

## **LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.**

**Dr. C Jorge Ricardo Ramírez García**

**MC. Silvia García García**

En tiempos de muy acelerados cambios en las formas de llevar a cabo las actividades en las organizaciones (nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos, etc.) como los que hoy transcurren, se exige cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los trabajadores para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

La celeridad de los cambios deja a la zaga los contenidos descritos en los calificadores de cargos y determina la necesidad de un mecanismo más dinámico de actualización, propiciándose de esta forma la aparición de la Gestión por Competencias.

En tanto sistema de Gestión de Recursos Humanos, resulta sumamente importante garantizar un adecuado diseño de los subsistemas correspondientes. En dicho proceso reviste especial importancia el concerniente a la capacitación, que constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que sustenta el proceso de aprendizaje organizacional y que posibilitan el desarrollo de competencias laborales que incrementen la efectividad de los trabajadores.

Son cuantiosos los recursos que se emplean cada año por las organizaciones en los procesos de capacitación que llevan a cabo. Los recursos de que disponen no son, sin embargo, inagotables, por tanto, es necesario utilizarlos con tanta efectividad que se garantice el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad. De tal forma, los objetivos definidos para el proceso capacitador constituyen el punto de partida del mismo y tienen que responder justamente a estos propósitos.

En este contexto, desde hace varios años, ha crecido el interés por determinar cuál es el impacto que la capacitación recibida tiene sobre el desempeño organizacional, y en qué medida real influye en la efectividad del aprendizaje organizacional, constituyendo

esta medición parte esencial del proceso de retroalimentación sobre los recursos que se orientan a la mejora sistemática de las competencias laborales.

El presente trabajo está dirigido a compartir algunas ideas acerca de la Gestión por Competencias, así como sobre la medición del Impacto de los procesos de Capacitación (en este caso haciendo referencia esencialmente a los dos primeros niveles de la metodología más adelante señalada), temas que constituyen para los autores aspectos esenciales de una investigación en desarrollo que se encuentra en proceso de integración, dado que, aunque se han realizado algunas acciones en varias entidades, estas no tienen aún el carácter de una metodología que incluya todos los aspectos involucrados.

### **GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

El enfoque de Gestión por Competencias toma auge recientemente, como una herramienta apropiada para el desarrollo de los Recursos Humanos.

Tanto el enfoque de Rasgos - el sistema de gestión precedente más cercano - como el de Competencias Laborales, parten de la premisa de definir aquellos aspectos imprescindibles para garantizar resultados óptimos en el desempeño en un puesto determinado. Ahora bien, el Enfoque de Rasgos tiene en cuenta esencialmente los Rasgos de Personalidad o "Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo"<sup>1</sup> de los cuáles se han logrado definir más de 17000 diferentes.

Esta gran cantidad de alternativas no facilita la posible definición de los rasgos de personalidad idóneos para un puesto dado, ya que el carácter subjetivo con que éstos son percibidos dificulta la asignación al cargo y la evaluación posterior del trabajador que lo desempeña.

---

<sup>1</sup> Robbins, S., P., "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica", Glosario, Prentice Hall, Séptima Edición, Méjico, 2000.

Por otro lado, la propia subjetividad hace difícil asociar el o los rasgos seleccionados a resultados concretos, tanto productivos como de servicios, así como puede hacer muy complejo el diseño de un programa de capacitación adecuado, ya que se trata del desarrollo de características intrínsecas del individuo, que delimitan su comportamiento más que su rendimiento laboral.

La Gestión por Competencias, sin embargo, tiene mayor amplitud en su enfoque, ya que analiza una serie de características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades, conocimientos, etc. de cada individuo, lo cual permite, no sólo una mejor definición del perfil de competencias del puesto sino la posterior evaluación en el desempeño individual.

### **Las Competencias: Enfoques Metodológicos.**

¿Qué son las competencias?

La Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social establece en su Artículo No. 3: “b- Competencia Laboral: Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”.

