



Universidad de La Habana
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

"Impacto de la aplicación del Coaching por Valores: Experiencia en una organización cubana".



Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección

Autora: MsC. Elizabeth Caro Montero
Tutor: Dr. Cs. Carlos Díaz Llorca
Co-Tutor: Dr.C. Juan Carlos López Gutiérrez

La Habana, marzo de 2015

DEDICATORIA

A mis padres.

Porque su orgullo me da fuerzas.

AGRADECIMIENTOS

Toda obra humana tiene su razón de ser en las relaciones que establecemos con los demás. No encuentro mayor realización en un trabajo que el reconocimiento y beneficio de las personas que estimo y respeto.

Porque sin ellos no tendría sentido este resultado, agradezco de corazón:

A mi tutor Carlos, por compartir conmigo sus sueños y sus valores.

A mi co-tutor Juan Carlos, por la pasión y el interés con que hizo suya la idea.

A todo el colectivo del CETED, por la confianza que han depositado en mí, por toda la ayuda que me han dado y por el reto de cumplir sus expectativas.

A la gente de HAYCO, la familia de Ferrari,
por la voluntad de convertir ideales en realidades.

A mi familia, génesis de lo que soy, a mis padres y mi hermana.

A Ahasel, por su apoyo incondicional y amor inmenso que me deja ver el futuro.

A mis amigos y amigas de la vida, porque esperan con ansiedad mis logros; y a los amigos del momento también, con el deseo que sean de la vida.

RESUMEN

El Procedimiento para la Evaluación del Impacto del Coaching por Valores en una empresa cubana parte de la conjugación de dos problemáticas: en el orden metodológico, la concepción del Coaching por Valores no cuenta con una propuesta para evaluar su impacto en las organizaciones donde se aplique; y en el orden práctico, en la empresa HAYCO no se evalúa el impacto de los procesos formativos ejecutados.

Por lo tanto fue necesario elaborar un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores aplicado en la empresa HAYCO. En este sentido, luego de analizar y extraer los elementos teóricos que sirvieran como sustento a la propuesta y realizar un diagnóstico en la empresa, se procedió a diseñar, aplicar y evaluar un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores en HAYCO.

Como resultado se obtiene un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores en el contexto organizacional cubano. La factibilidad de este procedimiento es evaluada como elevada por parte de sus usuarios en HAYCO. Se resume el impacto del Coaching por Valores desarrollado en la empresa como un conjunto de cambios positivos observables en indicadores de desempeño que tienen su expresión en los resultados organizacionales.

ÍNDICE

Introducción	6
CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos acerca de la medición del impacto del Coaching por Valores en las organizaciones	14
1. Características del proceso de formación en el contexto organizacional	14
1.1. Evolución del pensamiento administrativo y su influencia en la concepción del proceso de formación en las organizaciones	15
1.2. La formación dentro del sistema de gestión de personas	20
1.3. Características de la formación a directivos	23
2. Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones	27
3. Coaching por Valores. Una propuesta moderna en materia de formación	34
4. Conclusiones del capítulo	38
CAPÍTULO II: Diagnóstico de las condiciones para el desarrollo de un procedimiento para la evaluación del impacto del coaching por valores en una empresa cubana	40
1. Concepciones generales del procedimiento metodológico de la investigación	40
1.1. Condiciones de partida	42
1.2. Etapas de la investigación	43
2. Caracterización de la Unidad de Análisis: HAYCO	45
2.1. Aspectos generales sobre la concepción del proceso de formación en HAYCO	50
3. Diagnóstico de las condiciones encontradas en HAYCO que justifican el desarrollo de un procedimiento para evaluar el impacto de un programa de formación	51

3.1. Descripción del diseño metodológico para el diagnóstico	51
a. Caracterización de la muestra	51
b. Descripción de las técnicas e instrumentos	51
3.2. Principales dificultades encontradas en el diagnóstico realizado	53
3.2.a. Análisis de las encuestas	53
3.2.b. Análisis de las entrevistas	57
3.2.c. Análisis de la observación	59
3.2.d. Análisis de los documentos	60
3.2.e. Triangulación de los resultados del diagnóstico	60
4. Conclusiones del capítulo	62
 CAPÍTULO III: Evaluación del impacto de la aplicación del Coaching por Valores en una empresa cubana	 63
1. Procedimiento para la evaluación del impacto de un Programa de Formación a Directivos	63
2. Implementación del Procedimiento para la Evaluación del Impacto del Coaching por Valores en HAYCO	74
3. Análisis de la factibilidad del Procedimiento para la Evaluación del Impacto del Coaching por Valores aplicado en HAYCO	90
4. Conclusiones del capítulo	92
 Conclusiones	 93
Recomendaciones	94
Bibliografía	95
Anexos	102

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se caracteriza por una acelerada evolución tecnológica y económico-social que demanda la permanente asimilación de nuevas tecnologías, procesos de trabajo y procedimientos de gestión. La sociedad cubana no ha estado exenta de ello y en las esferas económica, social y política se han producido cambios complejos y vertiginosos que exigen ala empresa socialistaelevados niveles de competencia. Ello implica el reconocimiento, por parte de sus directivos, de la formación y el desarrollo del capital humano como base para el mantenimiento y crecimiento de las organizaciones.

Se hace más evidente el protagonismo de la formación para superar los problemas que demanda el desarrollo, y en tal sentido se necesita un profesional preparado, que responda a las exigencias de una empresa que requiere de ideas y comportamientos flexibles y creativos (Navarro, 2006).

Pero en este afán de contar con personas preparadas y competentes, puede no surtir el efecto deseado si los procesos formativos no están orientados por las políticas estratégicas, además de proporcionar aprendizajes que, aplicados al puesto de trabajo, se traduzcan en elevados resultados organizativos. Por ello es importante, en la concepción de la formación en las organizaciones, contemplar la evaluación de su impacto.

La evaluación del impacto de la formación es altamente pertinente para las transformaciones que busca la actualización de la sociedad cubana en general. Los procedimientos de evaluación de impacto han ido ganando espacios y relevancia hasta volverse imprescindibles en todo proyecto que desee retroalimentación sobre su funcionamiento y resultado, reconociendo los efectos e impactos de sus acciones en forma clara y objetiva.

En los últimos años el Coaching se ha venido imponiendo en la esfera de la formación de directivos por sus resultados. Desde su irrupción a mediados de los años 70, cuando Timothy Gallwey asumió que el peor enemigo de un deportista era su propia mente, se desarrollaron, primero una serie de libros, y luego diferentes escuelas en todo el mundo para aplicar los resultados que en el campo

deportivo se obtenían al medio empresarial. La práctica del coaching requiere del uso de técnicas útiles para traer verdadera transformación. La esencia de este proceso consiste en que el coach establece junto con el coachee (quien recibe el coaching o cliente) un sistema pro-activo de apoyo, motivación y mantenimiento/control del avance con respecto a metas mutuamente acordadas; la responsabilidad de que se puede llevar a cabo es de romper el paradigma de la “dependencia infructuosa”.

La propia evolución del término ha conducido al establecimiento del Coaching por Valores, una metodología de formación contemporánea que también requiere el reconocimiento de cuánto y cómo impacta en los resultados de las empresas donde se aplique. Más cuando el desarrollo de valores en el ámbito de la dirección cobra tanta relevancia para las dinámicas organizacionales actuales. Los directivos cubanos necesitan herramientas para desarrollar valores y hacer coincidir los intereses personales e institucionales. Esta es una demanda de la sociedad y del estado.

En el año 1995 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba pidió a los Organismos de la Administración Central del Estado que presentaran los objetivos a alcanzar en el año siguiente. Posteriormente, solicitó al Ministerio de Educación Superior asesoramiento para evaluar los objetivos propuestos. Como resultado de este asesoramiento se presentó un dictamen que proponía introducir la Administración por Objetivos como parte de la Administración de los Órganos del Estado.

Ya en el 1996 se decide trabajar la Administración por Objetivos con Enfoque Estratégico, y no es hasta la década del 2000 en que se determina incorporar el problema de los valores, quedando creadas las condiciones necesarias para asumir la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores, como lo establece el Decreto Ley 252/07¹ sobre “la continuidad y el fortalecimiento del

¹ Decreto Ley 252 del Consejo de Ministros. “sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”. 2007.

sistema de dirección y gestión empresarial cubano”, el Decreto 281/07 ² “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión Empresarial estatal” y la Resolución Conjunta No. 20614/2008 ³ “La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores y la preparación y superación de los cuadros del estado cubano y del gobierno y sus reservas”, refrendada por los Ministerios de Educación Superior y de Economía y Planificación.

Sin embargo, se ha avanzado en la comprensión de la necesidad de incorporar los valores a la gestión de las organizaciones pero no en su implementación en la práctica organizacional en general, a pesar de reconocer este enfoque como una forma segura de contar con personas motivadas, comprometidas e identificadas con el trabajo que realizan, y por tanto capaces de agregar valor y multiplicar los ingresos que se generen.

Ello explica la pertinencia de esta investigación que propone un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores en las organizaciones cubanas. Lo que constituye un aporte desde el punto de vista práctico a la incorporación de los valores a la dirección, en tanto se desarrollan valores buscando la alineación con el planteamiento estratégico y luego se evalúa su impacto en indicadores de desempeño observables de la organización.

Este trabajo se inserta en una línea de investigación sobre el desarrollo de valores en las organizaciones, liderada por el Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana desde hace algunos años. Específicamente da cierre a la segunda fase de un proyecto investigativo sobre la aplicación del Coaching por Valores en Cuba (Caro, 2014). Durante la primera fase de dicho proyecto se trabajó el desarrollo de valores y en esta segunda fase se evalúa

² Decreto 281. “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Número 41. 2007.

³ Resolución 20614/2008. La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores y la preparación y superación de los cuadros del estado cubano y del gobierno y sus reservas. Ministerio de Educación Superior/Ministerio de Economía y Planificación. 2008.

cómo esa acción de formación impacta en dimensiones organizacionales, derivando cambios observables en los resultados de la empresa.

La demanda para realizar esta investigación se origina en la propia empresa HAYCO, cuando el equipo que la dirige decide incorporar el desarrollo de valores a su filosofía de dirección, mediante la metodología del Coaching por Valores. A partir de los resultados alcanzados en la aplicación individual al Director General, el Consejo de Dirección toma el acuerdo de evaluar el impacto de esta aplicación en los resultados de la empresa.

El estado actual de la evaluación del impacto de la formación en HAYCO no es satisfactorio. Las siguientes problemáticas fueron evidenciadas desde el año 2013, en que la autora comenzó su intervención en la organización:

1. Falta de homogeneidad en la preparación de los técnicos, tecnólogos y trabajadores.
2. Los planes de capacitación, no responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de desarrollo.
3. No se evalúa la efectividad de las acciones de capacitación y desarrollo.
4. Los aseguramientos materiales y financieros para el desarrollo de los cursos de calificación de los trabajadores, a corto y mediano plazo no están incluidos en el presupuesto.

Estos aspectos nos conducen a señalar como situación problemática la falta de un trabajo con los valores en HAYCO desde la perspectiva de la formación, así como la falta de una visión e instrumentos para evaluar el impacto de las acciones de formación que se realizan. Todo ello conduce al perfeccionamiento del Sistema de Formación y Desarrollo de la empresa.

La situación antes descrita se formula en el **problema científico**: ¿Cómo evaluar el impacto de la aplicación del Coaching por Valores en la empresa HAYCO?

Esta formulación científica asume como **objeto de estudio** el Coaching por Valores como programa de formación aplicado en la empresa HAYCO; y como **campo de acción** la medición del impacto de un proceso de formación a directivos.

Para dar respuesta al problema de la investigación se diseña el siguiente **objetivo general**: Elaborar un procedimiento para evaluar el impacto de la aplicación del Coaching por Valores en la empresa HAYCO.

Como planteamiento hipotético que guía el proceder investigativo se generan las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la elaboración de un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores para la formación a directivos en las organizaciones?
2. ¿Cuáles son las condiciones del contexto organizacional de HAYCO que justifican la pertinencia de un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores aplicado?
3. ¿Cuál es la concepción metodológica de un procedimiento para evaluar el impacto de la Metodología de Coaching por Valores en la empresa HAYCO?

Estas preguntas encontrarán respuesta en las siguientes **tareas científicas**:

1. Sistematización de los fundamentos teórico-metodológicos de un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores.
 - a. Análisis de los elementos conceptuales del proceso de formación en las organizaciones y su relación con la evolución del pensamiento administrativo.
 - b. Valoración sobre los antecedentes metodológicos en la evaluación del impacto del proceso de formación.
 - c. Determinación de las particularidades de la evaluación del impacto del Coaching por Valores para la formación a directivos.
2. Identificación de las condiciones de la empresa HAYCO para la evaluación del impacto del Coaching por Valores.
 - a. Descripción de la concepción metodológica de la investigación.
 - b. Diagnóstico de las condiciones internas de la empresa HAYCO en relación con la aplicación del Coaching por Valores y la medición del impacto del proceso de formación.

3. Aplicación del procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores.
4. Validación por los usuarios del procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores en la empresa HAYCO.

Este trabajo se adscribe al **paradigma científico** de la Investigación-acción-participación y es coherente con el enfoque de la metodología cualitativa. Para el cumplimiento de las tareas de investigación propuestas, se sigue un orden lógico determinado por las siguientes etapas: Aseguramiento bibliográfico, Actualización del vínculo con la organización, Diagnóstico, Intervención y Evaluación.

En el desarrollo de la investigación coinciden la construcción teórica y la transformación práctica como base fundamental de su **concepción metodológica** con enfoque participativo y constructivista. Se trata del desarrollo de un procedimiento que se construye en el contexto de su aplicación, con la participación de los principales actores de la organización.

La investigación, enmarcada en el campo de las Ciencias de la Administración, asume **métodos teóricos y empíricos**. El método de unidad de lo histórico y lo lógico, se utiliza para el análisis de la evolución histórica y las tendencias actuales de la evaluación del impacto del Coaching por Valores. El empleo de los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo permite conceptualizar y sintetizar la información recopilada con respecto a los fundamentos teóricos y las condiciones reales encontradas en el diagnóstico, facilitando la unión entre las partes y determinando sus relaciones apoyándose en la abstracción y la generalización.

Para la recolección y procesamiento de la información se usan **técnicas e instrumentos** variados que facilitan la triangulación de los resultados del diagnóstico. Se emplea la Encuesta con dos escalas tipo Likert, una para evaluar la brecha en el desarrollo de indicadores de desempeño organizacional antes y después de aplicado el Coaching por Valores; y la otra para validar la factibilidad del procedimiento desarrollado. En ambos casos el procesamiento de los datos se realiza apoyándose en métodos estadísticos en una combinación de lo cuantitativo y lo cualitativo. La Entrevista constituyó una vía directa para la obtención de

información por parte de las fuentes primarias, acerca del objeto de estudio. La Observación fue útil para corroborar datos y profundizar en ciertos aspectos. Con el Análisis Documental se obtuvo información relevante para la caracterización de la unidad de análisis y permitió la adecuada contextualización de la investigación.

La **novedad científica** de la investigación lo constituye la generación de un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores en las organizaciones donde se aplique. Esta metodología contemporánea para la formación a directivos no contaba hasta la fecha con un procedimiento para la evaluación de su impacto. Esta investigación constituye la primera experiencia cubana en la aplicación y evaluación del impacto del Coaching por Valores.

Los resultados que se obtienen representan aportes en el orden de lo teórico, metodológico y práctico. El **aporte teórico** está dado porque contribuye a las Ciencias Administrativas con una nueva concepción de la evaluación del impacto del Coaching por Valores en la formación a directivos. El **aporte metodológico** lo constituye el propio procedimiento para la evaluación del impacto del Coaching por Valores, que además tiene un carácter genérico flexible que permite su utilización en el contexto empresarial cubano. El **aporte práctico** se manifiesta en el ámbito organizacional, al dotar a la Dirección de HAYCO de: una nueva herramienta para la gestión del Coaching por Valores, diseñada, aplicada y validada en su contexto; y la retroalimentación sobre el impacto del Coaching por Valores en resultados observables de la empresa.

La memoria escrita de la investigación se **estructura** en tres capítulos:

En el Capítulo I se realiza un abordaje teórico del objeto de estudio, manteniendo una postura analítica y reflexiva en torno a la evolución conceptual de los aspectos relacionados con el mismo. Se analizan las bases teóricas históricas y contemporáneas que fundamentan la evaluación del impacto de la formación, coherentes con el Coaching por Valores.

En el Capítulo II se describe la concepción metodológica general de la investigación y se realiza el diagnóstico de las condiciones de HAYCO que justifican el problema científico de la investigación.

En el Capítulo III se recogen los principales resultados de la investigación y se da solución al problema científico que le dio origen. Se realiza la propuesta metodológica de un procedimiento para la evaluación del impacto del Coaching por Valores, se aplica el procedimiento y se valida por sus usuarios.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL COACHING POR VALORES EN LAS ORGANIZACIONES.

*“Cuando los hombres llevan en la mente un mismo ideal,
nada puede incomunicarlos”*

Fidel Castro

El presente capítulo tiene como objetivo la sistematización de los fundamentos teóricos asociados a la elaboración de un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores (CXV), en el contexto de las organizaciones cubanas. Para ello se analizan los antecedentes y el desarrollo de diferentes propuestas teóricas en el ámbito de la administración en relación con el proceso de formación y la evaluación de su impacto; se presenta al Coaching por Valores para la formación a directivos, justificado en la necesidad de desarrollar valores asociados a la actividad de dirección.

1. Características del proceso de formación en el contexto organizacional.

Lo que está en juego con la mayoría de las organizaciones no es tanto si están vivas o no, sino de dónde viene su vida y cómo la canalizan. Hay vida en el trabajo y en cualquier grupo de personas. El inconveniente es que la vida puede ser canalizada en diferentes direcciones ajenas al objetivo que la organización persigue.

Gerenciar personas de la manera adecuada es la clave para el éxito de las organizaciones modernas. Y es necesario contemplar dentro de esa gestión las necesidades personales haciéndolas coincidir con el proyecto institucional. Para que las organizaciones, llenas de vida, puedan crecer, deberán crecer las personas que las conducen.

El aprendizaje ha cobrado mucho significado en el ámbito empresarial actual, y son muchas las metodologías que se emplean con el objetivo de transmitir valores, actitudes, conocimientos y destrezas dentro de las organizaciones en el

nivel personal, grupal y organizacional, de modo que estas se vuelvan más competitivas y eficientes.

Para Senge (1992), el aprendizaje constituye el vehículo que permite al individuo erigir su propia realidad; por lo tanto, la Organización que Aprende es aquella que tiene capacidad no sólo para adaptarse, sino también para construir su presente y su futuro, y en la que sus miembros desarrollan, su potencial creativo.

Según Chiavenato (2009) la organización de aprendizaje es aquella que está continuamente desarrollando y cambiando la forma de mantenerse en el futuro a partir de una visión común y una estrategia en términos tangibles y comprensibles. Sin embargo, son las personas quienes transforman visiones y estrategias en acciones específicas, pero ese proceso requiere siempre del cambio y el desarrollo gradual de comportamientos individuales a largo plazo.

Estos presupuestos son recogidos en la concepción moderna de los procesos formativos en el contexto de las organizaciones, en que se reconoce la formación como un subsistema clave dentro del sistema de Gestión de Capital Humano (GCH). Siendo la formación a directivos uno de los planteamientos estratégicos que se hacen las organizaciones en todos los estratos e influjos verticales y horizontales de la sociedad.

1.1. Evolución del pensamiento administrativo y su influencia en la concepción del proceso de formación en las organizaciones.

Desde antes del siglo XX se destacan ya los precursores del pensamiento administrativo, como Adam Smith, David Ricardo, Charles Babague y Robert Owen. Pero no es hasta sus inicios en que aparecen las primeras formulaciones teóricas sobre la administración, recogidas en los trabajos de Taylor. Desde entonces se ha producido un desarrollo de las tendencias en administración, que incluye el cuestionamiento de antiguas presunciones y que lleva hacia la humanización del trabajo.

Sin embargo, son pocos los intentos recogidos acerca de la formación como proceso asociado al éxito en la gestión de organizaciones (López, 2010). Por lo

general, el término formación ha sido minimizado al enfatizarse más en los estudios sobre liderazgo y comportamiento organizacional. No obstante, a continuación se realiza un recorrido por las principales corrientes o escuelas de pensamiento administrativo, por considerarlas la base de la actual concepción sobre la formación a directivos en el contexto organizacional.

Dentro de la escuela de la Administración Científica *del Trabajo* se encuentran los aportes de Taylor en primer lugar, quien obvia por completo las variables del comportamiento humano en la organización por su tan criticado enfoque mecanicista (Hermida, Serra & Kastika, 1992) al sostener que la principal y única motivación del ser humano, como factor productivo, era económica (Díaz, 2000).

Por otro lado están las contribuciones de Fayol, quien se enfoca en la alta dirección y se preocupa fundamentalmente por la estructura de la organización (Menguzato & Renau, 2000). Otros especialistas realizaron sus aportes a esta escuela, entre ellos se encuentran Gantt con sus mecanismos de estimulación a supervisores, los esposos Gilbreth con sus estudios de movimiento y fatiga y Weber con su teoría de la burocracia (Codina, 2009), intentos que atendían solo a modos de estructurar racional e impersonalmente la organización (Díaz, 2000).

La expansión de la industrialización, con aumento de la inestabilidad y el cambio y la necesidad de una mano de obra más capacitada que brinde nuevas soluciones organizacionales, incidió considerablemente en superar la concepción del hombre visto como recurso. Ya en esta etapa el aumento de la productividad no se basaba en la especialización de los procesos de trabajo. Las reservas de productividad se comenzaron a buscar en el estado de motivación del trabajador.

La escuela de las *Relaciones Humanas y Ciencias del Comportamiento* se nutre de las experiencias investigativas de psicólogos y sociólogos que comienzan a interesarse por la productividad. Esta propuesta pudiera ser considerada como la verdadera precursora del actual planteamiento de capital humano y su atención. Sus inicios se sitúan junto a los experimentos realizados por Elton Mayo en los talleres de Hawthorne, de donde resultan cuatro ideas importantes: el comportamiento social de los trabajadores, la motivación no es estrictamente

económica, el liderazgo existe en las organizaciones y junto a la organización formal coexiste la informal (Menguzato & Renau, 1991). "Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola" (Davis & Newstrom, 1997, p.8). Se encontraron evidencias de que la productividad no es un problema únicamente de ingeniería, sino que influyen también los factores sociopsicológicos de la organización, dentro de los cuales cobraba importancia la preparación que tuvieran las personas para desempeñarse.

