

La evaluación del impacto de la formación en organizaciones laborales

Historia, presente y perspectivas desde una experiencia cubana¹

Por: Carmen L. Rodríguez Velazco

CIPS, Cuba

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

carmenlili@infomed.sld.cu

La agenda de las ciencias sociales cubanas, si bien durante mucho tiempo estuvo mayoritariamente enfocada a tratar la realidad desde una postura más indagadora y descriptiva, hoy muestra con énfasis la vocación transformadora de las disciplinas sociales. De manera creciente, se hace notable la inclusión de Programas y Proyectos que se orientan a la creación de Dispositivos para la Transformación Social (DTS), más vinculados a microespacios: organizacional – laboral, comunitario – barrial, familiar, escolar, entre otros. Y no es que antes estos estuviesen ausentes, pero ciertamente su presencia no gozaba del protagonismo que poseen hoy.

Estos dispositivos, o bien denominados metodologías o tecnologías – los términos siguen aún en el debate – reconocen como proceso relevante que debe acompañarlos, la evaluación de su impacto en la realidad social. O sea, no se trata de diseñar maneras de transformar la realidad que en sí mismas constituyan programas con una coherencia de objetivos y eficiencia en su puesta en práctica, sino que el foco de abordaje va más allá, al evaluar los efectos que dichos dispositivos pudieran generar en la realidad donde se desarrollen. Este proceso incorpora la dimensión de la eficacia, que en muchos casos ha estado ausente de la práctica profesional. Sucede que como tendencia, los procesos evaluativos se centran en emitir juicios de valor respecto a los objetivos trazados en el diseño metodológico. Generalmente, estos toman como unidad de análisis el grupo o los grupos participantes de la experiencia, pero no monitorean o ignoran lo que dichas acciones desatan/generan en la realidad que trasciende a estos sujetos, mientras se pone en práctica el programa de transformación y en temporalidades posteriores a su aplicación.

Sin dudas esta es una postura congruente con las concepciones del Enfoque de la Complejidad, en el entendido de que más allá del programa, lo relevante es la estrategia dentro del cual se inserta el mismo, y por tanto, es relevante apreciar cuáles son las transformaciones que van allá de las que pudieron preverse en los marcos del diseño metodológico de un programa en particular. Ello en el entendido de que una acción concreta con un grupo social específico, está colocada dentro de una red más amplia de relaciones y prácticas, un suprasistema del cual participa. Significa superar una visión fragmentada de lo social, para situarnos en una perspectiva que considere las relaciones todo - parte, en el intervínculo de sistemas, subsistemas y suprasistemas.

En este sentido, otro útil conceptual que nos sitúa ante la pertinencia de evaluar el impacto de los dispositivos para la transformación social, es la noción de ecología de la acción, propuesta por E. Morin. Según Morin (1990), “En el momento en que un individuo emprende una acción, cualesquiera que fuere, ésta comienza a escapar a sus intenciones. Esa acción entra en un universo de interacciones y es finalmente el ambiente el que toma posesión, en un sentido que puede volverse contrario a la intención inicial.” Más allá de una posible vuelta contra los propósitos planteados, se

¹ Ponencia presentada al IX Congreso Internacional de Psicología Social de la Liberación. 14, 15 y 16 de noviembre 2008. Universidad de la Tierra-Chiapas. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. México.

trata de que puede ser fértil monitorear el rumbo que toman las acciones realizadas, por una cuestión pragmática y también ética. De una parte, para advertir posibles repercusiones de los dispositivos que creamos, y a su vez, asumir grados de responsabilidad con dichas repercusiones. De esta manera, la evaluación de impacto se convierte en una herramienta útil para la mejora del propio dispositivo diseñado, a la vez que nos aporta evidencias para continuar trabajando sobre la realidad social, no solo desde una dimensión de la práctica transformadora, sino también en la comprensión de qué procesos se articulan más directamente en el entretejido social, cuáles pueden ser los caminos posibles para intentar transformaciones más holísticas, integradoras, abarcadoras, sin perder la brújula ni cegarnos ante pretensiones absolutizadoras, que terminan siendo fracaso.

Pero me atrevería a plantear que buena parte de los criterios anteriores, no han sido los transitados para llegar a una colocación o reconocimiento del potencial que tiene evaluar el impacto de lo que hacemos, desde nuestro rol profesional. Existen elementos de contexto que han favorecido esta práctica. Uno de ellos ha sido la colocación del proceso (evaluación de impacto) como requisito de las agencias de cooperación internacional para otorgar su ayuda financiera. Dentro de la literatura que aborda analíticamente estos temas, existe un bloque que se dedica a estudiar la eficacia de la ayuda. Algunos estudios realizados desde esta perspectiva (Cassen y asociados, 1985; World Bank, 1998, citados por Sogge D., 2002), coinciden al afirmar que “el efecto de la ayuda sobre el crecimiento de los países receptores es, con carácter general, imperceptible desde el punto de vista estadístico” (Sogge D., 2002). Quizás esta perspectiva, al evaluar el impacto de la ayuda misma, condiciona que se promuevan/exijan mediciones de este tipo en los diversos proyectos que se presentan, y se privilegien aquellas propuestas que evidencien mayores posibilidades de producir efectos sobre el crecimiento de los países receptores. A esto se añade la disminución de fondos para la ayuda al desarrollo, lo cual genera mayor competencia al escasear los recursos financieros disponibles². Por tanto, la competencia por acceder a estos fondos, ha encontrado en la evaluación de impacto, un mecanismo para evidenciar o prometer, cuáles podrían ser las transformaciones promovidas con el financiamiento que se solicita, más allá de los objetivos que se planteen los proyectos en sí.

