

PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN



¿Cuáles son las políticas de capacitación en habilidades directivas más efectivas?



Los programas de capacitación laboral de administradores o empresarios son efectivos para aumentar la productividad y los beneficios de las empresas y sus tasas de supervivencia.



Es muy probable que la capacitación de habilidades en recursos humanos, habilidades interpersonales, marketing y contabilidad y finanzas mejore el desempeño de las empresas. El impacto fue maximizado al impartirse sesiones de capacitación para los empresarios y administradores en el sector de manufacturas y servicios.



La clave consiste en diseñar programas de capacitación adaptados a la medida de diferentes grupos participantes, basándose en la demanda de sus respectivos contextos de industria y negocios.

CONTEXTO

Este estudio se centra en la capacitación de personas a nivel de la administración para compartir conocimientos sobre prácticas empresariales que se traducirán en mejores operaciones empresariales. Basándose en la hipótesis de que una mala calidad de gestión en los países en vías de desarrollo puede perjudicar la productividad de la empresa, es necesario que las empresas inviertan en *coaching* y en la tutoría de trabajadores de nivel de dirección. A pesar del número creciente de experimentos aleatorizados que evalúan las intervenciones de capacitación en habilidades directivas, sólo hay un puñado de estudios que resumen el impacto general.

PROYECTO

Nuestro estudio proporciona una revisión sistemática de 44 estudios que evalúan la efectividad de la capacitación en gestión. Después de revisar esos documentos, codificamos información basada en el contenido, el proveedor, la duración de la intervención, los participantes focalizados y los resultados de los informes. En total, se sintetizaron y categorizaron 431 resultados en cuatro grandes bloques de resultados: productividad de la empresa, beneficios, prácticas de gestión y tasas de supervivencia de las empresas. Cuando estaban disponibles, utilizamos estimadores de coeficiente o la diferencia media del grupo de control y tratamiento para calcular el tamaño promedio del efecto. Luego seguimos explorando la causalidad entre los tamaños promedio del efecto y las características del programa y los participantes.

RESULTADOS

Los tamaños promedio del efecto en los cuatro grandes resultados son positivos, lo cual significa que las intervenciones de capacitación de habilidades son efectivas para mejorar el desempeño de la empresa. La mejora en las prácticas de gestión generó los retornos más altos, seguidos de los beneficios de la empresa, la productividad y la supervivencia de la empresa ([Gráfico 1](#)).

En términos de las características de los programas, identificamos seis temas abordados en las intervenciones de capacitación de habilidades directivas: planificar una empresa nueva; gestión de habilidades de finanzas y contabilidad, como teneduría de libros; gestionar los recursos humanos; desarrollar estrategias de mercado; adquirir habilidades interpersonales (es decir, mentalidad empresarial, atención del cliente, actitudes empresariales...); y, por último, acumular conocimientos sobre el funcionamiento de la producción. Los resultados indican que la capacitación en recursos humanos y en marketing generaron efectos mayores en las prácticas de gestión, mientras que las habilidades de marketing tuvieron el mayor impacto en el aumento de los beneficios de la empresa. Se identificaron tres grandes proveedores para impartir las sesiones de capacitación: las instituciones del gobierno local, las organizaciones locales (es decir, ONGs) y empresas y organizaciones internacionales de consultoría. Los proveedores que mejor conocen el contexto local, como los gobiernos locales y las organizaciones locales, impartieron eficientemente los cursos de consultoría. A pesar de que la duración de los programas de formación oscilaba entre programas cortos (menos de un mes) y programas largos (más de seis meses), las diferencias de la duración no arrojaron resultados estadísticamente distinguibles.

Los estudios también han informado sobre las principales metas del programa, que los investigadores han clasificado por condición laboral (empresarios, empresarios potenciales o gestores), género (mujer únicamente, ambos géneros) y sector industrial (agricultura, manufacturas, servicios y múltiples). Centrarse en los gestores aporta beneficios en términos de productividad y niveles de beneficios, mientras que centrarse en los nuevos empresarios tuvo mejores resultados en las prácticas de gestión y en la supervivencia de la empresa. Los resultados muestran que los

