

METODOLOGÍA PARA GESTIONAR EL PROGRESO DEL POTENCIAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Autores

Dr. C. Adalberto Fernández Sotelo.
Profesor
Universidad Agraria de la Habana

MSc. Georgina Crespo Bonet.
Directora de Recursos Humanos
Empresa de Gases Industriales de Cuba

Resumen

La Gestión del progreso del potencial humano es una concepción alternativa, que enfatiza la necesidad de considerar la capacidad potencial del trabajador de aportar lo mejor de su esfuerzo e intelecto en función del proceso de trabajo e incluye el constante y planificado perfeccionamiento de las habilidades técnicas, sociales, comunicativas, valores, capacidad intelectual y creatividad, y su propósito es la preparación de los trabajadores incrementando su responsabilidad y compromiso, en una dimensión integral característica de las aspiraciones del socialismo cubano para la formación ciudadana.

Palabras Claves: Gestión del progreso del potencial humano, potencial del trabajador, capacitación y desarrollo, competencias.

Introducción

Una de las características que distingue el siglo XXI es la aceleración de la evolución tecnológica y social, lo que demanda la permanente necesidad de asimilación de nuevas tecnologías, procesos de trabajo y procedimientos de gestión. “En este contexto, la formación debe ser un recurso primordial de la organización para adaptarse con agilidad y mantener su posicionamiento competitivo.” (Ramírez del Río, A. [s.a.] p. 93)

En tal sentido, la formación no debe suponer un mero adiestramiento puntual para que los individuos adquieran las competencias que la transformación industrial va demandando, sino un proceso a lo largo de toda su vida, que le dotará de un desarrollo integral en la adquisición de competencias y capacidades para su cualificación profesional, así como de la capacidad para aprender, lo que le permitirá **adecuarse a las transformaciones tanto profesionales como sociales e individuales**, enfrentándose a los retos que los cambios del entorno productivo le presenten (Navarro, 2006).

Sin embargo la concepción tradicional de capacitación y desarrollo, y la concepción de Gestión por competencias, propia de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) basada en competencias, presentan limitaciones en su implementación práctica en varias organizaciones, por lo que es necesaria una concepción alternativa que integre los aspectos positivos más relevantes de sus predecesoras, que responda a las tendencias de la GRH contemporánea y se corresponda con el Sistema de Dirección Estratégica por Objetivos basada en Valores institucionalizado en el modelo social cubano.

Esta concepción alternativa, desde el punto de vista asumido en la presente investigación, es la de **Gestión del progreso del potencial humano**, que enfatiza en la necesidad de considerar la capacidad potencial del trabajador de aportar lo mejor de su esfuerzo e intelecto en función del proceso de trabajo e incluye el constante y planificado perfeccionamiento de las habilidades técnicas, sociales, comunicativas, valores, capacidad intelectual y creatividad, y su propósito es la preparación de los trabajadores incrementando su responsabilidad y compromiso, en una dimensión integral característica de las aspiraciones del socialismo cubano para la formación ciudadana.

Sin embargo, no están definidos los pasos a seguir, los roles de los implicados, ni los instrumentos y técnicas a utilizar, para aplicar una concepción de Gestión del progreso por tanto el **problema científico** se concreta en:

¿Cómo gestionar el progreso del potencial humano, en correspondencia con las tendencias de la GRH y las exigencias del desarrollo de las organizaciones contemporáneas?

Objetivo general: Elaborar una Metodología que permita la gestión del progreso del potencial humano en las organizaciones.

Teniendo en cuenta la naturaleza del problema científico tratado y el objetivo, se desarrolla una **Investigación Educativa, donde se realizan acciones exploratorias y descriptivas, con integración de lo cualitativo y lo cuantitativo** y se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos fundamentalmente descriptivos. Además se evaluó la Metodología propuesta, utilizando el criterio de usuarios y el criterio de expertos.

En correspondencia con las tareas investigativas se aplicaron, “como técnica de recogida de datos” (Martínez, M. 2003. p. 130), dos estudios de caso: en la UEB Minera “Gustavo Machín” del municipio Jaruco y en la SUM de Nueva Paz como unidades de análisis, lo que responde a la clasificación de estudio “instrumental”, teniendo en cuenta que “el estudio se ejecuta para afinar una teoría” (Stake, R. 1994), concretamente con la “intención de interpretar o evaluar” (Merriam, S. 1988) la metodología propuesta. El **resultado científico** de la investigación **consiste en una propuesta de metodología para gestionar el progreso del potencial humano de las organizaciones**

Desarrollo

II.1. Análisis de la evolución y tendencias actuales en los SGRH y la capacitación.

Producto de la evolución de los sistemas gerenciales, desde la época, de Taylor y Fayol¹, y hasta nuestros días, las empresas se han visto sometidas a vertiginosos y continuos cambios, no sólo tecnológicos y productivos, sino también en las técnicas y criterios de gestión², en un intento por establecer los procedimientos administrativos adecuados para maximizar los beneficios y minimizar los costos, en un ambiente sociopsicológico de cooperación para potenciar la calidad. En relación con estos planteamientos, Fernández afirma que “... en la evolución de los sistemas gerenciales en las esferas de la producción

¹ N. del A. Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, ingenieros, iniciadores de las concepciones sobre la Dirección Científica y máximos exponentes de la llamada Escuela Clásica.