Otra exponente de esta concepción más humanista del hombre en la administración lo constituyó Mary Parker Follet, autora de la Teoría de Transición, mantenía que nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo. Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo. La visualización de la gerencia participativa es una de sus aportaciones.

La escuela *Cuantitativa o Ciencias Administrativas* se desarrolla a partir de la utilización de modelos económico-matemáticos que surgieron durante la II Guerra Mundial y posteriormente fueron puestos a disposición de la esfera civil; la tecnología informática se sumó al conjunto de enfoques y herramientas para la gestión de organizaciones (Codina, 2009). Las aportaciones de esta escuela van dirigidas fundamentalmente a la toma de decisiones y la elaboración de planes óptimos, pero se les critica el carácter eminentemente cuantitativo, la pérdida de la visión global y la dificultad que entrañaría un modelo matemático interpretativo de toda la empresa (Menguzato & Renau, 2000).

La *Teoría de los Sistemas* analiza la empresa como un sistema integrado e incorpora los conceptos de subsistemas, sinergia, sistemas abiertos y cerrados, retroalimentación, entre otros. Dentro de este enfoque se ubica el de los *sistemas sociales* y el de los *sistemas sociotécnicos* (Koontz & Weihrich, 2003).

El enfoque de *Contingencia* parte de que no existe un sistema óptimo de administración, sino que los enfoques y técnicas más adecuadas dependen de las

circunstancias y situación específicas del momento determinado (Codina, 2009). Siendo así, el entorno a través de sus componentes condiciona qué tipo de estrategia, de estructura organizativa, estilo de liderazgo, sistema de planificación, etc, escogerá la empresa contando con sus propios recursos (Hermida, Serra & Kastika, 1992).

Reaparecen conceptos anteriores pero asumidos desde posiciones diferentes en la escuela *Neoclásica*; cuyos representantes Brown, Dale, Drucker, Newman, Sloan y otros, consideran la experiencia práctica como esencial para inferir una serie de principios de validez general (Menguzato & Renau, 2000).

Finalmente el nombrado *Nuevo Movimiento de las Relaciones Humanas* incorpora conceptos como el de cultura y valores organizacionales a los elementos que debe atenderse en los procesos de dirección (Codina, 2009). Lo que denota una vuelta a la preocupación por las personas para lograr resultados superiores.

Resumiendo se tiene que en la búsqueda de modelos teórico -metodológicos sobre administración que aseguren el éxito organizacional, se ha colocado el énfasis en aspectos ingenieriles, organizativos, técnicos, sociales, humanos, situacionales; se han realizado esfuerzos teóricos, metodológicos y empíricos; se han utilizado diferentes planos de análisis y en el mejor de los casos se han presentado concepciones holísticas y dinámicas.

En todo este movimiento incesante de creación y desarrollo de la ciencia administrativa hay un planteamiento que la autora considera válido y recurrente: *existe un sujeto de dirección que ejerce una influencia sobre un objeto de dirección, valiéndose de los recursos a su disposición y sus propias habilidades, con el fin de cumplir determinados objetivos.*

Pero, ¿estas habilidades nacen con el directivo o pueden formarse y desarrollarse durante su tránsito por la organización? En respuesta a esta interrogante, los aspectos asociados a la formación gerencial fueron cobrando fuerza en la misma medida en que la práctica directiva demostraba que había una relación directa entre la formación y preparación de gerentes y el éxito en los resultados que éstos obtenían.

Luego de la Revolución Industrial se hizo implícita la necesidad de contar con administradores capacitados y preparados que asumieran los retos de la industrialización. A la par del desarrollo económico, la ciencia se abrió paso con aportes que se incorporaron al cuerpo teórico y tecnológico que moldean los programas de formación a directivos actuales.

Merecen especial mención tres escuelas que han sido recogidas por la historia como antecedentes directos de los programas actuales de formación gerencial (López, 2010). En 1881, la Escuela Warthon de Finanzas y Comercio, considerada como la primera escuela de negocios en la historia, comenzó a formar estudiantes de pregrado, con la intención de contar con futuros pilares para cargos públicos y privados importantes en la sociedad norteamericana. La Tuck School of Administration and Finance, fundada en 1900, fue la primera institución en acreditar estudios de postgrado en gestión contable y ciencias comerciales, referencia inmediata del Máster in Business and Administration (MBA). En 1908 se funda la Harvard Business School, institución que da nombre a la figura académica de MBA.

En tal sentido, Harper & Linch, aseguran 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).

Este punto de vista se ha generalizado en la gerencia contemporánea, incluso se habla de potencial humano, de talento humano y de la necesidad de incluir su rentabilización como un objetivo de las empresas, o sea: “se trata de conseguir y contar con el personal más cualificado, profesionalizado y competitivo posible” (Harper & Linch, 1992, p. 14), lo que sin lugar a dudas, potenciará el cumplimiento de la misión y la capacidad de cambio institucional.

1.2. La formación dentro del sistema de gestión de personas.

En su evolución, la gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: el capital humano como costo, como activo y como inversor de su potencial humano (Cuesta, 2010).

En consecuencia con el planteamiento de esta investigación, se asume la gestión como un procedimiento moderno de conducción de las organizaciones que retoma las funciones de planificación, organización y control de la escuela clásica, los aspectos motivacionales y humanos de la escuela de las relaciones humanas y el enfoque situacional y contingencial más contemporáneo.

Luego, gestionar capital humano implica: planificar que es definir objetivos y estrategias, organizar que es elaborar planes de acción, motivar que es comunicar e involucrar y controlar que es dar seguimiento y retroalimentación (Díaz, 2000).

Este ciclo de gestión es válido también para analizar el proceso de formación al capital humano. La presente investigación se desarrolla durante la etapa de control, equivalente a la evaluación del impacto de una acción de formación que ya se planificó, organizó y motivó su ejecución; por tanto solo queda dar seguimiento y retroalimentar al sistema sobre el impacto asociado a la formación. Más adelante se profundiza en estas ideas.

Existen diferentes rasgos que caracterizan la etapa actual en la GCH, entre los que es oportuno destacar los siguientes, en correspondencia con los intereses investigativos (Cuesta, 2000):

- El capital humano es el recurso más importante en el siglo XXI.
- El capital humano y su formación son una inversión, no un costo.
- La GCH enriquece la polivalencia y la participación de los empleados.
- El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos inmediatos y fundamentales de la GCH.

Por tanto la GCH contemporánea es un sistema para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar la

misión y los objetivos, que interactúa con el entorno interno y externo, y que es producto de la evolución del modelo gerencial de la autocracia, el individualismo y el continuismo a la participación, el trabajo en grupos, la innovación, la proyección estratégica, la dirección por valores y la gerencia del conocimiento (Fernández, 2007).

Dentro de la GCH se incluye un conjunto de actividades clave que se dan en forma de proceso en la organización. Son disímiles las nomenclaturas usadas por los principales autores de este campo para denominar dichas actividades, subsistemas o procesos (Beer, 1989; Werther & Davis, 2001; Dolan, 2012; Harper & Lynch, 1992; Chiavenato, 2002; Cuesta, 2010), pero en consonancia con los fines de esta investigación, se identifican las siguientes:

- Reclutamiento, selección e inducción.
- Formación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Retribución y reconocimiento.
- Control y auditoría del sistema.

Estas actividades clave son reconocidas como subsistemas, los cuales “forman un proceso a través del cual el capital humano es captado, atraído, aplicado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización” (Chiavenato, 2007, p.131).

Por tanto, la formación, desarrollo o capacitación, términos por los que también se le conoce, representa un subsistema inter-independiente de los diferentes subsistemas que conforman el sistema de GCH.

La formación se define como proceso o actividad sistemática que se realiza en conjunto con otros procesos, dentro o fuera de la organización, para adquirir y/o desarrollar los conocimientos, capacidades y competencias, necesarios para el correcto desempeño de los cometidos profesionales, lo que debe traducirse en aptitudes prácticas y personales que posibiliten un óptimo rendimiento en el

trabajo, teniendo en cuenta sus características y exigencias (Menguzato & Renau, 1997).

Al respecto en Cuba, según la Resolución 29/06, la Capacitación comprende el proceso de formación de conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, para elevar su nivel de desempeño, dando respuesta a los requerimientos del puesto de trabajo actual (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2006). También ha de mencionarse que recientemente se refrendaron las normas cubanas (NC) sobre GCH (NC 3000: 2007, NC 3001: 2007 y NC: 3002: 2007), relativas a Vocabulario, Requisitos e Implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, respectivamente.

López (2010) considera el proceso de formación como el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas relacionadas de forma secuencial y ordenada para alcanzar un resultado que satisfaga plenamente (valor) los requerimientos de los trabajadores y de las organizaciones donde se desempeñan, a través de la concepción y ejecución de la formación.

A partir de la revisión de los trabajos de Valiente (2001), Alpizar (2004), Gallardo(2004), Columbié (2005), Hernández(2007), Vecino (2008) y López (2010), se encuentran coincidencias entre los autores respecto a las fases generales que conforman el proceso de formación a directivos:

Planificación: incluye el reconocimiento de las políticas de formación de la organización, las áreas que tendrán implicación con las acciones y las necesidades de formación, y los objetivos de la organización. Se desarrollarán los diseños de los programas, métodos, procedimientos, instrumentos de evaluación requeridos para concretar los resultados esperados del sistema, teniendo presente las características singulares de los insumos, las personas y los participantes que ingresan al proceso.

Aseguramiento: incluye garantizar las instalaciones, las máquinas, los equipos, los sistemas informáticos, instrumentos, herramientas, medios didácticos, recursos, materiales, etc., a emplear para asegurar la continuidad del proceso, cumpliendo con los requisitos específicos de la planificación prevista.

Implementación: incluye la ejecución de las estrategias, programas y/o acciones de formación y desarrollo. Es el que dispone, implanta, administra y evalúa la gestión de los insumos, del personal y de los participantes del sistema educativo.

Evaluación: incluye el conocimiento de la efectividad de la formación ejecutada, así como la evaluación del aprendizaje y el impacto de la misma en la organización. Tiene en cuenta los instrumentos de evaluación que, a partir de estándares o metas a alcanzar, permiten analizar los desempeños o logros, del personal y de los alumnos participantes.

1.3. Características de la formación a directivos.

Todos los programas de estudio para la formación a directivos, independientemente de lo variado en su concepción a partir del empleo de diversos métodos, siempre tienen algo en común: lograr mayor efectividad en el desempeño de las funciones del directivo.

Ello implica tener en cuenta las características particulares del aprendizaje de los directivos. Las que difieren en aspectos esenciales del aprendizaje en niños y jóvenes, sobre las cuales se estructura la lógica pedagógica general. Para lograr una formación efectiva en directivos, hay que partir de considerarlos adultos, y por ello, apoyarse en los principios de la Andragogía.

Algunos de estos principios, según Fariñas (2005), son:

- Los adultos tienen que querer aprender. Se resistirán cuando alguien simplemente les dice qué tienen que aprender. Se puede despertar su interés, pero no forzarlos.
- Los adultos aprenderán solamente lo que creen que necesitan saber. Son prácticos. Quieren saber “¿Cómo me puede ayudar esa información o ese curso en este momento?” Esperan resultados en la primera sesión.
- Los adultos aprenden al hacer cosas. En un año se habrán olvidado del 50% de lo que aprendieron de forma pasiva.
- La función de aprender para los adultos se centra en problemas, y los problemas tienen que ser realistas.

- Los adultos aprenden mejor en una situación informal.
- Se debe usar una variedad de métodos para instruir a los adultos.
- Los adultos quieren orientación, no notas o marcas rígidas.

A partir de los principios generales de la Pedagogía, los particulares de la Andragogía, así como las características socio psicológicas asociadas al desempeño directivo (Rodríguez et al. 1990), encontraron un conjunto de principios a observar en la formación a dirigentes:

- El aprendizaje debe perseguir un objetivo que constituya el centro del proceso y que tenga un determinado sentido para los participantes.
- Los métodos a usar dependen del cambio que se quiera lograr.
- El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la formación debe proporcionar métodos para la reflexión, el análisis y el pensamiento crítico.
- La integración de experiencias anteriores debe estar presente.
- Se aprende aplicando los conocimientos y las habilidades en situaciones prácticas.
- Se debe disminuir la resistencia a aprender.
- La formación debe fomentar la independencia del participante.
- Se necesita tiempo para procesar la información.
- Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales.
- La evaluación en grupo y la autoevaluación aumenta la efectividad del aprendizaje.

En el trabajo de López (2010) se destacan un conjunto de tendencias internacionales, manifestadas desde finales del siglo XX y en los inicios del XXI, en relación con los procesos de formación a directivos:

- a. Concepción de la formación como proceso de cambio.
- b. Formación o entrenamiento en el puesto, donde se incluye el desarrollo del coaching.
- c. Aprendizaje mediante la acción.
- d. Aumento de la autoformación.

- e. Enfoque de competencias.
- f. Enfoque interfuncional.

Estas tendencias también tienen eco en las propuestas teóricas cubanas. A continuación se resumen algunas aproximaciones encontradas, sobre el sistema de superación de cuadros y reservas en Cuba, que constituyen antecedentes para cualquier investigación sobre formación a directivos.

Para analizar la concepción sistémica de la superación de directivos, Valiente (2001), se plantea un Modelo teórico de la concepción sistémica de la superación de los dirigentes, propio de la teoría de la Educación de Avanzada, y aunque su propuesta se basa en los dirigentes educacionales, deja claro un grupo de aspectos teóricos sobre la superación en general de los directivos muy provechoso para el presente trabajo.

Alpízar (2004), plantea una propuesta dirigida a formar los directivos académicos de la UMCC, durante un proceso sistemático de educación, para lograr un desempeño competente orientado al desarrollo del funcionamiento institucional caracterizado por una cultura de cambio, mejoramiento continuo, eficacia, eficiencia, y alta calidad de los procesos.

El papel del contexto empresarial en la superación de directivos es representado por Gallardo (2004), con su trabajo “La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo universidad -empresa: hacia un modelo de superación a directivos”. El objetivo consiste en preparar a los directivos empresariales en los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una labor educativa basada en valores morales del proyecto social cubano. Además, es pretensión del modelo contribuir al perfeccionamiento de la personalidad de los directivos teniendo en cuenta el papel de ejemplo ante su colectivo para incidir sobre él. Esta propuesta expresa su carácter interdisciplinar, define los fundamentos sociológicos, psicológicos y pedagógicos del modelo. Se le asigna una importancia relativa al contexto empresarial en el cual se desempeña el directivo, y reconoce a la empresa como una unidad de aprendizaje.

Columbié (2005), plantea un Sistema para gestionar la formación de los dirigentes. Es importante reconocer que en la planificación incluye la Estrategia Ramal y Sectorial de Preparación y Superación, en correspondencia con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno y territorial aprobadas; los programas y los planes de acción anuales; y la determinación de necesidades de aprendizaje.

Con el objetivo de sistematizar los procesos de formación desde el interior de las empresas, a partir de sus propias necesidades, y respondiendo a sus exigencias y condiciones, Hernández (2007), propuso un Modelo del programa de gestión de la formación, que incluye no solo el segmento cuadro, sino a todo el capital humano de la empresa; introduce aspectos como la identificación de la evaluación post instrucción, lo cual posibilitará medir el impacto de la formación en la organización como una regularidad que asegure la excelencia del proceso.

Por su parte, Vecino (2008), realiza la propuesta de un Modelo de gerencia de la formación, en el cual se plantean cuatro etapas dirigidas en general a todo el capital humano de la empresa y se concreta en programas específicos de formación, quedando clara en su concepción la importancia estratégica de dicho proceso.

López (2010) desarrolla una nueva concepción teórico-metodológica de la evaluación del impacto de la formación en el contexto de sus organizaciones, concentrando la atención en la importancia de la organización, de los procesos que se desarrollan al interior y su contribución, a través de la formación, en el logro de los objetivos que esta persigue, por tanto del impacto de las acciones de formación que esta pueda lograr.

Tomando en consideración las particularidades del proceso de formación a directivos, a partir de los principios metodológicos expuestos en su concepción así como los aportes prácticos registrados por los autores consultados, se puede concluir lo siguiente.

Cualquier concepción de formación a directivos cubanos debe tener un carácter contextual, así como debe satisfacer las prioridades actuales enmarcadas en la

adquisición y mejora de habilidades para el desempeño de las funciones. Es necesario profundizar en el abordaje de los problemas propios de las organizaciones. Para que todo ello pueda derivar en acciones prácticas, relacionadas con la ejecución en el puesto de dirección e incorporando la evaluación de su impacto.

2. Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones.

Los procedimientos de evaluación han ido ganando espacio y relevancia hasta volverse imprescindibles en todo proyecto que busque retroalimentación sobre su funcionamiento y el resultado, efectos e impactos de sus acciones en forma clara y objetiva. Evaluar un programa es la única manera de controlar si éste cumplió el objetivo para el que fue concebido.

En la literatura se hace alusión a este enfoque asumiendo diferentes términos, por ejemplo el de medición del impacto (López, 2010); sin embargo, a los efectos de esta investigación el criterio que se asume es el de evaluación del impacto porque se considera más abarcador, dado que evaluar incluye medir e interpretar.

La evaluación de la formación en las organizaciones se define como “el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación. La evaluación intenta valorar el coste-beneficio total de la formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos” (Kenney & Donnelly, 1976, p. 69).

Se trata de un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. Así mismo se puede decir que es un proceso que facilita la identificación, recolección e interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

Entre las fases que integran el proceso de planificación y evaluación de la formación se establecen relaciones constantes; estas relaciones permiten descubrir las modalidades de evaluación existentes en función de la finalidad que persiguen y del momento de su aplicación.

En consecuencia pueden identificarse cinco modalidades de evaluación (Pineda, 2000):

- Evaluación diagnóstica, centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes.
- Evaluación formativa, que analiza la marcha del proceso de enseñanza aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados.
- Evaluación sumativa, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.
- Evaluación de la transferencia, que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.
- Evaluación del impacto, centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos.

Entre estas cinco modalidades se da una interdependencia mutua, ya que un proceso de evaluación exhaustivo ha de contemplarlas todas y utilizar de forma sistémica la información que de ellas emerja.

Una de las acepciones generales otorgadas al término impacto, es precisamente, “huella o señal que deja”. Así, el impacto debe verse ligado al contenido, magnitud y temporalidad de los cambios que se operan en las personas y las organizaciones en relación con la aplicación de un programa de formación.

Pineda (2000 citado en Palacios, 2008) ha realizado varios estudios sobre este tema que aportan sustanciosas contribuciones al respecto. Esta autora define impacto de la formación como:

“(…) las repercusiones que la realización de una de las acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización

tiene planteado. Así, el impacto consiste en los cambios que la realización de unos aprendizajes gracias a la formación y su transferencia al puesto de trabajo genera en el departamento o área de la persona formada y en el total de la organización” (p.44).

En la mayoría de los casos, la evaluación del impacto de la formación se dirige a la satisfacción de los participantes y al logro de los objetivos de la misma; aspectos importantes, pero no los únicos. Lo esencial de la evaluación de impacto se remite a la actuación personal, profesional e institucional de los participantes de la formación en contextos específicos, fuera ya del programa desarrollado. Es en este contexto de actuación, donde hay que hacer hincapié en la verificación de la satisfacción de necesidades, si hay transferencia de lo aprendido, y si se producen cambios significativos en la actuación personal y profesional de los destinatarios y los no destinatarios de la formación (Tejada & Ferrández, 2007).

En relación con lo anterior, Pineda (2000) describe el impacto asociado a:

- Conjunto de cambios: conjunto de los resultados y los efectos.
- Cambios significativos: importancia que implican los cambios .
- Cambios durables: permanencia después de la acción, considerando un margen de incertidumbre que debe asumirse con el tiempo.
- Cambios positivos y negativos: incluye a ambos en relación con el sistema de referencia o estándares previamente seleccionados.
- Cambios previstos e imprevistos: incluye interferencias, respuestas espontáneas y otras acciones en curso.
- Cambios en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad: tiene en cuenta los cambios a estos niveles debido a que generalmente son diferentes por el uso que hagan de lo aprendido.
- Cambios con vínculos de causalidad directa o indirecta con la superación y la formación: debe establecerse previamente la relación con la acción para que puedan establecerse con certeza.

La evaluación de impacto opera después de transcurrido un tiempo de la acción formativa, con el propósito de verificar la permanencia y consistencia de estos cambios producidos en los sujetos, en las prácticas profesionales, los cambios institucionales, etc., según los objetivos de la acción de formación. Por ello, en la evaluación de impacto se hace referencia a dos niveles de análisis: desde los individuos, de acuerdo con el aprendizaje y transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo; y desde la organización, de acuerdo con la factibilidad de la formación para la organización y el impacto sobre ésta (Tejada & Ferrández, 2007).

Resulta importante resaltar los modelos teóricos más desarrollados en la literatura, y por ende los más utilizados en la práctica. El primero es el modelo de los cuatro niveles de evaluación establecido por Donald Kirkpatrick a finales de los años 50 y retomado en 1975 como resultado de estudios anteriores y de una serie de cuatro artículos recogidos en *Evaluating Training Programs*. El segundo fue concebido por Jack Phillips en los años 80, quien reformula el modelo de Kirkpatrick manteniendo los cuatro niveles, pero agregando un quinto nivel de medición que denomina ROI por sus siglas en inglés *Return on Investment* o Retorno de la Inversión en español. Por último, el de Virginia Wade contribuye a la integración de los dos anteriores, en tanto, sigue una estructura muy similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias en los niveles referidos al impacto, pues la autora presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación.