Cuba no está exenta de esta realidad, en tanto también es un país que recibe y ofrece cooperación internacional. Ahora bien, además de los argumentos manejados hasta aquí, hay razones de contexto que nos han llevado hasta la evaluación del impacto. En particular, por ser los procesos y el espacio social desde el cual trabajamos, nos enfocaremos en lo adelante en la evaluación del impacto de los dispositivos de formación/transformación en organizaciones laborales.

Comprensiones desde el contexto

*Se ha dicho que la psicología social es una forma de historia,
y hay mucho de razón en este punto de vista.
Pero por ello mismo es necesario situar y fechar el conocimiento psicosocial,
y no pretender vender como universal lo que es local y parcial.*

I. Martín - Baró³

² Según plantea Serge Latouche (2004): (...) “la ayuda al desarrollo, decretada en un 1% del PIB de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) durante la primera década del desarrollo de la ONU en 1960, y reajustada a la baja a un 0.70% en 1992 en Río y en 1995 en Copenhague, ¿no alcanza (actualmente) el 25%!”

³ *Acción e Ideología. Psicología Social desde Centroamérica*. UCA Editores, 10ma edición, 2000.

Desde el 1990, año en que se crea el Grupo Cambio Humano en el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas⁴, su actividad se ha enfocado en el espacio organizacional – laboral. Nuestra estrategia metodológica, basada en la investigación – acción, ha sido el recurso empleado para conciliar el compromiso y la inquietud transformadora de sus miembros, a la vez que sistematizar las experiencias e interpretarlas desde marcos científicos. Más allá de las razones que con el tiempo fuimos construyendo acerca de la pertinencia de este enfoque para abordar la realidad organizacional, dada su naturaleza misma⁵.

En este proceso de abordaje de la realidad laboral, que dura ya 18 años, hemos encontrado múltiples barreras para insertarnos en la práctica de nuestras organizaciones, dadas, fundamentalmente, por el escaso conocimiento de quienes gestionan ese espacio social acerca de lo que podrían aportar las ciencias sociales en la consecución de las metas organizacionales.

Al intentar comprender esta postura, aparecen diversas hipótesis de trabajo, algunas vinculadas a la representación social del psicólogo/a en Cuba, y otras que se orientan al contexto de la gestión organizacional y el escenario cubano de manera general. En los marcos de este trabajo, serán tan solo esbozadas, pues dada su complejidad, precisan de una extensión considerable, para ser abordadas en profundidad e intervínculos, desde una perspectiva histórica. Dado que el eje en este material es la evaluación del impacto de la formación en organizaciones, el manejo de estos temas de contexto será tan solo un asomo – no por ello menos riguroso o válido – que se realiza como parte de la comprensión del proceso foco, en pos de evidenciar su relevancia y justificado abordaje en Cuba hoy.

Me atrevería a afirmar, si bien no me respalda en tal afirmación la consulta de una investigación empírica, que la representación social del/la psicólogo/a en Cuba, tiene en su núcleo asociaciones vinculadas al psicólogo/a clínico/a. Tal es así, que en la experiencia personal, tras declarar mi profesión y decir que trabajo en organizaciones laborales, siempre se imaginan la práctica del psicólogo/a clínico en el espacio de trabajo. Digamos que esta es la representación más común, aunque por supuesto cada vez más la fortaleza de este núcleo representacional se debilita y comienza a incorporar otras visiones más cercanas a la práctica profesional que ciertamente desarrollamos en las organizaciones. Estos procesos no están necesariamente sincronizados con el desarrollo del campo de la psicología de las organizaciones, pues sus comienzos y tránsitos datan de inicios del siglo pasado, o sea, no es un fenómeno mundial lo que explicaría la configuración de las representaciones sociales respecto al rol del psicólogo/a en Cuba. La particularidad del contexto nacional cobra aquí relevancia para comprender el tema que venimos abordando.

Durante el período revolucionario y hasta los años noventa, mientras la participación de disciplinas sociales en entornos empresariales⁶ había tomado auge en países capitalistas, Cuba consideraba que dichas prácticas obedecían a modelos gerenciales que nada tenían que ver con el sistema de relaciones sociales que intentábamos construir de esta parte, y desechaba cualquier tipo de discurso o propuesta de esta naturaleza.

⁴ Institución de Ciencias Sociales, de nivel nacional, perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba.

⁵ Para abundar en esta afirmación, revisar el Informe de Investigación: “La Investigación-Acción. Investigando la Organización Laboral”, Alba Hernández Santana. CIPS. La Habana, 2000. Fondos Bibliográficos de la institución y actualmente en proceso de publicación.

⁶ sobre todo a través de la Psicología Organizacional o Industrial

Sus condiciones socioeconómicas, atravesadas por su relación con la antigua URSS y la pertenecía al CAME⁷, la asunción del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), configuraban un escenario en materia de exigencias a la empresa cubana que se alejaba de los turbulentos entornos que desde aquel entonces vivían las empresas capitalistas.

Para Cuba, la mayoría de los suministros estaban garantizados y existían facilidades financieras crecientes. (Marquetti, H. 2001). Términos como competencia, gestión de mercados, rentabilidad, no representaban una exigencia para nuestra empresa.

La ausencia de vínculos con el mercado mundial garantizaba un estado de certidumbre que no movilizaba hacia la competitividad por esfuerzos propios. Ello por supuesto tenía su correspondiente expresión en la gestión, no siendo la innovación y la creación una necesidad de primer orden para ajustarse al mercado cambiante, sino que la función se constreñía básicamente a operar con lo existente, importado fundamentalmente de los países de Europa Oriental y la URSS.

