

## **La formación ejecutiva y gestión del capital humano. Retos para Cuba**

*Executive training and human capital management. Challenges for Cuba*

**Rey Felipe González Meriño**

*Universidad de La Habana, Cuba*

*Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana. rfglez@ceted.uh.cu*

### **RESUMEN**

Este ensayo caracteriza la formación ejecutiva como vía para explicar las principales contradicciones existentes en la gestión del capital humano y el desempeño de las organizaciones. Tiene como objetivo reflexionar sobre la persistencia de brechas no obstante los enormes esfuerzos realizados por el país, el apoyo recibido por las organizaciones y la difusión de diferentes programas de formación. También pretende demostrar la necesidad de perfeccionar la labor de la formación para obtener un mayor impacto en el desempeño de las personas y de las organizaciones, como contribución al crecimiento económico. Se basa en el paradigma socio crítico e interpretativo. Emplea el paradigma interpretativo, particularmente el método de la hermenéutica para valorar las visiones de otros autores e inferir nuevas conclusiones, profundizando en el tema para perfeccionar el papel de la formación, en el desempeño de los individuos y las organizaciones, como principal contribución a la consolidación de un socialismo próspero y sostenible. Es necesario continuar perfeccionando la formación de trabajadores, especialistas y directivos. Efectuar la evaluación del desempeño individual y organizacional al considerar la efectividad como indicador y que los jefes son los máximos responsables de la formación y evaluación del desempeño del personal, lo cual requiere abordajes integrales más efectivos.

**PALABRAS CLAVE:** formación; gestión de recursos humanos; desempeño gerencial.

### **ABSTRACT**

This essay characterizes executive training as a way to explain its main contradictions in the human capital management and the performance of organizations. It aims to reflect on the persistence of gaps, despite the huge efforts made by the country, the support received by the organizations and the dissemination of different training programs. It also aims to demonstrate the need to improve executive training to achieve a greater impact on the performance of individuals and organizations as a contribution to economic growth. This

study is based on the socio-critical and interpretative paradigms. It uses hermeneutics method to assess the visions of other authors and infer new conclusions to deepen the subject to improve the role of training in the performance of individuals and organizations as the main contribution to the consolidation of a prosperous and sustainable socialism. It is necessary to continue improving the training of workers, specialists and managers and perform the evaluation of individual and organizational performance to consider the effectiveness as an indicator and that the heads are the most responsible for training and evaluation of staff performance, which requires comprehensive approaches more effective.

**KEYWORDS:** training; human resources management; managerial performance.

**RECIBIDO:** 8/01/2018

**ACEPTADO:** 19/03/2018

## INTRODUCCIÓN

Este artículo, explica la visión fundamentalmente europea sobre la formación ejecutiva como término abarcador, que no difiere de los comúnmente utilizados en Cuba sobre capacitación o preparación y superación de directivos. Por organización se alude tanto a las que son lucrativas, como a las no lucrativas, todas comprendidas como una entidad técnica, social y política, “técnica porque agrega recursos de naturaleza variada, y social, por el hecho que alberga grupos de individuos en interacciones, que persiguen objetivos comunes. Pero, también, se considera la organización como una entidad política, porque representa un espacio donde personas buscan el poder, esto es, tener influencia sobre otros” Tamo (2006).

La pregunta es ¿por qué persisten limitaciones en el desempeño de los directivos? y ¿por qué dichas limitaciones son generalmente atribuidas a la formación? Estas preguntas llevan implícita la necesidad de una solución que implique una mejora en el desempeño de los directivos, máxime ahora que el país está en pleno proceso de perfeccionamiento de su modelo económico y de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para construir el socialismo próspero y sostenible que se desea y necesita.

Como el desempeño está condicionado por sistemas de variables de la realidad cubana actual, la solución al problema que se plantea es compleja, es necesario tener enfoques estratégicos, sistémicos, dinámicos, flexibles y proactivos. En este contexto, el objetivo del trabajo es reflexionar sobre la persistencia de brechas en la formación directiva con

independencia de los enormes esfuerzos que realiza el país, de los apoyos recibidos por organizaciones y de la difusión de diferentes programas de formación.

Se hace referencia al sistema teórico conceptual de la formación dentro de la lógica de la gestión de los recursos humanos o del capital humano; la formación como una inversión y no como un gasto; así como la existencia de necesidades de formación para toda la vida. Se exponen de manera sintética las áreas de incidencia, los métodos y el ciclo de la formación. En este último se destaca la importancia de alinear formación con las políticas y las estrategias de las organizaciones, así como la importancia de su evaluación y validación.