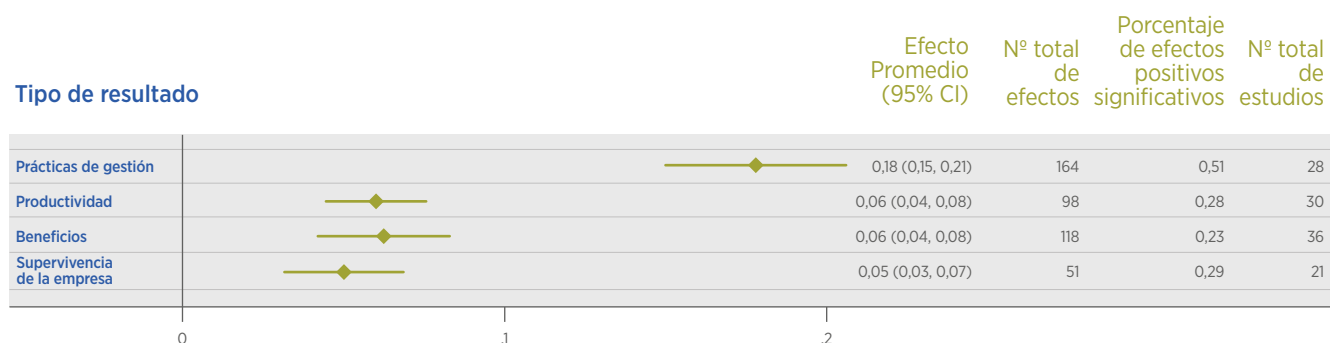
programas centrados en ambos géneros tenían un mayor impacto en comparación con aquellos que sólo se centraban en las mujeres participantes. Por último, la evidencia sugiere que, en lugar de dirigirse a un amplio espectro de industrias, centrarse en industrias específicas aumentará el impacto de la capacitación.

IMPLICACIONES PARA LAS POLÍTICAS

No existe una solución única para los programas de capacitación en gestión. Aunque nuestro estudio muestra que estos programas son efectivos, los gobiernos tendrán que llevar a cabo un análisis de costo-beneficio cuando decidan implementarlos. En general, concluimos que, para mejorar los resultados de los programas de capacitación, el diseño de cada programa debería adaptarse a la medida de los participantes, dependiendo del objetivo de la capacitación.

Observamos que las organizaciones que tienen un buen conocimiento del contexto local, como las ONGs o las instituciones públicas, están mejor preparadas para proporcionar sesiones de tutoría adaptadas a la medida y basadas en las necesidades de los participantes. De manera alternativa, sería recomendable asociarse con una empresa o una organización internacional de consultoría para capacitar a los instructores antes de celebrar las sesiones generales. Basándonos en los resultados del estudio, deberíamos recordar que los diferentes resultados de la capacitación en gestión no tienen efectos indirectos. En otras palabras, cada programa tendrá que ser diseñado específicamente para centrarse en ciertos grupos. Por ejemplo, dado que focalizarse en los empresarios demostró ser efectivo para aumentar las tasas de supervivencia de las empresas, en lugar de atraer a participantes generales a los programas de capacitación, sería costo eficiente invitar sólo a los empresarios. Además, los resultados sugieren que los programas de capacitación en gestión más largos se asocian con tamaños del efecto positivos. Por último, al diseñar los programas de liderazgo femenino, en lugar de organizar sólo sesiones de tutoría, una combinación de capacitación en habilidades y ayuda financiera, como los programas de microfinanzas amplificará sus resultados.

Gráfico 1. Tamaño promedio del efecto por tipo de resultado



Nota: Los puntos graficados representan el tamaño promedio del efecto junto con su intervalo de confianza.

Concepto clave



CAPACITACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Programas diseñados para desarrollar los conocimientos, competencias y habilidades de los gestores, sobre todo en las empresas de productividad más baja, con el objetivo de mejorar el desempeño a nivel de la empresa.



ESTUDIO COMPLETO

[Busso, Matías, Kyunghin Park y Nicolás Irazoque. 2023. "The Effectiveness of Management Training Programs: A Meta-Analytic Review." Documento de trabajo del BID No. 1458. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.](#)

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y ECONOMISTA JEFE

El Departamento de Investigación y Economista Jefe es un generador de ideas innovadoras que apoyan la agenda de políticas estratégicas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y sus países miembros con el fin de lograr un desarrollo económico sostenible y equitativo de la región. Para maximizar el impacto de su investigación, el Departamento de Investigación lleva a cabo actividades que sirven de insumos a otros departamentos del Banco, los gobiernos, la comunidad académica y la sociedad civil en la región.

Autores: Matías Busso, Kyunglin Park y Nicolás Irazoque.

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