Bajo el SDPE, el funcionamiento de la Empresa dependía de una cadena de instancias de Dirección, a las cuales se le subordinaba tanto ella como sus trabajadores/as y sus organizaciones representativas. En tal sentido, formaba parte de un sistema mayor de gestión de la economía y quedaba prácticamente como receptora de un proceso externo de toma de decisiones, muy dependientes de la situación nacional. Dicha estructuración del modelo produjo una cultura de Dirección reactiva que ha sido catalogada por muchos como *cultura de la espera*. Ella dotaba a los miembros de la empresa de una dependencia paralizante en términos de eficiencia, al depender de los avatares de la planificación central (Candelé I., 2004).

Sin embargo, ante la caída del Socialismo en la URSS y la desaparición del Bloque Socialista, con el amanecer de los noventa, comenzó un período de crisis para nuestra economía. De pronto, Cuba se vio ante la exigencia de insertarse en un mercado internacional que por supuesto se regía por leyes muy diferentes a las que ella había conocido hasta ese momento.

Nuestro país se había estado desarrollando desde la lógica de funcionamiento de los antiguos países socialistas y esta era muy diferente a la seguida en Occidente.

Si utilizamos el concepto de Situación Social del Desarrollo⁸ (SSD) como herramienta para comprender la empresa cubana como sujeto, no nos sorprende esta realidad. Al considerar que el desarrollo se produce a partir de la interacción entre las condiciones externas, (vistas como exigencias) y las condiciones internas, (entendidas como posibilidades para responder a esas condiciones externas, actualizando/recreando las potencialidades) no podíamos esperar otro panorama de la organización cubana. Una empresa⁹ que se estaba configurando a partir del año 1959, tiempo relativamente poco en materia de vida organizacional de una nación. A esto añadimos que las condiciones externas eran “favorables”, en tanto no planteaban exigencias retadoras para la empresa cubana. Alcanzábamos progresivamente mayores niveles de dependencia del mercado Socialista, a la vez que nos subordinábamos íntegramente a él. Preguntas llegan ¿teníamos otra opción? ¿era esa nuestra única alternativa?. No se trata en este trabajo de detenernos en las respuestas. Baste considerar que fue esa la SSD que vivimos. Para esta reflexión no convocamos a los por qué o los cómo hubiera

⁷ Consejo de Ayuda Mutua Económica

⁸ Formulado por L.S. Vigotsky. Para una profundización sobre el mismo, consultar: Historia del Desarrollo de las Funciones Psíquicas Superiores, obra de dicho autor.

⁹ Vale señalar que no es hasta el año 1976 que comienza a llamarse la empresa como tal. Antes existía otra estructura para la organización de la producción y los servicios. No obstante, los actores sociales sí resultaban los mismos, solo que en el año citado se pasó de un tipo de estructura a otro, y halló un espacio en ese nuevo diseño la Empresa como entidad base.

sido si..., se trata de que la Empresa Cubana se fue desarrollando según el Modelo de Desarrollo Económico de los Países Socialistas, pero bajo condiciones preferenciales, muy distantes de la lógica según la cual venían desarrollándose los países capitalistas.

Después de estar entre una gama de países, nos encontramos prácticamente solos ante las puertas del mercado internacional. Se transformaban para Cuba las condiciones externas, nuevas exigencias comenzaban a regular nuestro desarrollo, y ¿cuáles eran nuestras condiciones internas para responder a ellas? Indudablemente, no estábamos preparados para ajustarnos al nuevo escenario y los impactos de la crisis tuvieron expresión en las más diversas dimensiones de la cotidianidad del cubano.

La impronta de la crisis condujo a priorizar el desarrollo de transformaciones profundas en los aspectos organizacionales y funcionales del Sistema Empresarial, encaminados a propiciar el fomento de nuevas capacidades empresariales que permitieran a la empresa insertarse progresivamente en los nuevos mercados que ante ella se presentaban, lograr mayor aprovechamiento de las reservas potenciales de elevación de la efectividad en el empleo de los recursos, e intentar paliar las consecuencias negativas vinculadas al incremento de restricciones de recursos materiales y financieros.

En este escenario de crisis, comenzó a ampliarse a otros sectores de la economía, una experiencia que hasta entonces había sido exclusiva de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), vinculada a la mejora continua del sector empresarial, y asumió justamente ese nombre: Perfeccionamiento Empresarial (PE). Grosso modo, podríamos caracterizar al PE como un Modelo de Gestión dirigido a potenciar el protagonismo de la empresa para la toma de decisiones en su gestión, mayor participación de sus trabajadores en este proceso, y otra serie de principios y bases que desde lo declarativo, conforman lo que como PE se conoce. Justamente, como hemos señalado en otros textos¹⁰, se trataba de un cambio de la cultura del trabajo con que había venido funcionando la empresa cubana.

Este proceso, para su aplicación e implementación, permitió una mayor apertura para el trabajo de los/as psicólogos en las organizaciones, práctica existente pero muy restringida, por la configuración de las organizaciones en el contexto descrito, y la creencia comentada anteriormente acerca de los métodos y técnicas que se aplicaban con este enfoque en países capitalistas, bastante generalizada en nuestro contexto.