² N. del A. Esto se evidenció en el surgimiento y desarrollo de lo que Peter Drucker denominó “La selva de las Teorías de Dirección”.

y los servicios, se evidencian dos transformaciones fundamentales: la adopción de la Dirección Participativa, como filosofía de gestión y el progresivo reconocimiento del papel del hombre y su incidencia protagónica en los procesos de trabajo.” (Fernández, A. 2006. p. 2)

El resultado de dicha evolución se evidencia en la práctica cotidiana de la GRH en distintas entidades, donde es posible identificar las tendencias actuales, que se recogen en los planteamientos de diferentes autores (Harper & Linch. 1992), (Hammer, M. y Champy, J. 1994), (Ministerio de Educación Superior, 1996), (Cuesta, A. 1999 y 2000), (Capó, J. R. 2006), (Chiavenato, I. 2005), y se dirigen a:

- ✍ Enfoque estratégico de la GRH.
- ✍ Estructuras Organizativas de Dirección aplanadas o anti piramidales, anti taylorianas.
- ✍ Descentralización, enriquecimiento del trabajo, consenso y liderazgo
- ✍ Multihabilidad o polivalencia.
- ✍ Considerar los recursos humanos como inversión y no como costo.
- ✍ Proactividad o accionar anticipado vs reactividad.
- ✍ Calidad total en el servicio al cliente (interno y externo).
- ✍ Trabajo en equipo, en torno a procesos.
- ✍ Gestión del conocimiento, de las competencias, de la información.
- ✍ Aplicación de enfoques; sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo.
- ✍

Estas tendencias condicionan la dirección de la capacitación, señalan hacia dónde debe dirigirse. En tal sentido, Harper & Linch, asegura que “la tradicional concepción de la empresa como un simple organismo de producción, ha dejado paso a un nuevo enfoque en el que al factor económico productivo, viene a unirse otro de tanta o mayor importancia: el factor humano; de este modo la empresa ya no se considera mera unidad productiva, sino que ya se habla de unidad económica y social, o según algunos autores, de comunidad de trabajo” (Harper & Linch. 1992. p. 13). “Se trata de conseguir y contar con el personal más cualificado, profesionalizado y competitivo posible”, (op. cit. p. 14), lo que sin lugar a dudas, potenciará el cumplimiento de la misión y la capacidad de cambio institucional.

Sin embargo en la práctica no siempre se cumplen los postulados establecidos, lo que fundamenta Enebral, consultor de Management y RRHH español, con más de 30 años dedicados a la formación en el ámbito empresarial, al afirmar que: “Los directivos no se muestran satisfechos con la formación que se orquesta en sus empresas, ya sea para ellos o para sus subordinados. Un análisis sobre el tema revela incongruencias que se evidencian en la práctica de la capacitación y constituyen **limitaciones** que los autores de la presente investigación consideran válidas para la generalidad de las organizaciones:

1. Absolutización del empleo de **cursos y postgrados** para satisfacer las necesidades. (Cuesta, A. 2000)
2. La capacitación individual **no siempre se corresponde** con las necesidades y perspectivas del desarrollo institucional. (Tristá, B. 2004)
3. Históricamente la capacitación **se vincula** al perfeccionamiento del desempeño laboral en la **actividad técnica** del puesto de trabajo.
4. Considerar que la capacitación **resuelve todos los problemas** del desempeño.
5. En muchas ocasiones **se desconoce cómo proceder** para concebir y ejecutar la Capacitación como sistema. (Mesa, J. 2006)

Una nueva concepción para la preparación de los trabajadores que es considerada por muchos como superior a la Capacitación (Cuesta, A. 2000), (Hernández, M. 2006) y es objeto de gran atención por especialistas de la Educación, la Psicología y la Administración es la Gestión por competencias constituye. La Gestión por competencias, parafraseando a Cuesta, surge a inicios de la década de 1970, acuñada por Mc Clelland y a finales de la década de 1990, la enfatiza Goleman en su libro Inteligencia Emocional.

Varios de los conceptos y postulados fundamentales de dicha concepción dependen del enfoque escogido para analizar las competencias; al respecto se reportan en la literatura sobre el tema tres enfoques básicos: conductista, funcionalista y constructivista (Vargas, F. 2001). No obstante las consideraciones positivas sobre esta concepción, un análisis de sus particularidades, permite identificar las siguientes **limitaciones para su implementación**:

- ? No es conveniente aplicar ninguno de los “enfoques clásicos” de análisis de competencias, pues hay varios factores, entre los que se destacan: las convicciones políticas e ideológicas y la perspectiva humanista del sistema social cubano, que hacen conveniente considerar en general los enfoques clásicos y no afiliarse a uno de ellos en particular, además el análisis de dichos enfoques tributa a **asumir una concepción integradora de los mismos**. (Guach, J. 1999), (Sosa, A.M. 2002), (Alpizar, F. P. 2004), (Vega, J. F. 2005), (Iñigo, E. et al. 2006), y (Hernández, M. 2006)
- ? No existe una integración como sistema de los instrumentos y metodologías para identificar y evaluar competencias.