De acuerdo con el alcance planteado por los objetivos de esta investigación, el Modelo de Donald Kirkpatrick es el más coherente y el que mejor se ajusta. Con la creación de este modelo se establecen las bases para la evaluación de la formación continua. Así, se empezaron a desarrollar procesos para evaluar el impacto y la rentabilidad, ubicados hacia el cuarto y último nivel de impacto. A cada uno de los niveles referenciados se proponen interrogantes que contribuyen a la aplicación práctica de los mismos. Estas son:

- 1) Primer Nivel -Reacción- ¿satisfizo la acción de formación desarrollada?
- 2) Segundo Nivel -Aprendizaje- ¿aprendieron realmente los participantes en la acción de formación desarrollada?
- 3) Tercer Nivel -Transferencia- ¿utilizaron lo aprendido en el puesto de trabajo?
- 4) Cuarto Nivel -Impacto- ¿qué resultado tuvo la organización?

Los niveles uno, dos y tres se centran en el individuo, mientras que el cuarto se orienta hacia los cambios en la organización. Este nivel de evaluación se corresponde con lo definido como “impacto” y es precisamente en este nivel de evaluación donde se centra la presente investigación.

López (2010) propone un Procedimiento general para la evaluación del impacto de la formación en las organizaciones para el contexto cubano, que se asume como referente para el desarrollo de esta investigación.

El autor define tres momentos para planificar y dar seguimiento a la acción de formación y poder determinar su impacto: antes, durante y después de la acción. Solo mediante el cumplimiento de estos momentos se considera efectiva la formación. Cada uno de estos tres momentos cuenta con fases y niveles en su ejecución, en coherencia también con el Modelo de KirkPatrick.

Es de interés para esta autora la evaluación después de la formación, específicamente en su segunda fase, denominada como Fase Mediata. Porque corresponde a un tiempo de 6 meses a 1 año luego de ejecutada la acción de formación, dependiendo del perfil y características de la organización, el tipo de acción, etc.

En esta fase se indaga sobre los cambios que se aprecian individualmente en el directivo y en su organización y si éstos tienen un impacto en los resultados concretos, a partir de indicadores anteriormente definidos. Consta de dos niveles de análisis, uno referente a la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo, y el otro, al impacto de la formación en los objetivos de la organización.

En relación con el desarrollo que ha alcanzado en Cuba el tema de la evaluación del impacto de la formación en las organizaciones, se puede decir que ha habido un amplio trabajo. Desde los documentos preparatorios del Primer Congreso del PCC, y los constituyentes del Decreto Ley 82 en el año 1984, el Gobierno y el Estado se han interesado por este aspecto. En específico, en las 4 versiones de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno ha aparecido delineada la importancia de medir el impacto para las organizaciones de las diferentes acciones de formación realizadas con la participación de los cuadros.

Por otra parte, se han desarrollado cuatro Talleres Nacionales coordinados por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior en la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” (UMCC), con participación de universidades adscritas al Ministerio de Educación Superior (MES), Escuelas Ramales y otros funcionarios de Organismos de la Administración Central del Estado. Se han publicado artículos en revistas especializadas, debatido ponencias en eventos y congresos en los cuales se han creado comisiones para abordar especialmente este importante tema. Además, durante los más de 10 años que se efectuaron los balances nacionales de Preparación y Superación de Cuadros, coordinados por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección y posteriormente la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del MES, con el concurso de los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración Popular y Entidades Nacionales, así como la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, este constituyó un punto esencial a analizar (López, 2010).

Sin embargo, después de tantos años de formación a directivos no se ha realizado un estudio sistemático que permita valorar la efectividad de la formación, lo cual ha suscitado opiniones a favor y en contra que no están sustentadas en el rigor de un estudio científico. El debate se sustenta en las siguientes insuficiencias generales:

- La fijación de los indicadores de impacto se realiza por entidades, agentes externos o profesores, sin tomar en cuenta el criterio de la organización o las áreas en cuestión. Por otro lado tampoco guardan relación con los objetivos de las organizaciones, ni son previstos para su medición posterior.
- No se tiene en cuenta la utilización de enfoques y métodos específicos de formación a directivos, lo que dificulta la orientación de los objetivos a lograr, así como los roles de los profesores y participantes.
- No se cuenta con una concepción contextual de la evaluación del impacto de la formación que se integre con los objetivos de las organizaciones.
- No existe un procedimiento para la evaluación del impacto de la formación que se integre con los objetivos de las organizaciones.

En marzo de 2006 se marca un momento importante con la RS: 1786 del Secretario del Comité Ejecutivo, referido a: "Medición del impacto de la capacitación". En este momento se declara una intencionalidad, exigencia porque "... todas las acciones que se realicen incluyan la evaluación del impacto de la capacitación".

Es necesario ser conscientes de que en la actualidad existe un cambio constante que exige actualizar permanentemente la información de todo lo que sucede en el entorno, tanto a nivel personal, como social y profesional. Por ello, desde la óptica de la formación, la capacidad de aceptar el cambio se concibe como un factor clave para el óptimo desarrollo de las organizaciones. Precisamente porque el dispositivo de la evaluación de impacto se convierte en una de las principales herramientas para visualizar y evidenciar los efectos de la formación, y forma parte, al mismo tiempo, de la estrategia de la misma enfocada en la dinámica de cambios en relación con las organizaciones.

3. Coaching por Valores. Una propuesta moderna en materia de formación.

La *International Coach Federation* (ICF) indica que los temas más recurrentes en la labor del coach son: los valores, las relaciones y la coherencia (Launer, 2011).

El CXV tiene la finalidad de desarrollar valores alineados a los objetivos de vida planteados y busca la coherencia personal en un contexto determinado, por ejemplo el organizacional. Esta nueva forma de hacer coaching responde a la necesidad de incorporar el trabajo con los valores a la dirección de empresas.

A partir de la década del 80 se introduce el término “cultura organizacional” en el ideario de científicos y empresarios, quienes empezaron a otorgarle importancia a partir de las ideas de Peters & Austin (1987), en la forma en que los directivos hacían las cosas de acuerdo a la cultura del país, de la organización, del grupo de trabajo, e incluso del puesto que ocuparan. Desde ese momento la cultura dejó de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica. Con lo cual, los valores pasan a ser estratégicos también, en tanto, acompañan y condicionan la formación y desarrollo de una determinada cultura organizacional (Schein, 2002).

Sin embargo, solo comienza a hablarse de Dirección por Valores (DPV) a partir de una experiencia empresarial narrada por Blanchard y O'Connor (1997) en la que un directivo decide enrumbar su empresa por el camino de los valores luego de aceptar las dificultades que atraviesa para comprometer a sus trabajadores. Al mismo tiempo en el otro extremo del mundo, un planteamiento similar es formulado por García y Dolan (1997) al considerar la DPV como una herramienta de liderazgo estratégico que coloca la dimensión personal en la práctica diaria del pensamiento directivo.

Ya en estos supuestos se aprecia la necesidad de afiliar los valores con el proyecto organizacional, desde el punto de vista estratégico y táctico. Idea retomada y desarrollada con posterioridad por Díaz (2009), un autor cubano.

Se pone de manifiesto la necesidad de dotar a la dirección, no solo de conocimientos analíticos, técnicos y conceptuales, sino de personas comprometidas y creadoras capaces de enriquecer las técnicas con grandes ideas

y revolucionar las estructuras y culturas vigentes hacia una visión de futuro transformadora y exitosa. Y “(...) una de las pocas herramientas de dirección que puede homogenizar a la gente, por lo común que haya en ellas, son los valores que previamente se hayan consensuado” (Díaz, 2009, p-83).

Lo cual es coherente con la opinión de Gasalla (2010) de que la actuación directiva tiene que estar fundamentada en una filosofía del compromiso y comprensión/transformación de la realidad hecha desde un marco ético. Al reconocer que el liderazgo creíble y la confianza mutua son esenciales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, la DPV brinda un encuadre para la mayor consistencia entre lo que se dice y lo que se hace (Dolan, García & Richley, 2006).

Después de varios años acumulando saber y experiencia en el campo de la DPV, Simon Dolan ve más allá de una filosofía de gestión: ve un modelo que asegura el éxito en el bienestar y prosperidad de las organizaciones y las personas. Pues cuando se identifican aquellos valores que realmente importan, pueden desarrollarse estrategias para implementarlos a fin de alcanzar un bienestar óptimo. Estas ideas que fueron la base para desarrollar la DPV, hoy lo son para la propuesta del CXV.

Existen comportamientos dentro de las organizaciones que precisan ser liderados, facilitados, estimulados, apoyados y no administrados de la manera tradicional (Díaz, 2010). No se puede mandar a alguien a que sea creativo o confiable, esas características solo pueden ser desarrolladas por medio del aprendizaje y de la aceptación espontánea personal que promueve el coaching.

Los orígenes del coaching se remontan a la antigua Grecia en el Ágora de Atenas, donde se reunían Sócrates (470-399 a.n.e.) y sus discípulos para poner en práctica un método de preguntas y respuestas que llevaba al conocimiento (Chiavenato, 2002). Consistía en proponer temas, instigar ideas con preguntas, escuchar a los discípulos, enseñar y principalmente aprender. Es decir, se buscaba en el propio intelecto la verdad (Corral, 2003). Hoy se conoce este

método como mayéutica socrática y sigue siendo básico para la metodología del coaching donde son más importantes las preguntas que las respuestas.

Para Schein (citado en Goldsmith, Lyons, & Freas, 2001) el objetivo del coaching es ser útil al cliente inmediato y no perder de vista el impacto de las intervenciones en el sistema organizacional.

A fines de esta investigación y sobre la base de las definiciones recogidas en la bibliografía consultada (Fournies, 1987; Dotlich & Cairo, 2002; Miedaner, 2002; Chiavenato, 2002 y Dolan, 2012) se define coaching organizacional como *una relación de ayuda profesional, que puede o no desarrollarse en el marco de un proceso de consultoría, pero que siempre constituye el vehículo para que el individuo vaya de un estado actual a un estado deseado por la organización y por él, aprovechando todas sus potencialidades y facilitando su aprendizaje y crecimiento a largo plazo.*

A efectos prácticos se entiende la transformación dentro del proceso de coaching según la concepción de Gutmann & Iarussi (2005), quienes la definen metafóricamente como un viaje, en el que cada uno diseña su propia ruta y al mismo tiempo su propia forma de viajar. Es decir, la organización tiene líderes, pero éstos van acompañados a lo largo del viaje de la transformación por seguidores que son activos y capaces de ejercer su propia autoridad. Al referirse a la transformación institucional expresan: “(...) tiene que ver con la transformación de funciones, proyecciones, resistencias y sistemas. Constituye una verdadera aproximación a la transformación de la realidad” (p-167).

La relación de ayuda profesional queda bien definida en la propuesta de Calviño (2002). Se habla de relación porque entre profesional y cliente se establece un vínculo en el que ambos se conciben en un acto único de naturaleza determinada, que se realiza por voluntad propia de ambos y se precisa en un contrato. Que sea una relación de ayuda no quiere decir que se suplante el lugar de la decisión o de la elaboración de estrategias personales. Ayudar es convocar, es promover la amplitud del análisis, llamar la atención sobre lo que el demandante no está percibiendo, acompañar en una indagación, en una experiencia emocional. Así

debe ser visto el coaching si se quiere lograr impactos de largo alcance (Calviño, 2014).

La idea del CXV surge a partir de la publicación del libro “Coaching por Valores” de Dolan (2012), donde el autor propone un procedimiento para el desarrollo de una forma particular de coaching. Se trata del más reciente dentro de todos los tipos de coaching conocidos hasta el momento. La propuesta del autor solo describe los pasos que debieran seguirse durante el proceso, pero no contiene aspectos metodológicos ni de contenido a usar durante la implementación ni la evaluación.

A pesar de reconocer la importancia del CXV para la obtención de resultados organizacionales, no se aclara cómo reconocer los cambios promovidos por el proceso, o cómo evaluar su impacto a largo plazo en las organizaciones. Son pocos los estudios encontrados acerca de la evaluación de impacto del coaching como proceso formativo en general. Los que existen no provienen de fuentes acreditadas, ni cuentan con referencias confiables. La mayoría solo muestra un procedimiento estandarizado sobre la base de los modelos mencionados en el acápite anterior. Pero en pocas ocasiones se revelan resultados de la aplicación práctica de estos procedimientos de evaluación una vez concluidas las sesiones de coaching.

La *Société Française de Coaching* (SFCOACH) estima que en todo proceso de coaching se debe pasar por las fases de: diagnóstico, análisis, elaboración de escenarios y organización del plan de acción a efectuar (Launer, 2011). Pero no reconoce la necesidad de evaluar el impacto de las acciones efectuadas. ¿Cómo se constata entonces que estas acciones satisficieron las demandas identificadas en las fases de diagnóstico y análisis?

Launer (2011) ha resuelto esta debilidad diferenciando dos tipos de relación en todo proceso de coaching a partir de identificar los actores principales: una relación cliente-coach, donde el cliente es la empresa que solicita el servicio; y otra relación coach-coachee, donde el coachee es el receptor del coaching. La autora define las etapas en función de estos actores, asumiendo la evaluación y el

cierre en relación con la empresa, como se muestra en la Figura 1. Las etapas reconocidas por la SFCOACH se recogen durante la intervención individual.

Figura 1- Actores principales y Etapas del Coaching.

Cliente-Coach	Coach-Coachee
1. Establecimiento de metas	
2. Contrato y planificación de la acción	
3. Ciclo de coaching	
	1. Diagnóstico 2. Análisis 3. Elaboración de alternativas 4. Plan de acción
4. Evaluación	
5. Cierre	

Fuente: Luaner (2011).

La evaluación del impacto del CXV tampoco está considerada en la concepción metodológica propuesta por su autor. Los coach que lo utilizan para formar directivos alrededor del mundo solo se concentran en las fases de diseño y aplicación; la fase de evaluación es obviada, o al menos no aparece recogida en las publicaciones digitales consultadas (Giménez, 2013; Billorou, Pacheco & Vargas, 2011; Bochar& Burgos, s.f.).

4. Conclusiones del capítulo.

Toda acción de formación debe cumplir con los aspectos referidos a la evaluación de sus resultados en términos de los cambios que promueve en la organización. Sin embargo, la propuesta metodológica del CXV no concibe la evaluación de su impacto una vez que se aplica. Aun así es posible sistematizar lo que a evaluación de impacto se refiere a partir de las fuentes consultadas y concluir que para una acción de formación de este tipo, los elementos generales a tener en cuenta en la evaluación del impacto debieran ser:

- Se identifican los indicadores que permiten evaluar el desempeño organizacional en función del objetivo del coaching y las características de la organización.
- Se definen los actores que participan.

- Se define el período de la evaluación , que debe hacerse aproximadamente pasados seis meses después del coaching.
- Debe indagarse sobre el nivel de satisfacción actual del cliente y del coachee respecto a los efectos del coaching.
- Se evalúa el estado de estos indicadores en la organización antes y después del coaching.
- Se identifican los cambios ocurridos a nivel organizacional como resultado del coaching.
- Deben utilizarse varios métodos para la recogida y procesamiento de la información.

Estos elementos generales se toman como referencia en el diseño metodológico y la aplicación práctica del procedimiento para la evaluación del impacto del CXV, en la empresa donde fue aplicado por primera vez en Cuba.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL COACHING POR VALORES EN UNA EMPRESA CUBANA.

“Dar nombre a las cosas es transformar el mundo ”

Pablo Freire

El objetivo de este capítulo es develar los elementos que justifican el desarrollo de un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores (CXV) en HAYCO.

Para ello, como elemento inicial se describe el procedimiento metodológico de toda la investigación, las condiciones de partida y las etapas a seguir. Se realiza una caracterización de la organización, enfatizando en las peculiaridades del proceso de formación y evaluación de impacto. De forma complementaria se realiza un diagnóstico para identificar las condiciones actuales de la empresa que favorecen y demandan la aplicación de un procedimiento para evaluar el impacto del CXV desarrollado.

1. Concepciones generales del procedimiento metodológico de la investigación.

Esta investigación asume el paradigma de la Investigación -Acción-Participativa por considerarlo adecuado para el abordaje conceptual, metodológico y pragmático del objeto de estudio y por ser coherente con las condiciones del contexto mismo de la investigación.

Como es conocido, el término “investigación-acción” fue utilizado por primera vez en 1944 por Kurt Lewin. Se describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondieran a los problemas principales de entonces .

La investigación-acción consiste en un proceso cíclico de análisis, recolección de información, conceptualización, planeación, ejecución y evaluación , mediante el

cual se pueden lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales (Lewin,1946).

Medina y Ávila (citados en Moros & Díaz, 2005) consideran que los programas de formación orientados al desarrollo de las organizaciones laborales deben partir de la utilización de la metodología investigación-acción. "Esto se ejemplifica a través de tres elementos fundamentales: la naturaleza altamente participativa necesaria en este tipo de programas, el rol del investigador como colaborador o facilitador y el proceso interactivo y simultáneo del diagnóstico y la acción " (p- 228).

La simultaneidad en la construcción teórica y la transformación práctica es una de las bases fundamentales en la concepción metodológica de esta investigación. Así como lo es el enfoque participativo y constructivista. Se trata del desarrollo de un procedimiento para la evaluación del impacto de una acción de formación que se construye en el contexto de su aplicación, con la participación de los principales actores de la organización, mediante su diseño, implementación y evaluación.

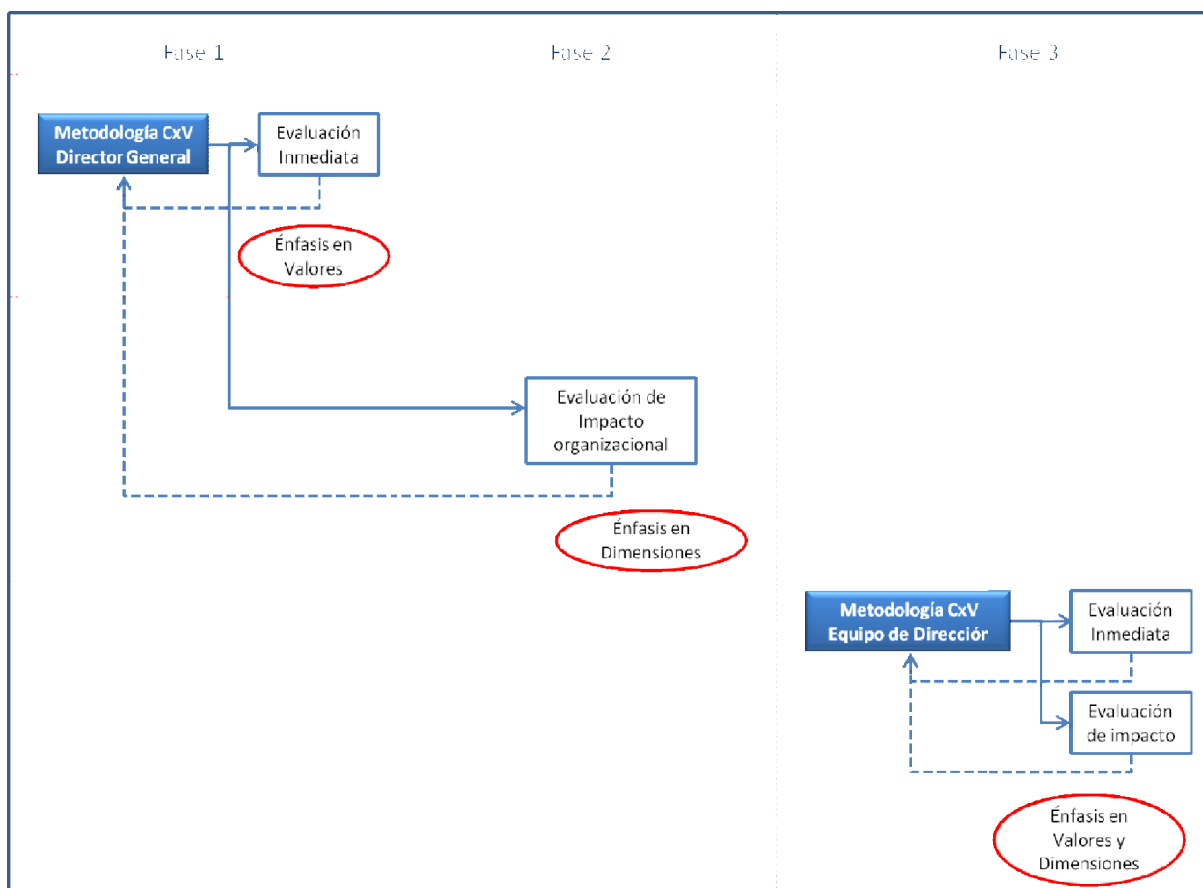
Ander-Egg (2003) alerta que aplicar la metodología propia de la Investigación-Acción-Participativa supone y exige una serie de cuestiones, que deben realizarse antes de iniciar el trabajo propiamente dicho para evitar el sesgo de la "no participación"; porque imponer una investigación participativa es negar la esencia de la participación. Estas cuestiones previas se refieren al origen de la demanda y el conocimiento de los protagonistas.

Atendiendo a lo anterior en este capítulo se retoman aquellos elementos que justifican el problema científico de la investigación y que sirven para explicar el origen de la demanda, así como se caracteriza la unidad de análisis y se describe la muestra. También se esclarecen los aspectos del diseño metodológico en coherencia con las etapas de la Investigación -Acción-Participativa. Se enfatiza en las condiciones encontradas en el diagnóstico, que constituyen la base para la propuesta que se discute en el tercer capítulo.

1.1. Condiciones de partida.

Este trabajo se inserta en una línea de investigación sobre el desarrollo de valores en las organizaciones, liderada por el Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana desde hace algunos años, como continuidad ad de un proyecto investigativo sobre la aplicación del CXV en Cuba (Figura 2).

Figura 2- Fases para la aplicación del Coaching por Valores en Cuba.



Fuente: Elaboración propia.

Específicamente da cierre a la segunda fase, donde corresponde realizar la evaluación del impacto del CXV a largo plazo y en el nivel organizacional de la empresa donde se aplicó. Durante la primera fase se trabaja el desarrollo de valores y en este segundo momento se evalúa cómo esa acción de formación impacta en dimensiones organizacionales, derivando cambios observables y medibles en los resultados de la empresa.

La demanda para realizar esta investigación se origina en la propia organización, cuando el equipo que la dirige decide incorporar el desarrollo de valores a su filosofía de dirección, mediante la metodología del CXV. A partir de los resultados alcanzados en la aplicación individual al Director General, el Consejo de Dirección toma los acuerdos de evaluar el impacto del CXV en los resultados de la empresa y de realizar una aplicación grupal al equipo de dirección.