Podríamos decir que el conocimiento relativo a las contribuciones posibles de la Psicología en el ámbito organizacional, era escaso, y reducido a un grupo no muy amplio. De ahí que un número nada despreciable de quienes dirigían las organizaciones, desconocían los enfoques y prácticas de la Psicología en el entorno laboral. Si bien esto ha ido cambiando, y existe mayor cultura acerca de nuestro rol potencial, no es un rasgo común, sino más bien podríamos decir que la excepcionalidad. O bien puede suceder que algunos de los que conocen, no alcanzan a valorizar lo que hacemos al punto que promuevan la realización de procesos formativos/transformativos en los escenarios que gestionan. Por supuesto que estamos hablando de problemáticas relacionales. No se trata de que quienes trabajan en el ámbito organizacional carecen de capacidades para comprender nuestra práctica. Se hace necesario problematizar el asunto, y visitar la responsabilidad que en ello tenemos los profesionales que trabajamos en ese espacio social. Ello a su vez, advirtiendo que pueden estar mediando otros factores, algunos más en el radio de influencias nuestro, otros que nos ofrecen menos la posibilidad de ser agentes de cambio.

¹⁰ Consultar: Informe de Investigación "Cambio Organizacional: un enfoque desde lo humano". Patricia Arenas y Carmen L. Rodríguez., CIPS, La Habana, 2002. Fondo Bibliográfico de la institución; "El Perfeccionamiento Empresarial como cambio cultural. Pistas para su indagación". Ponencia presentada a la Convención Hóminis'05. Disponible en el CD del evento.

Convocando la problematización desde una postura empática, nos preguntamos: ¿Por qué habrían de estar interesados los directivos y miembros de la organización en desarrollar experiencias de naturaleza psicosocial, si no pueden conocer los efectos que las mismas tienen para la dinámica y el logro de los objetivos organizacionales? ¿Será suficiente la evaluación de la experiencia en sí misma, de acuerdo a los objetivos de su programa formativo? Si bien los indicadores de eficiencia de la experiencia son importantes, estos constituyen más un foco de interés de los agentes de cambio (ya sean externos o internos). Desde nuestra experiencia los directivos/as están más centrados en la eficacia, entendida como el éxito de la experiencia de acuerdo a la contribución a las metas organizacionales y más allá de estas, en conocer los efectos o consecuencias deseadas (planificadas) o no deseadas (comprendidas como una cadena de impactos, no solo vinculadas a la finalidad o meta).

Aquí cabría una reflexión acerca de los supuestos que podrían estar condicionando la tendencia a este comportamiento en nuestros/as directivos/as. De una parte, las elevadas exigencias y el flujo de tareas urgentes, fomentan un desarrollo de la operatividad y progresivamente van potenciando el pragmatismo y la instrumentalidad versus el pensamiento y la acción estratégica. Los/as directivos/as necesitan buenas soluciones en el corto plazo, y como se reconoce en múltiples trabajos (Arenas et al., 1994, 1999, 2004; Hernández A. 2000), los cambios en la subjetividad humana suponen temporalidades que no se verifican de inmediato, como expresión de dinámicas de acción – reacción. Entonces la necesidad de responder de manera efectiva en el presente, la escasa oportunidad en términos de tiempo para promover un pensamiento estratégico con una visión a largo plazo que oriente las decisiones del aquí y ahora, va generando un ciclo cerrado que convierte a la organización en un organismo muy dependiente del entorno y las perturbaciones de este. De manera que constantemente necesita ir readaptándose a los cambios, generando soluciones a cada paso, sin oportunidades para el aprendizaje de la historia organizacional, pues la urgencia de la nueva situación así lo condiciona. Como consecuencia, se retarda la generación de una estrategia que facilite la salida a la situación de crisis permanente. Y ante la velocidad de los cambios en el entorno y su carácter incierto, las organizacionales laborales, reaccionan, modificándose en función de estos, y ejerciendo escasa influencia con un carácter proactivo.

Romper este ciclo, esta malla que atrapa la dinámica de nuestras organizaciones como atractor extraño¹¹ (Wheatly M. 1994) y genera un patrón de comportamiento dependiente de fuerzas del entorno, resulta una tarea harto difícil. El camino de la promoción y gestión de la transformación a través de dispositivos enfocados en la dinámica humana, puede ser una vía. Pero si sumado a las condiciones iniciales antes descritas, no se dispone de herramienta adecuada para evaluar la repercusión de la puesta en práctica de tales dispositivos, el camino se hace más complicado, y puede ser abandonado ante cualquier situación que se considere mayor prioridad, en tanto los miembros de la organización nunca alcanzan a saber ciertamente para qué puede ser válida la formación en dinámica humana de cara a los propósitos organizacionales que les sirven como derroteros.

Conocedores/as de esta realidad, quienes nos dedicamos a la transformación social desde el espacio organizacional, nos enfrascamos en la necesidad de generar dispositivos que trabajasen con estas condiciones de partida: escaso conocimiento de las contribuciones potenciales de la Psicología en el ámbito laboral, de cara a la transformación organizacional, o bien, suspicacia o duda acerca de la factibilidad de estas contribuciones. Ante lo cual, ya sea un caso o el otro, la conducta regularmente tiende a ser obstaculizadora, más que facilitadora. Partícipes de este escenario, qué hacer.

¹¹ En inglés: strange atractor

De ser barrera a tender el puente

*(...) la sociología del conocimiento nos ha enseñado
que la perspectiva determina el panorama,
y que los intereses desde los que se ve la realidad
condicionan y limitan lo que se puede ver.*

I. Martín - Baró¹²

Conscientes de la necesidad de inserción en las organizaciones laborales, por diversos argumentos que van más allá de los propósitos reconocidos por quienes trabajan desde la Psicología Organizacional, más contextualizados con la sociedad que queremos construir desde la Isla, nos enfocamos a repensar críticamente nuestro accionar, y a transformarlo, en función de estos propósitos. Esto que se declara en escasas líneas, ha sido por supuesto el trabajo de muchos años de intercambio y fertilización de experiencias. Justamente lo que denominamos: un proceso.

