

Evaluación potencial de competencias y su impacto en una empresa cubana

Potential competency evaluation and its impact on a Cuban company

Maudel Cabrera Ardanás

Universidad de la Habana

Datos del autor:

Máster en Psicología Educativa, Investigador Agregado, Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) y Profesor Asistente, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

maudelcabrera@gmail.com

RESUMEN

Introducción: La evaluación potencial de competencias puede trascender lo meramente evaluativo y convertirse en un dispositivo que desarrolle a los individuos en la organización. Tales empeños debieran ir acompañados de estudios de evaluación del impacto, que aquilaten realmente el alcance de la intervención realizada. El artículo propone un acercamiento a la evaluación de potencialidades directivas y su impacto en una empresa estatal cubana.

Objetivos: Determinar las potencialidades directivas de las reservas de cuadros de la empresa y evaluar el impacto de este proceso para los individuos que participaron, así como ofrecer recomendaciones y asesoría a la organización para consolidar lo alcanzado.

Métodos: Para la evaluación potencial de competencias se utilizó la metodología de los Centros de Evaluación, combinando técnicas tradicionales con ejercicios de simulación creados al efecto. La evaluación del impacto contó con análisis documental, entrevistas y la aplicación de una propuesta metodológica de evaluación del desempeño por competencias. La investigación-acción fue la estrategia metodológica asumida y la triangulación como forma de validación.

Resultados: Evaluaciones del desarrollo competencial antes, durante y después del proceso. Identificación de potencialidades en los evaluados para asumir responsabilidades directivas. Retroalimentación a la organización con sugerencias de mejora. Evidencias de impacto, a partir de los criterios de medidas definidos previamente.

Conclusiones: Se destaca la pertinencia de la evaluación potencial realizada y del estudio de su impacto, así como la necesidad del acercamiento sistémico a la organización, develando la complejidad del vínculo que se establece entre la empresa y sus entornos.

PALABRAS CLAVE: evaluación potencial de competencias; evaluación del impacto; desarrollo organizacional.

SUMMARY

Introduction: The potential evaluation of competencies can transcend the merely evaluative and become a device that develops the individuals in the organization. Such efforts should be accompanied by impact evaluation studies, which really assess the scope of the intervention carried out. The article proposes an approach to the evaluation of managerial potentialities and their impact on a Cuban state company.

Objectives: To determine the managerial potential of the company's cadre reserves and to evaluate the impact of this process for the individuals who participated, as well as offer recommendations and advice to the organization to consolidate what has been achieved.

Methods: For the potential evaluation of competencies, the Assessment Centers methodology was implemented, combining traditional techniques with simulation exercises created for this purpose. The evaluation of the impact, included document analysis, interviews and the application of a methodological proposal for the evaluation of the performance by competencies. Investigation-action was the methodological strategy assumed and triangulation was the validation method carried out.

Results: Assessments of competence development, before, during and after the process. Identification of potential in those evaluated to assume managerial responsibilities. Feedback to the organization with suggestions for improvement. Evidence of impact, based on previously defined measurement criteria.

Conclusions: The relevance of the potential evaluation carried out and the study of its impact is highlighted, as well as the need for a systemic approach to the organization, revealing the complexity of the connection that is established between the company and its surroundings.

KEYWORDS: potential skills assessment; impact assessment; organizational development.

RECIBIDO: 01/06/2020

APROBADO: 15/11/2020

INTRODUCCIÓN

Los cambios de los sistemas de valores sociales y estilos de vida, la aparición de un mayor número de empresas y la exigencia en el aumento de la calidad de sus prestaciones, el acelerado avance tecnológico y la consideración del ser humano como el activo más importante dentro de la organización condicionaron la aparición de nuevas prácticas asociadas a la gestión

del conocimiento y la gestión del talento humano. Entre estas encontramos: estudios y análisis de puestos, selección, evaluación del desempeño, evaluación potencial, capacitación, desarrollo y entrenamiento, entre otras. En este contexto, surgen y se desarrollan distintas definiciones y tipologías de competencias laborales, que contenían en sí mismas concepciones disímiles sobre el ser humano y su desarrollo.

La gestión del potencial humano en las organizaciones (Díaz, 2004) constituyó una propuesta metodológica que, junto a las ya existentes (Arenas, *et. al.*, 1994), catalizó la génesis de nuevos proyectos y prácticas profesionales desde la Psicología en Cuba, a través de las cuales se puso más el énfasis en las potencialidades de las personas. En este sentido, las experiencias de evaluación potencial, trascendían lo meramente evaluativo, pues contenían una visión desarrolladora del ser humano en su devenir histórico.