Cualquier trabajo que profundice sobre formación ejecutiva y gestión del capital humano debiera considerar la pregunta: ¿qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? colocada por Codina (2002 y 2010), el cual destacó que: “no es casual que la inmensa mayoría de los principales textos de administración abordan este problema en su primer capítulo. Esto se explica porque, de las respuestas que se den a esta pregunta, es que se pueden identificar los sistemas de conocimientos y habilidades de las que hay que dotar a los que realicen tareas directivas, de esta forma se garantizan resultados efectivos y eficientes. Por tanto, constituye la base para el diseño de programas de capacitación gerencial, el desarrollo de investigaciones sobre los procesos de administración y la preparación de materiales docentes e informativos”.

### **Gestión de las competencias de los recursos humanos**

De manera general existen insatisfacciones con la forma en que las organizaciones gestionan las capacidades y competencias de la personas. Según Gomes *et al.*, (2008) hay profesiones que se basan en un cuerpo de conocimientos, que actúan en un marco más previsible y se esfuerzan por hacer mejor la misma cosa. Pero la forma como las personas se comportan en su trabajo es mucho más compleja, e incluso, poco explorada. Por eso, según Skapinker (2008), lo que funciona en una empresa puede no funcionar en otra. De aquí la especial importancia de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

A lo largo de la historia de la Administración la atención a los seres humanos ha ocupado un lugar preponderante y sobre su gestión se ofrecen definiciones que lógicamente evolucionaron junto al desarrollo de las ciencias del comportamiento humano, la sociología y la economía. Una revisión hecha por Gomes *et al.*, (2008) sobre diferentes definiciones de gestión de capital humano reseña que incluye políticas, prácticas y sistemas relacionados con el suministro y utilización del recurso laboral que influyen el comportamiento, las actitudes y el desempeño de los trabajadores. Aquí incluyen la atracción y selección de

trabajadores de forma alineada con la intención estratégica de la organización; gestión y facilitación del avance y el desarrollo de carrera.

Para realizar una gestión de calidad es imprescindible dominar la política laboral y de empleo, la legislación vigente y asegurar procedimientos uniformes e información sobre las diversas dimensiones del modelo de gestión que se aplique según la planificación estratégica, las destrezas, capacidades y experiencia de los individuos. Estos elementos son sintetizados por Stoner (1995) al señalar que la función de la gestión de los recursos humanos es conseguir que la organización disponga de los recursos humanos necesarios, con la formación debida, en el momento adecuado.

De ahí que una de las decisiones más importantes de las organizaciones es la selección del personal. Aunque una organización contrate al personal adecuado para un momento determinado, cuando las condiciones cambien- y eso ocurre hoy en plazos cada vez más cortos- habrá que capacitar a los trabajadores para que respondan a las nuevas necesidades temporales. Es fehaciente el criterio de Gomes *et al.*, (2008) cuando sentencia que “Administrar personas no es lo mismo que administrar otros recursos”. Y enfatiza que en muchas organizaciones están en marcha cambios en base a la función de recursos humanos. Más que cumplir las funciones administrativas tradicionales, cuya importancia no se discute, la Gestión de los Recursos Humanos (GRRHH) consiste cada vez más en el aprovechamiento estratégico del talento humano, a los distintos niveles de la organización.

Estos autores hablan de dos lógicas que ayudan a asimilar la diferencia entre GRRHH y Gestión del Capital Humano (GCH):

- ✓ Lógica de Recursos Humanos: Cumplir las funciones administrativas tradicionales: La seguridad de la gestión corriente y las tareas administrativas clásicas: control de la asistencia, puntualidad, etc.
- ✓ Lógica del Capital Humano: Crear asociaciones estratégicas entre la organización y sus miembros, por vía del acompañamiento, escucha, desarrollo y tratamiento digno a los miembros de las organizaciones.

Hay cambios de paradigmas en la GRRHH. Tales cambios van de la lógica de recursos humanos a lógica del capital humano. Comparativamente sus características se expresa en el cuadro 1.

**Cuadro 1: Evolución de la función de personal.**

	Paradigmas	
	Lógica de los Recursos Humanos	Lógica del Capital Humano
	La seguridad de la gestión corriente y de las tareas administrativas tradicionales: Director o Jefe de Personal.	Descubrir, utilizar eficientemente y desarrollar el capital humano.
Imagen o importancia de la organización.	No es considerada como una función “noble”. Al contrario es algo “viejo” e “logístico”.	Importante imagen de dinamismo y de desarrollo. Se hace estratégica.
Relación con la dirección general.	Relaciones esencialmente administrativas derivadas de su papel logístico.	Relaciones mucho más profundas, vinculadas con la estrategia de la organización en la que los recursos humanos son un elemento principal.
Importancia de la formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeto de la reglamentación con relación a los gastos de la formación.</li> <li>✓ Óptica administrativa y logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La formación es considerada como una inversión estratégica principal.</li> <li>✓ Puesta en práctica de nuevos medios a la altura de los objetivos.</li> </ul>

**Fuente.** Adaptado de Gomes *et al.*, (2008).

A veces se obvia la estrecha relación sistémica existente entre los seis papeles<sup>1</sup> de la función de organización y las funciones de la gestión de los recursos humanos. Obsérvese que las funciones, “Determinar las funciones, responsabilidad y autoridad de los órganos y cargos”, y “Planificación de los RH: Análisis de Funciones” están altamente relacionadas, así se evidencia el papel que tiene el análisis de funciones en la concepción y diseño de las estructuras organizativas correspondientes.