En este devenir, analizando lo que ha sido nuestra labor, reconocemos la necesidad de diseñar dispositivos para la formación/transformación en las organizaciones, que se planteen como una primera Fase la sensibilización de los actores organizacionales. O sea, no pensar un diseño metodológico una vez partícipes de la vida en una organización, lo que diríamos: “una vez dentro”, sino concebir nuestros dispositivos metodológicos previamente a esta entrada.

Dicha conceptualización ha quedado formalizada en el Informe de Investigación: “Formación para el Cambio en las Organizaciones. Una Metodología para su facilitación: Movilización Progresiva al Cambio” (Hernández A., Rodríguez - Mena M., Campos J.C. et al., 2008). Esta investigación tuvo como antecedente, una sistematización de la producción teórica, metodológica y empírica, de tres grupos de trabajo que abordan el área organizacional, y constituyó precisamente un revisitar crítico a 15 años de trabajo¹³.

En este marco cobra relevancia la evaluación del impacto de los dispositivos que empleamos en la práctica organizacional, como potencial herramienta que podría contribuir a tender puentes entre ciencias sociales – ámbito laboral. No es un proceso que descubriésemos en este tiempo, de hecho había sido un vacío reconocido en el análisis crítico de abordajes anteriores. Mas aquí adquiere especial significación, por su potencialidad para evidenciar los cambios que se generan en los entornos organizacionales, que van más allá del grupo o los grupos que participen directamente en la experiencia, y que permitirían advertir otras repercusiones en la dinámica organizacional, que pudieran estar en la brecha de atribución¹⁴ de la experiencia formativa/transformativa.¹⁵

¹² *Acción e Ideología. Psicología Social desde Centroamérica*. UCA Editores, 10ma edición, 2000.

¹³ Para su consulta, revisar: “*Procesos psicosociales relativos a la dinámica humana en organizaciones. Sistematización de la producción científica de los grupos GEST, GAC y GCH*”. CIPS. La Habana. Diciembre 2006.

¹⁴ Concepto empleado en la evaluación de impacto, que denota posibles vínculos entre los cambios observados y las acciones derivadas de la experiencia. Es una conceptualización mucho más coherente con nuestra postura enmarcada en el enfoque de la complejidad, al no pretender con la evaluación del impacto revelar vínculos lineales, del tipo A causa B, o acción – reacción.

La evaluación de impacto como un camino

*No se trata de construir “desde cero”
o echar por la borda todo el conocimiento disponible;
eso sería tan ingenuo como presuntuoso.
Se trata, más bien, de construir “desde la propia realidad” (...)*

I. Martín - Baró¹⁶

En el proceso de la investigación aquí mencionada¹⁷, orientada a construir una metodología dirigida a la formación para el cambio en las organizaciones, incluimos como uno de los pasos de su tercera fase la evaluación del impacto de la experiencia formativa a escala organizacional.

Ciertos aspectos de la descripción del caso serán traídos al presente texto, como vía para presentar algunos útiles conceptuales e indicadores empleados para realizar la medición en una experiencia concreta. Siempre con el ánimo de someterlos a la crítica, en pos de su complementación.

La ausencia de la evaluación de impacto a escala organizacional no es una realidad exclusiva de los grupos de trabajo que facilitaron la experiencia. En revisiones bibliográficas sobre el tema (Pineda, P. 2000) se explicita que esta es una debilidad de muchas intervenciones organizacionales internacionalmente.¹⁸ Aún cuando se comprenden y comparten los criterios que condicionan esta realidad, el abordaje del tema se presenta como una necesidad de las acciones formativas en espacios organizacionales. Más cuando el interés de la aplicación de la metodología referenciada, y la mayor medida de su efectividad es lograr producir cambios en la Organización. Dichos cambios se orientaron a promover formas de interacción que propiciaran mayores opciones para la participación, así como el logro de mejoras en los procesos de trabajo, que se expresaran en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, o bien sirvieran para su replanteo.

Las acciones acometidas estuvieron concentradas en dos grupos dentro de la empresa y las personas que son miembros de dichos grupos. Por tanto, el impacto de la formación a escala organizacional fue en este caso una consecuencia mediada por el cambio de estos grupos y personas.

¹⁵ Es válido señalar que han existido desarrollos conceptuales - metodológicos para evaluar el impacto de las acciones a escala individual y grupal.

¹⁶ *Acción e Ideología. Psicología Social desde Centroamérica*. UCA Editores, 10ma edición, 2000.

¹⁷ “Formación para el Cambio en las Organizaciones. Una Metodología para su facilitación: Movilización Progresiva al Cambio” (Hernández A., Rodríguez - Mena M., Campos J.C. et al., 2008)

¹⁸ Por situar un ejemplo, en el caso español, en una investigación citada por Pilar Pineda (2000) las razones argumentadas (para no evaluar el impacto) se refieren mayormente a las dificultades de medida (85%), seguidas de la falta de recursos (65%) y de los pocos conocimientos sobre el tema (45%), junto a la falta de apoyo de los órganos directivos y otros factores menores.

Lo anterior adquiere matices particulares por ser el Consejo de Dirección de la empresa uno de los grupos de entrenamiento. En este sentido, la experiencia alcanza mayor potencialidad de amplificarse.

