



PROGRAMAS FORMATIVOS “A MEDIDA”. UNA EXPERIENCIA EN LA PREPARACIÓN DE ADMINISTRADORES DE CENTROS DE RESTAURACIÓN Y OCIO

MSc. Iliana Cervantes Alonso.

Escuela de Hotelería y Turismo Camagüey. Formatur.
Subdirectora de Investigación y Desarrollo.
Profesora Principal. (ilianac@ehhc.co.cu)

Formación académica: Máster Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de La Habana, 2004;
Diplomado Gestión Integral de los Recursos Humanos, Universidad de Camagüey, 2000. Lic. Psicología.
Universidad Central de Las Villas, 1988

MSc. Gretel González Martínez.

Escuela de Hotelería y Turismo Camagüey. Formatur.
Metodóloga. Profesora Principal. (gretel@ehhc.co.cu)

Formación académica: Máster Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de La Habana, 2004;
Diplomado Gestión de Innovación en las Organizaciones. Universidad de Camagüey, 1998. Lic. Psicología.
Universidad Central de Las Villas, 1991

Resumen:

Se presenta la experiencia metodológica sobre el diseño e implementación de un programa de diplomado en administración de instalaciones de restauración y ocio en la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey, que responde a las necesidades de una empresa específica de lograr la eficacia administrativa de los mandos. Se valora el procedimiento seguido para el diseño curricular basado en competencias laborales: determinación de necesidades de superación, determinación de las competencias clave del cargo, diseño del programa, implementación y retroalimentación. Se resalta el papel de los estudiantes como protagonistas de todo el proceso y la participación activa desde la primera etapa de los principales directivos de la empresa. Se analizan los positivos resultados alcanzados en cuanto a indicadores de satisfacción, desarrollo de competencias, transferencia e impacto; lo que permite concluir que el enfoque teórico y el procedimiento metodológico empleados posibilitan diseñar programas de superación profesional pertinentes y flexibles para directivos y trabajadores del sector del turismo.

Palabras claves: competencias laborales, diseño curricular, superación de posgrado, aprendizaje permanente.

Abstract:

It states the methodological experience of the design and implementation of a management diploma program of restaurants and entertainment facilities in the School of Hotel and Tourism in Camagüey; it is related to the needs of a specific enterprise to achieve administrative efficiency of middle managers. It analyses the procedure followed for the curriculum design based on labor competences: identifying

needs for improvement, identifying key competencies of its post, designing the program, implementation and feedback. It highlights the role of students as protagonists of the whole process and the active participation of the executives of the enterprise since the first stage. It discusses the positive results achieved in terms of indicators of satisfaction, competences development, transfer and impact. It concluded that the theoretical and methodological procedure used, it is useful to design relevant and flexible programs to professional development for managers and workers in the tourism.

Key words: labor competences - curricular design - postgraduate improvement - permanent learning.

Introducción:

La preparación de directivos constituye un foco de atención constante de investigadores y académicos, dada la necesidad de mantener actualizadas sus competencias que les permitan el cumplimiento de las funciones del cargo, obtener resultados eficaces en el trabajo y contribuir al desarrollo de las organizaciones.

En las condiciones concretas de Cuba, de búsqueda de nuevos caminos para actualizar el modelo económico que permita desarrollar un socialismo próspero y sostenible, la ejecución de propuestas formativas que apuestan por el desarrollo de las capacidades de autoaprendizaje, autonomía y creatividad y el fortalecimiento de principios éticos y valores en trabajadores, técnicos y directivos para que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico, constituye una respuesta pertinente a las directrices para el desarrollo contenidas en los Lineamientos de la política económica y social aprobados. (PCC, 2011)

Se hace necesario invertir en una gestión de la formación no descontextualizada del ambiente laboral, sino al amparo de los procesos de trabajo y de innovación tecnológica, que como plantea Mertens (1997) permita alcanzar los dos tipos de aprendizajes que son estratégicos para la empresa *el de la capacidad de aprender y el de un saber utilizable*, saberes transversales susceptibles de ser actualizados en la vida cotidiana, que se manifiesten en la capacidad de resolución de problemas prácticos del contexto laboral e impacten directamente en los principales resultados de las organizaciones.