La función “Formación y Desarrollo” potencia y desarrolla el capital humano. Se destaca la estrecha relación entre esta función, la “gestión del desempeño” y la “evaluación del desempeño”, así como entre la “gestión de carrera” y el “sistema de retribución y compensación”. Entre estas funciones se establece, según el criterio de este autor, el circuito clave que mueve la motivación y el desempeño de los recursos humanos es decir, del personal.

La evaluación de desempeño es la base para la mejora continua; recompensando desempeños exitosos y emprendiendo acciones correctivas con los no exitosos. En los casos identificados de insuficiente desempeño por causa de desconocimiento y no saber hacer, pueden incluirse las reducciones de compensaciones, demociones y planificación de actividades de capacitación para la mejora del desempeño.

<sup>1</sup> 1) Concebir y diseñar las estructuras organizativas; 2) Determinar las funciones, responsabilidad y autoridad de los órganos y cargos; 3) Definir cantidad, calificación y requisitos de los cargos, así como el nivel jerárquico de éstos; 4) Elaborar los métodos, procedimientos y el orden para el cumplimiento de las funciones atribuidas; 5) Elección de medios, vías y tipos de información y comunicación en correspondencia con la organización y funcionamiento proyectado; 6) Confección de los manuales de organización y documentación organizativa correspondiente.

## Formación ejecutiva como inversión en capital humano

El dinamismo en el entorno mundial, a lo que se suman los desafíos de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano, y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, inciden en la formación ejecutiva o la preparación y superación de los cuadros.

Dentro de la formación se hace una diferenciación entre el entrenamiento, la formación, la educación y el desarrollo. Donde el término entrenamiento es tradicionalmente usado para designar la instrucción de los trabajadores no calificados, en tanto que la formación y desarrollo son actividades dirigidas a trabajadores calificados, cuadros superiores y directivos (Gomes *et al.*, 2008). Pero en Cuba, dentro de la formación de posgrado, el entrenamiento está asociado a la formación en el puesto de trabajo.

La formación tributa al logro de los objetivos relacionados con el trabajo y puede ser entendida como «el conjunto de experiencias de aprendizaje planeadas por una organización, con el objetivo de inducir un cambio en las capacidades, conocimientos, actitudes y comportamientos de los empleados en el trabajo.» Cabrera (2006, P. 169).

Los nuevos conocimientos, capacidades y actitudes deben ser aplicados en el trabajo para mejorar el desempeño de la empresa Buckley & Caple (2003). «Esta noción presenta la formación como un instrumento de gestión orientado al logro de las metas organizacionales, a través de la transmisión de estrategias y modos de operar para mejorar el desempeño en la función.» Gomes *et al.*, (2008, P. 376).

Para este autor, la formación se destina a la transmisión de conocimiento de carácter general, al desarrollo de aptitudes facilitadoras de la integración al entorno y al avance de la sociedad de forma general. El cuadro 2, ilustra la diferencia entre educación y formación.

### Cuadro 2: Distinciones entre educación y formación.

	Educación	Formación
<b>Tiempo</b>	Ritmo lento, ajustado a la velocidad de maduración del individuo.	Ritmo rápido, condicionado por el uso eficiente del tiempo gastado para realizar la formación.
<b>Contenidos</b>	Universales; de aplicación genérica; orientados para el desarrollo global del individuo.	Concretos; de aplicación específica; orientados para el desarrollo de competencias específicas.
<b>Destinatarios</b>	Desarrollo individual.	Desarrollo organizacional a través de los individuos.

**Fuente:** Gomes *et al.*, (2008).

La formación y la educación son conceptos cercanos, pues ambos se destinan al enriquecimiento individual desde el punto de vista intelectual, emocional y operativo. Pero como destaca Gomes (2008), actualmente, la distinción está aún más relajada, debido a factores tales como:

- Cambios en la naturaleza del trabajo producto de una mayor exigencia en términos cognitivos;
- transformaciones tecnológicas a partir del desarrollo de la tecnologías de la información y la comunicación;
- Modificaciones de los programas educativos;
- Formación centrada en dominios más genéricos de desarrollo personal y profesional;
- Existencia de algunos ciclos de formación prolongados y costosos.