Ahora bien, tal como apuntan French y Bell (1995) *“Hay una gran dificultad para las investigaciones en el campo organizacional que proviene de lo arduo que resulta determinar la relación entre intervenciones y resultados o efectos”* (citado por Hernández, A, 2000). A su vez, la dimensión temporal de la investigación realizada (4 meses) y su reciente término para el momento en que se realizó la evaluación del impacto, constriñen las mediciones que puedan hacerse sobre el mismo. Quedan estas referidas al corto plazo, cuando se sabe que por la naturaleza de los procesos trabajados, sus impactos pueden apreciarse a más largo plazo.

No obstante, se construyeron un conjunto de indicadores cualitativos que guiaron el proceso evaluativo. Ellos fueron:

- 1- cambios en la percepción de la organización;
- 2- cambios en las formas y tiempos de la toma de decisiones;
- 3- cambio en los espacios físicos de la Organización;
- 4- comportamiento del logro de objetivos organizacionales.

El instrumental aplicado para la recogida de información consistió en un cuestionario, observación participante, entrevistas grupales y entrevistas individuales. También fueron considerados los reportes de los sujetos durante las sesiones que expresaran movimiento en alguno de los indicadores pautados.

En el caso del cuestionario (anexo 1) se diseñó con el objetivo de obtener información sobre la percepción de la empresa y el carácter de las interacciones que en ella tenían lugar. Fue aplicado en los inicios de los entrenamientos a los sujetos participantes de la experiencia, y a un grupo que no formaba parte de ella, pero que estaba vinculado de algún modo a aquellos.

La observación participante acompañó todo el proceso de trabajo con la empresa. Cada interacción e información a la que se fue accediendo constituyó un insumo de observación, y sirvió como fuente para la triangulación de las hipótesis de trabajo que se fueron construyendo.

Las entrevistas grupales (anexo 2) se realizaron en cada uno de los grupos de entrenamiento al finalizar la experiencia formativa, un mes luego de su término. Sus objetivos estuvieron dirigidos a actualizar la percepción de la empresa y el carácter de las interacciones, a partir de una comparación con los datos producidos inicialmente por el cuestionario aplicado, así como a identificar aquellos cambios que pudieran ser atribuibles a la experiencia formativa.

Las entrevistas individuales (anexo 3) se realizaron a sujetos que no habían participado de los grupos de entrenamiento. Tuvieron como foco indagar acerca de la percepción de la empresa y los procesos de interacción social, tomando como ejes los indicadores construidos¹⁹.

El criterio para la selección muestral de estos sujetos respondió a su pertenencia a áreas de trabajo diversas. Se buscó incluir sujetos que tuviesen un relacionamiento directo con algunos participantes del entrenamiento y otros más distantes desde el diseño funcional de la Organización.

En los marcos de este texto, no posee tanto valor abundar en los datos obtenidos. Sí resulta pertinente realizar una valoración crítica de los resultados alcanzados en la evaluación del impacto con este instrumental metodológico: indicadores y técnicas de recopilación de datos. Ello en las dos dimensiones que hemos venido trabajando al

¹⁹ Para una caracterización de la muestra ver Anexo 4

hablar de los beneficios de la evaluación del impacto: 1. Resultados que brinda a los investigadores/facilitadores, para la mejora continua de los dispositivos metodológicos empleados y de la concepción del sistema diseñado; 2. Evidencias que aporta a la organización en términos de conocer efectos de las acciones realizadas en función de las necesidades de formación, la resolución de problemas y su contribución al alcance de los propósitos organizacionales.

Resulta necesario apuntar que la retroalimentación a la organización (aún no realizada en la experiencia descrita) forma parte de la estrategia metodológica para la medición del impacto. La misma ha sido concebida no como una devolución que cierra, sino una etapa de la propia investigación - acción, en tanto se considera que todos los participantes en la evaluación del impacto han de verse totalmente implicados y comprometidos con ella. A su vez, este constituye un proceso que consideramos fundamental, por ser en sí mismo espacio de indagación y transformación.

En términos del uso de los resultados de la evaluación del impacto para la mejora de los dispositivos metodológicos diseñados, la indagación realizada arrojó luces sobre cuestiones que se encuentran en una zona de mantenimiento, o sea, aspectos acertados de la metodología que han de continuar formando parte de ella. Nos genera insatisfacción la ausencia de otras visiones más críticas por parte de los sujetos indagados, en lo cual juega un rol nuestro dispositivo de indagación, por supuesto.

Respecto a las evidencias que aporta la evaluación en términos de conocer efectos de las acciones realizadas en función de las necesidades de formación, la resolución de problemas y su contribución al alcance de los propósitos organizacionales, los datos obtenidos confirman la pertinencia de los indicadores propuestos. A su vez, muestran la necesidad de elaborar otros indicadores que profundicen más en el vínculo entre los resultados de las acciones formativas y su contribución al alcance de los propósitos organizacionales. La información producida a partir de la indagación da cuentas de transformaciones a escala organizacional, pero no explicita la relación que las mismas tienen o podrían tener con los propósitos de la organización, que son a fin de cuentas la brújula que orienta el accionar en la empresa.

Tras reconocer las limitaciones de este abordaje para la evaluación del impacto, sin desechar lo valioso de la experiencia misma, nos hemos avocado a profundizar en el tema por considerarlo un terreno fértil no suficientemente explorado, de cara a los fines que hemos explicitado en este texto, no únicamente enmarcados en una lógica de producción de conocimientos, sino, y sobre todo, de contribuir a la transformación social desde el espacio organizacional – laboral.

