



Capacitación e impacto

Guillermo Valdés Hernández
Secretaría Nacional de Transferencia de Tecnología y
Divulgación de la ACPA

Los asiduos lectores recordarán el artículo «Capacitación versus desafíos» (Revista ACPA 4/2001) donde se indicaba que un adecuado programa de capacitación debe considerar cuatro etapas en su desarrollo: Determinación de las necesidades, aplicación del programa, definición del presupuesto y finalmente la evaluación. Independientemente que sugerimos una nueva lectura del artículo de referencia; no sería ocioso retomar este interesante tema para profundizar en dos de sus etapas: La primera, relacionada con el diagnóstico de las necesidades y la última con la valoración de los resultados obtenidos en la aplicación del programa.

El diagnóstico

Los encuentros regionales de intercambio de experiencias de las secretarías territoriales de transferencia de tecnología y divulgación (STT) de la ACPA, en el presente año indican, no obstante los avances logrados, que no siempre se confecciona un programa de capacitación adecuado a las exigencias actuales. Antes de emprender un plan de superación, se hace necesario romper con los esquemas convencionales en los que universalmente han estado involucrados los métodos de capacitación de los trabajadores. Muchos de aquéllos supuestos que definieron estrategias, políticas y prácticas que funcionaron en décadas anteriores, han dejado de ser efectivos para la organización actual, porque el escenario ha cambiado, particularmente después de 1990.

La aplicación de formas convencionales de capacitación en tiempos presentes, matizados éstos por el desarrollo vertiginoso de tecnologías de avanzada y la informática, no resultarían ya coherentes con los cambios que requieren las empresas e instituciones. Por ello, se hace nece-

sario diseñar programas de capacitación bien estructurados en las etapas indicadas, con la aplicación de técnicas participativas en la impartición de los temas, de manera que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades que requiere el puesto de trabajo. Los planes de capacitación del personal deben confeccionarse como «trajes a la medida» para cada cual; es decir, personalizado, acorde con las necesidades individuales. De lo contrario, continuar la capacitación basada en viejos esquemas, conduciría a resultados parciales, acompañados de malgasto de recursos y tiempo.

Un buen diagnóstico requiere de un programa a largo plazo, que contenga aquéllas capacidades que se quieren desarrollar en un grupo determinado de trabajadores. La literatura que aborda esta temática, generalmente sugiere responder las siguientes interrogantes:

- *¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y aptitudes que el personal necesita para lograr la sostenibilidad y el éxito?*
- *Cuál es la brecha existente con los conocimientos, habilidades y aptitudes que los empleados tienen hoy?*
- *¿Que hacer para salvar esa brecha?*

Pero precisemos más aun:

- *¿Que capacitación tendríamos que abordar para solucionar en nuestro medio las tareas que más urgen, según los propósitos del grupo organizacional?*

Estos aspectos deben abordarse por una comisión designada para ese fin, un diagnóstico de cada trabajador, en que según la edad, escolaridad, experiencia y nivel de actualización de conocimientos, permita definir el aprendizaje teórico - práctico que requiere para un desempeño satisfactorio de sus funciones.

La aplicación correcta de esta fase evitaría la implementación de programas de capacitación con un contenido de «conferencias generales» o entrenamientos de tecnologías ajenas a las necesidades técnicas del centro, entre otras fallas. Cumplido este paso, se estaría en condiciones de hacer un plan de capacitación personalizado, definiendo objetivos, fecha, lugar y duración de la instrucción.

Las evidencias prácticas, además de entrevistas y sondeos realizados, indican de la ACPA (Filiales y Proyectos) que las necesidades de capacitación del personal se encuentran en las siguientes temáticas, sin que éstas constituyan necesariamente una guía de trabajo:

- Técnicas de dirección para los cuadros y su reserva
- Manejo de la computación para todo el personal
- Dominio de programas de computación específicos según la labor a desempeñar
- Actualización teórico-práctico en contabilidad y finanzas para contadores
- Identificación y formulación de proyectos de cooperación, para el personal seleccionado
- Entrenamiento en tecnologías de avanzada para profesionales y técnicos

Se hace necesario descubrir las necesidades y a partir de las mismas, desarrollar las habilidades, conocimientos y aptitudes de los actores, ajustados a los requerimientos de capacitación, conocimientos y objetivos de la organización

Además, los responsables de la capacitación deben estimular la matrícula de los miembros de la ACPA en centros para cursar carreras universitarias, diplomados, maestrías e idiomas, que organizan las instituciones del territorio. En este aspecto debemos influir en que los mismos se incorporen en las especialidades más necesarias a su entorno laboral.

