

HACIA EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN. VALIDACIONES DE UN PROCEDIMIENTO QUE HA PERMITIDO ESTE ACERCAMIENTO

Dayli Machado de Armas y Daniel Alfonso Robaina

Resumen

El presente trabajo consta de dos objetivos, el primero es mostrar un procedimiento sustentado sobre la filosofía de competencias que permite adentrarse en el tema relacionado con la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones y seguidamente mostrar los principales resultados que se han obtenido en tres organizaciones cubanas con la aplicación del mismo. El procedimiento propuesto unido a las aplicaciones realizadas del mismo, constituye una vía factible para evaluar la transferencia de lo aprendido por parte de los trabajadores en el puesto en que se desempeñan.

Palabras clave: competencias, evaluación del impacto, capacitación y transferencia de lo aprendido.

Introducción:

El siglo XIX dejó como legado las bondades de la revolución científica, y atado a ella marcó el sendero a tomar por los futuros invitados de la historia, deparándole en su andar el arma más valiosa: los conocimientos, habilidades, destrezas y preparación en general, que cada persona pudiese alcanzar. Y es que hoy día, esta es el arma que marca la diferencia dentro del turbulento mundo en que nos desarrollamos y se desenvuelven las empresas. Es el hombre con su

capacidad de pensamiento quien lleva en sus hombros el motor impulsor de las nuevas tecnologías, y en la medida en que este mejor preparado, y para ir entrando en materia, mejor formado, su desempeño y por ende el de la organización en general será más eficiente. Algunos planteamientos de autores destacados en el tema que se trata, son los siguientes:

“La formación es una actividad clave de Gestión de Recursos Humanos. Hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia supina tal, que de inmediato deberá ser sustituido. La formación o preparación es uno de los elementos que conformará a los recursos humanos en la ventaja competitiva básica de las empresas” (Cuesta, 2005).

Maylin Jardines Ochoa es ingeniera industrial y se desempeña como profesora Instructor en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. E-mail: maylinjo@ind.cujae.edu.cu

Maritza Hernández Torres es Doctora en Ciencias en el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”.

“Es necesario que las Empresas desarrollen su Capital Humano, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las Empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las habilidades que éste requiere, es un elemento clave indispensable para alcanzar con mayor calidad y eficiencia los objetivos estratégicos de la empresa y un mejor desempeño a nivel organizacional.” (Agüero, 2003)

Estos planteamientos concuerdan por lo planteado inicialmente y recalcan la importancia indisoluble de la formación del capital humano dentro de la organización, pero sucede que esta formación no debe surgir de manera espontánea sino que debe ser un proceso formativo que pasa por el ciclo de diagnóstico, planificación, ejecución y finalmente evaluación, lo cual ha sido planteado por autores como: (Harper y Lynch, 1992), (Chiavenato, 1995), (Jac Fitz, 1999), (Fleitas, 2003) entre otros.

“La administración empresarial, ha pasado cada vez más a gestionar junto a los tangibles los intangibles. Sin dudas ese avance ha complicado más la gestión empresarial, pero no hay alternativa a la consideración de los intangibles derivados del capital humano (Davenport, 1998), (Edvinsson, y otros, 1999), (Kaplan, 2003), (Núñez, 2003), (Reynoso, 2004), (Ulrich, 2006), (WFPMA, 2008), y dentro de estos la formación juega un papel crucial.” (Ramos, 2008).

En el proceso de formación es de vital importancia la sección de la evaluación, pues es lo que permite ir rectificando o retroalimentando el proceso de formación a la vez que va generando valor para la organización, y es precisamente este último, el que se trata en este trabajo: La evaluación del impacto de la formación para

personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y valorizadas conforme a un sistema de competencias.” (Pérez y Puig, 2004).

“Potenciar el capital humano a través de un aprendizaje planificado, sistemático y permanente que tome como base las necesidades reales y futuras de los nuevos conocimientos, actitudes y la organización, que es el llamado de alerta que realiza (Ramos, 2008) en la cita anterior. Si no tenemos conciencia de los resultados que se obtienen con una acción de formación, ¿Cómo podemos perfeccionarla, llevarla hacia la ruta deseada, mantenerla o rectificarla? Se habla de formación como término tratado internacionalmente, en el documento presente se tratará como capacitación en aras de estar a tono con lo planteado en el ámbito nacional.