Por lo tanto se hace evidente la necesidad de adoptar una concepción para la preparación de los trabajadores, que integre los aspectos positivos más relevantes de sus predecesoras, que responda a las tendencias de la GRH contemporánea y se corresponda con el Sistema de Dirección Estratégica por Objetivos basada en Valores que se institucionaliza en el modelo social cubano.

II.2. La Gestión del progreso del potencial humano como concepción alternativa para la preparación de los trabajadores.

En la presente investigación se propone, asumir la concepción de Gestión del progreso del potencial humano, que se nutre de la integración de las concepciones de Capacitación y Gestión por competencias. Tomando en consideración el contexto cubano, esta integración de enfoques, posee fundamentos que permiten articular la formación técnica, con la personal y la social, lo que considera el desarrollo integral humano y la formación de una persona reflexiva, creativa e íntegra, con un alto compromiso ciudadano, lo que supera la capacitación tradicional y cualquiera de los enfoques clásicos de competencias.

Al concebir la Gestión del progreso del potencial humano se asumen varios conceptos; uno de los más significativos es el concepto **PROGRESO** que constituye objeto de debate en la actualidad y que en la presente investigación, se define como: un proceso de mejora constante del desempeño, que se rige por contrastar los resultados de la interacción entre las exigencias de la competitividad y la responsabilidad, a partir de la voluntad, selección e implicación.

Se define además **potencial humano** como la capacidad de cada trabajador de aportar lo mejor de su esfuerzo e intelecto, en función del proceso de trabajo. Su manifestación se

ve favorecida, por un estilo directivo participativo, que refuerza el compromiso, la contribución y la responsabilidad de los trabajadores, donde se “libera” la creatividad, inteligencia, amor y entrega individual, en función del proceso de trabajo.

En consecuencia, se define para esta investigación **Gestión del progreso del potencial humano** como un proceso estratégico de mejora y perfeccionamiento continuo del desempeño integral de los trabajadores que incluye la planificación, organización, regulación y control de los objetivos y acciones de progreso para satisfacer las exigencias de competitividad actuales y perspectivas del desarrollo institucional, con alta participación, compromiso y responsabilidad individual.

II.3. ¿Por qué una metodología?

Ya que la gestión del progreso del potencial humano de las SUM significa una alternativa a la concepción de capacitación en las IES, implica rediseñar aspectos de organización, estructura y roles de las personas, para asegurar su viabilidad; por lo tanto es necesario establecer una guía, una metodología que marque los procedimientos a desarrollar, en un enfoque sistémico y participativo para garantizar un resultado cualitativamente superior.

El **concepto de metodología**, el cual ha tenido múltiples definiciones, que varían en dependencia del plano desde el cual se establecen. En este sentido puede ser entendida en un plano general, particular o específico, en cualquiera de los cuales se vincula a la utilización del método.

En su condición de proceso, su aplicación presupone una secuencia de etapas que a su vez contiene una secuencia de acciones o procedimientos, por ello se requiere de la explicación de cómo opera la misma en la práctica, cómo se integran las etapas, los métodos, los procedimientos, medios y técnicas y como se tienen en cuenta los requerimientos en el transcurso del proceso. Por otra parte, por su dimensión de resultado, el investigador debe ser capaz de expresar la conformación de la metodología como un todo y las interrelaciones que se producen entre los elementos de su estructura. Teniendo en cuenta estos criterios se define la **Metodología para gestionar el progreso del potencial humano**, como el conjunto de elementos que regulados por determinados requerimientos establecen y sustentan la secuencia de actuación a desarrollar y la explicación de cómo proceder para la gestión el progreso del potencial humano de las SUM.

II.3.1. Elementos que integran la metodología propuesta

A partir del análisis de los aspectos supramencionados y en correspondencia con las ideas aportadas por (Canovas, T. 2007) y con las recomendaciones del (Centro de Estudios “Felix Varela”, s.a.), se considera pertinente asumir como elementos que integran la Metodología propuesta los siguientes:

1. Su necesidad.
2. Fundamentación en las Ciencias de la Educación.
3. Requerimientos para su aplicación.
4. Características generales que la distinguen.
5. Etapas y pasos que la componen.
6. Explicación de los procedimientos y recomendaciones para su aplicación

II.3.1.1. Necesidad de la metodología propuesta

En tanto la Gestión de progreso del potencial humano, constituye una concepción alternativa para la preparación de los trabajadores, que responde a las particularidades del desarrollo actual de las organizaciones cubanas y a las tendencias contemporáneas de la GRH, para perfeccionar el desempeño integral de los trabajadores en correspondencia con las aspiraciones del modelo social cubano y teniendo en cuenta la novedad de esta concepción, no está definido lo que hay que hacer, ni cómo hacerlo, o sea, la secuencia de pasos a seguir, los roles de los implicados, ni los instrumentos y técnicas a utilizar, lo que dicta la necesidad de la Metodología propuesta.

La propia existencia de la Metodología está condicionada además por la necesidad de contribuir, por una parte a solucionar con calidad y aceptación las dificultades e insatisfacciones que se manifiestan en la aplicación de la concepción de Capacitación establecida y por otra parte a potenciar el progreso individual en consonancia con las necesidades y perspectivas del desarrollo institucional.