Zonas de continuidad

Como hemos expresado en otro acápite de este texto, la evaluación de impacto no será la agujeta que zafe los nudos y permita tejer efectivos vínculos entre las ciencias sociales y las organizaciones laborales, promoviendo que estas últimas puedan fertilizar su práctica desde el saber científico, a la vez que aportan insumos generadores de nuevas preguntas y problemas de investigación, de cara a la transformación social. No obstante, creemos que podría contribuir efectivamente en este empeño.

De ahí que la autora de este trabajo este enfocada en una investigación dirigida a: Proponer un enfoque teórico-metodológico para la evaluación de impacto de la formación en organizaciones, ajustado a la realidad laboral cubana actual y congruente a una comprensión de la organización desde un enfoque complejo.

Para ello, el camino propuesto se orienta a:

- Sistematizar la producción teórica, metodológica y empírica acerca de la comprensión y desarrollo de la evaluación de impacto de la formación en las organizaciones.
- Identificar los constreñimientos y potencialidades que plantean los documentos jurídicos vigentes que regulan la Formación (o capacitación) en el ámbito laboral, emitidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social cubano.
- Indagar en entornos organizacionales cubanos acerca de la apertura – rechazo existente respecto a las prácticas de evaluación de impacto de la formación en organizaciones, como abordaje que sirva de insumo para orientar las propuestas de enfoque de trabajo en el tema.
- Sensibilizar (desde los dispositivos para la indagación) acerca de las potencialidades y beneficios de la formación y evaluación de su impacto, para los actores organizacionales.
- Contribuir a las comprensiones de la organización laboral y los procesos sociales que en ella se realizan, desde un enfoque complejo.

Estos objetivos derivan una serie de preguntas que orientan la investigación:

- ¿Qué entender por evaluación de impacto?
- ¿Cuáles son sus particularidades para el caso de la formación en organizaciones?
- ¿Qué categorías y procesos han sido trabajados en diferentes contextos organizacionales (nacionales y extranjeros) y desde qué referentes teóricos y metodológicos?
- ¿Cómo se relacionan estas categorías y procesos entre sí?
- ¿Qué metodologías y métodos de abordaje se han empleado?
- ¿Cuáles han sido los principales resultados empíricos obtenidos?
- ¿Qué plantean los documentos normativos que regulan la Formación en el ámbito laboral, y en particular con relación a la evaluación de impacto de las acciones formativas? ¿qué implicaciones tienen estas regulaciones para el enfoque teórico – metodológico que se construye con esta investigación?

Al analizar críticamente todo lo anterior en clave de organización como un sistema complejo, nos preguntamos:

- ¿Qué define a una organización laboral desde el enfoque de la complejidad?
- ¿Qué principios del enfoque de la complejidad en la comprensión de las organizaciones servirán de filtro referente para hacer la valoración crítica? Especificarlos.
- ¿Qué implicaciones teórico – metodológicas tendría el asumirlos para la evaluación de impacto?

Estas preguntas plantean una serie de tareas para la investigación, cuyo camino de trabajo sin dudas será generatriz de otras interrogantes que conducirán los rumbos de esta experiencia investigativa, congruente con un diseño emergente.

Por su carácter incipiente aún, me limito a presentar el esqueleto de la investigación misma. El valor otorgado a hacerlo radica en su potencial para servir de inspiración a lectores afines profesionalmente. Sirva este esquema como punto de partida para quienes sientan la necesidad de abordar este tema en su realidad contextual, sin dudas diferente a Cuba, pero casi seguro que con zonas comunes y otras tangenciales que le otorgan sentido a un abordaje de esta naturaleza.

Un cierre con intenciones de apertura

Historia, presente y perspectivas en el abordaje de la evaluación del impacto de la formación en organizaciones, constituyen los ejes estructurantes de este texto. No es casual que su orientación esté centrada en develar caminos transitados, problematizarlos y comprenderlos desde su contexto, así como pautar posibles alternativas de continuidad. Son estas algunas autopistas que fecundan el ejercicio de la crítica en la asunción del rol profesional, en pos de esa práctica liberadora con la que discursivamente estamos comprometidos. Mas se trata de ser coherentes, en el discurso y la acción, y para construirnos en esa coherencia, necesitamos ser críticos con los caminos que elegimos para el abordaje de la realidad, esa que nos compromete.

Desde estos principios, se han escrito estas páginas.

Sin pretensiones de cerrar, más bien de abrir, para continuar el diálogo, quisiera concluir con una idea – no propia, pero sí vivenciada en esta experiencia de trabajo - que me parece clave para los sucesivos abordajes que se planteen desafiar la realidad actual y construir respuestas colectivas liberadoras, como reza el enunciado de este IX Congreso de Psicología Social de la Liberación.

La Psicología como disciplina social, si de veras pretende contribuir a la transformación de la realidad, necesita convertir sus límites disciplinares en fronteras que lejos de ser muros, gocen de permeabilidad y se fecunden con las concepciones y prácticas de otras disciplinas científicas, así como otras experiencias que no se enmarcan en una lógica de producción académica. Sería hablar de un enfoque transdisciplinar en el abordaje de lo social, pero no solo. Se están produciendo movimientos de construcción de subjetividades sociales, desde márgenes y epicentros que muchas veces no encuentran espacios de diálogo y fertilización mutua con las producciones de quienes profesionalmente trabajamos estos ámbitos.

La articulación resulta así un camino por continuar explorando, recreando, potenciando. No solo de carácter intradisciplinar, entre las disciplinas sociales y otros campos del saber, sino también con otros actores sociales con quienes compartimos horizontes de lo que sería ese otro mundo mejor, que solo será posible, si lo hacemos posible.