La última fase de un programa de capacitación para un periodo determinado, e indicada en

el primer párrafo, está precisamente relacionada con la siguiente interrogante:

¿Que resultados se han obtenido con el programa de capacitación desarrollado?

¿Resultado, efecto o impacto?

El resultado son los cambios cualitativos y cuantitativos producidos directamente por la acción y tienen una relación directa con los objetivos que están claramente establecidos en el proyecto. Los efectos, son las incidencias de la acción en los medios físicos y humanos circundantes. Conjugan los resultados directos, más otras dinámicas o limitaciones del medio en que se desarrolla la acción. Sin embargo, el impacto son los cambios significativos y duraderos producidos por una acción de desarrollo en el medio ambiente, economía, personas o poblaciones. No hay más de un impacto, y es el que ha producido la nueva situación analizada en su globalidad y en dependencia de sus objetivos. Su valoración, aunque compleja, es más completa e integral y su medición generalmente, requiere el transcurso de cierto tiempo, una vez concluida la acción.



El impacto es la nueva situación derivada del conjunto de efectos

Por tanto, el impacto de una capacitación realizada son aquellas variaciones que se producen en el desempeño de la organización o entidad, por la incidencia de la superación que han tenido sus trabajadores. Si no se manifiestan los cambios que permitan las transformaciones deseadas, entonces no se

puede hablar de impacto.

¿Como evaluar el impacto?

La evaluación del impacto es una valoración de la dinámica de los cambios que ocurren bajo los signos de la acción, y que permite:

- Establecer la utilidad de la acción durante su ejecución
- Reorientar el seguimiento a la acción
- Mejorar la calidad de las acciones futuras

La evaluación del impacto permite hacer acciones correctivas

Una evaluación del impacto después de dos a cinco años de finalizado el proyecto, permitiría identificar los cambios duraderos. No obstante, en su proceso de medición se reconocen algunas complejidades. En el transcurso del tiempo, los vínculos de causalidad entre la acción y los cambios pueden ser más difíciles de establecer; por otro lado, una identificación temprana no contribuiría a pronunciarse con certeza acerca de la pertinencia y durabilidad de los cambios. Tampoco resulta sencillo la medición del impacto de un programa de superación de los trabajadores, ya que pueden presentarse situaciones que escapan del campo de incidencia de la acción realizada. Por ejemplo, de poco valdría la capacitación antes indicada si los directivos de la organización asumen un pobre papel en la transformación que la misma necesita.

Finalidades de medir el impacto

- Determinar los problemas que impiden lograr lo que se aspiró y mejorar aquellos aspectos que puede ser mejorados
- Formar un juicio lo más objetivo posible sobre los efectos que en la organización ejerce la superación
- Permite predecir, valorar y tomar medidas que mejoren la forma y desarrollo del personal.

El impacto significa el valor de los cambios que efectúan los individuos en la organización y para que esto exista tiene que haber efecto.

¿Interesante el tema, verdad?

En todo proyecto que se ejecute, independientemente de la importancia de valorar sus resultados y efectos finales, se hace necesario determinar el impacto que ha tenido el mismo en su entorno.

Aunque complejo el trabajo es factible su realización, previo entrenamiento del personal encargado de hacerlo, siempre que se emplee la metodología adecuada, acorde con las características del proyecto. Entre las ventajas de disponer de esa evaluación, es que la misma posibilita definir un conjunto de acciones futuras en la continuidad de la acción finalizada. ●



Ciudad de La Habana ya tiene su sede social

El pasado mes de julio se inauguró la sede de la Filial provincial de la ACPA en Ciudad de La Habana. La actividad contó con la presencia de Elio Perón Mirabal, presidente de la Asociación Cubana de Producción Animal; Ramón Perdomo miembro del Buró Provincial del Partido Comunista de Cuba que atiende la actividad agropecuaria; Eugenio Fuster Chepe, Delegado de la Agricultura en Ciudad de la Habana; Aurelia Castellanos Quintero, presidenta de la ACPA en la provincia; presidentes de las sociedades provinciales y nacionales de la ACPA, otros miembros del Comité Ejecutivo de la ACPA y productores destacados.

Con esta importante actividad, se continua avanzando en el objetivo central de la Asociación dirigido a lograr que todas las Filiales cuenten con sedes sociales que faciliten el trabajo de los órganos de dirección y de los afiliados. ●

Con esta importante actividad, se continua avanzando en el objetivo central de la Asociación dirigido a lograr que todas las Filiales cuenten con sedes sociales que faciliten el trabajo de los órganos de dirección y de los afiliados. ●

La nueva sede de la Filial Ciudad de La Habana, se encuentra situada en la intersección de las calle 25 y 52 del Municipio Playa. Ciudad de La Habana. Teléfono: 205 1376