II.3.1.2. Fundamentación en las Ciencias de la Educación

En la investigación se aborda la Gestión del progreso del potencial humano como subsistema del SGRH, para garantizar la educación de los trabajadores, entendiendo la educación como fenómeno universal y eterno de la sociedad, en consecuencia, **toda educación auténtica es aquella que ayuda al hombre a crearse a sí mismo**, por tanto, la educación debe ser entendida como un proceso, como una acción que se cumple por una influencia, por un desarrollo o por ambas cosas. Teniendo en cuenta estos elementos, la metodología se desarrolla y fundamenta en las concepciones de las Ciencias de la Educación, en particular en los postulados de la disciplina Economía de la Educación, además, a partir del enfoque interdisciplinar y la integración, como tendencias de la ciencia contemporánea (Kedrov, V. M. 1971) y (Valera, O. 1999), se relaciona con la Administración y se sustenta en la teoría sobre GRH, relacionada con la concepción para la preparación de los trabajadores.

II.3.1.3. Requerimientos para su aplicación.

Constituyen las pautas que condicionan la actuación de los individuos y constituyen guías del pensamiento y premisas en la aplicación de la metodología:

- Enfoque **estratégico**.
- Enfoque integral del progreso individual (desarrollo como “educadores cubanos”).
- La gestión del progreso constituye una **inversión para el futuro**.
- Armonizar necesidades, aspiraciones y perspectivas individuales y de la entidad.
- Enfoque **participativo** en la gestión del progreso (P-CT-C).
- Las acciones para el progreso no constituyen estímulos o sanciones.
- Fomentar el empleo de formas de **capacitación desde el puesto de trabajo**.
- Potenciar la inmediatez en la “transferencia” de lo aprendido.
- Responsabilidad directiva con el proceso de aplicación de la metodología
- Fortalecer el compromiso de los trabajadores ante su progreso personal.

II.3.1.4. Características generales que distinguen la metodología propuesta de otras existentes.

- Dirección de la aplicación por el **Grupo de Progreso**.
- Incorporación de representantes de los diferentes puestos de trabajo, en el análisis estratégico de la entidad.
- Participación de los trabajadores en todo el proceso.
- Mayor **participación, integralidad y objetividad en la evaluación** del desempeño.
- Aprovechamiento de las fortalezas internas y la integración con otras entidades territoriales, para el progreso del potencial humano.
- El **progreso integral y el compromiso** de los trabajadores con nuestro modelo social y la ética socialista, constituyen el propósito esencial de la propuesta.

II.3.1.5. Etapas y pasos que la componen.

Desde una perspectiva analítica, la estructura de la Metodología es la siguiente:

ETAPA I: DETERMINACIÓN DEL ESTADO DESEADO DE DESEMPEÑO POR PUESTO DE TRABAJO

¿Cómo debe ser el desempeño en cada puesto?

- I.1. Precisión de los puestos de trabajo existentes en la unidad.
- I.2. Identificación de los equipos de consultantes para cada puesto de trabajo.
- I.3. Elaboración del Perfil de desempeño.
 - I.3.1. Determinación de Áreas Claves, generales y específicas, para cada puesto de trabajo.
 - I.3.2. Definición de los parámetros de desempeño por Área Clave.
 - I.3.3. Establecimiento del rango de importancia de cada parámetro.

ETAPA II: PRECISIÓN DEL ESTADO REAL DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

¿Cómo es en realidad el desempeño del hombre que ocupa el puesto de trabajo?

- II.1. Confección de los instrumentos de medición para cada puesto de trabajo.
- II.2. Selección de los evaluadores de cada trabajador.
- II.3. Aplicación de la evaluación.
- II.4. Definición del desempeño real individual en cada parámetro.
 - II.4.1. Confección y llenado del modelo resumen.
 - II.4.2. Cálculo de la Mediana.
 - II.4.3. Confección de Gráficos.

ETAPA III: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE PROGRESO INDIVIDUALES

¿Cuáles de las deficiencias e insatisfacciones constituyen necesidades de progreso?

- III.1. Precisión de la brecha entre el estado real y deseado de desempeño por parámetro.
- III.2. Identificación de las necesidades de progreso.

ETAPA IV: ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE PROGRESO INDIVIDUALES

¿Qué hacer para solucionar las necesidades detectadas?

- IV.1. Formulación de las vías de solución a corto, mediano y largo plazo.
- IV.2. Confección de Planes de acción.

ETAPA V: IMPLEMENTACIÓN

¿Cómo proceder para la puesta en marcha de los Planes?

ETAPA VI: CONTROL

¿Cómo ejecutar el seguimiento y valoración del progreso individual?

- VI.1. Control Sistemático.
- VI.2. Análisis Parciales.
- VI.3. Análisis Anual.

II.3.1.6. Explicación de los procedimientos y recomendaciones para la instrumentación de las etapas y pasos.

ETAPA I: DETERMINACIÓN DEL ESTADO DESEADO DE DESEMPEÑO POR PUESTO.

El propósito es definir el nivel de aspiraciones en el desempeño en cada puesto de trabajo para cumplir con la misión y visión, en el mediano plazo (3-5 años), contiene 2 momentos para la recogida de Información sobre el desempeño deseado: Análisis de los documentos normativos y metodológicos y recogida de criterios entre personas que conocen los puestos de trabajo.