Los autores del equipo de Gomes (2008) señalan que la distinción formación – desarrollo ha sido trascendida por el aumento de las calificaciones profesionales y de las exigencias en términos de responsabilidad de los trabajadores. Otros elementos como la necesidad de una formación a lo largo de toda la vida, inciden en que todos los miembros de una organización deben ser objetivo de un plan de desarrollo profesional.

### **Áreas de influencia de la formación**

Según Gomes *et al.*, (2008), las áreas posibles de intervención de la formación son variadas. En su formulación más clásica, se destina a lograr resultados en tres áreas del saber:

- Saber-Saber: Permite adquirir y mejorar conocimientos generales y específicos, necesarios al ejercicio de la función, y capacidades cognoscitivas (conocimiento, memoria, comprensión, análisis/evaluación).
- Saber-Hacer: Permite adquirir y mejorar capacidades motrices y otras disparidades y capacidades para realizar el trabajo, o sea, instrumentos, métodos y técnicas necesarios para el buen desempeño.
- Saber Ser y Estar: Permite adquirir y mejorar actitudes, comportamientos y modos de estar adecuados a la función y las necesidades de la organización (por ejemplo, buenas capacidades de comunicación interpersonal; compromiso con la organización; capacidad de relación con los clientes; capacidad de administrar los conflictos; entre otros).
- Saber Convivir: Permite relacionarse con los demás y crear nexos y sinergias necesarias para trabajar en equipo, en redes o clústeres.
- Saber conservar: Permite una relación armoniosa con los recursos y el entorno basado en el compromiso con el legado a las generaciones futuras.

Otras áreas de intervención de la formación son:

- Transición de informaciones (Dolan et al., 2003): Asegura la transmisión de contenidos sobre la organización, los clientes o los productos.
- Cambio de actitudes: Permite el ajuste de actitud y comportamiento de los individuos a la estrategia de la organización, los ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y les promueve la capacidad de auto-análisis para el consecuente desarrollo personal.
- Desarrollo de capacidades de trabajo: Permite mejorar capacidades directamente relacionadas con la ejecución de las tareas y funciones.
- Desarrollo de conceptos: Permite desarrollar dominios más abstractos, como el pensamiento estratégico global, que resulta especialmente importante para los gestores.

La formación es un instrumento clave para la gestión de todo tipo de organización. Según Artur *et al.*, (2003, p. 234) es uno de los métodos más eficaces para mejorar la productividad de los individuos y de comunicar los objetivos organizacionales a los nuevos colaboradores. Esto se debe a que la formación permite prepararse para enfrentar los cambios; provee experiencia para poder aplicar de forma pertinente los conocimientos e instruye en las reglas y reglamentos, calidades y rutinas, expectativas y objetivos, normas y tradiciones, políticas y relaciones de poder; instruye respecto a los comportamientos sociales, códigos de conducta, clima de la organización, grupos de trabajo, cultura de la organización además de aspectos técnicos, operacionales y procesales relacionados con las función del puesto a desempeñar.

Las características antes mencionadas demuestran su trascendencia en los buenos desempeños; el ajuste de las organizaciones a las necesidades cambiantes del entorno; la competitividad; la calidad de los servicios y la realización de las operaciones de modo más efectivo. También tienen un reflejo en el desempeño de los directivos o cuadros durante el cumplimiento de las funciones de dirección al operar como catalizadores de las capacidades de sus colaboradores y al adoptar prácticas de gestión adaptadas las necesidades del entorno.

La formación es relevante para las economías y el desarrollo de los países, porque el Estado y las instituciones públicas pueden actuar como inspiradores y facilitadores de la formación que ocurre en las organizaciones y en la sociedad en general. Cuba tiene una población con alta calificación, pero los efectos económicos de esa formación todavía son insuficientes. Ello exige la revisión de los problemas existentes y las brechas que deben cubrirse para entre otras cuestiones dejar de pensar que (independientemente de su peso real) la formación es el único factor que decide el desempeño y que la causa de las insuficiencias está en los que formulan los programas y guían los procesos de formación.



Las últimas normas cubanas sobre el trabajo con los cuadros enfatizan que el desempeño y la formación y desarrollo de los subordinados es función y responsabilidad de cada jefe inmediato superior. El desempeño no es un proceso simple. Ese jefe es quien puede valorar efectivamente el impacto de la formación en sus subordinados, porque es ese jefe quien lo evalúa y puede observar los efectos de la formación previa en el desempeño y detectar brechas en la formación (necesidades de capacitación) para atender a través de los programas de formación.

Cuando se analizan los países de mayor inversión en formación es posible comprobar que son al mismo tiempo, los que ocupan los primeros lugares en la productividad del trabajo. Pero en Cuba no se dispone de procedimientos formalmente establecidos para estimar el impacto de la capacitación, con el indicador antes mencionado de la relación inversión en formación – productividad del capital humano.

