades evaluativas la evaluación del impacto resulta ser la más abarcadora ya que recoge en sus pasos y momentos de evaluación a las otras modalidades: la diagnóstica, la formativa, la sumativa, la de transferencia y el impacto final, lo que demuestra la interdependencia entre estas modalidades y la lógica que sigue la evaluación del impacto de la capacitación al transcurrir por los diferentes momentos de evaluación, donde cada resultado estará en estrecha relación con los anteriores.

En el orden metodológico, revisiones realizadas destacan la existencia de diversos enfoques y metodologías, así como autores que han investigado a profundidad la temática, los mismos son mayoría de producción anglosajona, mientras que existe una carencia de trabajos de habla hispana. Se puede concluir que cada uno de los enfoques estudiados tanto del grupo de trabajos de lengua hispana como anglosajona presentan sus ventajas y limitaciones. La mayoría no contempla el enfoque por proceso ni el enfoque de mejora y no analizan variables causales que pueden influir en el resultado final de la evaluación. Todos colocan a la evaluación del impacto de la capacitación como un elemento importante dentro del desarrollo del plan de capacitación y vital para lograr la satisfacción del cliente interno como externo, contribuye así al progreso de la organización y sus objetivos. Sin embargo, algunos como Phillips (1990); Bushnell (1990); Phillips (2003); Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007), entre otros, solo abordan la concepción teórica, sin profundizar en las fases, etapas, pasos y técnicas para su desarrollo; mientras los que si profundizan responden a especificidades de las entidades a que están dirigidos. A partir del estudio de las metodologías y procedimientos se realizó un análisis de redes entre las variables tratadas: reacción, aprendizaje, comportamiento (transferencia), resultados organizacionales, análisis económicos, análisis del contexto, análisis de las entradas y retroalimentación y mejora. Se definió la presencia de estas variables en los enfoques de los autores a través de una matriz binaria y por medio de los softwares IBM SPSS v.20 Ucinet y NetDraw se elaboró la red de relación (figura 3). Se concluye que los autores de mayor influencia en la red son Kaplan & Norton (1992); Brinkerhoff (1987); Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007), clásicos investigadores de la temática. Los niveles planteados por Kirkpatrick: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados; son los elementos más abordados en los diferentes modelos y que mayor influencia y relación tienen entre las variables analizadas, mientras que el análisis

económico, el estudio del contexto y de las entradas del proceso de capacitación y el enfoque de retroalimentación y mejora son los menos tratados.