Comienza con la precisión sobre los puestos de trabajo y la cantidad de trabajadores que los ocupan, a tales efectos puede efectuarse la revisión del documento oficial de la Plantilla aprobada y realizar entrevistas a miembros del Consejo de Dirección. Una vez precisados los puestos y sus ocupantes, se identifican las personas con mayor conocimiento sobre las particularidades y el contenido de cada puesto, los que son considerados como consultantes para gestionar la información.

La cantidad de consultantes varía, según la complejidad y características de cada puesto, en la selección resulta necesario incluir a personas que actúen como Proveedores, o sea: personas que proveen de materiales, insumos, indicaciones, y otros elementos de entrada en el proceso de trabajo en cada puesto; Centros del Trabajo: personas que se desempeñen en el puesto, con experiencia y resultados de eficiencia y eficacia en el proceso y Clientes o beneficiarios: internos y/o externos, de la salida del proceso de trabajo. De esta forma los grupos se integran con las personas que intervienen en la calidad del proceso de trabajo, y que más pueden aportar a la elaboración del Perfil de desempeño.

A tales efectos se parte de la revisión de los Calificadores de cargos, Manuales de procedimientos y otros documentos que guarden relación con el Diseño del puesto, además en el análisis se deben tener en cuenta los elementos, característicos e irrepetibles, que reflejen la situación imperante en la organización.

Posteriormente se debe proceder a determinar las **Áreas Claves** en cada puesto, que a los efectos de la presente investigación se definen como: los procesos o áreas, integradas por los parámetros de desempeño necesarios en un puesto de trabajo determinado, que tributan al cumplimiento de los objetivos institucionales. Además existen Áreas Claves

generales y comunes para varios puestos de trabajo, pero también específicas y concretas.

Una vez establecidas las Áreas Claves, se definen para cada una, los **parámetros de desempeño** deseables que señalan la aspiración o estado óptimo. Es importante también la consulta del plan estratégico de la entidad; con la intención de garantizar que en cada puesto se reflejen las aspiraciones y necesidades institucionales. La determinación de parámetros no debe limitarse al óptimo desempeño laboral; es necesario además concebir parámetros que contribuyan a formar un mejor trabajador, como revolucionario cubano y miembro de nuestra sociedad, lo que aportará un carácter integral al estado deseado de desempeño.

Seguidamente se debe especificar el Rango de Importancia de cada parámetro, según las categorías: MUY IMPORTANTE (MI), IMPORTANTE (I) y DE ALGUNA IMPORTANCIA (AI), atendiendo a su incidencia en el cumplimiento de la misión del puesto de trabajo. Esto puede materializarse también a través de dinámicas grupales.

La elaboración del Perfil de desempeño deseado para cada puesto, constituye un listado impersonal, con su rango de importancia definido; que fija la meta, el paradigma de comportamiento ideal, lo que constituye el punto de partida para la posterior definición del desempeño real individual y para futuros procesos de selección del personal en la organización.

ETAPA II: PRECISIÓN DEL ESTADO REAL DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

Se trata de medir (evaluar), en la(s) persona(s) que se desempeña(n) en cada puesto, el estado real de desempeño en cada parámetros antes definido. A partir del listado elaborado en la Etapa 1, se confecciona el instrumento de evaluación del desempeño individual en dos variantes: como Autodiagnóstico, para recoger el criterio del evaluado y como Encuesta, para recoger el criterio de los restantes evaluadores.

La diferencia entre ambos instrumentos con relación a un mismo puesto de trabajo está dada únicamente por la persona que evalúa; pues es un mismo instrumento, que al aplicarse al titular del puesto, se considera como un autodiagnóstico y al aplicarlo a los demás evaluadores es una encuesta, cambiando solo la consigna inicial.

Ambos instrumentos se basan en la técnica ideada por Rensis Likert donde cada parámetro se califica según la escala propuesta. En la presente investigación se consideró la utilización de una escala de 7 categorías, a tono con el criterio de cantidad óptima de valores de una escala que reflejan los estudios de Esser, en 1968. (Citado por Campistrous, L. y Rizo, C. 2003)

ESCALA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	
ORDEN	SIGNIFICADO
1	No cumple el parámetro de desempeño planteado.
2	Desempeño muy bajo, con necesidad de supervisión constante.
3	Desempeño bajo, con nivel medio de supervisión.
4	Nivel medio de desempeño, con necesidad de supervisión eventual.
5	Desempeño de calidad en situaciones repetitivas.
6	Desempeño de calidad, con iniciativas ante situaciones nuevas.
7	Alto nivel de desempeño, con calidad, iniciativa y capacidad para socializar sus experiencias.

En el instrumento, aparecen a la izquierda los parámetros y a la derecha los distintos valores de la escala, para que se marque el rango cualitativo que merece el desempeño del evaluado. Este tipo de escala es muy usado en investigaciones cualitativas (Zatsiorski, V. M. 1989), en tanto, permite medir indicadores cualitativos, que no poseen una medida cuantitativa estricta.