Existen autores como: Stufflebeam y Shinkfield, Kirkpatrick, Oriol Amat, Berkley y Caple, entre otros y a nivel nacional universidades de casi todo el país cuentan con investigadores que trabajan el tema de evaluación del impacto de la capacitación, como es el caso de la Universidad de Holguín, Villa Clara, Pinar del Río, Matanzas y la CUJAE.

En la presente muestra de investigación se concuerda con lo planteado por (Kirkpatrick, 1959) lo cual además esta a tono con lo planteado en la Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—implementación (NC: 3002:2007) y fue retomado además por (Ramos, 2008) en su tesis doctoral y es que la evaluación del impacto de la capacitación debe ser realizada en 4 niveles, los cuales son:

- 1. Evaluación de la reacción:** se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos emplea-

dos, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc.

2. **Evaluación del aprendizaje:** se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en períodos intermedios y al finalizar la acción.
3. **Evaluación de la transferencia:** se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.
4. **Evaluación del impacto:** se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.

Igualmente existen autores que defienden la idea que la evaluación del impacto de la capacitación debe estar sustentada sobre la base de la filosofía de competencias, la autora del presente trabajo unido al grupo de investigación al que pertenece, conocido como: Grupo de Evaluación de Impacto de la Capacitación, perteneciente al Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETDIR) sostienen esa idea.

De ahí que el objetivo de este trabajo sea mostrar la validación en tres ocasiones de un procedimiento que permite a través de la filosofía de competencias evaluar el impacto de las acciones de capacitación.

Presentación del procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación basado en la filosofía de competencias.

El procedimiento que se muestra constituye el resultado de un estudio realizado con el

objetivo de diseñar y validar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque por competencias. Surge de la necesidad existente en el Hotel Habana Libre Tryp en el año 2007, de contar con un procedimiento que les permitiera determinar las competencias laborales y a su vez evaluar el impacto de las acciones de capacitación en los puestos de trabajo.

Es un procedimiento que posibilita la vinculación de la empresa de manera inicial y paulatina con la filosofía de competencias y a su vez la vinculación de esta filosofía con el proceso de capacitación que se ha realizado en la empresa en un puesto determinado, a la vez que evalúa el nivel de competencias que poseen los trabajadores de un cargo específico, posibilita la comparación con los niveles de competencias establecidos por la empresa, de este modo se puede tener una visión sobre la brecha existente en el puesto de trabajo que se analiza, lo cual constituye una guía para planificar las futuras acciones de capacitación encaminadas a cubrir la brecha detectada.

A continuación se muestra el esquema del procedimiento, en la parte izquierda se muestran de manera resumida las técnicas a emplear en cada paso y en la parte derecha los resultados que se van obteniendo con la aplicación de estos. Para profundizar en los aspectos teóricos-metodológicos del procedimiento se recomienda consultar el documento original (Muñiz, A y D, Machado, 2007). En el paso No. 6 del procedimiento mostrado: *Determinación del nivel de las competencias del puesto de trabajo y del impacto de la capacitación recibida*, se propone la aplicación de la técnica de 360°, pero para la aplicación de la misma el procedimiento propone una combinación de instrumentos específicos, que permiten triangular la información, para llegar a conclusiones más sólidas. Estos instrumentos se pueden apreciar en el Anexo No. 1.