### Métodos de formación

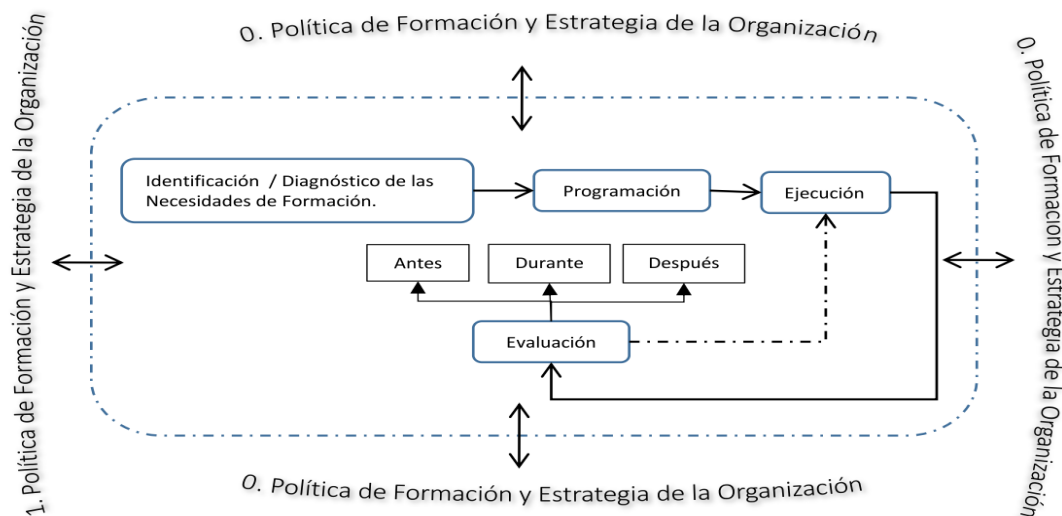
Mucho se habla de los métodos de formación y sus criterios de clasificación, pero en una formulación más reciente, se consideran las dimensiones espacio y tiempo, de cuyo cruzamiento resultaron métodos como los que se presentan en el cuadro 3.

**Cuadro 3: Métodos de formación en las dimensiones espacio y tiempo.**

Aprender a partir del pasado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Simulación.</li> <li>▪ Experimentación estratégica.</li> <li>▪ Alianzas de aprendizaje con clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Simulación con múltiples participantes y localizaciones.</li> <li>▪ Experimentación más allá de las fronteras y revisión por pares.</li> </ul>
Aprender a partir del presente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizaje en acción.</li> <li>▪ Revisión después de la acción.</li> <li>▪ Presentaciones de las mejores prácticas.</li> <li>▪ <i>Coaching</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teleconferencias.</li> <li>▪ Solución colaborativa de problemas.</li> <li>▪ Aprendizaje distribuido.</li> <li>▪ Revisión por pares.</li> </ul>
Aprender a partir del futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición en sala.</li> <li>▪ Estudios de caso.</li> <li>▪ <i>Workshops</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repositorios de conocimiento.</li> <li>▪ Análisis histórico.</li> <li>▪ Libros y manuales on-line.</li> <li>▪ Libros.</li> <li>▪ Aprendizaje a distancia.</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Gomes *et al.*, (2008).

La realización de la formación implica un ciclo que integra cinco fases: 0) Preparatoria: Políticas de formación y estrategia de la organización; 1) Identificación / Diagnóstico de las Necesidades de Formación; 2) Programación de la formación; 3) Ejecución de la formación y 4) Evaluación de la formación. Dicho ciclo queda expresado en la figura 1.