Existen otras definiciones tales como: “un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada”.<sup>2</sup>

“El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.<sup>3</sup>, etc.

---

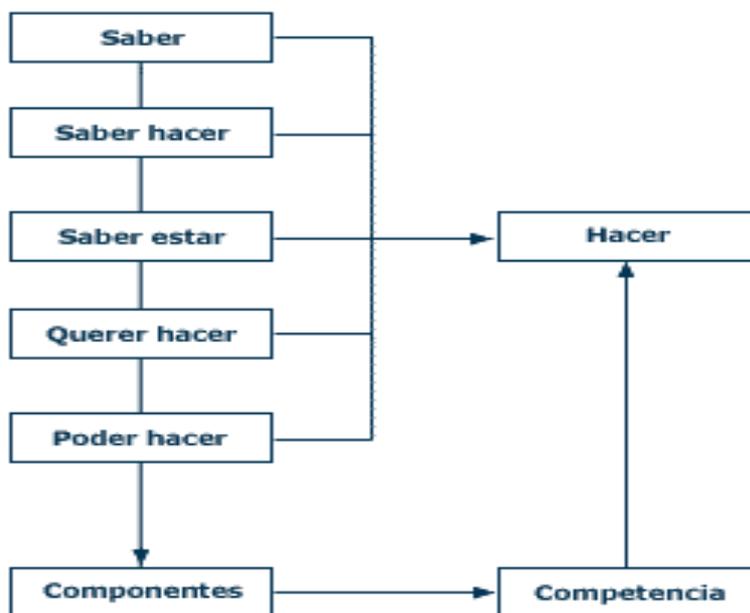
<sup>2</sup> “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”, Miguel García, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2003

<sup>3</sup> Normas ISO 9001-2000: “Sistema de Gestión de la Calidad: Requisitos”, 6.2 Recursos Humanos, 6.2.1 Generalidades

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

Como elemento medular de la Gestión por Competencias, resulta importante en el momento de su definición establecer también de qué forma podremos evaluar cada competencia, es decir, establecer en paralelo el indicador o indicadores que la hacen medible.

Diferentes publicaciones sobre este tema, proponen elementos indispensables para que las personas puedan poner de manifiesto las competencias requeridas para un puesto. Tal es el caso de “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”<sup>4</sup> donde se plantea el siguiente modelo:



<sup>4</sup> “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”, Miguel García, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2003

En el texto se definen estos elementos de la forma siguiente:

**Saber**: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)”.

**Saber Hacer**: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas..., habilidades sociales..., habilidades cognitivas, etc.”

**Saber Estar**: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.)”.

**Querer Hacer**: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia”.

**Poder Hacer**: Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de "favorabilidad" del medio”.

El modelo plantea que la unión de los anteriores elementos llevan al **Hacer** o sea, a la **competencia**, que resulta “observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.”

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

**Modelo funcionalista**: El mismo contempla la inclusión de resultados preestablecidos y perfectamente medibles que debe cumplimentar la persona que ocupe el puesto. Estos se diseñan a partir de las funciones esenciales durante el proceso de producción o servicios que se desarrolla. En este modelo se incluyen los conocimientos requeridos para estas funciones.

Modelo Conductista: Se focaliza en la determinación de las capacidades conductuales que pueden decidir un desempeño superior, Este modelo está estrechamente vinculado al nivel gerencial, el cual tiene la responsabilidad de tomar decisiones, mantener una comunicación adecuada con los subordinados y superiores, crear estilos de liderazgo, trasladar objetivos estratégicos y valores organizacionales, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, buscar consenso, etc.

Modelo constructivista: Este modelo concibe que las competencias del personal se edifiquen según el propio devenir de la gestión así lo exijan, es decir, en la misma medida en que surjan amenazas o dificultades alrededor de las cuáles deban tomarse decisiones. Es decir, que según la propuesta de este modelo las competencias deben definirse durante el propio proceso de solución de problemas.