Para satisfacer esta demanda de la organización se establecen etapas que dan forma y orden lógico a la investigación, siguiendo la propuesta metodológica declarada a inicios del capítulo.

1.2. Etapas de la investigación.

a. Aseguramiento Bibliográfico:

La búsqueda bibliográfica es efectivamente una de las primeras tareas a realizar; sin embargo, no por constituir la primera etapa de la investigación ocurre solo al inicio. Es más bien a lo largo de toda la investigación que se revisa la literatura sobre los temas que van cobrando relevancia para la misma.

Una vez definido el tema de la investigación como “evaluación del impacto del CXV”, se comienza a indagar sobre las contribuciones teóricas de autores internacionales que lo abordan, así como los referentes recientes de investigaciones cubanas. Lo que permite conformar el marco teórico que sustenta la investigación, en busca de la actualidad, continuidad, importancia y utilidad práctica del tema.

En general, la bibliografía consultada consta de autores clásicos y contemporáneos, escritos publicados recientemente en internet, investigaciones de maestría y de doctorado, artículos de revistas científicas, documentos oficiales, etc.

b. Actualización del vínculo con la organización:

Existe un conocimiento por parte de la organización sobre la realización de la investigación y su curso sobre la base del establecimiento de una relación profesional anterior. Pasados seis meses de la aplicación del CXV al Director

General de HAYCO, se establece un nuevo contacto para dar cumplimiento al acuerdo del Consejo de Dirección referente a la evaluación del impacto de la acción formativa a nivel de la organización.

c. Diagnóstico:

Es importante conocer cuál es el estado de la empresa en cuanto a la evaluación del impacto de las acciones de formación que se ejecutan, antes de elaborar un procedimiento para evaluar el CXV que también constituye una acción de formación. Para ello se utilizan técnicas para la recogida de información, como la entrevista, la encuesta, la observación y el análisis documental.

Es necesario identificar si se evalúan habitualmente las acciones de formación, si se sigue algún procedimiento genérico o varios específicos, qué indicadores se miden, si las personas conocen los resultados, etc. Porque toda esta información debe tenerse en cuenta para realizar la propuesta de procedimiento para evaluar el impacto del CXV.

d. Intervención:

Partiendo de la información obtenida en las etapas anteriores y en correspondencia con el objetivo principal de la investigación, se procede a desarrollar el procedimiento para la evaluación del impacto del CXV en HAYCO. Primeramente se diseña el procedimiento en cuatro etapas orientadas a describir el programa que se va a evaluar, definir los indicadores a evaluar según las dimensiones organizacionales, evaluar los indicadores e identificar el impacto del CXV en los resultados de la organización. Luego de realizar los ajustes metodológicos del diseño, se implementa el procedimiento con el Consejo de Dirección. Posteriormente se pide a los usuarios del procedimiento realizar una evaluación sobre la factibilidad del mismo.

e. Evaluación:

Sobre la base de los resultados de la implementación del procedimiento se analizan los cambios ocurridos en las dimensiones organizacionales de HAYCO en relación con el CXV. Lo que constituye el impacto real del CXV en los

resultados de la empresa. A partir del alcance de este análisis se establecen conclusiones y recomendaciones acerca del objeto de estudio, la metodología empleada para abordarlo y los resultados de la aplicación .

2. Caracterización de la Unidad de Análisis: HAYCO.

El Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT) es un Organismo de la Administración Central del Estado , dirigido por el Partido, cuyo encargo es ofrecer una programación radial y televisiva, portadora de valores políticos, ideológicos, sociales, éticos y estéticos, al servicio de la información, la educación, la cultura y el entretenimiento. Su estructura está compuesta por dos grandes grupos: la actividad presupuestada y la actividad empresarial, la primera representada por más de 40 entidades, tanto de carácter nacional, como provincial y municipal; y la segunda representada por 5 empresas.

La Empresa HAYCO tiene carácter nacional y está subordinada directamente al ICRT, cuyo domicilio legal es en la Calle Santiago # 464 e/ Zanja y Salud. Municipio Centro Habana. La Habana. Además, tiene una Oficina de Coordinación y Atención al Cliente en: Varadero, Calle 1ra. e/ 14 y 15, Habitación 2206, Hotel Varazul - Acuazul. Fue fundada en el año 1984 como entidad y marca comercial.

Las actividades que desarrolla la empresa se enmarcan en la esfera de la producción y comercialización de equipamiento audiovisual, acústico y sus sistemas de protección integral contra interferencias eléctricas, así como sus partes, piezas y accesorios; además realiza los servicios técnicos de proyectos, instalación, reparación y posventa de equipamiento audiovisual, acústico y sus sistemas de protección integral contra interferencias eléctricas y realiza los servicios de calibración y reparación de instrumentos de medición.

Sus clientes principales son las entidades del sistema de la Radio y la Televisión, además extiende su oferta a las cadenas de turismo Gran Caribe e Isla Azul así como al MINTUR, Gaviota, Ministerio de Cultura, MININT y MINFAR entre otros.

Su Misión aparece redactada como Producir y comercializar equipamiento audiovisual con tecnología de avanzada, brindando un soporte técnico especializado de servicio de postventa, que les ofrece soluciones a sus clientes

con profesionalidad y experiencia, concentrando los esfuerzos en el mercado de la Radio y la Televisión Cubana, la industria turística y las instituciones culturales.

Su Visión es concebida hasta el 2016 como sigue: Somos los productores, comercializadores y el soporte técnico por excelencia del equipamiento audiovisual del ICRT, las instalaciones turísticas y culturales del país, con la perspectiva de extender los servicios al área Centroamericana y de I Caribe.

Se aspira a que todos los trabajadores actúen en consonancia con los valores siguientes:

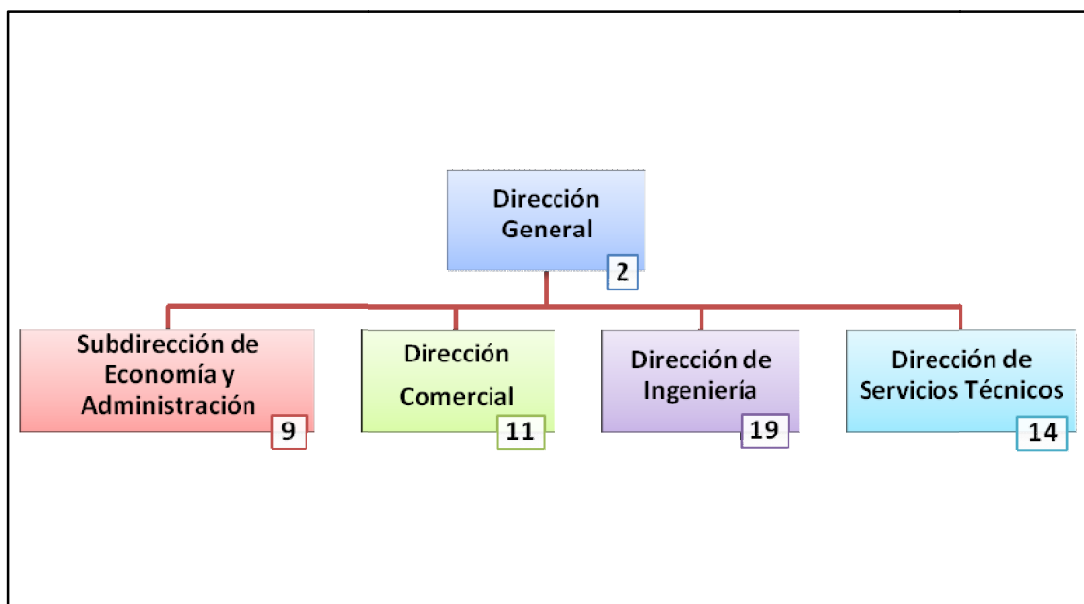
- Profesionalidad: expresado en realizar las producciones y los servicios en el tiempo óptimo y con la calidad requerida; añadiendo valor a los mismos a través del conocimiento.
- Sentido de Pertenencia: expresado en la identificación y compromiso pleno con la entidad, sintiendo orgullo de pertenecer a ella y sintiendo como propios los problemas que afectan su imagen.
- Honestidad: expresado en actuar en todo momento bajo el principio estricto de la verdad, combatiendo las manifestaciones de ilegalidades, corrupción e indisciplinas.
- Cooperación: expresado en la ayuda mutua para resolver las dificultades, viendo a la organización como un todo y no como la suma de elementos independientes.
- Máxima prioridad a las personas: expresado en el reconocimiento de que las personas constituyen el activo más valioso con que cuenta la organización y esta última se encargará de velar por el desarrollo de este activo en todo momento.

Los objetivos estratégicos concebidos para el período 2013 -2016 son:

1. Aumentar los niveles de ventas en un 7% en relación con los niveles reales obtenidos en el año 2012 con una disminución del 2% de los riesgos ambientales.

2. Disminuir los costos por peso de ventas en no menos de 0.01 anual.
3. Incrementar los niveles de fabricación de equipos en un 12% con respecto al año anterior que contribuyan a la sustitución de importaciones, con los indicadores de calidad establecidos y bajo impacto ambiental.
4. Realizar el diagnóstico para el Perfeccionamiento Empresarial en la entidad.
5. Realizar el diagnóstico para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Figura 3- Estructura Organizativa de la Empresa HAYCO.

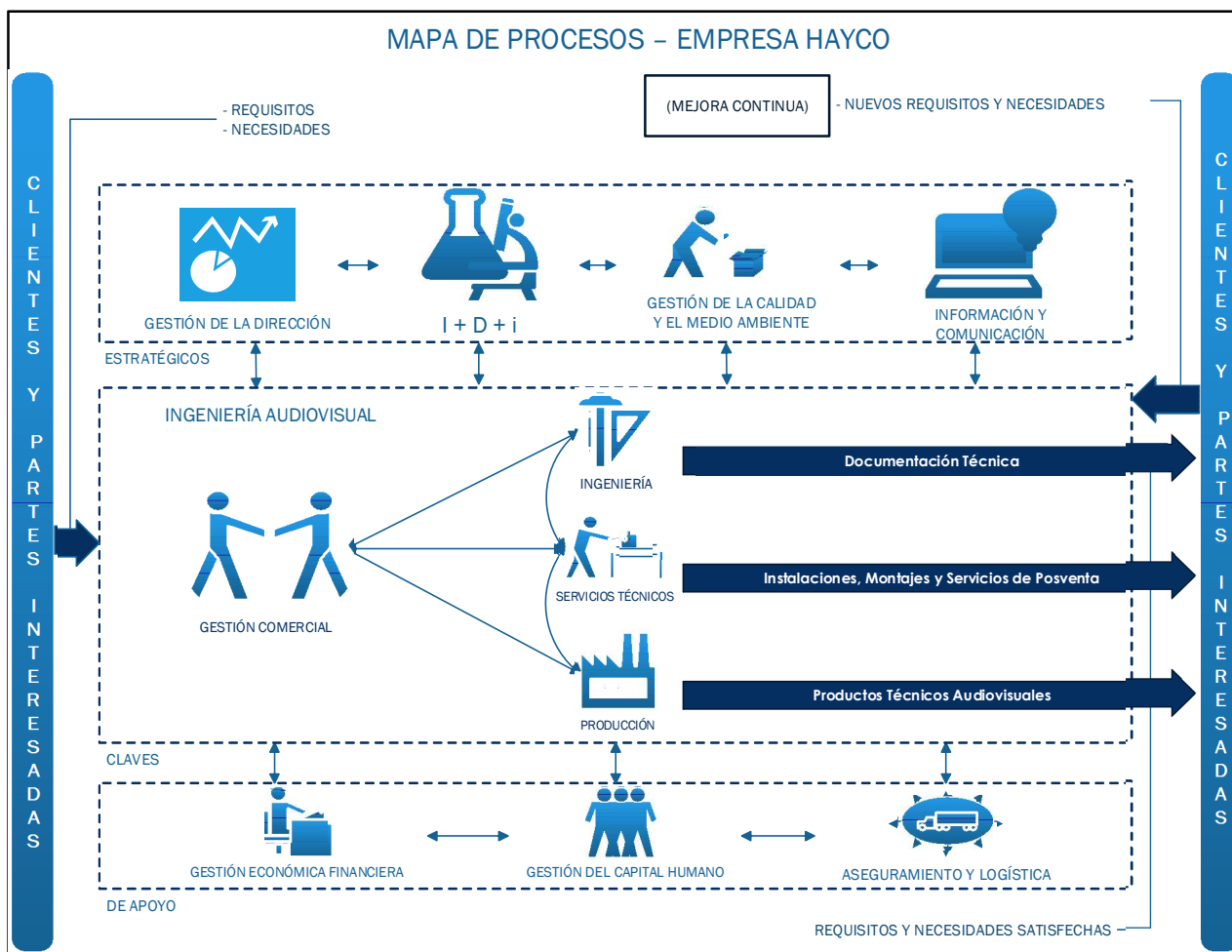


Fuente: Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de HAYCO

La estructura organizativa de la empresa HAYCO se corresponde con una estructura delínea y Staff (Figura 3), aplicada a partir del año 2012 teniendo en cuenta los objetivos a cumplir por la entidad para el 2013, y que como se puede apreciar sólo cuenta con cinco áreas funcionales, la Dirección General, la Subdirección de Economía y Administración, la Dirección Comercial, la Dirección de Ingeniería y la Dirección de Servicios Técnicos, tres de las cuales están asociadas directamente al proceso productivo de la empresa y todas se subordinan directamente al Director General.

El mapa de procesos responde al logro de la misión y los objetivos y tiene en cuenta la integración de las actividades al proceso clave (Figura 4).

Figura 4- Mapa de Procesos de la Empresa HAYCO.

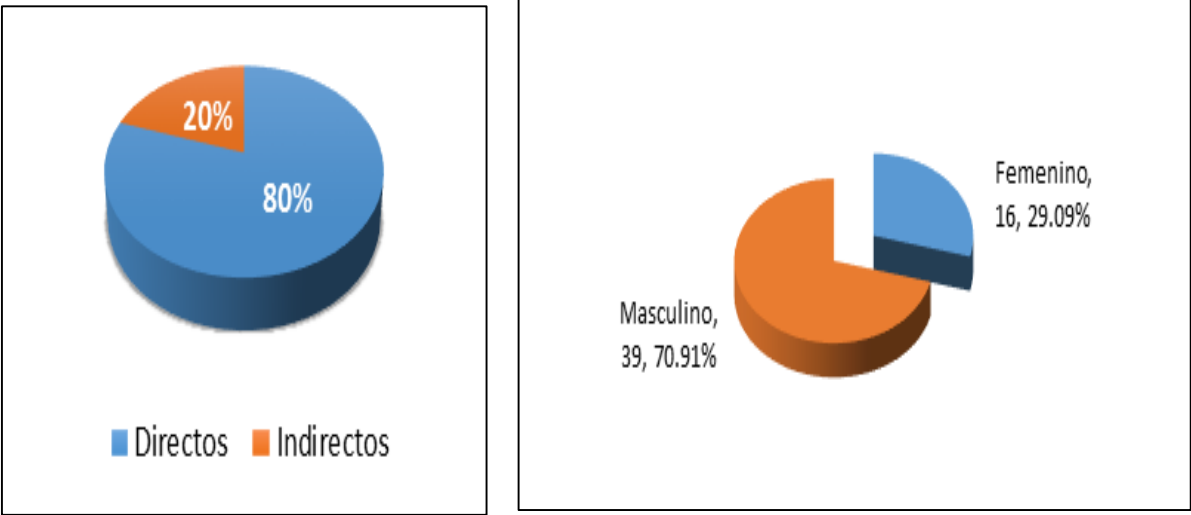


Fuente: Expediente para el Perfeccionamiento Empresarial de HAYCO.

Al efectuar el análisis de la composición de la fuerza de trabajo por edades y por categoría ocupacional se obtuvo que el 45.45% está representada por trabajadores con edades comprendidas entre los 40 – 59 años, seguido por un 18.18% en las edades entre 30 – 39 años y un 14.55% entre 60 – 64 años, por lo que el 60% de la fuerza de trabajo sobrepasa los 40 años, lo cual no constituye un riesgo a corto plazo pero sí muestra una tendencia al envejecimiento de la fuerza

en el mediano plazo, por lo que se deben ir tomando acciones en cuanto a la capacitación y preparación del personal más joven.

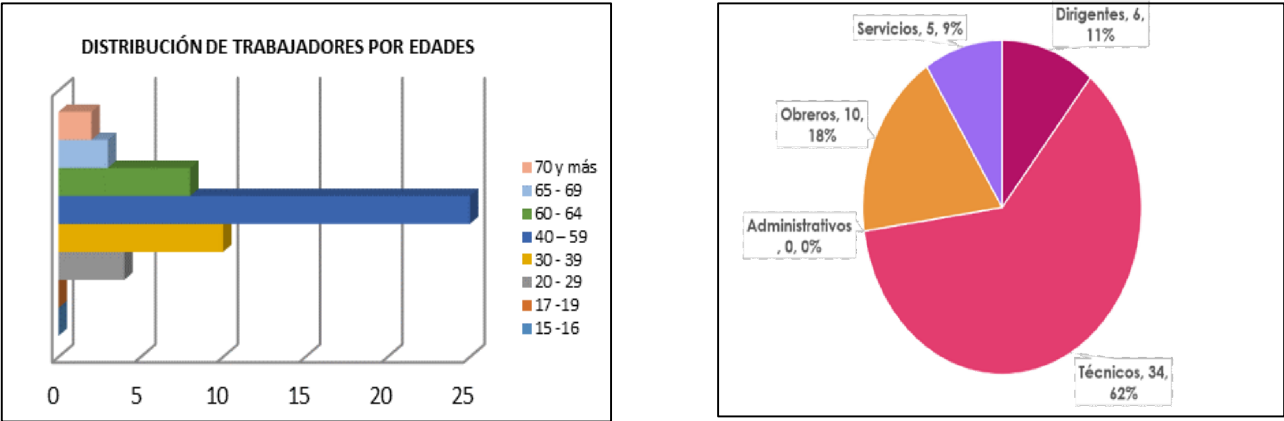
Figura 5- Distribución de la fuerza de trabajo por su vinculación a la producción y por sexo.



Fuente: Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de HAYCO

El 61.82% de los trabajadores son técnicos, el 18.18% son operarios, el 10.91% son dirigentes y un 9.09% son de servicios, no existiendo trabajadores administrativos (Figura 6).

Figura 6- Distribución de la fuerza de trabajo por edades y categoría ocupacional.



Fuente: Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de HAYCO

2.1. Aspectos generales sobre la concepción del proceso de formación en HAYCO.

La actividad de capacitación en HAYCO se organiza según lo establecido por el Perfeccionamiento Empresarial y al estar incorporada en el área de Gestión de Capital Humano, se ha identificado como una actividad de apoyo. La empresa ha asumido la Gestión por Procesos dentro de su filosofía de dirección y se encuentra mapeando los procesos claves; por ello aún no se cuenta con el mapa de proceso que describe la actividad de capacitación.

La dirección de la empresa valora de importante la preparación técnico-profesional de sus trabajadores al considerarla como la plataforma para que la empresa crezca en sus relaciones comerciales. Sin embargo, no se encuentra presupuestada como lo están otras actividades de la empresa, lo que le resta valor y calidad.

La política de formación de HAYCO satisface los lineamientos de la Estrategia de Formación y Desarrollo del ICRT trazada desde el Centro de Capacitación del Organismo, y a la vez se enfoca a la mejora de los procesos y sistemas de trabajo de la empresa, tomando como referencia los objetivos estratégicos del período.

Para dar cumplimiento a esta política el área Capital Humano de la empresa se realiza cada año la Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA) en cada nivel estructural, atendiendo a las funciones y tareas a desarrollar por el personal. En función de las brechas encontradas y de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los trabajadores se diseña un Plan de Capacitación anual dirigido a todos los trabajadores, incluyendo cuadros y reservas.

Las temáticas que en general conforman los paquetes de formación son: Auditoría, Control Interno, Sistemas de pago, Sistemas técnicos, Dirección. También se realizan capacitaciones específicas para el área técnica orientada a la mejora de procesos mediante el desarrollo de habilidades técnicas en los trabajadores.

3. Diagnóstico de las condiciones encontradas en HAYCO que justifican el desarrollo de un procedimiento para evaluar el impacto del Coaching por Valores.

Con el fin de conocer las condiciones actuales en relación con la evaluación de impacto dentro del proceso de formación en HAYCO, se procede a realizar un diagnóstico organizacional, cuyos resultados constituyen el nivel de partida para el desarrollo del procedimiento para la evaluación del CXV aplicado en la empresa.

3.1. Descripción del diseño metodológico para el diagnóstico.

a. Caracterización de la muestra.

De una población total de 54 trabajadores, se establece una muestra de tipo intencional, no probabilística y de expertos, según la clasificación de Sampieri, Fernández-Collado & Baptista (2006), conformada por los miembros del Consejo de Dirección de la empresa.

Se selecciona esta muestra porque son las personas que mejor dominan el proceso de formación y su evaluación en la empresa; y precisamente lo que se busca es mayor cantidad de información y profundidad sobre el objeto de análisis. La muestra está compuesta por cuatro personas, dos hombres y dos mujeres, con la edad promedio de 50 años y una experiencia promedio en el cargo de 10 años.

b. Descripción de las técnicas e instrumentos .

Las técnicas que se aplican para la recolección y análisis de datos son la entrevista, la encuesta, la observación y el análisis documental.

La *Encuesta* es un medio indispensable para la obtención de los datos requeridos para ser procesados en la búsqueda de resultados concretos en la ejecución de una investigación (Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2006); esta técnica permite emplear el cuestionario como instrumento para recoger la información necesaria relacionada con las opiniones de los expertos sobre los aspectos estudiados en la investigación.

Para esta investigación se diseña una *Escala tipo Likert* (Anexo 1) conformada por un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los

cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al experto que externalice su opinión eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones que deben evaluar se refieren a las características y condiciones que acompañan el proceso de formación y la evaluación de su impacto en la empresa.

La *Entrevista* es de los medios más directos para llegar a los objetivos que se desea y está basada en el desarrollo de las relaciones humanas. Es una técnica exploratoria de gran valor debido a la cantidad de información que proporciona (Ruiz & Ispizua, 1989).