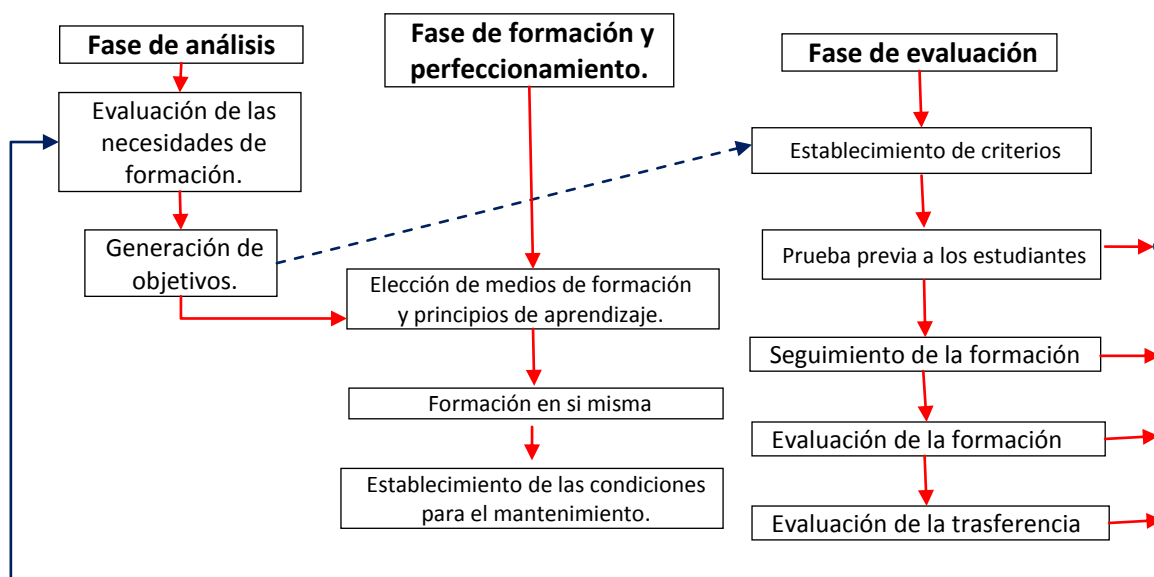
**Figura 1. Ciclo de la formación**

**Fuente.** Adaptado de Kirpatrick (1998) y Gomes *et al.*, (2008).

Por su implicación en el impacto de la formación, es importante profundizar en la evaluación de la formación. Por más elaborados y sofisticados que sean los procesos de evaluación, asumen generalmente una condición controvertida, debido a que resulta difícil distinguir los resultados que emanan de la formación de los que provienen de otras causas. La consecuencia es que frecuentemente no se identifica una clara relación costo/beneficio de la inversión en formación. No obstante, existe el sentimiento generalizado de que es imperioso realizar algún tipo de evaluación.

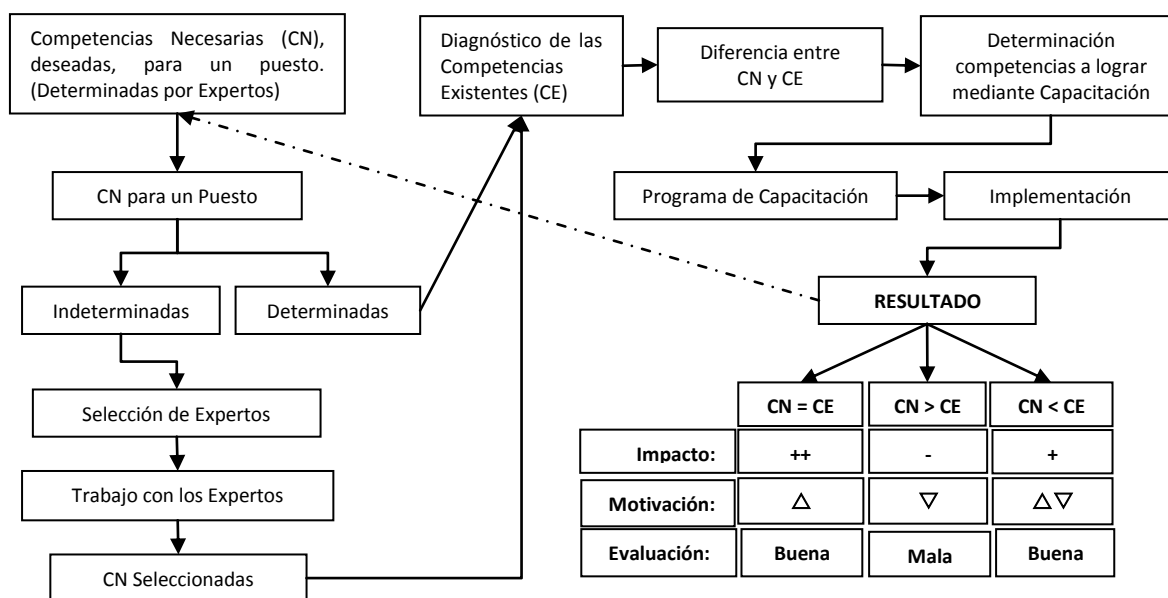
Concordando con Gomes *et al.*, (2008), además de la monitorización de los programas de formación y su subsiguiente corrección y perfeccionamiento de las acciones propiamente dichas, existen ventajas en la evaluación, entre ellas están la ponderación y reformulación de las estrategias de formación, así como las decisiones políticas, estratégicas y operacionales presentes en las restantes fases del ciclo formativo.

Según Marques *et al.*, (1995), algunos autores dividen la evaluación del desempeño de la evaluación y validación de los programas. La evaluación dice sobre la validación de las capacidades adquiridas y el análisis de las reacciones de los formados a la acción de la formación, generalmente realizadas al final de la acción formativa. Mientras que la validación remite al análisis del impacto de la formación en el individuo o grupo de trabajo, en el puesto de trabajo y en la propia organización. Dolan *et al.*, (2003) aportan otra visión del proceso de formación y desarrollo. (Figura 2)

**Figura 2. Fases fundamentales del proceso de formación y desarrollo.**

**Fuente:** Dolan *et al.*, (2003).

González (2008) expuso un modelo con un enfoque de la evaluación de la capacitación basada en competencias (Figura 3).