Este trabajo tiene el objetivo de valorar la experiencia de diseño, implementación y medición del impacto de un programa de posgrado dirigido a administradores de restaurantes y centros de recreación, partiendo de un diseño curricular basado en el enfoque de competencias. Se analizan, en primer lugar, los referentes teóricos que guiaron el proceso, luego se describe el procedimiento seguido para el diseño y ejecución del programa en cuestión y finalmente se valoran sus resultados.

1. Competencias laborales y diseño curricular:

Numerosas son las definiciones que sobre el término competencias laborales han sido aportadas desde su surgimiento en 1973 por McClelland, quien se cita en diversos trabajos que realizan un análisis del concepto en cuestión (Cuesta Santos, 2001; González Maura, 2006; Le Boterf, 1996; Levy-Leboyer, 1997; Mertens, 1997), así como los enfoques metodológicos que se asumen para su estudio: funcionalista, estructuralista, conductista, constructivista, cognitivo, hermenéutico-reflexivo, humanista (Guach Castillo, 2000; Mertens, 1997).

Las autoras a los efectos de diversos trabajos asumen la definición de Cuesta Santos (2001, p.5) “las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”. Entendiendo que estas características subyacentes integran el saber, saber hacer, saber ser y saber estar enunciados por Bunk (1994) citado por Fernández Rodríguez (2009). Por tanto, hay varios elementos a tener en cuenta para el empleo del término, por sus implicaciones prácticas:

- son configuraciones complejas, holísticas, que integran las tres dimensiones de los psicológico (cognitivo, afectivo y conductual) en las personas
- son la causa de un desempeño exitoso, superior al promedio
- están vinculadas a determinada cultura organizacional, contextualizadas, no aparecen en abstracto
- son medibles, solo así servirán como pautas para la gestión de las personas (evaluación, formación, selección)

La formación basada en competencias tiene tantas variantes como enfoques metodológicos que abordan el fenómeno de las competencias y en los últimos años se ha extendido en muchos países, también para la formación empresarial (Abad Guerrero y Castillo Clavero, 2004; Checchia, 2009; González Jaramillo y Ortiz García, 2011)

El diseño curricular por competencias en un enfoque complejo (González Maura, 2006; Tobón, 2007) se orienta a la formación integral de los individuos, dando un peso importante al componente ético, la búsqueda de autorrealización, el emprendimiento y el aporte a la sociedad. Se trata de desarrollar una mentalidad heurística, investigadora, que pesquisa y soluciona problemas en cualquier situación laboral (González Maura, 2006; Araya Muñoz, 2011). Evidentemente, para esto se requiere fomentar la capacidad de aprendizaje permanente, que implica desarrollar dos elementos: asumir la responsabilidad individual frente a las situaciones, una actitud de involucramiento y el ejercicio sistemático de reflexión en y ante el trabajo (Zarifian, 1996 citado por Mertens, 1998). A continuación se exponen algunas de las características de un programa de capacitación basado en competencias (enunciadas por Mertens en una adaptación de Harris y otros, 1991), que son consideradas significativas:

- Las competencias se identifican cuidadosamente, son verificadas por expertos y de conocimiento para los implicados.
- Los criterios de evaluación se derivan del análisis de competencias, se explicitan y dan a conocer.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.

- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.

Por último, desde el enfoque de competencias y su esencia directamente ligada a la mejora del desempeño y la solución de problemas, se facilita la evaluación y medición del impacto de los programas cuyo diseño curricular responden a esta filosofía.

Dunberry y Péchard (2007) analizan los diferentes modelos para la medición de los resultados e impactos de la formación: cuatro niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick (1959), del que se han propuesto diferentes variantes (Hamblin, 1974; Molenda, Pershing y Reigeluth, 1996; Phillips 1997; Kearns y Millar, 1997) y el modelo CIPP de Stufflebeam (1971), al que siguieron otros que tienen analogías con él (modelo IPO de Bushnell, 1990 y el modelo de Kauffman y otros, 1995). A todos los modelos se les plantean diferentes críticas. (Dunberry y Péchard, 2007; Guerra-López, 2007)

Las autoras coinciden en que la evaluación e impacto de la capacitación además de analizar la satisfacción y el aprendizaje conseguidos, debe analizar los efectos que las acciones de preparación produjeron en el desempeño laboral y en la organización; proporcionando una exploración sobre los cambios ocurridos a todos los niveles, tanto cualitativos como cuantitativos. Se trata de establecer una relación causal entre la mejora de los comportamientos de los sujetos y el rendimiento, la calidad de los procesos, productos, y servicios, clima laboral, etc.