La experiencia de los autores del presente trabajo, durante varios años de prácticas consultivas en empresas de diferentes ramas y organismos, muestra que durante el proceso de elaboración de las competencias laborales, prima el modelo Funcionalista, si bien más recientemente se incrementa el número de las que asumen un modelo mixto, que incluye también elementos del modelo Conductista. Este comportamiento coincide con la tendencia que se puso de manifiesto en una encuesta realizada en Inglaterra en el año 1999, entre 196 empresas, de las cuales el 63.6 % diseñaron un modelo mixto, funcional-conductista.<sup>5</sup>

Por último, consideramos importante puntualizar que, en la correcta definición de la competencia laboral, independientemente del modelo o modelos que se asuman, resulta muy importante tener en cuenta, al menos, lo siguiente:

- Deben quedar bien definidos los términos utilizados, de manera que no surjan confusiones entre conductas, conocimientos, habilidades, capacidades, etc.

---

<sup>5</sup> "ISO 9000 Y Competencia Laboral", El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización,. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2003

- En este proceso de definición correcta, resulta de gran ayuda la búsqueda en paralelo del indicador o indicadores que hagan medible la competencia.
- Deben valorarse exhaustiva y profundamente las herramientas que se requieran para la medición de los aspectos conductuales, de manera que no se sobrecargue el proceso evaluativo con técnicas excesivas y que, tal vez, no sean las más efectivas a tales efectos.
- Debe tenerse en cuenta que el acto de formulación de la competencia laboral deberá tener todo el rigor necesario ya que del mismo dependerá la adecuada calidad de la evaluación del desempeño, del diagnóstico de necesidades de aprendizaje, del plan de capacitación y de la medición de su impacto en la organización.

## **IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.**

Los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazos, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitación. No puede olvidarse, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente. Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La capacitación debe diseñarse sobre la base de lo que quiere el cliente y también sobre esta base es que debe medirse. En otras palabras, es necesario definir el alcance de la capacitación que se va a hacer y esto debe quedar determinado en los objetivos que se definan. Por eso resulta esencial en el proceso de planificación de la capacitación el momento del contrato con el cliente.

En este sentido se suscriben los planteamientos que sobre el particular realizan Klaus Schubert y Heloisa Nogueira, entre los cuales se quieren destacar los siguientes:

“... el Contrato con el Cliente... debe considerar los siguientes aspectos:

- Los objetivos del cliente.
- Los resultados que el cliente quiere obtener.
- La composición del grupo,...., el perfil y número de participantes.
- Los detalles de logística.
- El material de apoyo.
- Un cronograma de acciones con clara distribución de responsabilidades.”<sup>6</sup>

En el ámbito internacional la metodología más conocida, reconocida y empleada, para el tratamiento del tema de la medición del impacto de la capacitación es la de Donald Kirkpatrick, psicólogo norteamericano del pasado siglo y la cual data de 1959. Como queda claro, aunque ha pasado la prueba del tiempo (más de 45 años) y ha sido adaptada por diferentes autores, es necesario ajustarla a las condiciones actuales de los procesos de capacitación en general y a las cubanas en particular.

Aunque la bibliografía sobre el tema no es abundante, desde hace varios años en Cuba se están realizando esfuerzos, los cuales, con la coordinación del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, han permitido la realización de eventos nacionales, la presentación de ponencias y la elaboración de artículos y metodologías que han vitalizado el debate necesario para desarrollar un tema tan relevante.

La metodología propuesta por Kirkpatrick abarca cuatro etapas que son:

---

<sup>6</sup> Klaus Schubert y Heloisa Nogueiras: “Diseño y facilitación de procesos de discusión grupal”, Material didáctico del curso de Formación de Moderadores, Ciudad de la Habana, Cuba, 2003

## **Nivel I.- Reacción.**

En este nivel se mide la satisfacción de quienes reciben la capacitación y se hace una evaluación que tiene el propósito de mejorar futuros procesos de capacitación.