**Figura 3. Proceso para la evaluación del impacto de la capacitación basada en competencia.**

**Fuente.** González (2008)

Esta figura parte de que las competencias necesarias (CN) cuando son indeterminadas deben ser identificadas y seleccionadas por expertos y conjuntamente con las competencias determinadas, deben pasar por un diagnóstico para encontrar posibles brechas entre CN y

competencias realmente existentes (CE) funcionalmente. A partir de las diferencias determinar las competencias posibles de lograr mediante la capacitación y sobre esa base elaborar un programa de capacitación, implementarlo y evaluar sus resultados. Considerando que cuando:

- a)  $CN = CE$  existe alto impacto de la capacitación, la motivación es alta y la evaluación de la formación se califica de Buena;
- b)  $CN > CE$  el impacto es negativo, la motivación baja y la evaluación de la formación/capacitación tiende a ser Mala;
- c)  $CN < CE$  tiene a generarse un impacto normal positivo de la formación, una motivación que puede oscilar entre baja o alta y una evaluación de la capacitación se califica de Buena.

### **Evaluación de la formación y sus resultados**

Aunque no existan métodos puros, y con la finalidad de integrar evaluación y validación es recomendable utilizar el procedimiento/modelo de Kirkpatrick<sup>2</sup> (1998), quien propone que la evaluación sea hecha secuencialmente a cuatro niveles: 1) Reacción de los alumnos; 2) Aprendizaje; 3) Comportamientos y 4) Resultados.

**Nivel 1. Reacción:** Busca recoger información referente a la opinión de los participantes en la formación, específicamente sobre materiales, el formador, metodologías pedagógicas, contenidos, etc. El informante-llave es el propio participante en la formación. El medio más popularmente utilizado es el cuestionario, rellenado inmediatamente después la formación.

**Nivel 2. Aprendizaje:** En este nivel, se evalúa la eficacia de la formación en términos de los resultados del aprendizaje (conocimientos, capacidades, actitudes). Se analiza el grado de cambio de actitudes, la mejoría de conocimiento y/o el aumento de las capacidades como resultado de la participación en el programa de formación.

**Nivel 3. Comportamiento:** En este nivel, se evalúa en qué medida las capacidades técnicas o sociales adquiridas durante la formación son «transferidas» para el puesto de trabajo y que influyen en el desempeño. Este nivel corresponde al momento de validación referido por Marques *et al.*, (1995).

**Nivel 4. Resultados:** En este nivel, se evalúan los impactos financieros u operacionales de la formación sobre la empresa. Las medidas son sobretudo indirectas: calidad de servicios, productividad, volumen de ventas, costes, errores, accidente, etc.

---

<sup>2</sup> Aunque el modelo de Kirkpatrick haya sido elaborado en lo inicio de los años 1960, su popularidad se extiende hasta nuestros días, lo que se debe a su carácter práctico y simple. Entre las mayores críticas, se incluye el carácter hermético y secuencial de cada nivel, asentado en el presupuesto de la causalidad inter-niveles, no demostrada en trabajos empíricos.

Según estudios desarrollados en Portugal y referidos por Gomes *et al.*, (2008), durante la realización de la acción formativa, diversos factores influyen para asegurar su éxito: a) Adecuación de los programas a las necesidades de la empresa; b) Calidad del material presentado por los profesores; c) Calidad de los profesores; d) Motivación y calidad de los alumnos.

Un estudio realizado por Tziner *et al.*, (2007) mostró que seis características de los colaboradores se relacionaban con la eficacia de la formación: 1) Consciencia; 2) Auto-eficacia; 3) Motivación para aprender; 4) Orientación para los objetivos de aprendizaje; 5) Orientación para objetivos de desempeño e instrumentación. La eficacia de la formación depende también de la existencia de un clima organizacional propicio a la transferencia de conocimiento.

Dolan y Raich (2010), destacan una selección de nuevas tendencias que han sido identificadas como fundamentales para que los recursos humanos contribuyan a mejorar la eficacia empresarial en el siglo XXI. Entre ellas: La aparición de nuevos roles para los recursos humanos (por ejemplo, los de partner empresarial/consultores internos, agentes del cambio) (Ulrich, 1997; Ulrich y Borockbank, 2005), y especialmente pensadores estratégicos capaces de relacionar la estrategia empresarial con las actividades y las políticas de recursos humanos (Schuler, Jackson y Storey, 2000; Valle *et al.*, 2000).

Esta cuestión exige mucho de formación y se convierte en un reto tanto para Cuba como para el mundo.