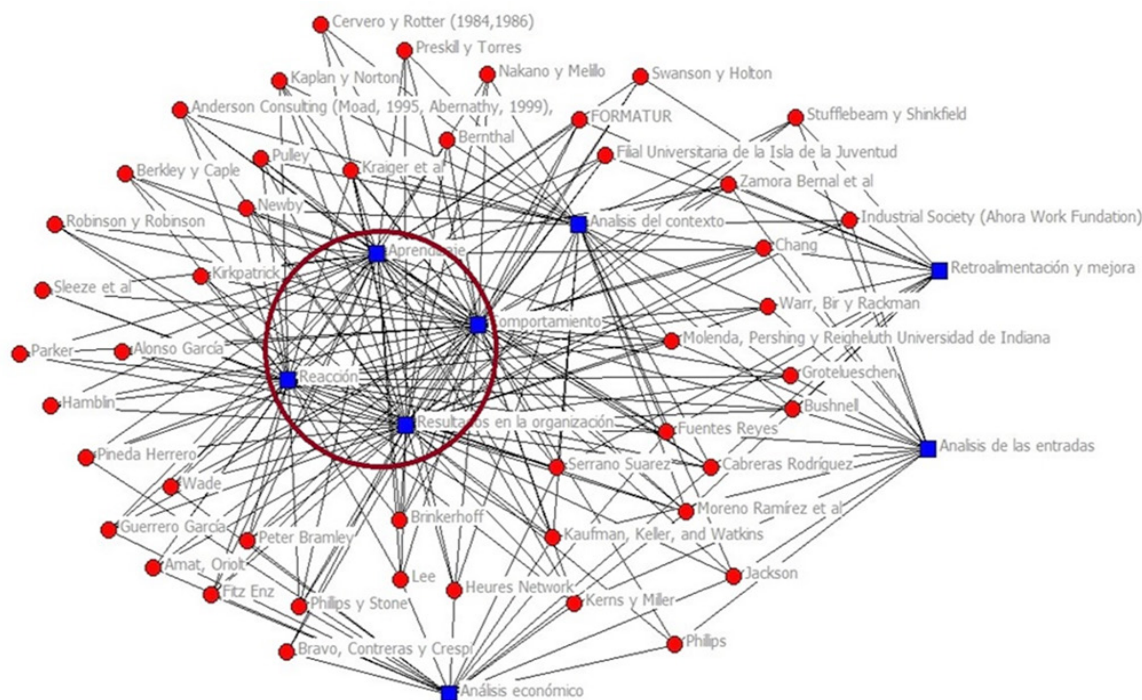


Figura 3. Análisis de redes entre las variables y los enfoques teóricos metodológicos estudiados.

La figura representa el análisis de redes realizado entre 49 procedimientos de EIC estudiados y las variables más representativas entre ellos.

A continuación, se realiza un análisis transdisciplinario de la evaluación del impacto de la capacitación a partir de las relaciones que guarda con diversas disciplinas, procesos y subsistemas de las cuales se nutre, a la vez que contribuye a su desarrollo, estableciéndose relaciones bidireccionales como se muestra en la figura 4.

El enfoque de proceso se toma como base para el análisis de las empresas como un sistema de procesos interrelacionados. En este proceso interviene el factor humano como uno de los elementos fundamentales para garantizar la calidad de los servicios o productos y con ello la satisfacción social. Es por ello que la gestión de estos recursos humanos juega un papel fundamental, sobre todo la gestión de la capacitación y desarrollo de este recurso que se verá reflejado en resultados de evaluación del desempeño individual, así como resultados organizacionales. Asimismo, la gestión de los sistemas de costos de los recursos humanos representa la respuesta de la contabilidad de gestión a las necesidades de las empresas de poder determinar el retorno de la inversión realizada en capacitación, llevando la contabilidad de los costos de capacitación como uno de los elementos de costo de la organización.

El papel de la gestión del aprendizaje y conocimiento es de vital importancia en el desarrollo de los procesos formativos a ocurrir dentro del proceso de capacitación, donde la percepción, estimulación y las necesidades individual de cada trabajador juega un papel fundamental a la hora de llevar a cabo de forma efectiva este proceso formativo, y es donde también juega un papel fundamental las ciencias sociales, el análisis de todos los elementos ya sean sociales, cognitivos, u organizacionales que propician o no el aprendizaje y la aplicación posterior de este conocimiento que repercute a largo plazo en los resultados organizacionales.



Figura 4. Relaciones transdisciplinarias de la evaluación del impacto de la capacitación de los recursos humanos.

La figura muestra la relación de diferentes disciplinas y el contacto que establece la EIC con ellas, al nutrirse de herramientas, técnicas y conocimientos propios de cada una. El uso de herramientas para el control de gestión, que permita el control y evaluación del proceso de capacitación, analizándolo como un proceso sistemático y continuo para la realización de una valoración mucho más integral donde los costos totales de capacitación constituyan uno de los indicadores de la perspectiva financiera y se puedan medir los efectos de forma más eficiente, lo que contribuirá a los análisis globales de desempeño individual y organizacional.

La mejora continua como filosofía de gestión garantiza la retroalimentación a partir de la identificación de desviaciones en el proceso de capacitación que repercuten en los resultados e impactos esperados y contribuye a la toma de decisiones para lograr la mejora de la gestión de la capacitación y con ello el desarrollo individual y empresarial.