2. Diseño y ejecución de Diplomado de Administración de Instalaciones extrahoteleras:

Como resultado del proceso de identificación de las demandas de una empresa extrahotelera, por parte de la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey (EHTC), se reconocieron problemas asociados a la administración de instalaciones, que evidenciaron necesidades de superación profesional (gestión administrativa, de operaciones y de recursos humanos) en los administradores. Por lo que se planteó para la Escuela la necesidad de acciones de preparación específicas que dieran respuesta al reto de *“lograr la eficacia administrativa de los mandos medios”*, dado el papel gestor que debe desempeñar el ocupante de este cargo, de cuya actuación depende en gran medida el resultado de los pequeños negocios que conforman la empresa.

Los ocupantes de este cargo son egresados de diferentes perfiles de la formación profesional, por lo que se requiere alcanzar la especialización para administrar instalaciones de servicios de restauración y ocio. En consecuencia, se diseñó un diplomado siguiendo el enfoque de competencias, empleando un procedimiento de cinco etapas, que se describe a continuación:

1. Determinación de necesidades:

Aún cuando se habían reconocido durante el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, se validaron con el equipo de dirección de la empresa y los propios administradores.

2. Determinación de las competencias clave del cargo:

Se realizó utilizando el criterio de expertos mediante método delphi (Cuesta, 2001) en dos vueltas, con los pasos:

- 2.1. Preparación del instrumento: se partió del estudio del perfil del cargo aprobado por el Grupo Empresarial, donde se recogen las especificidades del mismo. Se revisaron diccionarios de competencias directivas y en función de las demandas del cargo, teniendo clara su misión, se elaboró una propuesta de competencias claves, aquellas esenciales para el cumplimiento

exitoso de la misión, que quedaron definidas en un cuestionario al efecto, que también daba la posibilidad de añadir algún criterio por parte de los expertos.

- 2.2. Selección de expertos: fueron establecidos los criterios para la selección de los expertos, donde primó el conocimiento del cargo y de la empresa, por tanto, fueron seleccionados 11 compañeros, entre directivos y especialistas, todos con más de cinco años de trabajo en la empresa en cargos que habían tenido interacción directa con los administradores.
- 2.3. Preparación de los expertos: con el objetivo de lograr la comprensión sobre el fenómeno de las competencias laborales y que estuvieran en capacidad de interpretar las demandas del cargo en estudio bajo este enfoque.
- 2.4. Aplicación del cuestionario: se realizó una primera vuelta de recogida de información. Todas las competencias propuestas fueron seleccionadas por los expertos e incluyeron otras. Se analizó que los enunciados de los expertos, más que competencias nuevas se referían a pautas de comportamiento que no estaban descritas anteriormente, las que fueron integradas.
- 2.5. Se realizó una segunda vuelta de recogida de información, aquí se dejaron las pautas de comportamiento que tuvieron más del 60% de coincidencia por parte de los expertos.
- 2.6. Aprobación de competencias claves del cargo en el Consejo de Dirección de la empresa.
3. Especificación de componentes del programa: perfil del egresado, objetivos generales, plan temático, sistema de evaluación y luego por cada curso la definición de objetivos, contenidos, métodos, evaluación.

Es preciso señalar que aunque existían antecedentes de preparación del claustro sobre el tema de las competencias fue necesario retomar el camino andado, sobre todo para garantizar que el Comité Académico y el claustro aprobado asumieran las diferencias con el modo de hacer tradicional, es vital que los profesores se apropien de los elementos esenciales del nuevo modelo (Horruitiner Silva, 2006). Además se analizaron colectivamente los informes de resultados de la empresa en el año precedente y específicamente los indicadores de las instalaciones de procedencia de los cursistas.

Para el diseño de los componentes del programa se emplearon interrogantes que favorecen la reflexión y consenso de los docentes (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004; Checcia, 2009), por su importancia, se hace referencia a los componentes métodos y evaluación.