Hechos como estos presentes en las referidas tendencias muestran la necesidad de que se mantengan estrechamente integradas la formación directiva y la gestión de los recursos humanos, lo que representa uno de los retos presentes en Cuba, máxime a raíz de la actualización del modelo económico del país.

## CONCLUSIONES

- Las reflexiones derivadas de este ensayo reafirman la necesidad de continuar el perfeccionamiento de la formación de trabajadores, especialistas, directivos o cuadros.
- Se realza que es necesario la exigencia de los jefes inmediatos como máximos responsables de la formación de sus subordinados. Los jefes son los observadores directos del desempeño de sus colaboradores, son quienes los evalúan, compensan, promueven o remueven, y por tanto, conocen sus debilidades y pueden identificar las necesidades de formación de los mismos. Se demuestra que los planes de formación

se deben hacer, programar y validar sus resultados sobre la base de las necesidades de formación identificadas.

- La formación significa de por sí un cambio en el comportamiento de las personas en todas sus actividades, pero deben orientarse a la formación, no a cualquier cambio, sino a los que conscientemente fueron previstos por su incidencia en la efectividad del desempeño.
- Debe considerarse la evaluación del desempeño individual y organizacional a partir de la efectividad como resultado mayor y que sea el balance de la relación entre eficiencia y eficacia, destacando el factor productividad como indicador de eficiencia.

## RECOMENDACIONES

- Los académicos interesados en el tema deben realizar análisis de este ensayo con base en el paradigma investigativo socio crítico para promover el enriquecimiento sinérgico de las ideas generadas entre los diversos investigadores.
- Se debe continuar la realización de estudios integrales sobre la relación formación/capacitación– desempeño, pensando que la vía más adecuada es la realización de tales investigaciones dentro de los proyectos de metodológica y prácticas en la solución de problemas organizacionales concretos vinculados con la formación trabajadores, especialistas, directivos o cuadros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

Buckley, R. & Caple, J. (2003). *The theory & practice of training (4<sup>th</sup> Ed.)*. London: Kogan page.

Cabrera, E. F. (2006). La formación. In J. Bonaceh & A. Cabrera (Eds.), Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI (pp. 167-188). Madrid: Prentice Hall/Financia! Times.

Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (2017): Aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 y 19 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (I). Tabloide I. Impreso en la UEB Gráfica Villa Clara. Empresa de Periódicos.

Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 y 19 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (II). Tabloide II. Impreso en la UEB Gráfica Villa Clara. Empresa de Periódicos.

Dolan S. M.; Raich Mario. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. Revista de Contabilidad y Dirección. Vol. 10, año 2010, pp. 35-52.

- Dolan S. M.; Valle Cabrera R.; Jackson Susan E, Schuler Randall S. (2003). La gestión de los recursos humanos preparando los profesionales del Siglo XXI, 2da Edición. McGraw-Hill. Madrid.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C., (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Edições Sílabo. Lisboa.
- González Meriño R. F., (2008). Modelo de evaluación del impacto de la capacitación basado en competencias. Revista Strategos. Año I- No. 1. Julio Diciembre 2008. Pp. 66-75. ISSN: 1856-9129.
- Jiménez A. C., *et al.*, (2017). Dirección de Organizaciones. Procesos y Técnicas. Editorial Félix Varela. Universidad de La Habana. La Habana.
- Codina Jiménez A., (2010). Dirección de Organizaciones. Procesos y Técnicas. Editorial Félix Varela. Universidad de La Habana. La Habana.
- Codina Jiménez A., (2002). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Consultado en Google académico el 6 de marzo de 2018. Dirección de Organizaciones. Procesos y Técnicas. Editorial Félix Varela. Universidad de La Habana. La Habana.
- Kiamvu Tamo. Introdução a Gestão das organizações. Conceitos e Estudos de Casos. 2da. Edição Publicaciones Capaté. Luanda. 2006.
- Marques Mendes A., *et al.*, (2006). Crise de ameaças a oportunidades. Gestão estratégia de Comunica de crises. Edições Sílabo. Lisboa.
- Marques, C. A., Cruz C. P. A. & Guedes, P. C. R. (1995). Medir resultados da formação. Para além da ilusão. Comportamento organizacional e Gestão, I 233-241.
- Skapinker, M. (2008). Why business ignores the business schools. Financial Times, January 8, 11.
- Stoner, James (1997). Administración. Prentice-Hall Hispano-americana S.A o México, 5ta Edição 1991. Reimpressão, MES, Cuba.
- Tamo Kiamvu (2006). Introdução a Gestão das organizações. Conceitos e Estudos de Casos. 2ª Edição, Luanda.
- Tziner. A., Fisher, M., Senior, T. & Weisberg, J. (2007). Effects of trainee characteristics of training effectiveness.