Constituye un proceso pactado con la organización que puede tener disímiles alcances y forma parte de la propuesta interventiva denominada Desarrollo del Potencial Humano (Díaz, 2017). En este sentido, es una oportunidad de develar la relación que se establece entre el individuo y su organización laboral y de ofrecer recomendaciones que propicien una mejor articulación del vínculo.

Los programas de evaluación potencial de competencias que se gestaron, junto a la necesidad de develar puntos de encuentro entre los proyectos individuales y organizacionales y promover rutas críticas de desarrollo para ambos, dejaban abierta la posibilidad de un acercamiento a la evaluación del impacto de dichas intervenciones, transcurrido un tiempo de culminadas las mismas.

Los estudios de *evaluación del impacto* han estado dirigidos en su mayoría a reconocer la pertinencia del uso de determinados recursos en programas o proyectos de desarrollo a partir de sus resultados y establecer los efectos que determinadas acciones de capacitación producen en quienes participan y en la propia organización. Sobre ambas vertientes existen múltiples referentes (Pineda, 2000, Biencinto y Carballo, 2004, Kirkpatrick, 2007, Azcué, 2010) los cuales destacan diferentes aristas en sus enunciados.

A partir de estas consideraciones, se concibe la evaluación del impacto como un proceso sistemático de recogida de información, apreciativo de los logros, zonas de mejora y potencialidades, que emerjan en los sujetos que participan (individuos, grupos y organizaciones)

en determinados programas o acciones desarrolladoras, en relación con los objetivos propuestos. Comprende evaluaciones previas y aproximaciones sucesivas, a evidencias de resultados durante y después de la misma. Este proceso puede realizarse a través de múltiples vías y la información obtenida tanto cualitativa como cuantitativamente se analiza considerando la relación compleja entre los sujetos y sus entornos.

Asimismo vale destacar que los cambios son emergentes de las condiciones en los que se generan, por lo tanto, los tiempos en qué se producen los cambios intangibles (desarrollo competencial, etc.) son específicos del interjuego entre los distintos sujetos con sus condiciones, en este sentido no existe una escala temporal universal para estimar el impacto. En todo caso el impacto es un resultante de múltiples influencias en la historia de vida del sujeto, antes, durante y después del programa de evaluación potencial de competencias.

Una breve referencia a la experiencia da cuenta que la Empresa de Informática (EI) que solicita el servicio se encontraba inmersa en la definición de su estrategia de tránsito promocional de los cuadros por orientación de la dirección de cuadros del Ministerio a la cual pertenece. La edad promedio del Consejo de Dirección (CD) en el momento de la evaluación era de 62 años y solo el 37.5 % de las reservas de cuadros, por evaluaciones previas realizadas, se encontraban listas para ser promovidas. A su vez se supo, a través de la dirección de capital humano que el 50% de las reservas evaluadas mostraban insatisfacción con el tratamiento que recibían como reservas y con la evaluación recibida, las cuales eran por lo general superficiales y desbalanceadas hacia lo negativo. En ese contexto nos solicitan la evaluación de potencialidades para ocupar responsabilidades directivas en la empresa de las primeras reservas de los miembros efectivos del Consejo de Dirección y contribuir a los procesos de desarrollo y evaluación del desempeño de las competencias directivas. Las reservas a evaluar eran 8 con una edad promedio de 41 años.

En este sentido los objetivos que guiaron este estudio fueron: Determinar las potencialidades directivas de las reservas de cuadros de la empresa y evaluar el impacto de este proceso para los individuos que participaron, así como ofrecer recomendaciones y asesoría a la organización para consolidar lo alcanzado.

MÉTODOS

Para la evaluación potencial de las competencias directivas se utilizó la metodología de los Centros de evaluación, a través de la cual se combinaron ejercicios más tradicionales de papel y lápiz con ejercicios de simulación creados al efecto. Otras técnicas como la observación, Evaluación 180° y 360° así como la entrevista también estuvieron presentes.