La evaluación debe integrar los criterios de cada trabajador, sus clientes, colaboradores y proveedores, por lo que se recomienda, para ganar en organización, elaborar un listado con la relación de evaluadores para cada caso. Los resultados deben ser reflejados en **Tablas de resultados** que contengan el rango de importancia de cada parámetro, la puntuación que otorga cada evaluador y el cálculo de la Mediana (Me), que constituye el estadígrafo apropiado para el procesamiento de escalas ordinales; y expresa la tendencia central en el estado de opinión sobre el desempeño de un individuo, entre las personas que intervienen en el proceso de evaluación y que son componentes del proceso de trabajo. Dichos valores pueden reflejarse en forma de Histograma o de Gráfico de barras, lo que contribuye a visualizar la brecha entre el estado actual y deseado de desempeño para cada evaluado.

ETAPA III: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE PROGRESO INDIVIDUALES

El objetivo es identificar las necesidades de progreso entre las insuficiencias e insatisfacciones detectadas en el desempeño. Se desarrolla a partir de confeccionar para cada trabajador los siguientes documentos:

1. Listado de parámetros de desempeño ordenados según el valor de la mediana: contiene la relación de los parámetros evaluados ordenados ascendentemente, según el valor de la Mediana obtenido, especificando el rango de importancia.
2. Listado de necesidades de progreso: relaciona la(s) necesidad(es) de progreso correspondiente(s) a cada parámetro donde la mediana es menor que 7, ordenadas de menor a mayor, que aunque no constituye una prioridad definitiva para la solución sirve como aproximación. Para la identificación de **necesidades de progreso** de cada trabajador, es importante realizar un análisis teniendo en cuenta los aspectos siguientes:
 - a. Del total de insatisfacciones cuáles pueden resolverse con capacitación y cuáles no; pero que sin embargo hay que resolver, por su incidencia en la entidad o en la formación integral del trabajador.
 - b. La capacitación no solo es útil para el aprendizaje de tecnologías y procedimientos de trabajo nuevos, también aporta al perfeccionamiento de la comunicación interpersonal, los hábitos de cortesía, de trabajo en grupo y otros aspectos. Por tanto, del total de insatisfacciones muchas son solubles con acciones de capacitación, al depender de incorporar conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes para el incremento de la competitividad del trabajador, a partir de acciones tales como: cursos, asesoría, entrenamiento, tutoría, adiestramiento y otras, consideradas como tradicionales.
 - c. En el desempeño de los trabajadores pueden reflejarse actitudes negativas, tales como desinterés, o creencias y valores propios de concepciones ideológicas contrarias a nuestra Formación Económica Social y estas actitudes también pueden ser transformadas; aunque no siempre a partir de acciones de capacitación tradicionales y si a partir de acciones planificadas y organizadas del colectivo de trabajadores, por lo tanto deben considerarse como necesidades.

3. Listado de necesidades de progreso priorizadas: debe contener las necesidades de mayor impacto en la misión institucional, reordenadas, teniendo en cuenta su incidencia en la estrategia organizacional y las posibilidades de cada trabajador, entre otros aspectos.

ETAPA IV: ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE PROGRESO INDIVIDUALES

Se precisa el Plan de actividades para minimizar la brecha entre el estado actual y deseado de desempeño solucionando los problemas detectados, en un período de 3 a 5 años, Para ello debe tenerse en cuenta que: **las soluciones, constituyen los objetivos de progreso, y deben formularse a manera de resultados esperados, de competencias adquiridas, para favorecer su control y evaluación**, por tanto deben proyectarse con un carácter estratégico.

En la formulación de los objetivos, se debe lograr calidad y aceptación, a partir de la elaboración conjunta y teniendo en cuenta las necesidades e intereses individuales y de la entidad, de tal forma, que el planteamiento de objetivos (escalonados por años), se constituya en un verdadero Plan de Progreso para los individuos, insertado en el contenido de trabajo cotidiano, de manera que, en la medida en que se trabaje, se vayan cumpliendo los objetivos propuestos, y se alcance el desempeño óptimo en cada parámetro, contribuyendo al desarrollo de la institución.

En el Plan anual se debe mantener el enfoque de priorización, dándole significación a las formas de capacitación en el puesto de trabajo y a las actividades de autorreguladas, que aunque demandan mayor esfuerzo del individuo, producen mayores niveles de desarrollo y satisfacción, además se debe aprovechar la experiencia y conocimientos, de algún(os) trabajador(es) en uno de los parámetros, para influir en la modificación del desempeño insuficiente que en ese mismo parámetro tienen otros trabajadores.

ETAPA V: IMPLEMENTACIÓN

La aplicación del propio enfoque holístico y sistémico de la metodología, presupone la implementación no como un momento particular, sino como un proceso que se desarrolla durante todas las etapas, lo cual también es válido para el sistema de control. Por otra parte contiene la dirección de la puesta en marcha de los planes, la materialización de lo planificado para lograr los objetivos propuestos y el cambio deseado. Producto de la concepción aplicada en la confección de los planes, la implementación constituye elemento integrante del proceso laboral, por lo que se favorece la adopción del autocontrol.