La evaluación del impacto de la capacitación de los recursos humanos en organizaciones tiene un fuerte respaldo e impacto multidimensional, fundamentalmente reflejado en las dimensiones política, económica, social, medioambiental, territorial, educativa y cultural (figura 5). A continuación, se muestra un resumen de las dimensiones en que impacta la evaluación del impacto de la capacitación.

En la esfera política el estado estableció la aplicación de una política única en la capacitación de los trabajadores

para el desarrollo de la economía nacional. Los cambios institucionales operados en el país imponen la necesidad de lograr la unidad en la política de capacitación de los trabajadores. Es por ello que los órganos guías del estado y la Revolución se manifiestan a favor de la capacitación continua. Por lo que recoge en el lineamiento 104 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución *“Prestar mayor atención en la formación y capacitación continua del personal, que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios”*. (Partido Comunista de Cuba, 2017b)

Desde el punto de vista social evaluar los impactos de la capacitación de los recursos humanos a mediano y largo plazo desde las dimensiones individuales y organizacionales contribuye a la obtención de beneficios por las oportunidades que brinda la capacitación en el desarrollo individual y organizacional, además, contribuye a potenciar la cultura de las organizaciones que aprenden. El desarrollo social no puede desligarse del desarrollo individual ya que están íntimamente vinculados. Se crea desarrollo cuando se favorece la existencia como personas que no es otra cosa que satisfacer las necesidades a nivel individual, colectivo y social. Por lo tanto, es aquí donde juega un papel primordial la capacitación, para elevar los estándares de satisfacción ya sea con las necesidades individuales de cada persona en alcanzar sus metas personales, como en el desarrollo de la sociedad que nos rodea.

En el carácter económico contribuirá a la obtención de resultados superiores en las organizaciones que fomenten la cultura de evaluar el impacto de si capacitación, al identificar, a partir de una evaluación exhaustiva, los elementos a mejorar en el proceso de capacitación dentro de las entidades, que garanticen una mejora en el desempeño laboral y en los resultados organizacionales y aportará al proceso de toma de decisiones con el análisis costo-beneficio. Desde el punto de vista ambiental con la identificación de las deficiencias y mejoras en el proceso de capacitación se contribuirá en la formación ambiental de los trabajadores, mediante la detección de las necesidades y la planificación de acciones de capacitación que fomenten la cultura medioambiental y de seguridad y salud en el trabajo. Aportando también a la proyección de los sistemas integrados de calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo. El incremento de la eficiencia redundará en un beneficio ambiental asociado a la reducción de los fallos, debido a la mejora del desempeño laboral, traducido en mayor ahorro de la energía eléctrica, combustible, materias primas y materiales auxiliares, etc.;

por tanto, provocará un efecto positivo desde la perspectiva medioambiental.



Figura 5. Enfoque multidimensional de la evaluación de impacto de la capacitación de los recursos humanos.

La figura representa la interacción de la formación y su evaluación en las diferentes esferas de desarrollo, siendo estos los principales objetos de impacto, así como los generadores de entradas traducidas en necesidades de formación.

En la esfera cultural se refuerza la cultura organizacional sobre el desempeño empresarial. Contribuye a elevar la cultura de la Gestión de la Capacitación y la determinación de su impacto en las organizaciones. Además, se fomentan valores como: compromiso, responsabilidad y conciencia económica, lo que en determinada medida influye en la cultura social en general.

Desde el punto de vista educativo sirve como base de los procesos formativos dentro de las organizaciones, como vía de superación profesional y postgraduada, sirve de consulta para la formación de los estudiantes de pregrado y postgrado relacionado con la gestión empresarial en general y con la gestión de los recursos humanos en particular. Además, contribuye a la educación empresarial de los trabajadores de las organizaciones consumidores del procedimiento en cuanto a lo relacionado con la eficiencia de la gestión de la capacitación.