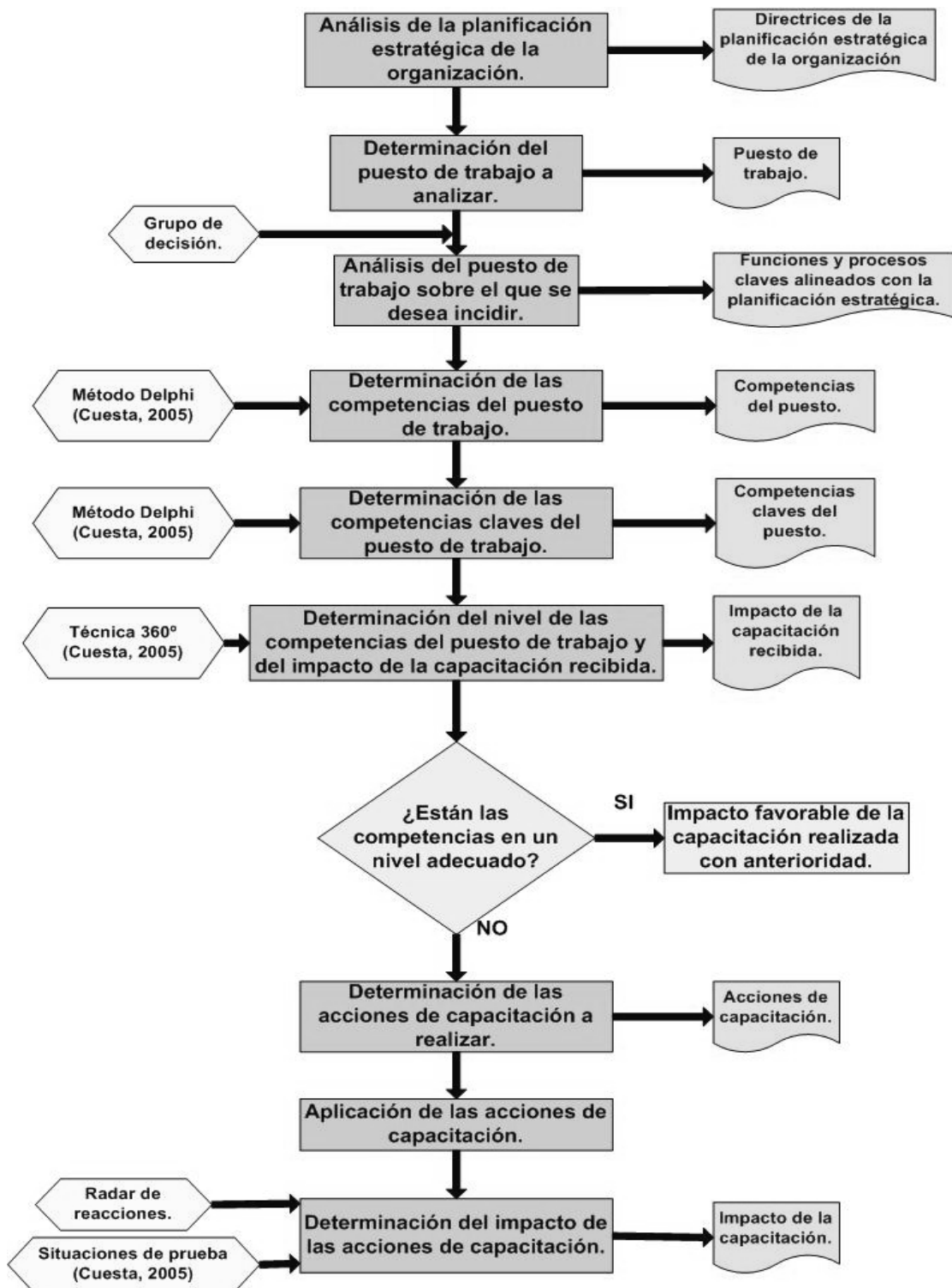


Figura No. 1 Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en la filosofía de competencias. (Muñiz, A y D, Machado. Diseño y validación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque por competencias en el Hotel Habana Libre Tryp. La Habana, 2007).

Validaciones realizadas del procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación sobre la filosofía de competencias.

Desde su diseño en el año 2007, el procedimiento en cuestión ha sido validado en tres ocasiones, la primera fue precisamente en la organización por la cual fue diseñado, el Hotel Habana Libre Tryp. La segunda validación fue llevada a cabo en la empresa Nacional de Software DESOFT en el año 2008, y la tercera en la Zona Especial de Desarrollo y de Actividades Logísticas (ZEDAL) ubicada en el Wajay en el año 2009. En las tres ocasiones de su aplicación se demostró la viabilidad del mismo y la importancia de los resultados que arroja.

Es válido aclarar que las tres entidades en las que ha sido validado el procedimiento, en ese momento poseían un desarrollo insipiente en relación a la filosofía de competencias, aspecto que se tuvo en cuenta para el diseño del mismo.

A continuación se muestra de manera resumida los principales resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento en las tres organizaciones mencionadas anteriormente.

Validación del procedimiento en el Hotel Habana Libre Tryp en el año 2007.