La responsabilidad por la implementación del Plan, que conduce al progreso del potencial humano, deja de ser patrimonio exclusivo del jefe, el cual debe asumir un rol de facilitador, y es objeto de la máxima atención e interés de los propios trabajadores, pues inciden en su competitividad, en su progreso.

ETAPA VI: CONTROL

El objetivo es garantizar la información de retroalimentación durante la implementación para el perfeccionamiento de los planes de progreso; no obstante el control está presente en cada etapa de la metodología y se asume como valoración, desde que se formulan los parámetros de desempeño. Como parte del sistema de control, deben concebirse: análisis

sistemáticos, controles parciales y la medición anual del desempeño, para comparar los resultados valorar la efectividad del Plan y el progreso en la transformación del desempeño individual.

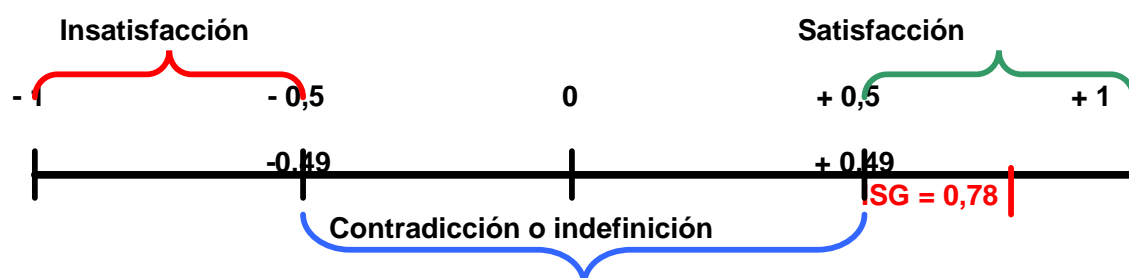
II.4. Valoración de la metodología propuesta.

Para **identificar el criterio existente sobre la utilidad de la propuesta** se desarrollaron las siguientes acciones, que constituyeron evaluaciones y fuentes de criterios:

1. Aplicación de la metodología, en una entidad de producción y otra de servicios, que sin pretensiones de validación adoptó carácter de estudio de caso de tipo experimental. “En este tipo, el caso es secundario”, puede o no, ser característico de otros, pues “su papel es de apoyo facilitando nuestra comprensión de algo” (Rodríguez G. et al. 1996. p. 93), se aplica el estudio de caso para constatar en las condiciones de una organización los postulados teóricos concebidos. En este tipo de estudio, la unidad de análisis en si es secundaria y su selección depende de los criterios que se consideren pertinentes para la investigación que se desarrolla, los cuales es imposible estandarizar. (Rodríguez, G. et. al. 1996)

La aplicación de la metodología en las referidas organizaciones constituyó una prueba fehaciente de la factibilidad de la Metodología, una demostración de que los planteamientos teóricos se pueden materializar, lo cual constituyó una evaluación empírica de la misma.

2. Evaluación de la metodología por **Criterio de Usuarios** (Campistrous, L. y Rizo, C. 2006), para lo cual se aplicó la **Técnica de IADOV** que determina el nivel de satisfacción individual y grupal a partir de una encuesta aplicada a trabajadores de ambas organizaciones. La aplicación arrojó un Índice de Satisfacción Grupal de: **ISG = 0.78**, que como se puede apreciar en la figura, es un valor alto, que refleja aceptación de la propuesta, reconocimiento de su utilidad para gestionar su progreso individual.



3. Evaluación por criterio de expertos

Para esta evaluación se consideró la Metodología propuesta, como una “variable compleja”, (Campistrous, L. y Rizo, C. 2003. p. 139) por lo que necesita para su medición varias dimensiones con su sistema de indicadores. En correspondencia se determinaron 8 dimensiones desglosadas en 42 indicadores y se concibió un instrumento como Encuesta anónima, para evaluarlos mediante una **Escala de Likert** con las categorías: **MA**: Muy de acuerdo, **DA**: De acuerdo, **Ni si ni no**: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, **ED**: En desacuerdo y **CD**: Completamente en desacuerdo.

Los resultados se procesaron, por dos métodos diferentes: Índice porcentual (**IP**), que refleja la aceptación del grupo de evaluadores con el indicador evaluado, cuyo procesamiento arrojó un índice/aceptación superior al 91.1% en cada dimensión y el Método de Escala, según el Modelo de Torgerson, descrito y adaptado para las investigaciones educativas por Campistrous y Rizo, producto del procesamiento y análisis efectuado, se obtuvieron los cuatro puntos de corte siguientes para diferenciar las categorías: Punto 1 (0.41), Punto 2 (2.38), Punto 3 (2.5) y Punto 4 (2.5).

Los valores de escala obtenidos de los indicadores siguiendo este método se sitúan todos por debajo del primer valor de corte (0.41), lo que significa que de acuerdo a las respuestas dadas, el 100% de los directivos evaluadores de la Metodología propuesta expresaron criterios que están en la categoría **MUY DE ACUERDO** con respecto a todas las afirmaciones que contiene el instrumento evaluativo.