Con relación a los métodos, se seleccionan los que promuevan:

- La participación activa de los cursistas en la construcción de sus procesos de aprendizaje.
- El trabajo grupal, la confrontación y la construcción conjunta.
- La relación teoría-práctica, en forma similar a lo que ocurre durante el ejercicio profesional.
- El desarrollo de competencias en resolución de problemas, en las cuales no sólo opera la racionalidad técnica sino también la comprensión del sentido de la situación, la improvisación y la invención de estrategias, los conocimientos y experiencia previa.

Esto está a tono con aspectos fundamentales de la educación de posgrado que defiende la utilización de las técnicas pedagógicas de problematización alrededor de las situaciones concretas que afronta el trabajador en el desempeño de sus funciones. Así, se obtendrá un aprendizaje enmarcado en la propia realidad profesional.

Para el diseño de las evaluaciones debía buscarse que fueran integradoras, una *combinación* de conocimiento, comprensión, resolución de problemas, habilidades técnicas, actitudes y ética en la evaluación (Mertens, 1998, citando a Hager, 1995) y contextualizadas (Pallisera Díaz, Fullana Noell, Planas Lladó y Del Valle Gómez, 2010), de modo que sean significativas para el estudiante por estar relacionadas con su contexto profesional real.

4. Implementación del programa:

Se ejecutó de modo semipresencial con el mínimo indispensable de encuentros, promoviendo la actividad individual del estudiante y la autogestión del aprendizaje. Para ello se acordó con la empresa la periodicidad y horario de los encuentros y se mantuvo permanente información sobre la participación y rendimiento de los estudiantes.

5. Retroalimentación: medición de la satisfacción, aprendizaje, transferencia e impacto.

Esta etapa resulta esencial en relación con el alcance y calidad de la superación profesional llevada a cabo. Es fundamental durante este momento, la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, en correspondencia con los efectos producidos en la calidad de la actividad profesional y el grado de satisfacción del personal involucrado, como indicadores fundamentales para evaluar. Es decir, hay que analizar si el proceso de superación profesional desarrollado ha posibilitado la solución de los problemas que le dieron origen y en qué medida, por lo que la evaluación debe esclarecer el impacto que se ha producido en el ámbito de la actividad profesional.

3. Valoración de los resultados:

Seguidamente se refieren los resultados más significativos en cada etapa.

Determinación de necesidades: de las carencias generales enunciadas (administrativas, operacionales y de gestión de recursos humanos) se obtuvieron detalles y especificaciones que recogen las vivencias de las personas a las que se dirigía el programa. Esto se comprobó que tiene un alto valor motivacional para el desarrollo del curso posteriormente.

Determinación de competencias clave del cargo: las competencias clave definidas para el cargo de administrador de instalaciones extrahoteleras de dicha empresa son: Visión del negocio, Orientación a resultados, Orientación al cliente, Gestión de personas y Gestión de recursos (Cuadro 1).

Vale destacar la importancia de operacionalizar las competencias definidas, pues no sirve de nada trabajar con constructos abstractos que no tengan una clara salida en el comportamiento, por ello es requisito indispensable no solo definir explícitamente el significado de cada competencia, sino describir sus pautas de comportamiento, pues solo así podrán las competencias servir de punto de partida para el diseño de los componentes del programa. (Checchia, 2009)

Cuadro 1: Competencias clave para el cargo de Administrador de instalaciones extrahoteleras.