Por las características de la duración que tuvo esta investigación se concibió para su validación, al llegar al paso 6, tener en cuenta sólo las dos primeras competencias claves determinadas para el puesto de análisis.

Como resultado de aplicar el paso No.1 del procedimiento se obtuvo que:

El hilo conductor en la proyección estratégica del Hotel Habana Libre Tryp estaba enfocado hacia el logro de la

satisfacción del cliente, con un aumento en los niveles de servicio, llevándolos a escalas de excelencia y personalización, logrando que este se convierta en el favorito dentro del entorno, y para ello se requería de una adecuada gestión del recurso humano, con el propósito de tener empleados que confiaran en la organización y se sintiesen identificados con la misma. Esta proyección está alineada con las proyecciones de las organizaciones que orientan al hotel.

Como resultado de aplicar el paso No.2 del procedimiento se obtuvo que:

El puesto de trabajo a analizar es el de camarera de habitaciones, el cual fue propuesto por el personal del departamento de Recursos Humanos. Su interés en él radicaba en el impacto que en el cliente tiene, pues sobre él recae la responsabilidad del mantenimiento de la limpieza y el confort de las habitaciones, que es la esencia del servicio de hotelería.

Como resultado de aplicar el paso No.3 del procedimiento se obtuvo que:

Los tres procesos claves del puesto son la revisión y preparación, la limpieza y el acondicionamiento. Estos se encuentran alineados con la planificación estratégica de la organización debido a que su resultado directo es el buen estado y confort de las habitaciones lo cual tributa a que se brinde un servicio de calidad.

Como resultado de aplicar el paso No.4 del procedimiento se obtuvo que:

Las competencias del puesto camarera de habitaciones del Hotel Habana libre Tryp determinadas después de haber sido sometidas al grupo de expertos mediante la segunda ronda método Delphi, resultaron ser:

COMPETENCIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Vn	Vt	Cc	Eliminadas
Control de la actividad	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	9	100	0
Dominio de las relaciones interpersonales	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	9	100	0
Dominio espacial	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	9	100	0
Facilidades para el trabajo físico	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	9	100	0
Orientación organizacional	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	9	100	0
Labor en equipo	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	9	100	0
Facilidades para manejar el estrés	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	9	100	0
Proyección y toma de decisiones	S	S	S	S	N	S	S	S	S	1	9	88,9	0
Atención al cliente	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	9	100	0
Facilidades comunicativas	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	9	100	0

Figura No.2: Tabla del método Delphi que muestra las competencias del puesto camarera de habitaciones. (Muñiz, A y D, Machado. Diseño y validación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque por competencias en el Hotel Habana Libre Tryp. La Habana, 2007).

Es válido aclarar que en el documento original estas competencias se muestran con sus dimensiones. Como resultado adicional de este paso del procedimiento se obtuvo el perfil de cargo por competencias del puesto en cuestión.

Como resultado de aplicar el paso No.5 del procedimiento se obtuvo que:

Luego de la aplicación de la tercera ronda del método Delphi a las 10 competencias

del puesto de camarera de habitaciones del Hotel Habana Libre Tryp, se concluyó que las claves o principales fueron:

- 1) Control de la actividad.
- 2) Atención al cliente.
- 3) Facilidades para el trabajo físico.

De estas se evaluó el nivel en que se encontraban las dos primeras, a continuación se muestran las dimensiones de estas dos competencias.

Competencias del cargo	Dimensiones
1. Control de la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplica el conocimiento especializado de cómo realizar su trabajo, adquirido a través del entrenamiento formal o la experiencia extensa en el trabajo. ➤ Resuelve totalmente una tarea o asunto específico hasta el final, independientemente de su insignificancia, prestando atención al detalle. ➤ Mantiene el control sobre métodos, personas y medios. ➤ Evoca la información que se ha presentado previamente.
2. Atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excede las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades. ➤ Trabaja y se comunica con los clientes para satisfacer sus expectativas. ➤ Comprometido a un servicio de calidad.

Figura No.3: Competencias claves con sus dimensiones analizadas en la investigación. (Muñiz, A y D, Machado. Diseño y validación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque por competencias en el Hotel Habana Libre Tryp. La Habana, 2007).

Como resultado de aplicar el paso No.6 del procedimiento se obtuvo que:

En este paso se midió sólo el nivel en que se encontraban las dos primeras competencias claves del puesto: Control de la actividad y Atención al cliente.