En el diagnóstico se aplica con el objetivo de indagar sobre las peculiaridades de la evaluación del impacto de la formación en HAYCO. Mediante la entrevista individual, cada experto aporta elementos formales sobre la concepción de esta actividad así como sus valoraciones al respecto.

Para garantizar la objetividad en la investigación se usa una *Guía de Entrevista* (Anexo 2) que recoge, de manera general los siguientes cuestionamientos:

- Conocimiento que sobre el estado de la evaluación del impacto de la formación tienen los trabajadores.
- Nivel en que se evalúa el impacto.
- Recursos que destina HAYCO para la evaluación del impacto de la formación.

La *Observación* constituye un método de recopilación de información primaria, acerca del objeto de estudio, mediante la directa percepción y registro de todos los factores respectivos, significativos desde el punto de vista de los objetivos de la investigación en condiciones naturales (Ruiz & Ispizua, 1989).

En el diagnóstico se utiliza para corroborar información aportada por otras técnicas. Se realizan tres sesiones de observación en el espacio del Consejo de Dirección, donde se analizan aspectos técnicos sobre la actividad de capital humano en la empresa y el estado de la formación y desarrollo respecto a su calidad y alcance observable en los resultados de la empresa (Anexo 3: Guía de Observación).

El *Análisis Documental* consiste en la recopilación de documentos relacionados con el fenómeno estudiado. Se utiliza todo tipo de soporte y de género disponible: novelas, ensayos, investigaciones, biografías, diarios, fotografías, grabaciones, objetos, producción artística y cultural, fichas estadísticas, etc. (Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2006).

Se aplica en el diagnóstico con el fin de hacer una recogida de datos que permitan complementar el conocimiento actual sobre las condiciones del proceso de formación en la empresa y las vías que se utilizan para evaluar su impacto.

3.2. Principales dificultades encontradas en el diagnóstico realizado.

En el procesamiento de los datos aportados por las técnicas aplicadas se realiza una triangulación de toda la información, con el objetivo de conseguir una visión concluyente más realista y certera sobre el estado de la evaluación del impacto de la formación en HAYCO. Para ello es necesario analizar las principales deficiencias encontradas en el análisis de la información que aportan las técnicas por separado.

3.2.a. Análisis de las encuestas.

La aplicación de las encuestas transcurrió según estaba previsto. Se realizó de manera individual, con un tiempo promedio de 20 minutos en la ejecución por parte de los encuestados. Los que se mostraron colaborativos e interesados por los resultados del estudio. El instrumento se aplica de forma anónima, lo que eleva las posibilidades de veracidad en las respuestas.

En la Figura 7 se muestran integrados los resultados de todas las encuestas aplicadas. Llama la atención la homogeneidad en las respuestas que tienen un

índice de coincidencia del 100% en todos los ítems, sobre todo teniendo en cuenta que el instrumento se administró de manera individual.

Este elemento indica que todos los encuestados comparten la misma percepción acerca del objeto de estudio. Además puede inferirse de este resultado que existe uniformidad de criterio en el grupo de personas que dirigen la empresa.

Figura 7- Resultados integrados de la Encuesta para el diagnóstico sobre la evaluación del impacto de la capacitación en HAYCO.

Aspectos evaluados	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Existe un presupuesto para la actividad de capacitación	100%				
Existen políticas específicas para la capacitación del personal					100%
Se conoce lo que se norma legalmente para la evaluación del impacto de la capacitación	100%				
Se determinan las necesidades de aprendizaje del personal					100%
Las acciones de capacitación satisfacen las necesidades	100%				
Se evalúan las acciones de capacitación ejecutadas	100%				
Se mide el nivel de satisfacción de los participantes	100%				
Se evalúa el aprendizaje de las personas (conocimientos, habilidades y actitudes)	100%				
Se mide la implementación de ese aprendizaje en el puesto de trabajo	100%				
Se utilizan indicadores para evaluar la implementación del aprendizaje en el puesto de trabajo	100%				
Se utilizan variables propias de la organización para evaluar la implementación del aprendizaje en el puesto de trabajo	100%				
Se conoce el estado de la evaluación de impacto de la capacitación	100%				

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados están divididos hacia los extremos de la escala como se mencionó. Lo que sugiere homogeneidad en la respuesta y en cierto modo valida la calidad y veracidad de la información recopilada por el instrumento. Solamente en relación con dos ítems de los evaluados están “muy de acuerdo”, mientras que en la mayoría de las interrogantes refieren estar “muy en desacuerdo”, como muestra la Figura 8.

El 83% de los aspectos relacionados con la evaluación del impacto de la formación en HAYCO por los que se pregunta recibieron una respuesta negativa.

Figura 8- Graficado del total de respuestas a la Encuesta para el diagnóstico sobre la evaluación del impacto de la capacitación en HAYCO.



Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas positivas ubicadas en el 17% de los ítems están en relación con la existencia de políticas específicas para la capacitación en la empresa y la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal. Parece contradictorio el hecho de que todos los encuestados estén de acuerdo en que se establecen políticas y sin embargo no se cumplan el resto de los elementos que deberían estar en relación con esas políticas.

Una inferencia en este sentido puede ser que sí se establezcan las políticas específicas para la capacitación, pero estas queden en un nivel declarativo en el discurso directivo, y luego el carácter inmediato de la actividad de dirección limite la implementación de lo establecido. Porque el resto de los ítems que se evalúan

como “muy en desacuerdo” son aspectos prácticos derivados de la concepción metodológica que se tenga para gestionar la formación y por supuesto, evaluar su impacto en la empresa.

El total de encuestados refiere que no se destina presupuesto para la actividad de formación. Tal vez las deficiencias en la implementación de las políticas definidas guarden relación con esto. Esta información se debe contextualizar durante las entrevistas.

Otra deficiencia es que no existe conocimiento alguno en relación con las normativas legales establecidas para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones cubanas. Lo poco que se hace en este sentido es por intuición.

Las acciones de capacitación que se ejecutan no satisfacen las necesidades de aprendizaje antes diagnosticadas, ni se evalúan una vez terminadas. Por lo tanto no existe continuidad lógica entre las actividades propias del proceso de formación, las que deberían estar vinculadas estrechamente.

Todos los encuestados refieren en sus respuestas que no se mide el nivel de satisfacción de los participantes respecto a las acciones de capacitación. Habrá que confirmar esta información en las entrevistas porque las políticas de la empresa establecen al menos la evaluación mediante técnicas de retroalimentación, que por lo general miden la satisfacción inmediata del participante, aunque ya se sabe que las políticas no representan nada para la empresa, pues adolecen de implementación y evaluación sistemática.

Tampoco refieren que se mida el aprendizaje en términos de conocimientos. Pero este aspecto deberá corroborarse como el anterior, puesto que los programas de preparación para cuadros que han cursado ofrecidos por otras instituciones recogen evaluaciones de este tipo en sus programas. No obstante, sí es seguro que la evaluación del impacto de las formaciones en la empresa no es una práctica habitual, ni está establecido en los procedimientos cómo hacerlo.

Todos coinciden en que no se mide la implementación de los aprendizajes obtenidos durante la formación al puesto de trabajo del participante. No tienen

indicadores definidos para ello, ni utilizan variables propias de los resultados la organización.

3.2.b. Análisis de las entrevistas.

De las entrevistas realizadas a los miembros del Consejo de Dirección se puede extraer un conjunto de elementos que caracterizan el sistema de formación y desarrollo en HAYCO. Lo que permite explicar con mayor profundidad las insuficiencias que presenta la empresa a la hora de medir el impacto de las acciones de formación implementadas.

En un análisis formal se aprecia el interés expresado por la totalidad de la muestra en los resultados de esta investigación. En consecuencia se manifiestan colaborativos y aportan toda la información que consideran útil para comprender el fenómeno estudiado, intentando ser parciales en sus juicios de valor.

Todas las entrevistas transcurren en espacios tranquilos, sin interrupciones ni barreras que resten calidad al proceso comunicativo. Se estableció adecuadamente el rapport, facilitándose un vínculo de confianza y comodidad idóneo para que la entrevista fluyera de manera sincera y espontánea.

Para el análisis de contenido se usa como elemento rector la Guía de Entrevista, con el fin de obtener un procesamiento ordenado de la información, que de manera transversal puede integrarse a partir del contenido referido en las entrevistas individuales.

Respecto al presupuesto para la actividad de formación manifiestan que hasta la fecha en que se realiza la investigación no existe un presupuesto destinado específicamente para la formación y desarrollo en la empresa. Pero se están haciendo análisis para que a partir del 2015 comience a destinarse una parte del presupuesto estrictamente para dar cumplimiento al Plan Anual de Capacitación con mayor calidad.

Existen políticas específicas para la capacitación del personal que están recogidas dentro del Plan de Anual de Capacitación. Sin embargo, la implementación de estas acciones no se encuentra al 100%, puesto que en ocasiones fallan por la

carencia de recursos financieros, materiales o humanos. Por lo tanto se planifican más acciones de las que se ejecutan, principalmente en el caso de los técnicos, porque los cuadros sí se priorizan.

Ninguno de los entrevistados conoce lo que se norma legalmente para la evaluación del impacto de la capacitación en Cuba. Conocen que existen regulaciones al respecto y que estas están recogidas en las Normas Cubanas pero no están al tanto de su contenido. En HAYCO se está a bogando por una gestión por procesos y se está trabajando en el mapeado de los procesos claves, pero la formación se encuentra en los procesos de apoyo y por ello todavía no se han adentrado en sus elementos técnicos, donde entra la evaluación de impacto.

Tampoco se conoce el estado de la evaluación de impacto de la capacitación en la empresa, porque como no tienen claro de qué se trata desde el punto de vista técnico, ellos no están conscientes de en qué medida lo han estado cumpliendo dentro del Plan de Capacitación.

Sí se determinan las necesidades de aprendizaje de todo personal de la empresa. Se realiza anualmente porque en función de esa determinación de necesidades es que debe elaborarse el Plan de Capacitación. Sin embargo, todos coinciden en que la deficiencia en este sentido se encuentra en que luego las acciones que se planifican no están en relación con las necesidades de aprendizaje.

Es como si ambos elementos estuvieran relacionados teóricamente y a nivel discursivo, pero luego en la práctica estuvieran divorciados. Por lo tanto la determinación de necesidades se convierte en el cumplimiento de un plan de tareas, algo declarativo que se hace porque está establecido pero deja de tener sentido y pierde su esencia de “insumo” al proceso de la formación.

Una deficiencia, relacionada directamente con la evaluación de impacto, es que las acciones de capacitación ejecutadas no se evalúan. Primero porque no es una intención recogida metodológicamente en el diseño de los programas de formación; y segundo porque no está estandarizado en los procedimientos que forman parte de la política de formación y desarrollo de HAYCO.

Aunque en las encuestas el 100% refirió estar en desacuerdo con todos los ítems en relación con la evaluación de la capacitación en cualquier nivel, en las entrevistas se pudo profundizar más en el carácter práctico de estas debilidades.

Por ejemplo, de manera general, todos coinciden en que no se evalúan las acciones de capacitación. Sin embargo, en algunos casos se mide el nivel de satisfacción de los participantes respecto a los programas impartidos usando técnicas simples de retroalimentación, como lo es el P. N. I.

En cuanto a la evaluación del aprendizaje de las personas, en términos de conocimientos, habilidades y/o actitudes, esta se realiza principalmente en las capacitaciones dirigidas a los cuadros. Pero la evaluación se circunscribe solo al nivel de conocimiento del participante, y solo para el caso de cursos y diplomados que por lo general son ofrecidos por otras instituciones. No hay experiencias en la evaluación de habilidades ni actitudes.

Tampoco se mide la implementación del aprendizaje en el puesto de trabajo. La persona recibe la acción de formación y luego se incorpora a realizar su actividad laboral de la misma forma en que lo hacía antes, si ocurren o no cambios promovidos por la formación, estos no se recogen. Por lo que no es posible medir si el aprendizaje se aplicó al puesto de trabajo.

Por lo tanto no se ha utilizado nunca indicadores para evaluar la implementación del aprendizaje en el puesto de trabajo. Ni se han utilizado variables propias de la organización. Porque sencillamente no conocen ninguna forma de hacerlo.

Todo lo que se ha realizado en materia de evaluación de impacto en HAYCO hasta el momento se ha limitado al nivel de satisfacción y al nivel de conocimiento conceptual, y solo en algunos casos, solo empíricamente y sin alguna direccionalidad ni sistematicidad.

3.2.c. Análisis de la observación.

La observación realizada en tres reuniones del Consejo de Dirección permitió corroborar y enriquecer la información aportada por las técnicas anteriores. Los resultados son coherentes en ese sentido.

Se observó que se otorga importancia a la actividad de Formación y Desarrollo, pues la consideran estratégica para el crecimiento de la empresa a largo plazo. Sin embargo, en la práctica existen dificultades para darle cumplimiento a las acciones planificadas.

Existen imprecisiones acerca de cómo desarrollar la evaluación del impacto de la formación en los resultados de la empresa. Por lo tanto nunca lo han logrado hacer. Por lo tanto no son capaces de realizar una valoración justa respecto a la calidad y efectividad de la formación que desarrollan; ni dominan el impacto de esa formación en los resultados de la empresa. No están satisfechos respecto al estado actual de la actividad de Formación y Desarrollo en la empresa ni la evaluación de su impacto.

3.2.d. Análisis de los documentos.

En la revisión de documentos de la empresa, principalmente el Expediente para el Perfeccionamiento Empresarial, se identificaron los siguientes problemas asociados a la formación:

- Falta de homogeneidad en la preparación de los técnicos, tecnólogos y trabajadores.
- No se evalúa la efectividad de las acciones de formación y desarrollo.
- Los aseguramientos materiales y financieros para el desarrollo de los cursos de calificación de los trabajadores, a corto y mediano plazo no están incluidos en el presupuesto.
- Los planes de capacitación, no responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de desarrollo.

Todos estos problemas son de carácter interno, por lo tanto constituyen debilidades que pueden ser contrarrestadas a corto, mediano o largo plazo. Esta investigación contribuye directamente a la solución del segundo problema.

3.2.e. Triangulación de los resultados del diagnóstico.

A los efectos de la presente investigación y siendo consecuente la autora con la postura epistemológica concerniente a la investigación – acción – participativa, se define la triangulación como la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular (Kimchi,

Polivka y Stevenson, 1991, p. 40). Dentro de ella, específicamente, se asume la triangulación metodológica como el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación (Morse, 1991).

Se propone la valoración de los resultados de la encuesta, la entrevista, la observación y la evaluación documental, interrelacionados que permitan validar con exactitud que las conclusiones representen efectivamente la realidad empírica y constituyen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la evaluación del impacto de la formación en HAYCO.

De manera general se pudo constatar la existencia de dificultades asociadas al Sistema de Formación, como son:

A. Respecto a la planificación de las acciones de formación:

- Los planes de capacitación no responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de desarrollo de la empresa.
- Los planes de capacitación no se ajustan a las brechas encontradas en la determinación de necesidades de aprendizaje.
- En el diseño de las acciones de formación no se contemplan los aspectos de su evaluación a corto, mediano o largo plazo.

B. Respecto al aseguramiento de las acciones de formación:

- No se destina un presupuesto específico para la actividad de formación y desarrollo.
- Existen dificultades con el aseguramiento material de la formación.

C. Respecto a la implementación de las acciones de formación:

- No se ejecutan todas las acciones de capacitación previstas en el plan.

D. Respecto a la evaluación de las acciones de formación:

- No se conocen las regulaciones existentes en relación con la evaluación del impacto de la formación en las organizaciones.
- No están al tanto del estado actual de la evaluación del impacto.

- No definen la evaluación de la formación en sus etapas antes, durante y después.
- Pocas veces se evalúa la formación y cuando lo hacen es solo de manera inmediata en el nivel de reacción, respecto al conocimiento adquirido y la satisfacción con la formación.
- Nunca se evalúa el impacto de las acciones de formación desarrolladas en la empresa.
- No cuentan con un procedimiento general para la evaluación del impacto de la formación.
- No existen instrumentos diseñados para la evaluación del impacto de la formación.
- No tienen identificados indicadores de desempeño organizacional para evaluar el impacto de la formación.

Estas deficiencias le restan calidad al Sistema de Formación y Desarrollo en HAYCO. Principalmente las referidas a la etapa de evaluación; porque al no existir evaluación no es posible obtener retroalimentación sobre el impacto que tiene la formación ejecutada en los resultados de la empresa.

4. Conclusiones del capítulo.

Puede afirmarse que en HAYCO no existe una concepción para evaluar el impacto de la formación. No tienen previsto cómo evaluar la transferencia al puesto de trabajo y no se comparan los resultados antes y después de la formación. Por tanto, no hay certeza de que las acciones de formación tengan una efectividad en la organización. Si se toma esta problemática encontrada en la empresa y se considera la discusión realizada en el capítulo teórico en cuanto a la inexistencia de un procedimiento metodológico para evaluar el impacto del CXV, entonces se demuestra que existe la necesidad y que están creadas las condiciones para desarrollar un Procedimiento para la Evaluación del Impacto del CXV en HAYCO, el cual será presentado en el próximo capítulo.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA APLICACIÓN DEL COACHING POR VALORES EN UNA EMPRESA CUBANA.

“Andar es el único modo de llegar”

José Martí

El objetivo de este capítulo es sistematizar los resultados de la implementación del Procedimiento para la Evaluación del Impacto del Coaching por Valores (CXV) en HAYCO. Para ello se desarrollan tres acápites, el primero describe el proceder metodológico, el segundo contiene los principales resultados de la aplicación del procedimiento en la empresa y el tercero analiza la factibilidad del procedimiento implementado.

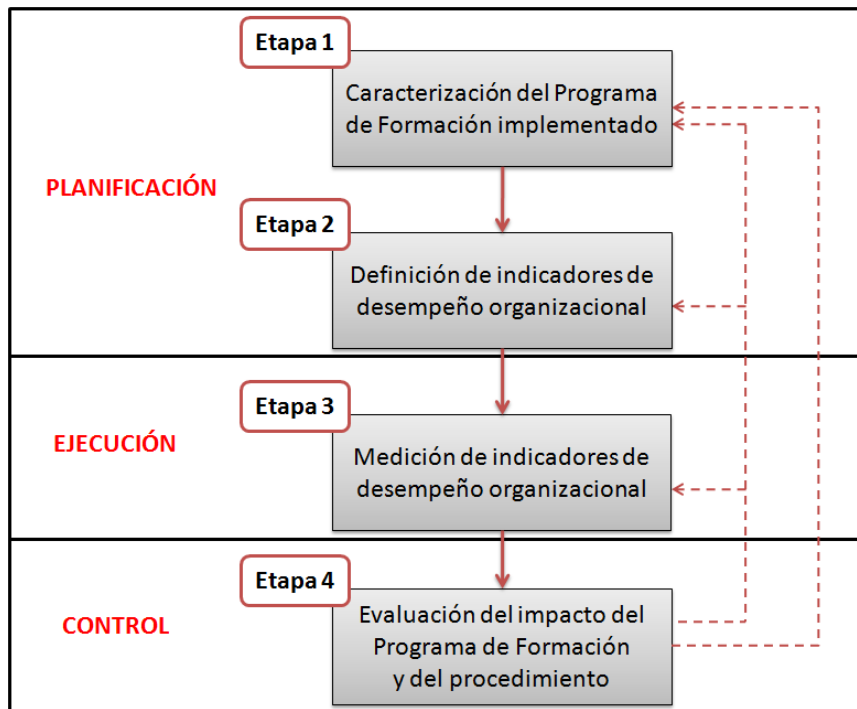
1. Procedimiento para la Evaluación del Impacto de un Programa de Formación a Directivos.

En la concepción del procedimiento empleado para evaluar el impacto del CXV en HAYCO se asumen algunos aspectos, que cobran especial relevancia en el diseño metodológico del mismo.

En el primer capítulo se afirma que la evaluación del impacto de la formación se hace efectiva cuando se realiza en tres momentos: antes, durante y después de la acción formativa. Para el caso de este procedimiento, el mismo transcurre en el tercer momento, exactamente seis meses después de haberse desarrollado el coaching. Para López (2010) este tercer momento en la evaluación del impacto consta de dos fases: inmediata y mediata. El programa de formación objeto de estudio ya fue evaluado de manera inmediata al concluir su aplicación. Luego, la investigación se circunscribe en la fase mediata -o a largo plazo- de evaluación, donde se verá qué cambios se aprecian en la organización y si estos se relacionan con el comportamiento de los indicadores de desempeño organizacional que se definan en relación con el programa de formación implementado.

Luego, asumiendo la propuesta de López (2010), este procedimiento para la evaluación del impacto de un programa de formación a directivos (Figura 9) se corresponde con el cuarto nivel de evaluación, dirigido a medir el impacto de la formación en los resultados de la organización.

Figura 9: Procedimiento para la Evaluación del Impacto de un Programa de Formación a Directivos.



Fuente: Elaboración propia

Se define como procedimiento el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar la aplicación del modelo propuesto (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

El procedimiento se desarrolla siguiendo la lógica sistémica general de un proceso que consta de tres actividades clave: planificación, ejecución y control de los resultados alcanzados, asumiendo elementos de organización y aseguramiento dentro de la planificación. Tomando como referencia el ciclo de gestión apuntado en el primer capítulo.

Estas actividades clave tienen un carácter interdependiente entre ellas, expresado en el cumplimiento progresivo de cuatro etapas que se retroalimentan una de la otra, encerrando el procedimiento en un ciclo, compuesto a lo interno por pequeños ciclos de retroalimentación.

A lo interno de cada etapa, se cuenta con una estructura propia que responde al objetivo planteado para la misma. Pero de manera general las etapas se desarrollan sobre la base de los siguientes elementos:

- Objetivos claramente definidos
- Resultados esperados
- Tareas concretas
- Técnicas e Instrumentos

Para Fernández (2007) toda metodología cuenta con un aparato teórico y uno instrumental. El teórico está conformado por el cuerpo categorial que a su vez incluye las categorías y conceptos que definen aspectos esenciales del objeto de estudio. El instrumental, por los métodos teóricos y empíricos, las técnicas, y acciones que se utilizan para el logro de los objetivos. La interrelación entre estos componentes presupone concebir la descripción metodológica en dos dimensiones: como proceso y como resultado. Por ello, en la descripción de los aspectos metodológicos asociados a cada una de las etapas del procedimiento que a continuación se ofrece, se intentará recoger los elementos teóricos e instrumentales de su diseño.