<p>Visión del negocio: Capacidad para anticipar y formular una perspectiva de negocio que le permita detectar y aprovechar oportunidades para obtener ventajas y posiciones competitivas; supone adelantarse a los acontecimientos y visualizar escenarios futuros.</p> <p>Pautas de comportamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y aprovechar las oportunidades del entorno laboral para contribuir a los objetivos. • Proponer alternativas, creando oportunidades y previendo obstáculos, para obtener mejores resultados. • Comprometerse responsablemente, asumiendo las dificultades que conlleva. • Mantenerse actualizado en el conocimiento del entorno competitivo a la instalación. • Poner en marcha, con decisión y rapidez, acciones por iniciativa propia, adelantándose a los problemas que se puedan plantear y reconociendo oportunidades que se brindan. • Actuar integrando los objetivos y valores de su instalación con los de la empresa. • Conocer y seguir indicadores de cambio y evolución del mercado y sus consecuencias.
<p>Orientación a resultados: motivación para alcanzar y si es posible superar los resultados previstos, fijando metas exigentes, gestionando los recursos y atendiendo a la calidad, los costos y las utilidades.</p> <p>Pautas de comportamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar activamente formas de mejora y sistemas más eficientes de hacer las cosas. • Encontrar estímulo en objetivos, proyectos y cometidos nuevos y desafiantes. • Orientarse a la consecución de retos con riesgo controlado. • Monitorear diariamente los resultados en términos de ventas, ingresos, costos, gastos y utilidades.
<p>Orientación al cliente: motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) ofreciéndoles los servicios y/o productos, y, si es posible, anticiparse a sus necesidades y demandas.</p> <p>Pautas de comportamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar totalmente comprometido con la calidad del servicio y atención al cliente. • Realizar esfuerzos para darle un valor añadido al cliente, creando expectativas favorables y nuevas ofertas y servicios al cliente. • Mantener una actitud proactiva, implicándose personalmente, realizando un seguimiento al proceso de servicio.
<p>Gestión de personas: capacidad para dirigir a las personas, motivando y fomentando espíritu de equipo, con el objetivo de lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los resultados.</p> <p>Pautas de comportamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a cada colaborador y al equipo, las orientaciones precisas, definiendo con claridad los papeles y objetivos a alcanzar. • Ofrecer oportunidades para que el equipo participe y proponga soluciones a los problemas. • Monitorear el desempeño y la calidad del trabajo de los colaboradores, corregir las desviaciones y estimular el alto rendimiento. • Organizar, inducir y coordinar las acciones del equipo de trabajo para conseguir metas comunes. • Mantener relaciones cercanas y de mutua confianza con cada uno de los colaboradores, en las que pueden expresarse sin recelos las emociones, problemas y dificultades.

- Motivar a otros entrenando y orientando su desarrollo profesional.

Gestión de recursos: capacidad para utilizar y controlar cotidianamente de manera óptima y rentable los recursos técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de lograr eficacia y competitividad.

Pautas de comportamiento:

- Usar de forma clara y responsable los recursos encomendados para cumplir sus funciones.
- Chequear diariamente para asegurarse que se siguen los procedimientos y mantienen registros claros, detallados de sus propias actividades y de las de otros.
- Priorizar las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.
- Optimizar tiempo y medios, mejorando la productividad de su equipo y detectando costos ocultos.
- Proponer nuevos procedimientos que contribuyan a la eficiencia organizativa.
- Ejecutar sus funciones en base a las normas y procedimientos aprobados.

Fuente: Elaboración propia.

Especificación de componentes del programa: en esta etapa el claustro del Diplomado, conducido por su Comité Académico, realizó varias sesiones de trabajo en grupo, donde se fueron dando respuesta a las interrogantes planteadas y en aproximaciones sucesivas se llegó al consenso necesario. En el perfil del egresado se recogieron las principales funciones que deben desarrollar los administradores para cumplir el propósito clave o misión del cargo, redactadas siguiendo el enunciado *verbo + objeto + condición*.

El programa quedó conformado por 8 cursos, que abarcan las áreas temáticas relacionadas con los problemas de desempeño identificados en los mandos, como se refleja en el mapa curricular del programa (Cuadro 2). El programa fue analizado con la dirección de la Empresa, previo a su puesta en práctica.

Para la evaluación, cada uno de los cursos diseñados incluyó la reflexión sobre la realidad particular de la instalación de cada cursista, donde debía identificar los problemas y realizar una propuesta innovadora para su solución. De igual modo, la evaluación final tuvo dos partes: un proyecto de mejora de la gestión de la instalación, que fue aplicándose por etapas, y la evaluación de las competencias por parte de tribunal en el que participaron docentes y directivos de la empresa.

Cuadro 2: Mapa curricular Diplomado Administración de Instalaciones Extrahoteleras.