El método seguido para la medición del nivel de estas competencias consiste en medir el nivel de desempeño asociado a las mismas. A partir de este resultado se valoró el impacto de la capacitación que habían recibido.

Para la realización de esta medición, la técnica empleada fue la de 360° (Cuesta, 2005); según la cual se ubicó en el centro de análisis a la camarera de habitación, midiendo su desempeño desde diferentes ángulos, para lo cual se emplearon otras técnicas como: Método de escalas gráficas, Método de incidentes críticos, Auto-evaluación con uso de grados de importancia así como asociaciones de los indicadores de evaluaciones mensuales con el desempeño correspondiente a la competencia en análisis y estudio de las encuestas realizadas a los clientes por la organización.

Como conclusión general del resultado de todas las técnicas empleadas se obtuvo que el nivel de las competencias Control de la actividad y Atención al cliente en las camareras de habitaciones del Hotel Habana Libre Tryp, era alto, pero no llegaba a la excelencia en su totalidad. El gap o laguna respecto a las mismas se encontraba en escalas mínimas. De manera general, en la organización, el desempeño asociado a las competencias estudiadas, era bueno, aunque se podía alcanzar un desempeño superior.

Por lo tanto, se pudo concluir que el conjunto de acciones de capacitación que hasta el momento habían recibido las camareras de habitaciones del Hotel Habana Libre Tryp, había tenido un impacto favorable en el desarrollo de las

competencias Control de la actividad y Atención al cliente. Este resultado no necesariamente tenía que ser el mismo en el caso del resto de las competencias del puesto, que debido al tiempo no fueron analizadas.

Como resultado de aplicar el paso No.7 del procedimiento se obtuvo que:

La línea a seguir en el desarrollo del nivel de las dos competencias analizadas en el puesto de camarera de habitaciones era de perfeccionamiento en determinados detalles en vistas de mantener el riguroso nivel de desempeño que de ellas demanda la categoría de cinco estrellas.

Para esto, según el criterio de los miembros del grupo de análisis, no eran necesarias acciones de capacitación formales debido a que el conocimiento y las habilidades que se requerían para el desempeño superior en cuanto a esas competencias, las camareras ya los poseían, por lo que a criterio de los miembros del grupo de análisis y directivos del hotel consultados a tal efecto, lo que se necesitaba para mantener constante el nivel de desempeño que evidenciara el máximo nivel de las competencias Control de la actividad y Atención al cliente en el puesto de camarera de habitaciones del Hotel Habana Libre Tryp, era aumentar el rigor del control formativo que sobre ellas ejercían las supervisoras.

Este control se plantea que es formativo porque la supervisora no solo controla la correcta realización del trabajo de las camareras de habitaciones y les exige por esto, sino también debe (dada su experiencia y conocimientos) capacitarlas directamente en el puesto de trabajo, en el momento en que se detecte una acción errónea. La correcta realización de este control no es responsabilidad de las camareras y si de las supervisoras.

Al encontrarse las dos competencias analizadas en niveles adecuados con respecto a los requerimientos de la organi-

zación; siendo consecuentes con lo que plantea en el paso 7 del procedimiento no fue necesario dirigir la capacitación en este sentido, sino en el del control formativo de las supervisoras. Es por ello que en el análisis de estas competencias carecía de sentido la aplicación de los pasos 8 y 9 del Procedimiento, lo cual no conspiraba contra su validación.

Validación del procedimiento en la empresa Nacional de Software DESOFT s.a en el año 2008.

Desoft s.a es una empresa dedicada a la producción de software a nivel nacional, de ahí que su recurso más valioso sea el hombre con sus potencialidades creadoras, por lo que para ella contar con personal capacitado es de vital importancia, es a raíz de esto que surge por parte de la empresa el interés de contar con un procedimiento que le permitiera evaluar el impacto de la capacitación vinculado con a las competencias laborales de sus puestos.

Aplicación del paso No.1 del procedimiento:

Como parte de la aplicación del paso 1 del procedimiento se partió por analizar la planificación estratégica de la organización, se analizaron los valores de la organización, se analizaron además los ARC de capital humano en aras de llegar a una línea clara que sentara las bases para el diseño de las competencias de los puestos que se seleccionen. En la organización no estaban definidas las competencias organizacionales, no obstante el procedimiento está diseñado teniendo en cuenta esto.