CONCLUSIONES

El punto de coincidencia de los autores consultados se encuentra en la concepción de la capacitación como un proceso continuo, donde se adquieren o desarrollan habilidades y competencias que generan cambios positivos en el individuo y los resultados de la organización. La evaluación del impacto de la capacitación abarca en

sus pasos las diferentes modalidades evaluativas que corresponden con los distintos momentos de evaluación del impacto, lo que demuestra su carácter abarcador y la interdependencia de estas modalidades. No obstante, la evaluación diagnóstica aún se excluye de este ciclo, elemento que la autora considera de gran importancia ya que resulta el punto de partida para evaluar el impacto de las acciones llevadas a cabo en las organizaciones.

Los enfoques metodológicos estudiados coinciden en los niveles establecidos por Kirkpatrick, pero la mayoría no establecen puntos de partidas para evaluar el impacto ni contempla el enfoque de gestión ni el enfoque de mejora. Pocos son los procedimientos que contemplen la concepción de Phillips sobre el retorno de la inversión de la capacitación.

Existe una necesidad social que se manifiesta en la ineficiencia de las evaluaciones de impacto de la capacitación en las organizaciones cubanas, por lo que se necesita realizar una evaluación para determinar sus causas, efectos y consecuencias desde la ciencia y las tecnologías para su resolución.

El estudio de la evaluación del impacto de la capacitación a través de su interrelación con la ciencia, la tecnología, la innovación y la sociedad, su análisis transdisciplinario y enfoque multidimensional, refleja el valor social, la pertinencia que reporta evaluar el impacto de la capacitación ante la necesidad de la mejora de la eficiencia de la gestión de la capacitación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brinkerhoff, R. O. (1987). Achieving results from training: How to evaluate human resource development to strengthen programs and increase impact. Pfeiffer.
- Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: a model for evaluating training. *Training & Development Journal*, 44(3), 41-44.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-52.
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). Ley 116. Código del Trabajo de la República de Cuba. https://oig.cepal.org/sites/default/files/2013_ley116_cub.pdf
- Cuba. Consejo de Estado. (2017). Decreto Ley 350. La capacitación de los trabajadores. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/pdf/GOC-2018-EX13.rar>

- Eguiguren Huerta, M. (2000). Aspectos económicos de la formación en la empresa: Una metodología para el control de gestión de la función de formación en la empresa en Catalunya. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Catalunya.)
- Esquivel García, R. (2014). Procedimiento para evaluar el impacto de la Capacitación de directivos en empresas cubanas. (Tesis Doctoral). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Gairín Sallán, J. (2010). La evaluación del impacto en programas de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 20-43.
- Gel, M., & Monzón, J. (1994). Nuevas soluciones en el campo de la formación empresarial. *Revista Horizonte Empresarial*, 20(52), 25-27.
- Guglielmetti, P. (1998). La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas. En, L. Hidalgo Jara, *La gestión de la capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos.* (pp. 9-19). Ministerio de Salud.
- Guisado, M., Solis, F., & Navarrete, J. (2010). Aproximaciones a la evaluación del impacto social de la ciencia, la tecnología y la innovación. *ACIMED*, 21(2), 161-183.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1992). [Putting the balanced scorecard to work](#). En, D. Neff, A. Siesfeld & J. Cefola, *The economic impact of knowledge.* (pp. 315-325). Routledge.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. Epice.
- Núñez Jover, J., Montalvo Arriete, L. F., & Figaredo Curiel, F. (2009). *Pensar, ciencia, tecnología y sociedad.* Félix Varela.
- [Partido Comunista de Cuba.](#) (2017a). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. <http://repositorio.geotech.cu/jspui/handle/1234/2725>
- [Partido Comunista de Cuba.](#) (2017b). Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. <http://repositorio.geotech.cu/jspui/handle/1234/2732>
- Phillips, J. J. (1990). *Handbook of training evaluation and measurement methods.* Routledge.
- Phillips, J. J. (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Projects.* Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pineda Herrero, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación de las organizaciones. *Educar*, 27, 119-133.
- Tasca, J. E., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Alves, M. B. M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, 34 (7), 631-655.
- Vargas, Z. F. (1998). La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad. En, L. Hidalgo Jara, *Gestión de la capacitación en las organizaciones.* (pp. 49-61). Ministerio de Salud.