En lo relativo a la evaluación del impacto se asumieron principios metodológicos de la propuesta de Kirkpatrick (2007). Este modelo se estructura en 4 niveles de evaluación que son: nivel 1 Reacción, satisfacción con la acción o programa, nivel 2 Aprendizaje, conocimientos adquiridos, nivel 3 Transferencia al puesto de trabajo de lo aprendido, vinculado al desarrollo competencial y nivel 4 Resultados de la organización. En este estudio se obtuvieron evidencias de logros en los tres primeros niveles, a través de la revisión documental, entrevistas y la aplicación de una propuesta metodológica de evaluación del desempeño por competencias.

Se considera que el modelo de Kirkpatrick resulta apropiado para la evaluación del impacto de los programas de evaluación potencial de competencias, aun cuando estos no se homologuen con acciones formativas o de capacitación. Sin embargo, el alcance de dichos programas y sus acciones de desarrollo competencial, integradas en el propósito de contribuir al cambio de individuos y organizaciones, permiten la aplicabilidad de este modelo pues ofrece un marco conceptual y metodológico alineado a la necesidad de develar tales transformaciones.

La investigación – acción constituyó la estrategia metodológica utilizada, a través de la cual se producía conocimiento sobre la realidad estudiada al mismo tiempo que se contribuía a su transformación, en ciclos de investigación, acción y retroalimentación. Este paradigma supera la separación tradicional entre investigadores e investigados y analiza el objeto de estudio desde un enfoque y una práctica integradores. Por su parte, se utilizó la triangulación como forma de validación de la metodología cualitativa.

Se organizaron acciones antes, durante y después de la evaluación potencial. Los estudios de evaluación del impacto del nivel 3 del modelo se completaron 8 meses después. Previamente se identificaron como criterios de medida los siguientes: incremento del % de reservas de cuadros listas para ser promovidas, implementado para el 100 % de los cuadros y reservas la evaluación del desempeño por competencias y aumento del % de reservas de cuadros evaluadas con criterios satisfactorios sobre el proceso.

RESULTADOS

➤ Evaluación potencial de competencias (EPC)

La empresa contaba con un perfil de competencias para sus cargos de dirección. A partir de este y del análisis crítico del trabajo realizado, se conformó un perfil de competencias directivas ajustado a las necesidades del estudio y que incorporó comportamientos de éxito obtenidos de las entrevistas a trabajadores de la entidad y validado con expertos de la organización.

Tabla 1. Listado de competencias directivas y sus dimensiones

	Competencias			
	Capacidad de gestión (CG)	Comportamiento ético (CE)	Liderazgo (L)	Trabajo en equipo (TE)
Dimensiones	Planificación y organización	Profesionalidad	Visión	Coordinación de equipos de trabajo
	Toma de decisiones	Compromiso con la organización	Influencia	Práctica colaborativa
	Seguimiento y control	Orientación al logro	Capacidad formadora	Manejo de conflictos

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se establecieron tres niveles de desarrollo de las competencias (Partida, En desarrollo y Avanzado) y se definió por los expertos que el nivel requerido era el Avanzado para ocupar cargos de dirección en la empresa.

Al contrastar el nivel actual con el nivel requerido, se aprecia que son la capacidad de gestión y el comportamiento ético las competencias con mejor desarrollo. Sin embargo estas solo alcanzan los niveles requeridos en el 37.5 % de las personas, en el caso de la primera y en el 75% de los evaluados en la segunda. Por su parte las competencias de liderazgo y trabajo en equipo, presenta aún niveles de partida en el 25% y 37.5% de las personas respectivamente.

Sin embargo al realizar la evaluación de potencialidades se destacan algunas fortalezas y zonas de mejora. Entre estas:

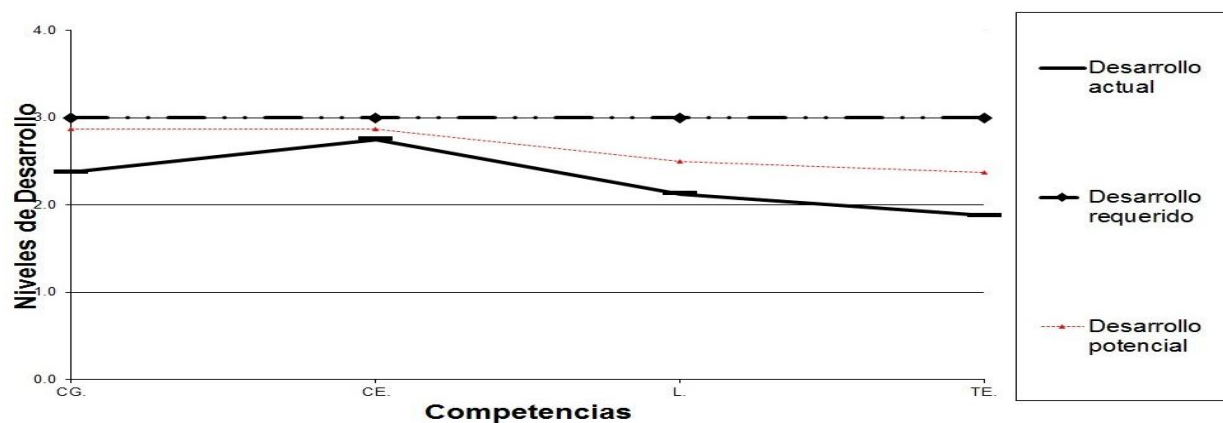
Tabla 2. Listado de las principales fortalezas y zonas de mejora encontradas en los evaluados

Fortalezas	Zonas de mejora
Elevado compromiso organizacional. Actuación acorde a directrices, normas y valores organizacionales y del sector. Toma de decisiones que responden a la ética profesional establecida. Disposición al aprendizaje Capacidad de trabajo para cumplir los objetivos. Disposición para ayudar a otros miembros del equipo. Comprensión de los objetivos y metas y orientación en función de ellos. Se propicia el cierre efectivo de cada tarea	Tendencia a no ser críticos ni autocríticos ante conductas inadecuadas Aportes técnicos limitados en la realización de las tareas Falta de claridad en el procedimiento para implementar estrategias Inseguridad en la ejecución de planes de acción Inseguridad ante la simultaneidad de tareas. Dificultades en la planificación y organización de las tareas. No establecimiento de alternativas de ejecución. Pobre reconocimiento al trabajo de los demás Inseguridad en la toma de decisiones. Falta de claridad en la identificación de los roles y las tareas que debe asumir.

Fuente: Elaboración propia

A continuación un resumen gráfico de la evaluación potencial de competencias directivas:

Gráfico 1: Niveles de desarrollo actual, requerido y potencial de las competencias



Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto

Los criterios de medida identificados guiarán la presentación y análisis de estos resultados, no obstante otros elementos en la consideración del impacto del programa de evaluación potencial serán tomados en cuenta.

Según el modelo de Kirkpatrick (2007), para la evaluación de los niveles de reacción y aprendizaje, se podían obtener evidencias de impacto inmediatamente después de culminada la acción, e incluso durante el desarrollo de esta. Algunas de estas evidencias fueron:

Nivel de reacción:

- Reconocimiento en el 100% de los evaluados sobre la pertinencia de los ejercicios aplicados por su similitud con situaciones reales de trabajo, por la profesionalidad del equipo de asesores y la organización de todo el proceso.
- Reconocimiento de la máxima dirección de la empresa por la información y recomendaciones derivadas del proceso.

Nivel de aprendizaje:

- El 62.5% de los evaluados reconoció la apropiación de herramientas para la gestión de proyectos utilizadas durante una de las simulaciones.
- La máxima dirección de la entidad y el 75% de los evaluados reconocieron la utilidad práctica de los ejercicios de retroalimentación y expresaron la intención de aplicarlos en situaciones reales de trabajo.

Sin embargo el reto fundamental de este proceso de evaluación del impacto lo constituye el nivel de transferencia, El estudio comienza a realizarse 8 meses después de culminada la evaluación potencial.

Tabla 3: Criterios de medida antes y después de la EPC

Criterios de medida	Antes de la EPC	Después de la EPC
Incremento del % de reservas de cuadros listas para ser promovidas	37.5% (3)	62.5% (5)
Implementado para el 100 % de los cuadros y reservas la evaluación del desempeño por competencias	no	Para las reservas
Aumento del % de reservas de cuadros evaluadas, con valoraciones satisfactorias sobre el proceso	Insatisfechas 50% (4)	Satisfechas 100% (8)

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se aprecian los niveles de desarrollo competencial obtenidos en tres momentos distintos del proceso:

Tabla 4. Desarrollo competencial en tres momentos del proceso

Competencias	Nivel inicial (al comienzo de la evaluación potencial)	Nivel potencial (resultado de la evaluación potencial)	Nivel actual (8 meses después a través de la evaluación del desempeño por competencias)
Capacidad de gestión	Avanzado: 37.5% En desarrollo: 62.5% Partida: 0	Avanzado: 87.5% En desarrollo: 12.5% Partida: 0	Avanzado: 75.5% En desarrollo: 12.5% Partida: 12.5%
Comportamiento ético	Avanzado: 75% En desarrollo: 25% Partida: 0	Avanzado: 75% En desarrollo: 25% Partida: 0	Avanzado: 100% En desarrollo: 0 Partida: 0
Liderazgo	Avanzado: 37.5% En desarrollo: 37.5% Partida: 25%	Avanzado: 50% En desarrollo: 37.5% Partida: 12.5%	Avanzado: 50% En desarrollo: 50% Partida: 0
Trabajo en equipo	Avanzado: 25% En desarrollo: 37.5% Partida: 37.5%	Avanzado: 37.5% En desarrollo: 37.5% Partida: 25%	Avanzado: 50% En desarrollo: 37.5% Partida: 12.5%

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

El análisis integrador permite concluir que existen potencialidades reales de desarrollo en cada reserva evaluada. Si bien los niveles actuales se muestran próximos al nivel potencial y aún sin alcanzar el requerido (Gráfico 1), al menos la mitad de los sujetos desplegó comportamientos exitosos, clave para cada una de las competencias. En la otra parte aún persisten zonas de mejora que deben potenciarse, sobre todo en las competencias trabajo en equipo y liderazgo, que fueron en líneas generales las de menor desarrollo.

Las recomendaciones dirigidas a las personas y a la organización constituyen fuente de crecimiento cuyo análisis e implementación, permitirían transitar hacia los niveles de desarrollo estimados. Ejemplos de estas recomendaciones a la entidad fueron:

- Propiciar un ambiente de superación continua en la entidad, a través de la gestión efectiva de la capacitación y acciones de multiplicación de conocimientos. Todas estas acciones deben quedar reflejadas en los planes de la organización.
- Propiciar el entrenamiento en el puesto de trabajo, garantizando que las personas roten por el cargo del que son reservas, con la asesoría, seguimiento y retroalimentación del director de la empresa.
- Implementar un modelo de evaluación del desempeño por competencias, con la asesoría del equipo que participó en la evaluación potencial. Presentar dicha propuesta a los trabajadores para su aprobación e incorporación al Convenio Colectivo de Trabajo.
- Establecer ayudas funcionales entre áreas organizativas con participación de las reservas con mejores resultados durante este proceso. Especialmente se recomienda la participación del sujeto 3 en la asesoría a los distintos procesos de gestión de la entidad.
- Estimular, a través de la asignación de pequeños retos de trabajo, crecientes en complejidad, la capacidad innovadora y la orientación al logro.
- Instaurar como práctica en la empresa la retroalimentación efectiva y sistemática, definiendo logros, zonas de mejora y rutas de acción.

Estas recomendaciones se enfocan en gestar un clima de capacitación permanente y retroalimentaciones recíprocas, si bien no se estimulan los cambios estructurales formales, desde el punto de vista funcional se proponen e implementan acciones, a partir de la evaluación potencial realizada. Además se insta a legitimar los cambios propuestos en los sistemas de trabajo a través de la participación de los trabajadores y la actualización de los documentos rectores de la organización.

Sobre la evaluación del impacto, los datos de la tabla 4 llaman la atención. Aunque la tendencia muestra cambios favorables en el desarrollo competencial, también ocurren movimientos que transitan a distintas velocidades y direcciones. Por ejemplo, la capacidad de gestión, si bien alcanzó resultados positivos respecto a la evaluación inicial estos no son categóricos, ya que 8 meses después, menos personas logran el nivel avanzado, e incluso, pareciera que ocurre un ligero retroceso al ubicarse uno de los sujetos en el nivel de partida. Un análisis similar pudiera hacerse con otras competencias, lo cual es congruente con la comprensión no lineal del desarrollo humano y la complejidad inherente a los procesos de evaluación del impacto.

Entre los elementos que pudieran influir en esta valoración está el método empleado de evaluación del desempeño por competencias. Esta fue una de las recomendaciones del proceso que fue cumplida exitosamente. Parte del equipo de asesores coordinó e implementó un entrenamiento con especialistas y directivos de capital humano de la empresa. Esta forma de evaluación ya había sido creada y aplicada en el taller de Tránsito Promocional de los Cuadros del MINCOM en el año 2015 y actualizada en la investigación de Martínez (2016).