Aplicación del paso No.2 del procedimiento:

En este paso del procedimiento se llegó al consenso que debían ser analizados los puestos de Analista y Programador de Software, pues en el proceso de producción de software estos resultaron ser los puestos claves.

Aplicación del paso No.3 del procedimiento:

En este paso se debe crear un grupo de decisión con el que se trabajará en otros pasos del procedimiento, se capacita al grupo en lo relacionado con la materia de las competencias. Se realizó de esta manera, estudiándose los perfiles de cargo por funciones, manuales de normas y procedimientos, de calidad, y otros que aportaban información sobre el puesto, buscando la alineación de este con la estrategia organizacional.

Aplicación del paso No.4 del procedimiento:

Como resultado de este paso se obtuvieron las competencias laborales de ambos puestos, en el documento original aparecen las competencias con sus dimensiones, en este documento se muestran sólo las competencias:

Competencias del puesto Analista y Programador.
Responsabilidad
Adaptabilidad
Búsqueda de información.
Trabajo en equipo
Habilidad analítica
Búsqueda de la excelencia
Razonamiento

Figura No. 4: Competencias de los puestos Analista y Programador. (Esperón, Yasser y D, Reyes. Validación del "Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque pro competencias " en Desoft s.a. La Habana, 2008)

Como resultado de aplicar el paso No.5 del procedimiento se obtuvo que:

Las competencias claves con sus dimensiones de los puestos Analista y Programador son respectivamente: Figura No. 5.

Competencias Claves del puesto de analista	Dimensiones
Habilidad analítica	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza análisis lógicos e identifica problemas, • Reconoce información significativa, • Busca y coordina datos relevantes y establece conexiones entre ellos.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir con los plazos, como la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible, • Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición, • Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Enfoque productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Se desafía sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza, • Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo de rol en su área, • Logra comprensión y compromiso grupal, • Demuestra superioridad para dirigir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible, • Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición, • Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales

Figura No. 5: Competencias claves y dimensiones de los puestos Analista y Programador. (Esperón, Yasser y D, Reyes. *Validación del "Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque pro competencias "* en Desoft s.a. La Habana, 2008)

Como resultado de aplicar el paso No.6 del procedimiento:

Debido a la duración de la investigación se decidió aplicar este paso a las dos primeras competencias claves de cada puesto.

Como resultado del análisis realizado al puesto de *Analistas* se obtuvo que el nivel de las competencias analizadas se encuentra entre valores de 9 y 10 los cuales se corresponden con los niveles de excelencia, en su mayoría más del 75% (tercer cuartil) y el 25 % restante según la

escala de evaluación se corresponde con el valor de 8 lo que corresponde a un nivel alto, pero que aún no llega a la excelencia.

Las dimensiones que obtuvieron la evaluación de 8 puntos fueron las dimensiones 1 y 2 de la competencia Habilidad Analítica. Es válido destacar que por debajo del valor de 8 no se encontró ninguna dimensión, lo cual en su conjunto es un resultado satisfactorio en el dominio de estas competencias por parte de los analistas.

Del análisis realizado al puesto de *Programador* se detectó que sólo el 25 % de los datos poseían valores menores o iguales a 9, para la segunda y tercera dimensión de las dos primeras competencias claves, existiendo sólo dos casos con puntuación de 8, el resto poseía valores de 10 lo que se corresponde con el máximo nivel, o sea, el de excelencia.

Al compararlo con el puesto de analista se observaba que estos poseían en su conjunto un nivel superior en cuanto al dominio de las competencias. De manera general las dos competencias claves según los resultados se encontraban en niveles de excelencia, existiendo un mínimo de casos aislados que poseían un nivel alto, pero que igualmente es satisfactorio.

Este hecho permite concluir que el conjunto de acciones de capacitación que han recibido los trabajadores de estos puestos han sido satisfactorias, logrando desarrollar el nivel deseado de competencias y hasta el momento han tenido un impacto favorable para la organización.