No	Curso	Horas			Créditos
		Lectivas	Trabajo Independiente	Académicas	
1	Administración de instalaciones extrahoteleras	12	84	9 6	2
2	Administración económico financiera	12	84	9 6	2
3	Gestión comercial de instalaciones extrahoteleras	9	87	9 6	2
4	Dirección y supervisión de personas	12	84	9 6	2
5	Dirección y supervisión de aprovisionamiento	9	87	9 6	2
6	Dirección y supervisión de cocina	9	87	9 6	2
7	Dirección y supervisión de servicios gastronómicos	9	87	9 6	2
8	Dirección y supervisión de actividades recreativas	9	87	9 6	2
9	Taller integrador de Supervisión	4			
	Trabajo Final		96	9 6	2
	Totales	85	78 3	8 6 9	1 8

Fuente: Comité Académico del Programa.

Implementación: acorde con la concepción metodológica, se potenció el intercambio de experiencias entre los cursistas, el reconocimiento de las mejores prácticas, la demostración, simulación, solución de problemas, estudio de casos. Se propició el debate de la realidad de la empresa y la identificación de aspectos de mejora, contando con la participación de especialistas y directivos de la empresa en el desarrollo de algunas temáticas que se consideró pertinente.

Resumiendo, los aspectos metodológicos esenciales que caracterizaron el diseño e implementación del programa son:

- Punto de partida: identificación de problemas en la gestión de las instalaciones y deficiencias en el desempeño de los administradores asociadas a necesidades de superación, con la participación de la dirección de la empresa y de los propios cursistas.
- Determinación de las competencias claves del cargo de administrador de instalaciones extrahoteleras (con la participación de expertos de la empresa) para la concepción del programa y cada uno de sus cursos.
- Autoevaluación de entrada: los cursistas se evaluaron a sí mismos, teniendo en cuenta las pautas de comportamiento que manifiestan de modo regular en su desempeño habitual. A partir de aquí

fue transparente para todos los involucrados qué competencias debían ser desarrolladas durante el curso.

- Empleo de enfoque problematizador (búsqueda de causas y propuestas de soluciones) en la impartición de los cursos, utilizando las experiencias válidas de los cursistas.
- Creación de un espacio de reflexión multidisciplinario, flexible, contextualizado para la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas prácticos, orientado al desarrollo del compromiso activo de los estudiantes para la transformación de “su” realidad.
- Atención a las experiencias recogidas en la literatura, analizadas en los marcos de la normatividad cubana.
- Enfoque de proyectos y tareas para concretar la evaluación de cada curso y asegurar la integración de los mismos, con la introducción de mejoras en la gestión.
- Retroalimentación sistemática a cada cursista por parte del cuerpo docente sobre el proceso de desarrollo de las competencias.
- Introducción transversal de las directrices pertinentes recogidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), aprobados en el VI Congreso del PCC.
- Evaluación final que incluyó proyecto integral de mejora de la gestión de la instalación y evaluación de las competencias en el ejercicio del cargo (tanto por el tribunal como por el estudiante).
- Impartición flexible, ajustada a necesidades y características de la empresa (periodicidad de los encuentros, horarios, locales).

Retroalimentación: se realiza en dos momentos, al culminar el programa y al año. En este sentido se establecieron las siguientes dimensiones de evaluación:

- Satisfacción de los participantes y autoridades de la empresa.
- Aprendizaje: medición del desarrollo alcanzado en las competencias.
- Transferencia: modificación del comportamiento de los cursistas en el desempeño y aplicación de mejoras en la gestión de los procesos.
- Impacto: movimiento de indicadores de satisfacción del cliente y de eficiencia.

Se emplearon las técnicas de cuestionario, entrevistas y análisis documental (fueron revisadas las evaluaciones del desempeño realizadas a los cursistas en la Empresa en el periodo analizado, encuestas de satisfacción de los clientes y los informes de resultados económicos financieros de la Empresa).

En la dimensión *satisfacción*, al término del curso los estudiantes y el Consejo de Dirección de la Empresa expresaron que el resultado era muy favorable y que ya en ese momento se percibía su influencia en el desempeño de los mandos. Al año de concluido el diplomado se mantiene el 92 % de los participantes refiriendo un elevado grado de satisfacción. Las opiniones que fundamentan esta valoración resaltan la pertinencia y los métodos empleados cuando refieren: “el curso respondió a problemas reales que enfrentamos en las instalaciones”, “lo positivo de poder intercambiar con los colegas”, “los profesores nos permitían expresarnos, debatir, buscar soluciones entre todos”, “los ejemplos que usaron los profesores se relacionaban con la práctica de lo que hacemos en las instalaciones”

Tabla 1. Satisfacción con el programa en %

Indicadores	Alto	Medio	Bajo
Al cierre del programa	100	0	0
Transcurrido 1 año	92	8	0

Fuente: Cuestionario y entrevista.