Conclusiones

1. El análisis histórico y conceptual sobre la preparación de los trabajadores permitió identificar las limitaciones en la implementación de las concepciones de Capacitación y Gestión por Competencias que constituyen barreras para su aplicación, por tanto es necesario asumir, como alternativa, la concepción de Gestión del progreso del potencial humano, entendida como un proceso estratégico de mejora y perfeccionamiento continuo del desempeño para satisfacer las exigencias de competitividad actuales y perspectivas del desarrollo institucional, con alta participación, compromiso y responsabilidad individual.

Además dicho proceso se proyecta y desarrolla con una dimensión de formación integral de los individuos, lo que aunque se deduce como una necesidad en el análisis de la literatura sobre el tema; no se presenta en forma de una propuesta que contenga la fundamentación necesaria y que dicte la actuación a desarrollar.

2. La Metodología propuesta responde a la concepción de Gestión del progreso del potencial humano; se sustenta a partir de argumentar su necesidad, su fundamentación en las Ciencias de la Educación, los requerimientos para su aplicación, las características distintivas, las etapas y pasos que la componen, así como la explicación de los procedimientos y recomendaciones para su aplicación y contribuye al perfeccionamiento de la actividad de las SUM, en tanto:
 - ? Constituye una guía de actuación que indica cómo proceder, para potenciar el desempeño integral de los trabajadores.
 - ? Refuerza el Sistema de GRH de las organizaciones, pues contribuye al perfeccionamiento del diseño de los puestos de trabajo y del sistema de evaluación del desempeño.
 - ? Potencia la calidad y aceptación de las decisiones vinculadas al progreso individual, lo que posibilita un cambio positivo y refuerza el compromiso de los trabajadores por la participación activa en el proceso de identificar y proyectar la solución de sus problemas.
3. La Metodología propuesta se considera viable y factible de ser aplicada, teniendo en cuenta la valoración efectuada, la cual permitió constatar:
 - ? Que los postulados teóricos concebidos pueden aplicarse en las organizaciones,

- ? Un alto índice de satisfacción grupal (ISG=0,78), según el criterio de usuarios,
- ? Una aceptación superior al 91% en cada dimensión evaluada y la afiliación a la categoría MUY DE ACUERDO con la totalidad de las afirmaciones contenidas en los indicadores establecidos, según el criterio de los expertos evaluadores.

Trabajo presentado:
20 de enero de 2008

Aprobado por el Comité
Editorial:
10 de marzo de 2008

Bibliografía

1. Alpízar, F. R. 2004: Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. Ciudad de la Habana. 115 h. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de la Habana.
2. Artidiello, I., Conrado, R. L. 2002. Competencias: un nuevo reto (II). CETED, Universidad de la Habana. Ciudad de la Habana, Cuba.
3. Barrios, E. 2000. Gestión de las Competencias. Disponible en www.cinterfor.org.uy
4. Boydell, H. T. 1971. A guide to the identification of training needs. London, England. Edited by: British Association for Commercial and Industrial education.
5. Campistrous, L. y Rizo, C. 2003. Indicadores e Investigación Educativa. Tomado del libro Metodología de la Investigación Educativa: desafíos y polémicas actuales. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana, Cuba. p. 138-167.
6. Capó, J. R. 2006. Diplomado: Gerencia empresarial. Gestión de Recursos humanos. La Habana. Universidad Agraria de La Habana.
7. Chávez, J., Pérez, L. 2003. Enfoques actuales de la investigación científico-educativa. En: Metodología de la Investigación Educativa: desafíos y polémicas actuales. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana, Cuba.
8. Columbié, M. 2006. Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los Consejos de Administración Municipal. Ciudad Habana, 94 h.. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de la Habana.
9. Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. 2006. Resolución 29/06. "Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales". Ciudad de la Habana. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
10. Cuesta, A. 2000. Gestión de competencias. Cuba Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). 125 p. (monografía).
11. Cuesta, A. 1999. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.
12. D'Angelo, O. 2005. Lista de debate FBC 04-5, por internet el 5 de Enero de 2005
13. Domingo J. y Delgado M. 2000. Modelo para la gestión holística de competencias [en línea] Octubre 2000. Disponible en: dode@cantv.net/caracas@corga.com.
14. Drucker, P. 1983. "Dirigir el trabajo intelectual" en El cambiante mundo del directivo. Grijalbo, Barcelona, España.
15. Fernández, A. 2003. Proceso para diseñar la superación de los recursos humanos en la Facultad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. Ciudad de la Habana. 98 h.. Tesis (en opción al Título de Master en Dirección)-- Universidad de la Habana.
16. Goleman, D. 1997. Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro, Brasil. Editorial Objetiva.
17. Hammer, M. y Champy J. 1994. *Reingeniería de la empresa*. Barcelona, España. Editorial Parramón.
18. Harper & Linch. 1992. Manuales de Recursos Humanos No. 7. Formación y comunicación en la empresa. Madrid, España. Edición especial Gaceta de los negocios, Central Artes Gráficas S.A.
19. Levy-Leboyer, C. 1997. Gestión de las competencias. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. 234 p.
20. López, J. C., (2001) La Gestión por Competencias en la Preparación de los Directivos de la Educación Superior. Folletos Gerenciales, Septiembre
21. Mertens, L. 1996. "Sistema de competencia laboral: surgimiento y modelos". BIBLIOTECA VIRTUAL DE LA OEI. Cientinfor/ OIT. Montevideo.