Por su parte el criterio de medida *implementado para el 100 % de los cuadros y reservas la evaluación del desempeño por competencias*, fue cumplido parcialmente pues si bien la propuesta metodológica de evaluación del desempeño por competencias fue bien acogida en la organización hasta la fecha solo se ha aplicado a la totalidad de las reservas de cuadros con buenos resultados en su implementación. La evaluación de los cuadros es orientada centralmente por el Ministerio que atiende la actividad de la empresa, no obstante ha sido compartida a esas instancias para valorar su incorporación.

De las recomendaciones ofrecidas en el proceso de evaluación potencial, se han implementado más del 60%, apreciándose avances significativos en la gestión de la capacitación, lo cual consta en los planes. Relacionado con ese estudio, una de las reservas evaluadas fue promovida a un cargo de dirección con buenas valoraciones de jefes y colaboradores.

CONCLUSIONES

En estos resultados, si bien se destaca la pertinencia de la evaluación potencial realizada y la necesidad de estudios de impacto, es importante no perder de vista que este constituye solo un acercamiento al objeto de estudio que es el desarrollo humano en el contexto organizacional. No se trata aquí de determinar relaciones causa – efecto, sino de intentar un abordaje complejo de la realidad. Los resultados aquí mostrados no están unívocamente vinculados al proceso de evaluación potencial de competencias, aunque se aprecia la influencia de este en los logros alcanzados.

El análisis crítico a partir de posicionamientos epistemológicos fundados, el reconocimiento de los valores de propuestas alternativas y el aprendizaje permanente son la clave para, evadiendo cualquier atisbo de eclecticismo mecánico, desarrollar prácticas transformadoras que cada vez puedan acercarse más a la complejidad de la realidad que se estudia.

Ese es el caso de esta propuesta que desde el enfoque del Desarrollo del Potencial Humano, invita a mejorar la gestión por competencias en la empresa y pone el énfasis en aquellas acciones que propicien el crecimiento de individuos y organizaciones laborales. Asimismo, los estudios de evaluación del impacto, son fundamentales para aquilatar el verdadero alcance de la evaluación potencial realizada. No siempre requieren abundancia de métodos y técnicas añadidas al proceso, muchas veces se obtienen evidencias de impacto desde los mismos dispositivos utilizados para la evaluación de competencias. No obstante, tener ese fin en mente, ayuda a organizar la actividad desde el propio pacto con la organización. La recomendación estaría en develar qué importancia tiene para la organización la acción específica, que puede ser objeto de evaluación del impacto, en qué medida esta se vincula con los planes estratégicos, para entonces decidir, en función de su importancia y factibilidad, la pertinencia de estos estudios.

Los vínculos entre el enfoque de Desarrollo del Potencial Humano y la evaluación del impacto están presentes desde la propia concepción de dicho modelo. En este sentido, reconocer los patrones de cambio que generan alternativas como estas, de intervención organizacional y avanzar en la identificación de criterios de medida, cualitativos y cuantitativos, que atrapen la complejidad de la relación de la empresa con sus entornos, pudieran orientar nuevas aproximaciones al tema. Cada paso en esta dirección favorece, desde un afán transformador, el acercamiento sistémico a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas, P., Gonzales, J. C., Casaña, A., Alom, A., & Pérez, I. (1994). *Formación para el Cambio*. Resultado de Investigación. La Habana: CIPS.
- Azcué, Y. (2010): "Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en FORDES." Tesis de Maestría, Centro Universitario José Antonio Echevarría, La Habana.
- Biencinto, C. y Carballo, R. (2004). "Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico." RELIEVE: vol. 10, n. 2, p. 101-116. Recuperado el 10 de abril de 2020 de http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm,
- Díaz, M. (2004) "La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la psicología." Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

- Díaz, M. (2017): “Desarrollo del potencial humano organizacional. Cuestiones epistemológicas y de método” en Alternativas Cubanas en Psicología Vol. 5 No. 13
- Kirkpatrick, D (2007): “Evaluating Training Programs. The four levels.” Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Martínez, A. (2016): “Propuesta de evaluación del desempeño por competencias” Tesis en opción al título de Máster en Psicología Organizacional. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
- Pineda, P. (2000): “Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones.” En Educar 27, pp 119 – 133. Recuperado el 17 de marzo de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=82342>