Quien realiza la evaluación de esta etapa recoge información sobre la satisfacción de los participantes acerca de los componentes que participan en el proceso, es decir, forma de impartición empleada por el profesor/facilitador, calidad de los medios utilizados, materiales de apoyo y textos empleados, características del local y claridad en las explicaciones, entre otros. Este nivel tiene una utilidad limitada, pues no proporciona evidencias sobre la eficacia del proceso.

En nuestra experiencia para este nivel es importante la recogida de las expectativas en el momento inicial - y dejarlas visibles durante el resto del proceso, por si acaso desean agregar alguna(s) más - de los que van a recibir la capacitación, aspecto que muchas veces se descuida. Por otra parte, las retroalimentaciones deben hacerse de forma creativa, para enriquecer el proceso, empleando no sólo el tradicional PNI, sino otras formas más nuevas y motivantes que pueden ser creadas por los propios profesores.

Entre las que hemos utilizado, ha resultado muy efectivo el empleo de formas que tengan que ver con la actividad de los participantes, por ejemplo en agricultura comparar si la clase/curso fuera un cultivo, fruta, etc. cual sería y por qué. Es esta una forma diferente de medir satisfacción y conocer criterios de los participantes sobre diferentes elementos del proceso de capacitación.

Tanto en este nivel como en los demás y en cualquier metodología que se emplee, hay que tener en cuenta que muchos de los resultados no son inmediatos pues la capacitación tiene un fuerte componente de inversión de futuro.

## **Nivel II.- Aprendizaje.**

El segundo nivel está dirigido a medir los conocimientos adquiridos por los alumnos durante el desarrollo del curso. Aquí destaca la relevancia de la comparación ANTES-DESPUÉS para ayudar en esta medición, para lo cual se emplean diferentes métodos, como la realización de pruebas de control antes y después de la acción capacitadora, entrevistas con los participantes, encuestas, etc.

Los instrumentos que se aplican en este nivel deben determinar el grado de asimilación de los contenidos por parte de los participantes.

En este nivel es necesario medir el cumplimiento de los objetivos a cubrir en el aula. Los autores de este trabajo hemos empleado, con resultados especialmente satisfactorios, preguntas iniciales acerca de si los participantes conocen mucho, poco o nada del tema objeto de capacitación y preguntas tipo VERDADERO, FALSO, NO SÉ, de los contenidos esenciales vinculados con los objetivos que primero fomentan el debate y luego permiten que cada participante pueda evaluar por sí mismo, al final del proceso, los cambios acaecidos en sus conocimientos sobre el tema.

En este nivel lógicamente la presentación y debate de los trabajos orientados, según el tipo de capacitación, son formas de evaluación del impacto de la capacitación. Igualmente siguen mostrando gran efectividad las dinámicas grupales durante todo el desarrollo de la capacitación.

También, como parte de la evaluación, se han recogido los criterios de los directivos de la entidad.

## **Nivel III.- Comportamiento.**

Este tercer nivel se propone medir si quienes recibieron el curso son capaces de aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Como ya se planteó el proceso de

asimilación requiere de algún tiempo, “Tenemos que tener en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo”.<sup>7</sup>

Creemos que el período de tiempo no necesariamente se ajusta sólo a lo que plantean los autores citados. De hecho puede hacerse una segunda aplicación de las técnicas de recogida de información, en fechas posteriores y no puede dejar de considerarse que, en definitiva, esto se vincula al tema de capacitación de que se trate, el acuerdo a que se haya arribado con el cliente y a los objetivos definidos, entre otros elementos a tener en cuenta.

Los resultados en este nivel aconsejarán los ajustes que será necesario introducir al programa de capacitación para futuras ediciones.