La concepción, y cómo se ha venido *tejiendo* el IX Congreso me parece una experiencia congruente con este planteamiento. Démosle continuidad.

La Habana, Cuba

29 de septiembre de 2008

ANEXO 1

Cuestionario

Explora en lo individual algunas cuestiones relativas a la interacción social en el proceso de trabajo y la percepción de la empresa como indicador de cambio organizacional. Se aplica a personas que participan de la experiencia y a otras que no, con el propósito de comparar y ver qué aporta como medidor de la evolución (esto se conjuga con observación y algunas posibles entrevistas).

1. Si su empresa fuera una persona ¿Cómo sería? Diga al menos 3 atributos que la escriban.
2. ¿Ha tenido dificultades en la interacción con otras personas en su entorno de trabajo en los últimos días? Describa brevemente por qué y qué pasó al final.
3. Diga en qué grado las siguientes frases tipifican el comportamiento de las personas que de común trabajan con Ud. durante los últimos días:
 - a) 1 ---- -5 se han interesado por mis necesidades para hacer el trabajo
 - b) 1 ---- -5 me han consultado en relación con asuntos de trabajo
 - c) 1 ---- -5 me han escuchado atentamente
 - d) 1 ---- -5 han explicado claramente lo que se espera de mi en el desempeño de mis funciones
 - e) 1 ---- -5 han sido en verdad demasiado exigentes
 - f) 1 ---- -5 no me han escuchado todo lo que tenía para decirle
 - g) 1 ---- -5 me han interrumpido al hablarle
 - h) 1 ---- -5 me he quedado con dudas respecto a lo que se espera de mi
4. Piense en su empresa y dibuje lo primero que venga a sus manos.

ANEXO 2

Entrevista Grupal

Objetivo:

Obtener insumos para la evaluación del Impacto Organizacional, desde la perspectiva de los participantes en la experiencia formativa.

Diseño:

1. Recuperación y presentación al grupo de los adjetivos señalados con mayor frecuencia en el Cuestionario aplicado al inicio del entrenamiento.
2. Reflexión de los participantes acerca de qué quitaría, mantendría, añadiría, a partir de una observación de la empresa en el presente.
3. Indagación sobre posibles cambios cualitativos en las características señaladas que puedan ser asociados a la experiencia formativa.
4. Identificación de otros impactos percibidos en la empresa a partir del entrenamiento realizado.
5. Exploración conjunta de acciones formativas de continuidad en lo individual, grupal, organizacional.

ANEXO 3

Entrevista individual

Se aplica a personas seleccionadas, que no han participado en los grupos de entrenamiento y que pueden ofrecer información relevante para el propósito de evaluar el impacto de la formación a nivel organizacional.

Guía de preguntas para la entrevista:

- I- ¿Qué cambios cualitativos (positivos o negativos), usted puede identificar en la empresa de Septiembre a la fecha?
- II- Según su opinión cómo se han desarrollado los encuentros entre los trabajadores del centro, en diferentes espacios de interacción (Ej.: balances, consejillos, asambleas sindicales). ¿Qué diferencia nota usted respecto a otros años?
- III- ¿Cómo se comporta las relaciones entre usted y su jefe inmediato?
- IV- ¿Qué conoce usted respecto a los encuentros con los psicólogos? ¿En qué medida considera que pudieran aportar a la empresa?

ANEXO 4

Caracterización de los sujetos entrevistados individualmente

Se realizaron un total de once entrevistas a personas que no habían participado de la experiencia. Según su área de trabajo: cuatro personas fueron del área de subordinación directa a uno de los grupos de entrenamiento (servicios), tres del área de "administración", una del área "economía" y el resto de "desarrollo" (la otra área clave de la empresa). Respecto a la edad, un 55% (6), oscilan entre 30 y 40 años, un 27% (3) entre 25 y 30 años, y un 18% (2 personas) entre 40 y 50 años.

En referencia a los estudios realizados: de las personas entrevistadas, cinco presentan un técnico medio, tres tienen vencido el noveno grado y otros tres son graduados universitarios.

Respecto al tiempo trabajado en la empresa: siete personas se han mantenido laborando en la entidad entre 0 y 5 años de trabajo (aquí se incluyen los que llevan meses), tres entre 5 a 10 años, y dos por más de 10 años.

Referencias Bibliográficas

Arenas, P., J.C. González (1999) *“Cambio Humano. Una estrategia de transformación Organizacional”*. Compilación, CIPS.

Arenas, P. y C.L. Rodríguez (2004) *“Cambio organizacional: un enfoque desde lo humano”*. Resultado de investigación, CIPS.

Hernández, A. (2000) *“La Investigación-acción. Investigando la organización laboral”*. Resultado de investigación, CIPS.

Latouche S. (2004) *Sobrevivir al desarrollo. De la descolonización del imaginario económico a la construcción de una sociedad alternativa*. Icaria Editorial. Barcelona, España.

Marquetti, H. (2001) *“La Empresa Cubana: Principales Retos que Enfrenta”*, en Seminario Anual sobre el Desempeño de la Economía Cubana. CEEC, Cuba.

Morin E. (1990) *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa, España.

Pineda P. (2000) *“Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones”*. Educar 27, 2000, pp. 119 – 133. Disponible en Internet.

Sogge D. (2002) *Dar y Tomar. ¿Qué sucede con la ayuda internacional?* Icaria Editorial. Barcelona, España.

Wheatley, M. J. (1994) *El Liderazgo y la Nueva Ciencia*. Granica, S.A. Barcelona, España, 1994.