ETAPA 1

Objetivo: Caracterizar el programa de formación implementado.

Resultado esperado: Caracterizado el Proceso de CXV implementado en HAYCO.

Tarea 1: Definir los componentes metodológicos del programa de formación.

Para caracterizar el objeto de estudio, que en este caso es un proceso de Coaching por Valores, se define el conjunto de elementos metodológicos del paquete formativo.

A continuación se justifica el empleo de cada uno de estos elementos:

- a. *Objetivos de la formación*: Los objetivos están determinados por las exigencias organizacionales que se concretan en el puesto del directivo. Los objetivos deben responder a la pregunta ¿para qué se realiza la formación? y orientan el resto de los componentes del proceso (Segarte, 2005). A partir de estas ideas puede resumirse que el objetivo de cualquier programa de formación es una categoría rectora y en correspondencia con ella se conciben el resto de los elementos metodológicos. Los objetivos se alinean a los resultados esperados, y concibiendo la formación como un proceso, la evaluación atiende a la comprobación del cumplimiento de dichos objetivos.
- b. *Destinatarios*: Es importante conocer quiénes son los destinatarios de la formación, cuáles son sus características y estilos de aprendizaje. Pero sobre todo, debe tenerse en cuenta que dependiendo del nivel de dirección que ocupe el destinatario, el impacto de la formación se hará evidente en diferentes niveles de la organización, o en distintas áreas o en resultados específicos del trabajo. Mientras mayor sea el nivel directivo del destinatario de la formación, se prevé un mayor impacto en la organización, por el carácter global, integrador y estratégico del resultado.
- c. *Estructura y organización*: La estructuración del programa, en correspondencia con sus objetivos, tiene en cuenta aspectos formales y de contenido (Rodríguez, et al. 1990). Aquí cobran relevancia los aspectos formales porque los aspectos de contenido se abordan más adelante. Se trata entonces de definir de cuántos encuentros consta la formación, cuáles son los roles que desempeñan los orientadores y los participantes, qué tipo de intervenciones se dan, cuáles métodos y técnicas se usan, qué tiempo se destina al programa y cómo se distribuye, entre otros.
- d. *Contenidos abordados*: Con respecto a los contenidos no solo debe trabajarse en su determinación en función de los objetivos, lo que abarca tanto lo específico más vinculado al tema del programa, como lo no específico referido a las estrategias de aprendizaje, los procedimientos lógicos del pensamiento requeridos para la asimilación, así como los valores, modos de actuación

profesional, entre otros aspectos (Castellanos & Col. 2001). Para la evaluación del impacto de la formación lo más relevante no son los contenidos en sí mismos, porque esos ya se evaluaron en la fase inmediata. Pero sí es relevante la transferencia de esos contenidos a la práctica laboral, mediando el proceso de asimilación de los mismos.

- e. *Resultados principales*: Los resultados son todas aquellas transformaciones que se logran con la implementación de la acción formativa, no solo en la personalidad sino también en términos de conductas observables en la realización cotidiana de la actividad laboral. Se trata de los logros alcanzados por los participantes a partir del aprendizaje derivado del proceso formativo, que se tomarán luego como indicadores para evaluar el impacto de esta formación.

Tarea 2: Develar el vínculo esencial entre el programa de formación y el procedimiento para la evaluación de su impacto.

En el caso del CXV, que es el programa de formación para el que se desarrolla este procedimiento de evaluación de impacto, el vínculo se encuentra en el propio Modelo Triaxial, que es el resultado esencial del proceso de coaching.

Aunque el objetivo de este acápite no es describir resultados sino definir metodológicamente las etapas, a continuación se ofrece la relación esencial existente entre el Modelo Triaxial y el procedimiento para evaluar su impacto. Ya que constituye el punto de partida para comprender la lógica que siguen las etapas posteriores. En el segundo acápite se explica en detalle el resultado de la aplicación práctica de esta tarea.

La manera de evaluar el impacto de esta formación es a través de las dimensiones contenidas en el modelo: sensibilidad, innovación y supervivencia; las que se configuran dependiendo del sistema de valores definido. Develando las brechas en el comportamiento anterior y posterior de las dimensiones se conocerá si el programa impacta, o no, en la realidad de la práctica organizacional. Para describir el comportamiento de las dimensiones del Modelo Triaxial, se definen indicadores de desempeño organizacional que traducen estas dimensiones en resultados concretos de la organización.

ETAPA 2

Objetivo: Operacionalizar los indicadores de desempeño organizacional para cada una de las dimensiones del Modelo Triaxial.

Resultado esperado: Identificados los indicadores de desempeño organizacional.

Antes de exponer cómo se desarrolla esta etapa a partir de las tareas que la componen, se hace necesario plantear que el término *indicador de desempeño* se define en el marco de esta investigación como: expresión construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas) y evaluar sus resultados.

El procedimiento no declara indicadores de desempeño de forma genérica para ser coherente con la propia concepción del CXV, cuya cualidad esencial es la independencia del coach en el proceso en su contexto organizacional particular. El CXV, como se ha expresado anteriormente, tiene características distintivas con respecto a otros procesos de formación. En éste, el individuo que participa no se identifica como objeto de una acción de formación, sino como sujeto de un proceso de construcción de conocimiento.

Cada caso es particular, independientemente de que se desarrolle en contextos similares. Aquí reside la singularidad-generalidad del CXV, y en consecuencia, la del procedimiento para evaluar su impacto en las organizaciones. Lo que condiciona una construcción social de los indicadores de desempeño en cada organización donde se aplica el CXV; es decir, éstos se generan en el mismo contexto de su aplicación.

Tarea 1: Definir los indicadores de desempeño organizacional para cada una de las dimensiones.

Se realiza una sesión de trabajo con una hora aproximada de duración, donde participan el coach y el coachee. Se trata de traducir las dimensiones del Modelo Triaxial en indicadores de desempeño organizacional, que permitan evaluarlas.

Técnicas e Instrumentos:Entrevista individual.

La *Entrevistase* aplica con el objetivo de indagar sobre cómo se manifiestan las dimensiones Sensibilidad, Innovación y Supervivencia en la práctica empresarial de HAYCO, a fin de traducir estas dimensiones en indicadores de desempeño organizacional. En correspondencia con este objetivo se emplea la entrevista individual en su versión abierta y semi-estructurada, a través de una Guía de Entrevista (Anexo 3) orientada sobre la base de dos cuestionamientos generales:

1. ¿Qué significan para HAYCO la Sensibilidad, la Innovación y la Supervivencia?
2. ¿Pueden observarse los resultados de la empresa a través del comportamiento de estas dimensiones?

Se aplica la entrevista al Director General por dos razones fundamentales: porque es el coachee del proceso (recibió la acción de coaching) y su criterio es el punto de partida para establecer los indicadores; y porque es el Director General de la empresa y tiene una visión global del funcionamiento de la misma. Esto es muy importante porque las dimensiones estudiadas no se refieren a niveles o áreas específicas de trabajo, sino al comportamiento transversal en toda la organización.

Tarea 2: Validar los indicadores de desempeño organizacional para la práctica empresarial de HAYCO.

Técnicas e Instrumentos: Grupo Focal.

El *Grupo Focales* una técnica de uso contemporáneo. Las definiciones que la mayoría de los autores refieren son más bien de corte descriptivo y todavía no existe un consenso sobre su alcance como método a partir de sus limitaciones concernientes a la práctica (Cervantes, 2002).

Johnson (1996) aporta una definición, integradora y simple a la vez, que se ajusta a los fines de esta investigación, al concebir el Grupo Focal como una discusión en grupo focalizada u orientada por un facilitador en torno a un tema o área de especialidad en particular.

Se emplea esta técnica porque cuando los sujetos participan en el grupo desarrollan una práctica discursiva en la que colectivamente se construyen

significados sobre un tema o asunto y en esa construcción se ponen en juego los sistemas de significación y los esquemas de sentido práctico que guían sus prácticas cotidianas (Cervantes, 2002).

Lo que aporta una valiosa información, en tanto se develan los significados colectivos que el grupo otorga a los indicadores, desde sus experiencias en la práctica laboral. Mediante del diseño del Grupo Focal (Anexo 5) se intenciona la discusión en torno a tres cuestionamientos, básicos para la definición de los indicadores de las dimensiones:

1. Sensibilidad: ¿Cómo sabemos que la empresa no dejaría de tener vergüenza?
2. Innovación: ¿Cómo sabemos que la empresa no dejaría de desarrollarse?
3. Supervivencia: ¿Cómo sabemos que la empresa no dejaría de existir?

El grupo emerge como espacio de interacción y socialización en el cual el individuo valida sus propias ideas, valores y comportamientos. Es el ámbito de relación donde el individuo hace suyas las normas y valores organizacionales y al mismo tiempo realiza aportes desde su propia subjetividad al sistema organizacional (Katz & Kahn, 1986). Por esa razón se realiza el Grupo Focal con el Consejo de Dirección, que constituye la instancia mediadora entre el Director General y la organización. Este grupo se asume como espacio de verificación y validación del criterio individual del Director acerca de la manifestación de las dimensiones en la práctica empresarial de HACO.

ETAPA 3

Objetivo: Evaluar en la práctica el comportamiento de los indicadores de desempeño organizacional.

Resultado esperado: Evaluación en la práctica empresarial de HAYCO la brecha - antes del CXV/después del CXV - existente en los indicadores de desempeño.

Tarea: Caracterizar la estructura lógica que guiará el proceder para la evaluación del comportamiento de los indicadores de desempeño organizacional.

La evaluación del comportamiento de los indicadores de desempeño organizacional se ha estructurado sobre la base del siguiente proceder lógico:

1. Definir indicadores: Se retoman los indicadores definidos en la etapa anterior para cada una de las dimensiones, buscando mayores aportes a su definición en términos de variables cuantitativas o cualitativas en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas organizacionales que faciliten la evaluación de resultados.
2. Definir categorías esenciales: Se identifican las variables que permiten visualizar en la práctica empresarial de HAYCO, cómo se manifiestan estos indicadores en expresiones fácticas, concretas y observables.
3. Definir la brecha antes-después: Se identifica el comportamiento de los indicadores, a partir de la observación de sus categorías esenciales en términos de su frecuencia, calidad, sistematicidad, etcétera, antes y después de aplicado el CXV en HAYCO.

Para cumplir estos cuatro pasos se utiliza toda la información recabada con anterioridad sobre los resultados observables de la empresa en relación con las dimensiones del CXV. Luego, esta etapa se nutre de las etapas anteriores del procedimiento y de los contenidos que emergieron en las indagaciones correspondientes en la Entrevista y en el Grupo Focal.

Técnicas e Instrumentos: Encuesta, Observación Participante y Análisis Documental.

La *Encuesta* es un método de investigación, que permite recoger la información del más diverso tipo que poseen las personas a quienes va dirigida. En la misma se indaga sobre un tema determinado o aspectos del mismo, y la información se recoge mediante el interrogatorio con preguntas previamente determinadas, estandarizadas o tipificadas (Sampieri, Fernández -Collado & Baptista, 2006).

Específicamente se emplea una escala tipo Likert (Casales, 2004) para la evaluación del comportamiento de los indicadores definidos para estas dimensiones. La escala es elaborada de forma simple y consta de cinco opciones de respuesta, de acuerdo a la frecuencia en que se manifiestan los indicadores: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

La Encuesta al Consejo de Dirección (Anexo 6) está conformada por 14 ítems que evalúan cada uno de los indicadores, distribuidos al azar, para no agrupar respuestas a partir de la identificación de las dimensiones. Se aplica al Consejo de Dirección dos veces la misma encuesta pero evaluando momentos diferentes: - antes de la aplicación del CXV en HAYCO, -después de la aplicación del CXV en HAYCO.

Para ello se utilizan los siguientes encabezados de encuesta:

- Primera ronda: Las siguientes afirmaciones caracterizan los resultados de muchas empresas modernas. Expresa la frecuencia en que se manifestaban en HAYCO antes de aplicar el Coaching por Valores a su Director.
- Segunda ronda: Las siguientes afirmaciones caracterizan los resultados de muchas empresas modernas. Expresa la frecuencia en que se manifiestan en HAYCO en la actualidad.

En esta etapa se emplea la *Observación Participante*. La misma se encuentra en un extremo del espectro de participación y consta de un observador que en este caso es el coach, quien se convierte en miembro de la institución o del grupo que se estudia, participando en actividades de HAYCO y observando la manera en los miembros del Consejo de Dirección se comportan e interactúan entre sí, intentando ser aceptado como participante. De este modo existe la posibilidad de registrar el comportamiento, permitiendo corroborar los resultados obtenidos con otros instrumentos.

El *Análisis Documental* consiste en la revisión de la documentación de la empresa, con el fin de hacer una recogida de datos que permitan enriquecer la investigación. Los documentos revisados son de ayuda para la obtención de información acerca de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, metas y otros elementos rectores para el funcionamiento de la organización. Se obtuvieron los datos socio-demográficos y laborales correspondientes a los empleados, elementos como la historia, surgimiento y evolución de la organización.

ETAPA 4

Objetivos:

1. Evaluar el impacto del Coaching por Valores en HAYCO.
2. Evaluar el cumplimiento de cada uno de los objetivos del Procedimiento para la Evaluación del Impacto de un Programa de Formación.

Resultado esperado:

1. Conocer el impacto del CXV en HAYCO.
2. Conocer si es factible el procedimiento implementado .

Tarea 1: Análisis de la brecha en el comportamiento de los indicadores de desempeño organizacional antes y después de aplicar el CXV en HAYCO.

Antes quedaron identificados y descritos los contenidos que ahora toca analizar. Esta es la etapa que da cierre al procedimiento y consti tuye el momento de control y retroalimentación sobre el cumplimiento de los supuestos planteados durante la planificación. Al mismo tiempo cierra el ciclo de formación al dar por culminado el proceso de CXV en HAYCO.

Técnicas e instrumentos: Triangulación de Datos.

La indagación cualitativa que prevalece en esta investigación ofrece una mayor riqueza y profundidad en sus datos si estos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección. Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección se le denomina *Triangulación* (Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2006).

Para Arias (1999) el empleo de la Triangulación es la recogida de información desde diferentes puntos de vista, realizando comparaciones múltiples de una misma evaluación y combinando metodologías en su análisis. La autora define la triangulación a partir de cuatro referentes: los datos, los evaluadores, la teoría y los métodos. En el caso de esta investigación se triangula toda la información que se obtuvo mediante el empleo de diversas técnicas en diversas fuentes. Lo que aporta una visión más general y cercana a la realidad empresarial.

Tarea 2: Valoración de la factibilidad del Procedimiento para la Evaluación del Impacto del CXV.

Siendo coherentes con la lógica de proceso declarada, al finalizar el procedimiento es necesario obtener retroalimentación sobre su factibilidad. Independientemente de que se dedique un acápite entero a analizar la factibilidad del procedimiento según la opinión de sus usuarios, en esta etapa el coach realiza una valoración general sobre el transcurso de cada una de las etapas, guiándose por las siguientes cuestiones:

¿Se alcanzan los resultados esperados?

¿Satisfacen los objetivos las técnicas e instrumentos usados?

¿Participan los involucrados?

Hasta aquí fueron descritos los aspectos metodológicos que estructuran el Procedimiento para la Evaluación del Impacto del Programa de Formación a Directivos. En el siguiente acápite se presentan los resultados alcanzados en la aplicación de este procedimiento.

2. Implementación del Procedimiento para la Evaluación del Impacto del Coaching por Valores en HAYCO.

A continuación se presenta el corrimiento en la práctica de cada una de las etapas del procedimiento, mostrando los resultados de la aplicación en las condiciones reales de la empresa. La forma en que se organiza el acápite es coherente con la estructura misma del procedimiento, siguiendo la lógica de las etapas en relación con el orden de aplicación de cada una de las técnicas e instrumentos previstos.

ETAPA 1

Definiendo los componentes metodológicos del programa de formación a evaluar:

a. *Objetivo de la formación:* Que el coachee sea capaz de equilibrar un conjunto de valores éticos, prácticos y de desarrollo que se complementen en el

comportamiento directivo para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización en el menor tiempo posible.

b. *Destinatario*: Director General de la Empresa HAYCO.

c. *Estructura y organización*: El CXV no es un programa de formación tradicional, por lo tanto su estructura no responde a las formas conocidas de organizar las acciones de formación en las organizaciones. El CVX aplicado en HAYCO se estructuró sobre la base de seis sesiones con una hora aproximada de duración, con una frecuencia promedio semanal. En cada sesión se dejaron tareas a resolver de manera individual por el coach y cada encuentro partía de un objetivo específico que tributaba al objetivo general definido. Todo el proceso de aplicación tomó dos meses de trabajo que se ajustaron a la metodología propuesta por Dolan (2012) pero contextualizada por Caro (2014) a las condiciones de la empresa cubana. El CXV transitó por una serie de pasos que se pueden agrupar en tres momentos fundamentales: contrato inicial, proceso de coaching y balance final.

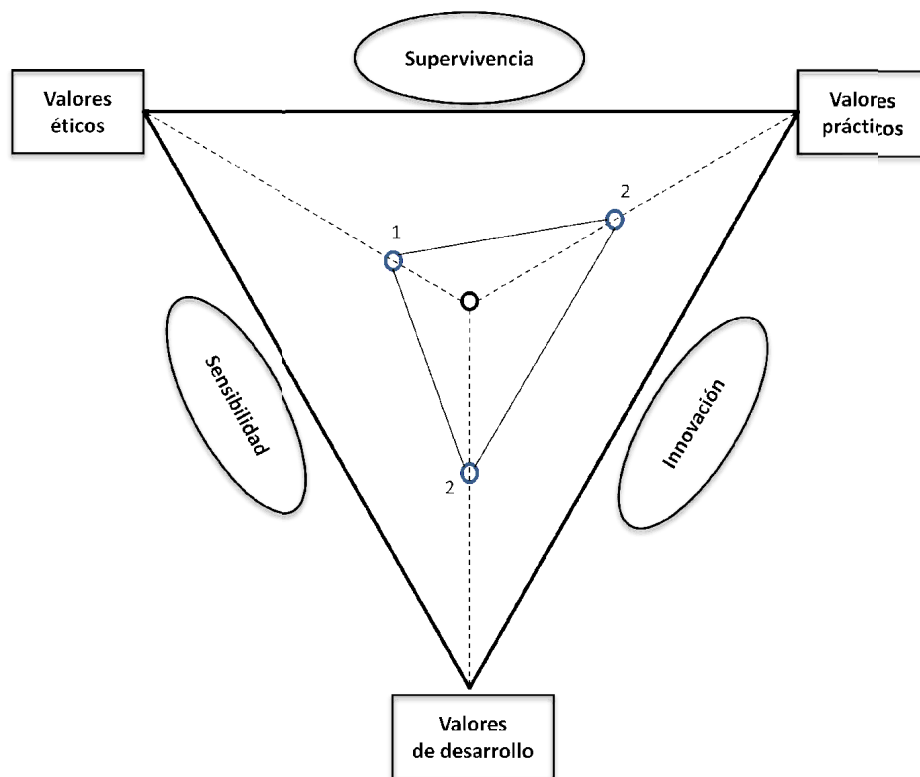
d. *Contenidos abordados*: Los contenidos que se abordaron durante el proceso de formación, están asociados al desarrollo de valores personales, los identificados como valores éticos, prácticos y de desarrollo, fundamentales para el Director General de HAYCO en el desempeño de su puesto. Se definen estos valores y se identifican las normas de actuación en relación a ellos. Se abordan también sus objetivos profesionales y la configuración de los valores en torno al cumplimiento de dichos objetivos en el Modelo Triaxial.

e. *Características de la evaluación*: Los resultados de la aplicación del CXV se evalúan teniendo en cuenta los avances logrados en cada sesión según el criterio del coach, así como una valoración general que hace coachee al final del proceso, a partir de su auto percepción sobre el logro de las metas planteadas al inicio del proceso formativo y su impacto inmediato a nivel individual. A lo largo del proceso se usa la observación como vía para corroborar información e identificar nudos críticos de actuación sobre el comportamiento del coachee en su área de trabajo y fuera de la relación profesional con el coach.

f. *Principales resultados*: Queda definido el objetivo profesional como -posicionar a HAYCO como empresa competitiva en el mercado -; quedan definidos los valores

fundamentales del coachee, su significado y las normas de actuación correspondientes; y queda dibujado el Modelo Triaxial del Director General de HAYCO (Figura 10).

Figura 10- Modelo Triaxial del Director General de HAYCO.



Fuente: Elaboración propia.

Develando el vínculo esencial entre el programa de formación y el procedimiento para la evaluación de su impacto :

El Modelo Triaxial contiene el sistema de valores individuales , agrupados alrededor de uno o varios objetivos estratégicos, de acuerdo con su prevalencia según la clasificación en valores éticos, prácticos y de desarrollo de Díaz (2009). Permite visualizar la alineación existente entre los valores y los objetivos definidos para un individuo o grupo. Su dibujo recuerda el de un triángulo donde los valores se ubican hacia los vértices que se unen en el centro del esquema, en que se sitúa el objetivo.

La forma en que se configuran estos valores dentro del Modelo Triaxial, determina tendencias que pueden condicionar desempeños a nivel de la organización, a partir de su expresión en las dimensiones Sensibilidad, Innovación o Supervivencia.

Esta investigación plantea la evaluación del impacto del CXV a partir de identificar y analizar las brechas en el comportamiento de estas dimensiones atribuibles al nivel organizacional implícitas en el Modelo Triaxial.

ETAPA 2

Definiendo los indicadores de desempeño organizacional para cada una de las dimensiones:

En la definición de indicadores se toma en consideración la misión de HAYCO, que está enfocada a ofrecer soluciones de equipamiento audiovisual con tecnología de avanzada y soporte técnico especializado, con servicio de postventa, profesionalidad y experiencia, concentrando los esfuerzos en el mercado de la Radio y la Televisión Cubana, la industria turística y las instituciones culturales. Lo que, unido a los objetivos estratégicos trazados por la organización, condiciona el establecimiento de indicadores asociados a la prestación de servicios.