#### **Nivel IV.- Resultados.**

Este último nivel se dirige a la medición de los objetivos de la acción de capacitación en términos de si se emplean de forma efectiva en la entidad y para ello, se pueden realizar exámenes y entrevistas. En este nivel deben emplearse indicadores económicos y de medición de la calidad, entre otros. Hay que tener presente el vínculo que debe establecerse entre los procesos de capacitación y la satisfacción del cliente. También en este nivel se requiere algún tiempo para la ejecución de las pruebas y su objetivo es evaluar precisamente el impacto logrado en la mejora del desempeño.

Los resultados de los cuatro niveles analizados, cada uno de acuerdo a sus características, deberán quedar registrados en la evaluación del desempeño. De forma bastante extendida, en la práctica las evaluaciones del desempeño se circunscriben a lo acontecido en los dos primeros niveles.

---

<sup>7</sup> María Lourdes Jiménez y Roberto Barchino: “Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas” [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2003.

Los dos primeros niveles del modelo de Kirkpatrick son más fáciles de evaluar, en tanto los dos siguientes resultan más complejos, especialmente en términos tan intangibles como argumentar la respuesta a la pregunta ¿Hasta qué punto lo aprendido ha generado nuevos valores compartidos por los miembros de la entidad? De hecho muy pocas organizaciones evalúan los niveles tercero y cuarto.<sup>8</sup>

La Gestión por Competencias y el Impacto de la Capacitación constituyen dos aspectos esenciales para la Gestión de los Recursos Humanos y exigen por ello la atención de parte de las organizaciones, consultores, asesores, capacitadores y otros especialistas, involucrados todos en el propósito de lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

---

<sup>8</sup> Puede verse el artículo “Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas” de María Lourdes Jiménez y Roberto Barchino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhama, B. Rafael: Midiendo el impacto de la gestión de recursos humanos. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2003.
- Artidiello, I. Lídice, R. y Barreras, C: Competencias: Un nuevo reto (I), (II) y (III), [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2005.
- Belly, Pablo: ¿Quién se beneficia del conocimiento?, <http://www.bellykm.com>, 2002.
- Cabrera, R. Julio: Andragogía: ¿disciplina necesaria para la formación de directivos?, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2004.
- Cejas, Y. Enrique: Un concepto muy controvertido: Competencias laborales, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2004.
- Colectivo de autores: Impacto de la capacitación, Editado por la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, Ciudad de la Habana, Cuba, Primera Edición, 25 de febrero de 2004.
- Enebral, F. José: Formación continua de los directivos, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2004.
- Evaluación del impacto de los programas de capacitación GAR, GAE y GAL(2001-2003), Resultados Finales, México DF, diciembre 2003
- Gaceta Oficial de la República de Cuba, Anexo al Decreto-Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998, publicado en la Gaceta Oficial, Edición Ordinaria Nro. 45 de fecha 25 de agosto de 1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, La Habana, 14 de septiembre de 1998
- García, Miguel: “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2003.
- ISO 9000 y Competencia Laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2003.
- ISO TC 176 Norma Internacional ISO 9000-2000: “Sistema de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario”
- ISO TC 176 Norma Internacional ISO 9001-2000: “Sistema de Gestión de la Calidad: Requisitos”
- ISO TC 176 Norma Internacional ISO 9004-2000: “Sistema de Gestión de la Calidad: Directrices para la mejora del desempeño”

- Jiménez, María L. y Barchino, Roberto: "Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas" [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2003.
- Klaus Schubert y Heloisa Nogueiras: "Diseño y facilitación de procesos de discusión grupal", Material didáctico del curso de Formación de Moderadores, Ciudad de la Habana, Cuba, 2003
- Norton, D. Y Kaplan, R: El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Editora Gestión 2000, 1997.
- Oramas, M. Jesús: El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2005.
- Robbins, S., P., "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica", Prentice Hall, Séptima Edición, Méjico, 2000.
- Sedeño, P: La gestión del conocimiento, una nueva alternativa para el desarrollo de la economía latinoamericana. El caso de Cuba, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2003.
- Vargas, J.N: Evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com), 2003.