Como resultado de aplicar el paso No.7 del procedimiento:

Al analizar los resultados con especialistas del área, se llegó al consenso que en ambos casos el nivel de dominio de las competencias era elevado, existiendo un gap pequeño. Y tomando como bases aquellas dimensiones que habían resultado tener un dominio alto pero sin llegar a la excelencia, se le iban a planificar entrenamientos sobre la práctica, con personal mejor capacitado en la materia en ese puesto, con el propósito de motivarlos a que lograsen salirse de la línea de lo bien hecho, a "lo mejor".

En el caso del puesto de programador se iban a comenzar a gestionar alguna acción de formación que estuviese relacionada con el trabajo en equipo, pues a criterio del jefe de proyecto era esta una competencia significativa y vital para los programadores.

Los pasos 8 y 9 del procedimiento debido al tiempo de la investigación no fue posible validarlos.

Validación del procedimiento en la Zona Especial de Desarrollo y de Actividades Logísticas (Zedal) en el año 2009.

En esta entidad se contaba con las competencias de los puestos determinadas, por lo que los pasos 3, 4 y 5 del procedimiento no fue necesario validarlos, sino que se trabajó con las competencias que ya existían definidas.

Como resultado de aplicar el paso No.1 del procedimiento se obtuvo que:

En este paso se realizó un análisis de las proyecciones estratégicas de la organización, al analizar esto, se observa que están dirigidas en satisfacer y superar las expectativas de los clientes, para lo que hay que ofrecer un servicio de excelencia, lo que requiere contar con un personal con gran sentido de pertenencia y calificado. Por otra parte plantean que debe existir un elevado nivel de las competencias laborales, así como un buen trabajo en equipo, aspectos estos vinculados directamente con la investigación llevada a cabo.

Como resultado de aplicar el paso No.2 del procedimiento se obtuvo que:

Para la determinación del puesto de trabajo a analizar, fueron analizadas las áreas de resultados claves de la organización, dentro de las cuales se encontraba el puesto de Especialista en Gestión Comercial.

Por otra parte en consultas realizadas a los miembros del Consejo de Dirección de ZEDAL referente a qué puesto ellos consideraban se le debía aplicar el procedimiento antes de hacerlo extensivo a otros puestos, existió un consenso general de que se aplicara primeramente a los Especialistas en Gestión Comercial.

Como resultado de aplicar el paso No.6 del procedimiento:

Las competencias del puesto Especialista en Gestión Comercial con sus dimensiones se ya estaban definidas en la organización y

ordenadas por importancia. De ellas fueron evaluadas en este paso las tres primeras competencias definidas por la organización como las claves del puesto, siendo las siguientes:

Competencias	Dimensiones
1. Conocimiento de la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Aplica el conocimiento especializado de cómo hacer su trabajo. ↓ Resuelve todas las tareas asignadas, atendiendo todos los detalles de la misma.
2. Relaciones Interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Causa buena impresión a todos, muestra cortesía, entendimiento, empatía hacia otros. ↓ Maneja y resuelve conflictos de manera constructiva.
3. Calidad en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Excede las expectativas del cliente demostrando un compromiso total. ↓ Proporciona las soluciones más idóneas para satisfacer al cliente.

Figura No. 6: Competencias claves y dimensiones del puesto Especialista en Gestión Comercial. (Núñez, D. *Evaluación del Impacto de la Capacitación Basado en un Enfoque por Competencias en Zedal s.a. La Habana, 2009.*)

De este paso se pudo concluir que las Especialistas en Gestión Comercial poseían un nivel alto de sus competencias claves, sin llegar a la excelencia, por lo que para cubrir las brechas existentes se propuso buscar acciones de capacitación encaminadas a desarrollar las dimensiones que presentaron un comportamiento menos favorable, las cuales fueron:

- De la competencia: **Relaciones interpersonales**, específicamente la dimensión: Maneja y resuelve conflictos de manera constructiva.
- De la competencia: **Calidad en el servicio**, la dimensión: Proporciona las soluciones más idóneas para satisfacer al cliente.

Como resultado de aplicar el paso No.7 del procedimiento se obtuvo que:

Se evidenció que era sobre estas competencias en las que se debían encaminar las futuras (inmediatas) acciones

de capacitación para desarrollarlas hasta alcanzar el nivel de excelencia.