En la entrevista individual realizada al Director General de HAYCO fueron identificados 11 indicadores de desempeño organizacional. De ellos, cuatro correspondientes a la dimensión Sensibilidad, cuatro correspondientes a la dimensión Innovación y tres correspondientes a la dimensión Supervivencia. A continuación se presentan los indicadores y la definición que da el coachee.

Dimensión Sensibilidad

1. *Sensibilidad con el cliente*: Se trata de la valoración que tenemos del cliente. Debemos valorarlo como muy importante y en función de eso tratarlo, no debemos humillar ni minimizar al cliente porque no sepa, al contrario. Debemos convertirnos en una empresa que sepa oír.

2. *Sensibilidad ante los cambios*: Hay cambios que deben realizarse en la empresa para que podamos mejorar, estos cambios implican que algunas personas se afecten, por ejemplo cambios en los cargos. Hay que ser sensible a la hora de ejecutar los cambios, no herir sensibilidades, pero llevarlos adelante, porque a veces unos deben sacrificarse para que el resto avance.
3. *Sensibilidad entre los trabajadores*: Cómo se dan las relaciones humanas, la comprensión entre los trabajadores y de los jefes con sus subordinados, nuestros trabajadores tienen vergüenza.
4. *Compromiso para con la empresa*: Sentirse parte de una familia, verse en los éxitos y los fracasos de la empresa, ponerse el pullover que dice HA YCO con orgullo.

Dimensión Innovación:

1. *Crear condiciones para que las personas innoven*: El Grupo de desarrollo va al principio, es la locomotora que debe arrastrar al resto, deben tener su espacio, sus recursos, sus medios, su líder impulsor, el apoyo de la dirección.
2. *Capacitar y ofrecer información*: Crear una plataforma, una base que luego se actualice sistemáticamente.
3. *Involucrar a todo el colectivo de trabajadores*: El éxito está en que se incorporen todos, tanto el personal de apoyo como los que responden a procesos claves. El trabajador más sencillo te puede dar una gran idea para mejorar cosas importantes en la empresa.
4. *Percepción de innovación*: ¿Cuándo somos capaces de reconocer que hemos hecho una innovación? Tenemos que patentizar nuestras innovaciones, ese reconocimiento nos motiva a ser más innovadores.

Dimensión Supervivencia:

1. *Cumplir con indicadores económicos*: Mantener la salud económica de la empresa es fundamental para garantizar el resto de las cosas. Sin dinero no se mantiene la empresa.

2. *Mantener la imagen*: Es importante mantener la imagen de empresa profesional, es la información que se da hacia afuera. Sin imagen no hay clientes.
3. *Mantener a los Recursos Humanos*: A partir de una cultura de la utilización del fondo de tiempo de los trabajadores con cierta libertad y autonomía, atender a cada quien de manera personalizada, más que el salario vale la comprensión. Sin trabajadores no se produce.

Validando los indicadores de desempeño organizacional para la práctica empresarial de HAYCO:

En la aplicación del Grupo Focal con el Consejo de Dirección se validan, para la práctica empresarial de HAYCO, los indicadores identificados de manera individual con el Director General.

Se profundiza en la conceptualización y comprensión de los indicadores en general.

Se agrega un quinto indicador de desempeño para la dimensión Sensibilidad, que queda definido de la siguiente manera:

5. *Respeto y reconocimiento al trabajo de otros*: Se respeta el esfuerzo que cada quien realiza, con su trabajo, a los resultados colectivos de la empresa. Cada quien en su puesto de trabajo, desde un simple técnico hasta el Director General, realiza un aporte a la empresa y hay que saber reconocer lo que cada quien hace, aunque parezca insignificante.

ETAPA 3

Evaluando en la práctica empresarial de HAYCO la brecha -antes del CXV / después del CXV- existente en los indicadores de desempeño:

Para definir la brecha existente en el comportamiento de los indicadores de desempeño, antes y después de aplicado el CXV, se obtienen resultados por dos vías: una es el análisis de las categorías esenciales de los indicadores, la otra es el análisis de la percepción de los actores sobre el comportamiento de los indicadores.

Análisis de la brecha en las categorías esenciales de los indicadores:

De forma conjunta con los actores organizacionales y a partir de la información recogida hasta el momento, se define un conjunto de categorías esenciales válidas y susceptibles de ser evaluadas en HAYCO (Figura 11).

Figura 11- Operacionalización de indicadores de desempeño organizacional: Categorías esenciales definidas para HAYCO.

Dimensión	Indicador	Categoría Esencial
Sensibilidad	Sensibilidad con el cliente	- Fidelización.
	Sensibilidad ante los cambios	- Cumplimiento de órdenes. - Motivación. - Productividad. - Ausentismo. - Fluctuación laboral.
	Sensibilidad entre los trabajadores	- Clima laboral. - Casos analizados por la Órgano de Justicia Laboral. - Dificultados en la comunicación horizontal y vertical. - Maltrato.
	Compromiso para con la empresa	- Índice de fluctuación laboral. - Productividad. - Desempeño laboral.
	Respeto y reconocimiento al trabajo de otros	- Estimulación moral y material (reconocimientos en Asamblea de Trabajadores, en Consejos de Dirección, entrega de Certificados ante el barrio y la familia). - Clima laboral.
Innovación	Crear condiciones para que las personas innoven	- Existencia de normativas que faciliten los procesos de innovación. - Estructura organizacional favorable a la innovación (Grupo de Desarrollo). - Retribución y reconocimiento. - Estimulación al registro de innovaciones.
	Capacitar y ofrecer información	- Existencia de un sistema de capacitación. - Identificar necesidades de aprendizaje. - Número de acciones de capacitación.
	Involucrar a todo el colectivo de trabajadores	- Realización de eventos científicos.

	Percepción de innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Número de innovaciones realizadas. - Número de innovaciones registradas. - Retribución y reconocimiento. - Estimulación al registro de innovaciones. - Actitud positiva ante los cambios.
Supervivencia	Cumplir con indicadores económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Gasto de salario/VAB. - Liquidez. - Solvencia. - Rentabilidad.
	Mantener la imagen	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización.
	Mantener a los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de fluctuación laboral. - Reconocimiento y retribución. - Clima laboral. - Sistemas de capacitación. - Evaluación. - Identificación con la organización.

Fuente: Elaboración propia.

De este conjunto de categorías esenciales se selecciona al menos una por indicador y se le aplica la lógica de evaluación antes - después, para identificar la brecha.

El alcance de la investigación está limitado en este sentido por razones prácticas. El ápice estratégico de HAYCO señala estas categorías esenciales como válidas y reconoce el valor que aporta, para el proceso de toma de decisiones y el cumplimiento de las funciones de la dirección, el conocimiento y seguimiento sistemático de las mismas. Sin embargo, en estos momentos algunas no son evaluadas porque no existen mecanismos para su control ni cuantificación en la empresa.

Por esta razón se han escogido aquellas categorías de las que sí se conoce con rigor su expresión concreta en la empresa, intentando definir la brecha en el comportamiento de todos los indicadores con al menos la expresión concreta de una categoría esencial. En la siguiente tabla (Figura 12) se resume el resultado encontrado en la evaluación de los indicadores.

Figura 12- Evaluación del comportamiento de los indicadores de desempeño organizacional.

Dimensión	Indicador	Categoría Esencial	Brecha	
			Antes	Después
Sensibilidad	Sensibilidad con el cliente	- Fidelización	No se evaluaba	Se evalúa
	Sensibilidad ante los cambios	- Índice de fluctuación laboral	5%	5%
	Sensibilidad entre los trabajadores	- Casos analizados por la Órgano de Justicia Laboral	1	0
	Compromiso para con la empresa	- Índice de fluctuación laboral	5%	5%
	Respeto y reconocimiento al trabajo de otros	- Estimulación moral y material (reconocimientos en Asamblea de Trabajadores, en Consejos de Dirección, entrega de Certificados ante el barrio y la familia)	Se realizaba	Se realiza
Innovación	Crear condiciones para que las personas innoven	- Estructura organizacional favorable a la innovación (Grupo de Desarrollo)	Estructura Informal	Estructura Formal
		- Estimulación al registro de innovaciones	No se hacía	Se hace
	Capacitar y ofrecer información	- Existencia de un sistema de capacitación	Si	Se perfeccionó
		- Número de Acciones de capacitación	4	12
	Involucrar a todo el colectivo	- Realización de eventos científicos	0	1
	Percepción de innovación	- Estimulación al registro de innovaciones	No se hacía	Se hace
Supervivencia	Cumplir con indicadores económicos	- Gasto de salario/VAB	0.3505	0.3503
	Mantener la imagen	- Fidelización	No se	Se evalúa

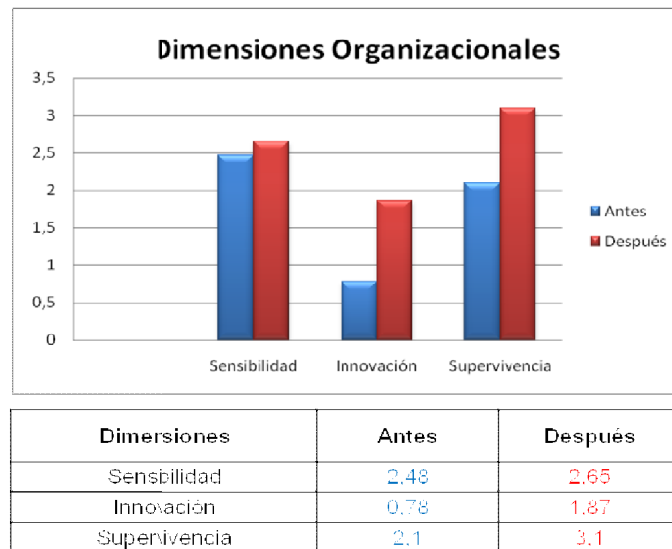
			evaluaba	
	Mantener a los Recursos Humanos	- Índice de fluctuación laboral	5%	5%
		- Existencia de un Sistema de capacitación	Si	Se perfeccionó

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencian dos grupos de indicadores: uno en el que no se evidencian cambios en las categorías esenciales; y otro en el que sí se evidencian cambios en estas categorías. De los 11 indicadores analizados en la tabla, el 64% evidencia una brecha en su comportamiento luego de aplicado el CXV. Los cambios que se presentan significan mejoras para la empresa.

Análisis de la brecha en el comportamiento de los indicadores:

En la Figura 13 se muestra la brecha existente en cuanto a la presencia de las dimensiones del Modelo Triaxial en HAYCO antes y después de aplicado el CXV. Figura 13- Cálculo de la brecha antes-después para las tres dimensiones.

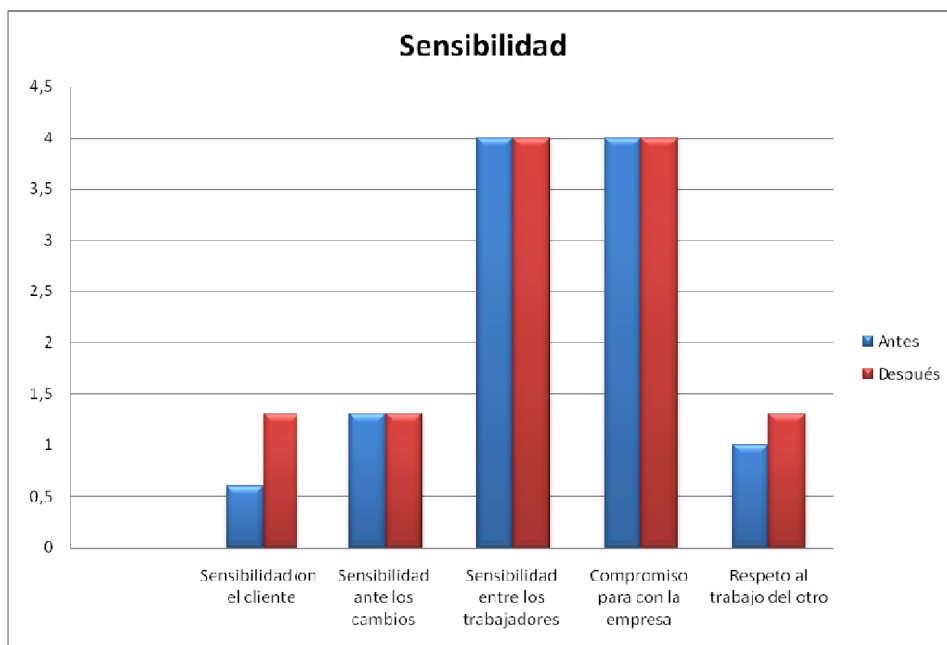


Fuente: Elaboración propia

La dimensión Innovación exhibe la mayor brecha en sus resultados, según la media de frecuencia de sus indicadores de más del 50% después del CXV. Va seguida por la dimensión Supervivencia y luego está la dimensión Sensibilidad. Esta última es la que menos cambios exhibe. Sin embargo su puntuación promedio es elevada porque ya estaba desarrollada desde antes.

En la dimensión Sensibilidad se destacan cambios en los indicadores Sensibilidad con los clientes y Sensibilidad ante los cambios (Figura 14).

Figura 14- Cálculo de la brecha antes-después para los indicadores de la dimensión Sensibilidad.



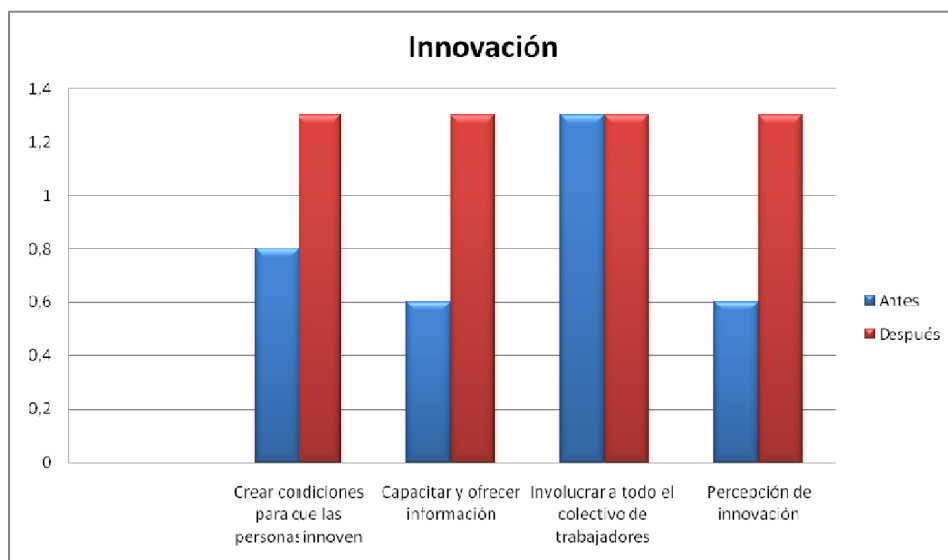
Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la dimensión Innovación (Figura 15) se asocia a numerosos cambios ocurridos en HAYCO a fin de potenciar la innovación.

En el análisis de la brecha en el comportamiento de la dimensión Supervivencia, llaman la atención dos indicadores (Figura 16). El Cumplimiento de indicadores económicos y el Mantenimiento de los recursos humanos.

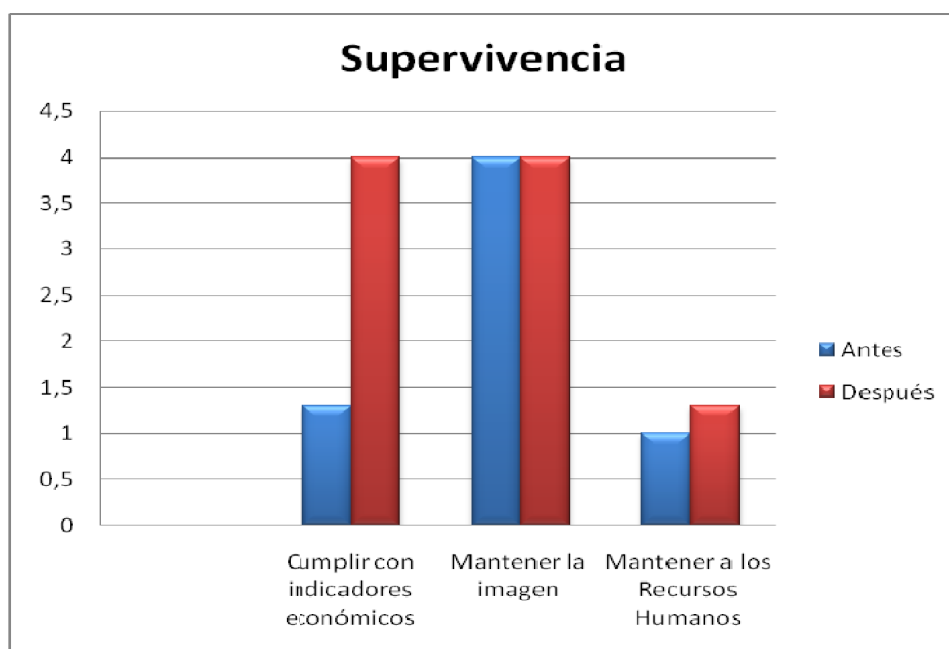
En general se puede decir que todos los indicadores han crecido después del CXV. Cuando menos, el comportamiento de los mismos se mantiene al mismo nivel.

Figura 15- Cálculo de la brecha antes-después para los indicadores de la dimensión Innovación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16- Cálculo de la brecha antes-después para los indicadores de la dimensión Supervivencia.



Fuente: Elaboración propia

ETAPA 4

Evaluando el impacto del CXV en HAYCO :

Haciendo un cruzamiento de toda la información aportada por ambos análisis puede concluirse que el CXV, aplicado al Director General de HAYCO, sí tiene un impacto en la organización. Los resultados demuestran efectivamente la existencia de una brecha en el comportamiento de las tres dimensiones del Modelo Triaxial, en tanto los indicadores sufren cambios positivos en su manifestación en la empresa, si se compara su comportamiento actual con el que mantenían antes de la aplicación del CXV.

La dimensión que exhibe los mayores cambios es la de Innovación. Luego está la de Supervivencia, y por último la de Sensibilidad. Esto se debe a varias razones. A continuación se presentan varios argumentos que fundamentan el cambio positivo que se evidencia en la empresa en relación con estas dimensiones y sus indicadores de desempeño.

La empresa se encuentra en un momento de auge. Por ello, es importante mantenerse y aunque están conscientes de que estos indicadores de Supervivencia deben mantener buenos índices, en la actualidad todos están más enfocados en el crecimiento, y por tanto, en la Innovación. Este resultado es coherente con el Modelo Triaxial resultante del proceso de CXV desarrollado. En relación con la Sensibilidad, ésta muestra cambios positivos pero menos relevantes si se compara sus indicadores con otras dimensiones. Sin embargo, las puntuaciones totales en este caso, son elevadas. Ello significa que los indicadores asociados a la Sensibilidad ya estaban desarrollados antes de aplicar el CXV y se desarrollan un poco más después de la acción de formación.

El impacto del CXV se evidencia en la práctica de la empresa, en los resultados que obtiene y en las transformaciones observables y medibles en su realidad. A continuación se describen algunas expresiones concretas asociadas a los indicadores de desempeño que evidencian cambios relevantes, posteriores a la aplicación del CXV:

- *Sensibilidad con el cliente:*

La fidelización del cliente no se evaluaba, pero a partir de ahora comenzarán a hacerlo. Aseguran que se mantienen los clientes en el tiempo y se incorporan otros nuevos, pero no consta una expresión cuantitativa al respecto, al menos por el momento. Por ello, la mejora en este indicador viene dada por la incorporación del análisis de la fidelización de clientes a los procedimientos de trabajo.

En realidad la atención a clientes ha sido valorada como buena por mucho tiempo, sin embargo, la percepción sobre esta cualidad ha mejorado en los últimos tiempos. La mejora en la sensibilidad con los clientes, que influye en que éstos mantengan y extiendan sus relaciones comerciales, en contribución a elevar el valor de los servicios de HAYCO por concepto de ventas.

- *Sensibilidad entre los trabajadores:*

Se encuentran evidencias de un caso analizado ante el Órgano de Justicia Laboral por inconformidad en el trato antes de la aplicación del CXV, pero en momentos posteriores, correspondientes a los últimos seis meses, no hay nuevos casos analizados.

El respeto al trabajo del otro se ve asociado a la estimulación, que si bien ha disminuido desde el punto de vista de las condiciones materiales que la acompañan, se enfatiza en el vínculo moral de los trabajadores con los resultados de la empresa.

- *Crear condiciones para que las personas innoven:*

Aunque siempre hubo intención de estimular la innovación a través de un grupo de desarrollo, éste respondía a demandas inmediatas y no constaba su formulación en la estructura. Sin embargo, recientemente se aprobó una nueva estructura organizativa para HAYCO favorable a la innovación, que incluye la formación de un Grupo de Desarrollo. Se ha preparado un local con buenas condiciones y recursos a su disposición. Y se ha establecido una política estratégica de innovación a partir del trabajo de este grupo, que tiene una doble misión: la de

liderar innovaciones para la mejora de la empresa y la de movilizar a la acción y participación involucrando a todos en la práctica de estas innovaciones.

- *Capacitar y ofrecer información:*

Ya existía un sistema de capacitación pero se ha perfeccionado, pues su diseño va más orientado al desarrollo técnico-profesional de los especialistas. Además ha crecido en un 66% el número de acciones de capacitación.

- *Involucrar a todo el colectivo:*

Se realizó un Evento Científico, que antes no se había hecho. Donde hubo una amplia participación de trabajadores de diferentes áreas que exhibieron sus resultados de trabajo, la mayoría de los cuales demostró alto nivel innovativo y enfoque a la solución de los problemas reales de la empresa.

- *Percepción de innovación:*

La percepción mejora en tanto se identifiquen acciones, que antes consideraban cotidianas, como resultados de innovación. Por ello se incorpora como política de la empresa el Registro de Innovación y Racionalización según lo establecido por la Ley 38.

- *Cumplir con indicadores económicos:*

De todos los indicadores económicos que contemplan en los balances, el Gasto de salario/VAB es por el que más se guían a la hora de tomar decisiones que dependan de la salud económica de la empresa. Este indicador se encontraba antes en 0.3505 y favorablemente, en estos momentos se encuentra en un 0.3503.

- *Mantener la imagen:*

Respecto a este indicador la mejora está dada porque hasta el momento no se cuenta con una expresión cuantitativa sobre la fidelización de clientes, pero se comenzará a establecer un procedimiento para evaluar la misma.

- *Mantener a los Recursos Humanos:*

El Mantenimiento de los recursos humanos se percibe en mejores condiciones después de aplicado el CXV. Lo que se asocia también a la mejora de los indicadores de Sensibilidad. En la medida en que ha mejorado el trato a los trabajadores, más atención personal y humana perciban de parte de los superiores y más reconocimiento moral reciban, existen más posibilidades de comprometerse con la empresa y escoger permanecer en ella.

Además de que funcionan todos los sistemas de Gestión de Recursos Humanos, se destaca el perfeccionamiento del Sistema de Formación. Asimismo se mantiene estable la fluctuación laboral.

Evaluando el cumplimiento de los objetivos del procedimiento desarrollado:

Para dar cierre al procedimiento, es necesaria la retroalimentación sobre el cumplimiento de sus objetivos, como vía para evaluarlo en su aplicación y como parte del momento final de control sobre el cumplimiento de lo planificado. Ello a partir de tres preguntas sencillas:

- ¿Se alcanzan los resultados esperados?

Sí se alcanzan los resultados esperados para cada una de las etapas. Lo que se argumenta en los siguientes logros alcanzados en la aplicación del Procedimiento para la Evaluación del Impacto del CXV en HAYCO :

- a) Se definieron los componentes metodológicos del programa de formación
- b) Se explicó el vínculo esencial entre el programa de formación y el procedimiento para la evaluación de su impacto .
- c) Se definieron los indicadores de desempeño organizacional para cada una de las dimensiones.
- d) Se validaron los indicadores de desempeño organizacional para la práctica empresarial de HAYCO.
- e) Se evaluó en la práctica empresarial de HAYCO la brecha -antes del CXV / después del CXV- existente en los indicadores de desempeño.
- f) Se evaluó el impacto del CXV en HAYCO.
- g) Se evaluó el cumplimiento de los objetivos del procedimiento desarrollado.

- ¿Satisfacen los objetivos las técnicas e instrumentos usados?

Las técnicas e instrumentos usados satisficieron los objetivos definidos para cada una de las etapas. Se obtuvo la información requerida y se garantizó fiabilidad y confiabilidad acerca de la misma.

- ¿Participan los involucrados?

Los involucrados cuya participación se definió en el acápite anterior, estuvieron presentes en cada una de las etapas, según lo requirió el procedimiento.

3. Análisis de la factibilidad del Procedimiento para la Evaluación del Impacto del Coaching por Valores aplicado en HAYCO.

Figura 17- Respuestas al Cuestionario para la validación del Procedimiento para la Evaluación del Impacto del Coaching por Valores en HAYCO.

El procedimiento propuesto en la investigación.		Opciones				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo total
		5	4	3	2	1
1	Cumple con los objetivos para el cual ha sido propuesto.	100%				
2	Correcto teóricamente.	100%				
3	No contradice la legislación cubana.		100%			
4	Es factible de implementar	100%				
5	Es una propuesta que supera las limitaciones del estado actual de la evaluación del impacto		100%			
6	Puede ser generalizado a otras organizaciones de la propia entidad, previa contextualización	100%				

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la factibilidad o viabilidad toma en cuenta, de manera general, la disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos que condicionan el estudio (Rojas, 1981). Situando la definición anterior en el contexto de esta investigación, la factibilidad del Procedimiento para la Evaluación del Impacto del CXV en HAYCO, condiciona sus posibilidades reales de aplicación y su alcance.

Para evaluar la factibilidad del procedimiento se usa un cuestionario de validación (Martínez, 2014) que se aplica a los participantes durante la implementación. En la Figura 17 se presenta un resumen de los resultados de la aplicación del cuestionario.

Estos resultados muestran la conformidad del Consejo de Dirección con el procedimiento implementado para evaluar el impacto del CXV aplicado en su empresa. Teniendo en cuenta que el perfil de respuesta se ubica hacia la valoración positiva, se puede afirmar que:

1. La empresa cuenta con un procedimiento para la evaluación del impacto, en este caso para el CVX, lo que aporta un valor añadido a la propuesta metodológica implementada y con resultados en HAYCO. Se corrobora con el criterio de que el procedimiento cumple al 100% con el objetivo para el cual ha sido propuesto, lo que se evidencia en la coherencia de los resultados.
2. Es correcto teóricamente al 100%, porque los usuarios del procedimiento dominaban los términos que se usaron durante su implementación. Ello permitió reconocer que no contradice la legislación cubana en un 80%, pues según expresan los encuestados el conocimiento que tienen sobre lo legislado respecto a sistemas de formación y su evaluación era escaso. Como consecuencia no pueden dar fe sobre un 100% de cumplimiento en el caso de este ítem por temor a comprometerse demasiado con una respuesta sobre la que no están totalmente seguros.
3. Es factible de implementar en un 100%, puesto que se comprobó que estaban creadas las condiciones y se contaba con los recursos para su implementación. Ello también posibilita considerar que la propuesta supera las limitaciones del estado actual de la evaluación del impacto en un 80%,

puesto que los encuestados no se comprometen en evaluarlo en el 100% porque no cuentan con toda la información respecto al estado actual general sobre evaluación de impacto de programas de formación. Sin embargo, todos coinciden en que esta es la primera vez que en HAYCO se aplica un procedimiento para evaluar el impacto de alguna formación.

4. Los participantes consideran que puede ser generalizado al 100% a otras organizaciones e incluso a otras áreas de la misma organización, siempre que se haga una previa contextualización.

4. Conclusiones del capítulo.

El procedimiento para la evaluación del Impacto del Coaching por Valores (CXV) en HAYCO ha cumplido sus objetivos, considerando que fue posible describir el proceder metodológico sobre cuya base se concibe y diseña el procedimiento. Además, fue posible aplicarlo en la empresa con resultados positivos. Por último, los evaluadores de la propuesta en todas sus dimensiones, expresaron su conformidad lo que se plasmó en las valoraciones emitidas que dan muestras de la coherencia de la propuesta y de la posibilidad de su aplicación a la empresa y en especial a HAYCO, con cambios tangibles y comprobables en los resultados de la empresa.

CONCLUSIONES

Al terminar la investigación es posible arribar a las siguientes conclusiones derivadas de los hallazgos científicos principales de cada capítulo:

1. La propuesta teórico-metodológica actual del Coaching por Valores no concibe la evaluación de su impacto. Se sistematizaron los elementos generales a tener en cuenta en una propuesta para la evaluación del impacto del Coaching por Valores.
2. En la empresa HAYCO no existe una concepción para evaluar el impacto de la formación. No existen instrumentos ni procedimientos que les permita evaluar si los programas de formación desarrollados tienen impacto en la organización.
3. El procedimiento para la evaluación del Impacto del Coaching por Valores en HAYCO ha cumplido sus objetivos; fue posible diseñarlo y aplicarlo en la empresa con resultados positivos. Los evaluadores de la propuesta expresaron su conformidad con la coherencia de la propuesta y de la posibilidad de su aplicación en la empresa. Como resultado de su aplicación se observaron cambios tangibles y comprobables en los resultados de la organización.

RECOMENDACIONES

En aras de perfeccionar la investigación y garantizar su continuidad, se ofrecen las siguientes recomendaciones:

1. Retroalimentar a la Dirección de HAYCO sobre los resultados obtenidos.
2. Entregar a la Dirección de HAYCO una carpeta con los siguientes documentos:
 - Informe sobre el impacto de la aplicación del Coaching por Valores en HAYCO.
 - Procedimiento para la evaluación del impacto del Coaching por Valores.
 - Análisis de factibilidad del Procedimiento para la evaluación del impacto del Coaching por Valores implementado en HAYCO.
3. Realizar esta investigación en otras empresas donde se aplique el Coaching por Valores.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

1. Alpízar, F. R. (2004). *Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana. Cuba.
2. Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la Investigación-Acción Participativa*. Grupo Editorial Lumen Hvmanitas. España.
3. Arias, M. M. (1999). *La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. Material en formato electrónico. Facultad de Enfermería. Universidad de Antioquia. México.
4. Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
5. Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Director General. Textos y Casos*. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Barcelona. España.
6. Billorou, N., Pacheco, M. & Vargas, F. (2011). *Guía para la evaluación de impacto de la formación. Red de Instituciones de Formación Profesional*. ISBN: 978-92-9088-256-5. Brasil. Consultado el 16 de diciembre de 2014 en <http://www.oitcinterfor.org/>
7. Bochard, F. & Burgos, S. (s.f.). *Evaluación del impacto de un proceso de coaching en indicadores de inteligencia emocional y dimensiones del bienestar psicológico en funcionarios del ámbito educacional de la región del Maule*. Universidad de Talca. Chile. Consultado el 16 de diciembre de 2014 en <http://www.redalyc.org>
8. Calviño, M. (2002). *Orientación Psicológica. Esquema referencial de alternativa múltiple*. Editorial Científico- Técnica. La Habana. Cuba.
9. (2014). *Cambiando la mentalidad. Empezando por los jefes*. Editorial Academia. La Habana. Cuba.

10. Caro, E. (2014). *Metodología de Coaching por Valores para la formación de directivos. Su aplicación en una organización cubana*. Tesis en opción al título académico de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de La Habana. Cuba.
11. Casales, J. C. (2004). *Conocimientos básicos de Psicología Social. Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
12. Castellanos, A. & Col. (2001). *La educación de valores en el contexto universitario*. Material en formato electrónico. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. Cuba.
13. Cervantes, C. (2002). El grupo de discusión en el estudio de la cultura y la comunicación. Revisión de premisas y perspectivas. *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 64, No. 2.
14. Chiavenato, I. (2002). *Construcción de Talentos. Coaching y Mentoring*. Editora Campus. Brasil.
15. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8va. Edición. McGraw-Hill. Bogotá. Colombia.
16. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. McGraw – Hill/Interamericana Editores, S.A. de CV.
17. Codina (2009). *Habilidades y herramientas gerenciales*. Editado por Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana. Cuba.
18. Columbié, M. (2005). *Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los Consejos de Administración Municipal*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana. Cuba.
19. Corral, R. (2003). *Historia de la psicología. Apuntes para su estudio*. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
20. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.

21. Davis, K. & Newstrom, J.W. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. Ediciones McGraw-Hill. México.
22. Decreto Ley 252 del Consejo de Ministros. “sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”. 2007.
23. Decreto 281. “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Número 41. 2007.
24. Díaz, M. (2000). *La Gestión de Recursos Humanos como herramienta motivacional. En busca de la Ventaja Competitiva*. Tesis en opción al Título Académico de Máster. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE. La Habana. Cuba.
25. Díaz, C. (2009). *Hacia una Estrategia de Valores en las Organizaciones*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
26. (2010). *Cómo utilizar una Estrategia de Valores en las Organizaciones. El lado oculto de los equipos gerenciales*. Fondo Editorial. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.
27. Dolan, S. (2012). *Coaching por Valores*. LID Editorial Empresarial. España.
28. Dolan, S., García, S. & Richley, B. (2006). *Dirección por Valores. Guía corporativa para vivir, mantenerse vivo y hacer una vida del Siglo XXI*. Editorial PALGRAVE MACMILLAN. España.
29. Dotlich, D. & Cairo, P. (2002). *El Entrenamiento en Acción*. Paidós. Argentina.
30. Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de HAYCO.
31. Fariñas, G. (2005). *Psicología, educación y sociedad. Un estudio sobre el desarrollo humano*. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
32. Fernández, A. (2007). *Metodología para gestionar el progreso del potencial humano de las SUM en La Habana*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios para el

Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. Cuba.

33. Fournies, F. (1987). *Coaching for improved work performance*. LibertyHouse. EUA.
34. Gallardo, T. (2004). *La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo universidad-empresa: hacia un modelo de superación a directivos*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Las Villas. Cuba.
35. García, S. & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. McGraw-Hill Interamericana. España.
36. Gasalla, J. M. (2010). *La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza (DpC)*. Pirámide. España.
37. Giménez, M. (2013). *Impacto del coaching en personas y organizaciones*. Consultado el 16 de diciembre de 2014 en <http://www.augere.es>
38. Goldsmith, M., Lyons, M. & Freas, A. (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo*. Prentice Hall. México.
39. Gutmann, D. & Iarussi, O. (2005). *La transformación. Deseo y liderazgo en la vida en las instituciones*. Icaria Editorial. España.
40. Hermida, J., Serra, R. & Kastika, E. (1992). *Administración & Estrategia. Teoría y Práctica*. 4^{ta} Edición. Ediciones Macchi. Argentina.
41. Harper & Linch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos No. 7. Formación y comunicación en la empresa*. Edición especial Gaceta de los negocios, Central Artes Gráficas S.A. Madrid. España.
42. Hernández, R. (2007). *Sistema integral de gestión de la capacitación en TRINCUBA*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana. Cuba.
43. Johnson, A. (1996). It's good to talk: The Focus Group and the Sociological Imagination. *The Sociological Review*. Vol. 44 No. 3.

44. Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
45. Kenney, J. & Donnelly, P. (1976). *Manpower Training and Developement*. Harrap. Londres. Inglaterra.
46. Kimchi, J., Polivka, B. & Stevenson, J. S. (1991). Triangulation: Operational Definitions. Metodology Corner. *Rev. Nursing Research*. Vol. 40, No. 6.
47. Koontz, H. & Weihrich, H. (2003). *Administración una perspectiva global*. 12 Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
48. Launer, V. (2011). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos*. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
49. Lewin, K. (1946). *La Investigación-acción y los problemas de las minorías*. Editorial Popular. España.
50. López, J. C., (2010). *Modelo de gestión del proceso de preparación y superación de cuadros en el contexto de las organizaciones cubanas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior Universidad de La Habana. Cuba.
51. Martínez, G. (2014). *Análisis del Retorno de la Inversión en la Capacitación en la Agencia de Protección Contra Incendios (APCI)*. Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. Cuba.
52. Menguzzato & Renau (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. McGraw-Hill. España.
53. Menguzzato, M. & Renau, J.J. (1997). *La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel. Barcelona. España.
54. Menguzzato, M. y Renau, J. (2000) *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Euroed, España.

55. Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito*. Ediciones Urano. España.
56. Moros, H. & Díaz, M. (2005). *Selección de lecturas de Psicología Organizacional II*. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
57. Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Metodological Triangulation. *MetodologyCorner. Rev. NursingResearch*. Vol 40, No. 1.
58. Navarro, R. (2006). *De la formación al desarrollo de las competencias*. Consultado el 7 de noviembre de 2013 en <http://www.rhhmagazine.com>
59. Oficina Nacional de Normalización (2007). *Norma cubana. Sistema de gestión integrada del Capital Humano - Vocabulario*. ONN. La Habana. Cuba.
60. Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. Cómo llegar al ROI de la formación*. Ediciones Díaz de Santos. España.
61. Peters, T. & Austin, N. (1987). *Pasión por la Excelencia. Características Diferenciales de las Empresas Líderes*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
62. Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Revista Educar*, p.119-133. Barcelona. España.
63. Resolución 20614/2008. La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores y la preparación y superación de los cuadros de l estado cubano y del gobierno y sus reservas. Ministerio de Educación Superior/Ministerio de Economía y Planificación. 2008.
64. Rodríguez et al. (1990). *Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
65. Rojas, R. (1981). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Universidad Autónoma de México. Sexta Edición. México.
66. Ruiz, J. & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Deusto, Bilbao. España.
67. Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. DF. México.

68. Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
69. Segarte, A. L. (2005). *Temas psicológicos y pedagógicos de la educación, la enseñanza y el aprendizaje, desde la perspectiva del Enfoque Histórico Cultural. Selección de lecturas*. Material en formato electrónico. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana. Cuba .
70. Senge, M.P. (1992). *La quinta disciplina*. Editorial Gránica. España.
71. Tejada, J. & Ferrández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Vol. 9, No. 2. Consultado el 16 de diciembre de 2014 en: <http://redie.uabc.mx/vol9no2/contenido-tejada2.html>
72. Valiente, P. (2001). *Modelo teórico de la cocepción sistémica de la superación de los dirigentes*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior de Holguín. Cuba.
73. Vecino, J. M. (2008). *Dimensión estratégica de la capacitación*. Consultado el 30 de octubre de 2008 en <http://www.gestiopoli.com/organizacionalento>
74. Werther, W. & Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill. México.

ANEXOS

Anexo 1: Escala Likert para el diagnóstico sobre la evaluación del impacto de la formación en HAYCO.

Valore en una escala del 1 al 5 las afirmaciones presentadas, tomando las siguientes opciones:

1=Muy en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Medianamente de acuerdo; 4=De acuerdo y 5= Muy de acuerdo.

Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
Existe un presupuesto para la actividad de capacitación					
Existen políticas específicas para la capacitación del personal					
Se conoce lo que se norma legalmente para la evaluación del impacto de la capacitación					
Se determinan las necesidades de aprendizaje del personal					
Las acciones de capacitación satisfacen las necesidades					
Se evalúan las acciones de capacitación ejecutadas					
Se mide el nivel de satisfacción de los participantes					
Se evalúa el aprendizaje de las personas (conocimientos, habilidades y actitudes)					
Se mide la implementación de ese aprendizaje en el puesto de trabajo					
Se utilizan indicadores para evaluar la implementación del aprendizaje en el puesto de trabajo					
Se utilizan variables propias de la organización para evaluar la implementación del aprendizaje en el puesto de trabajo					
Se conoce el estado de la evaluación de impacto de la capacitación					

Anexo 2:Guía deEntrevista para el diagnóstico sobre la evaluación del impacto de la formación en HAYCO.

1. ¿Se destina un presupuesto para la actividad de capacitación ?
2. ¿Definen políticas específicas para la capacitación del personal ?
3. ¿Conocen las disposiciones oficiales que norman la evaluación del impacto de la capacitación?
4. ¿Están al tanto del estado de la evaluación de impacto de la capacitación ?
5. ¿Las acciones de capacitación satisfacen las necesidades de aprendizaje?
6. ¿Se evalúan las acciones de capacitación ejecutadas ?
7. ¿Se mide la implementación del aprendizaje en el puesto de trabajo ?
8. ¿Definen indicadores para evaluar la implementación del aprendizaje en el puesto de trabajo?
9. ¿Utilizan variables propias de la organización para evaluar el efecto de la formación en los resultados organizacionales?

Anexo 3: Guía de Observación para el diagnóstico sobre la evaluación del impacto de la formación en HAYCO.

1. Importancia otorgada a la actividad de Formación y Desarrollo.
2. Conocimiento por parte de los miembros del Consejo sobre las regulaciones establecidas para la medición del impacto de la formación.
3. Valoración de los miembros del Consejo sobre la calidad y efectividad de la formación.
4. Dominio sobre el impacto de la formación en los resultados de la empresa.
5. Grado de satisfacción respecto al estado actual de la medición del impacto de la formación en la empresa.

Anexo 4: Guía de Entrevista individual al Director General de HAYCO.

- a. ¿Qué significan para HAYCO la Sensibilidad, la Innovación y la Supervivencia?
- b. ¿Tal y como se definieron normas de actuación en relación con los valores, podrán definirse indicadores de desempeño organizacional en relación con estas dimensiones?
- c. ¿Pueden apreciarse los resultados de la empresa en el comportamiento de estas dimensiones?
- d. ¿Es posible traducir estas dimensiones del Modelo Triaxial en indicadores de desempeño organizacional? ¿Cuáles serían estos indicadores?

Anexo 5: Diseño del Grupo Focal.

Objetivo: Validar los indicadores de desempeño organizacional definidos previamente con el coachee para cada una de las dimensiones.

Inicio: Presentar Modelo Triaxial del coachee y explicar la relación entre los valores antes identificados y las dimensiones derivadas de la forma en que estos se configuran. Mostrar la importancia de identificar indicadores de desempeño organizacional que permitan visualizar estos resultados a nivel de toda la empresa.

Desarrollo: Dividir el grupo en dos subgrupos que se ubiquen lo más lejos posible. A cada grupo se le entrega el listado de los indicadores definidos por el coachee y sus definiciones, pero se les da una orientación diferente:

-Grupo 1: Estos son los indicadores definidos por el Director para cada dimensión. Estamos muy conformes con el trabajo que se realizó y creemos que efectivamente deben ser estos los indicadores. Ustedes deben fundamentar ante el resto del colectivo las razones por las cuales son estos los indicadores correctos.

-Grupo 2: Estos son los indicadores definidos por el Director para cada dimensión. Pero no estamos muy conformes con el trabajo que se realizó y creemos que pueden estar faltando indicadores, o que hayan algunos que estén sobrando, tal vez otros que debemos modificar en su formulación. Ustedes deben fundamentar ante el resto del colectivo las razones por las cuales podrían incorporarse nuevos indicadores, o eliminar algunos de los propuestos o modificar su formulación y explicarles por qué.

Cierre: Cada grupo realiza su presentación defendiendo ante todo el colectivo las ideas desarrolladas en el espacio del grupo. Luego se listarán los indicadores de desempeño organizacional, que a juicio del Consejo de Dirección, definen cada una de las dimensiones del Modelo Triaxial en HAYCO.

Anexo 6: Encuesta al Consejo de Dirección

Primera ronda: Las siguientes afirmaciones caracterizan los resultados de muchas empresas modernas. Exprese la frecuencia en que se manifestaban en HAYCO antes de aplicar el Coaching por Valores a su Director.

Segunda ronda: Las siguientes afirmaciones caracterizan los resultados de muchas empresas modernas. Exprese la frecuencia en que se manifiestan en HAYCO en la actualidad.

Afirmaciones		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	<i>Sensibilidad con el cliente</i>					
2	<i>Crear condiciones para que las personas innoven</i>					
3	<i>Cumplir con indicadores económicos</i>					
4	<i>Sensibilidad ante los cambios</i>					
5	<i>Capacitar y ofrecer información</i>					
6	<i>Sensibilidad entre los trabajadores</i>					
7	<i>Involucrar a todo el colectivo de trabajadores</i>					
8	<i>Compromiso para con la empresa</i>					
9	<i>Salir de los formulismos</i>					
10	<i>Mantener la imagen</i>					
11	<i>Innovación profesional</i>					
12	<i>Mantener a los Recursos Humanos</i>					
13	<i>Percepción de innovación</i>					
14	<i>Respeto por el trabajo del otro</i>					