Para esto se propuso realizar talleres de relaciones públicas o comunicación, de igual forma se sugirió gestionar dentro de la misma organización encuentros con especialistas del departamento de logística con el propósito de intercambiar sobre las mejores soluciones que se le podían brindar al cliente. Dado los resultados obtenidos que estas competencias no llegan a la excelencia pero el nivel que poseen es alto, se consideró que no era necesario realizar acciones formales de capacitación para fortalecer las debilidades en las dimensiones menos fuertes detectadas, por lo que, lo propuesto contribuiría a desarrollarlas. Esta propuesta no limitaría la intención de la organización en establecer acciones de capacitación o formación de otra índole.

Debido al tiempo de la investigación no fue posible aplicar el paso 8 y 9.

Consideraciones generales a modo de conclusión.

En la medida en que el procedimiento se ha ido validando se le han incorporado variantes que hacen su aplicación más viable en las organizaciones. Además se ha destacado que la fortaleza y novedad del mismo está en la aplicación de la técnica de 360º con la combinación de los instrumentos propuestos para su aplicación, los cuáles al aplicarse con rigurosidad arrojan resultados fiables. Se ha evidenciado además que es de vital importancia aplicarlo no sólo a las competencias definidas como claves, sino al resto de las competencias que se hayan definido para el puesto o que ya estuviesen definidas. Además la validación de los pasos 8 y 9 se ha visto limitada debido al tiempo disponible en las investigaciones realizadas, pero esto no limita la validación del procedimiento, pues la aplicación de estos pasos es resultado de lo que sea determinado en los anteriores. A pesar de los posibles inconvenientes para su aplicación, el procedimiento propuesto con sus aplicaciones, constituye una base de partida para la evaluación del impacto de la capacitación en organizaciones cubanas que posean un desarrollo incipiente de la filosofía de competencias, específicamente en lo relacionado con el nivel de evaluación del impacto número tres: **Evaluación de la transferencia**, según lo planteado en la introducción.

Estas validaciones a su vez dan muestra de la necesidad de continuar profundizando en lo referente a la evaluación del impacto de la capacitación en lo relacionado con el nivel 4, que trata sobre el impacto de la capacitación en la eficiencia de la entidad, relacionado esto con la rentabilidad de la misma. Estaríamos entrando entonces en el complejo mundo de la evaluación de los intangibles. De este análisis pueden surgir infinitas interrogantes y con estas nuevas ideas, la autora opina que en este sentido uno de los pasos iniciales que se deben dar pudiesen estar encaminados en evaluar por

ejemplo: ¿Cuan cierto es que la capacitación del puesto X, Y, Z está influyendo en la eficiencia o en la rentabilidad de la empresa? Es sobre este camino que se continúa investigando en el tema propuesto.

Bibliografía

1. Agüero, Torres M. (2003) *Evaluación del Impacto de La Capacitación de La Maestría en Dirección de un Grupo de Directivos Empresariales de Ciudad de La Habana*. I Taller Científico Nacional Sobre La Medición Del Impacto De La Capacitación, Matanzas.
2. Chiavenato, I. (1995) *Administración de los Recursos Humanos*. Editorial McGRAW-HILL, México DF.
3. Cuesta, Santos A. (2005) *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Academia, La Habana.
4. Esperón, Y y Reyes, D. (2008) *Validación del "Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque pro competencias " en Desoft s.a, La Habana*.
5. Fitz, J. (1999) *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*. Ediciones DEUSTO, Bilbao.
6. Fleitas, S. (2003) *La formación: actividad clave de la gestión de recursos humanos*. La Habana.
7. Harper y Lynch. (1992) *Manuales de Recursos Humanos*. Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid.
8. Muñiz, A y Machado, D. (2007) *Diseño y validación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación basado en un enfoque por competencias en el Hotel Habana Libre Tryp, La Habana*.
9. Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—implementación (Nc: 3002:2007)

10. Núñez, D. (2009) *Evaluación del Impacto de la Capacitación Basado en un Enfoque por Competencias en Zedal s.a*, La Habana.
11. Pérez, Vega S. y Puig, Téllez G. (2008) *La gestión exitosa de la formación basada en la evaluación del impacto*. GESEMAP, La Habana.
12. Ramos, Díaz J. (2008) *Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba*, TD, La Habana.

Anexo No. 1: Instrumentos propuestos para la aplicación del paso 6 del procedimiento.

Aplicación de la Técnica de 360°