El claustro del programa también refirió satisfacción con el diseño del currículo, su aplicación práctica y los resultados obtenidos. Se reconoció que las resistencias iniciales fueron superadas en la práctica y que el proceso requirió alto nivel de trabajo en equipo entre los profesores, estudio en profundidad de la realidad de la empresa en cuestión que permitiera dominar sus indicadores de desempeño, lo que conllevó a que los docentes tuvieran que salir de la acostumbrada “parcelación” e involucrarse en análisis más sistémicos y globales. No obstante, se señala la necesidad de continuar profundizando en la preparación del claustro para dominar el enfoque de competencias.

Con relación al *aprendizaje*, los resultados docentes fueron satisfactorios, se graduaron 12 estudiantes, para un 80 % de retención, que representa 10 puntos porcentuales por encima de los resultados tradicionales del centro en este tipo de programa. Todos los alumnos concluyeron con un nivel de desarrollo de las competencias para el cargo diagnosticado por el tribunal en la evaluación final entre bueno y alto.

En la dimensión *transferencia*, aunque todos los estudiantes valoraron que habían modificado en algo “su forma de hacer las cosas” cuando concluyó el curso, se pudo constatar al cabo del año que el 87 % presentó mejoras en la gestión de su instalación, plantean por ejemplo, que emplean “herramientas útiles para los análisis económicos”, que desarrollaron habilidades para “valorar el valor agregado y la productividad”. Como resultado de las evaluaciones parciales se generaron planes de acción que fueron implementándose en las instalaciones en diversos grados dependiendo de la complejidad de las medidas y de las diferencias individuales entre los estudiantes. Pasado el periodo analizado, refieren haber realizado “rediseños de productos”, “mejoras en la logística de almacén”, entre otras. Una graduada explica no haber podido implementar el plan de medidas por haber estado cerrada su instalación la mayor parte del tiempo por una reparación capital.

Tabla 2. Transferencia a la organización en %

Indicadores	Al cierre	Al año
Cambios en desempeño	100	87
Introducción de mejoras	100	80

Fuente: Evaluaciones del desempeño, cuestionario y entrevista.

Con relación al *impacto*, resulta que antes de realizar el diplomado la mayor parte de las instalaciones de esta Empresa habían operado con pérdidas, lo que ha cambiado ostensiblemente a la fecha de análisis, todas reportan incremento de los ingresos y utilidades. Por otra parte, el indicador de

satisfacción del cliente medido en una escala de 5 puntos, asciende en promedio de 3.9 a 4.6, mostrando todas las instalaciones mejoría en el mismo.

En esta valoración, aun cuando se han establecido los indicadores, es prudente advertir que no se puede considerar que los resultados objetivos de efectividad organizacional que se obtienen sean consecuencia directa de la preparación realizada, pues como es conocido en ello pueden haber influido múltiples factores. No obstante, es reconocido por la Empresa que la formación realizada ha tenido también su impacto en estos resultados. Queda abierta a futuros trabajos la demanda de encontrar vías para delimitar lo más posible la valoración de esta influencia.

Conclusiones

- El enfoque de competencias y el procedimiento metodológico empleado para el diseño de un programa de diplomado en administración de instalaciones de restauración y ocio resultó factible para elaborar un programa ajustado a las necesidades de la empresa y enfocado a desarrollar las competencias de gestión demandadas por el perfil del cargo.
- La implementación del programa Diplomado Administración de instalaciones extrahoteleras, alcanzó el objetivo propuesto y logró un alto nivel de satisfacción entre estudiantes y autoridades de la empresa turística en cuestión, permitiendo mejorar el desempeño de los mandos mediante la transferencia de lo aprendido al ejercicio profesional y el consecuente impacto en la realidad empresarial.

Referencias:

- Abad Guerrero, I. y Castillo Clavero, A. (2004): Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE*. 2794, 2004, p.29-41. http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2795_29-41__FA73956D92966BF3E12353076EB83B42.pdf
- Araya Muñoz, M. (2011): Competencias en educación: Ideas para el diseño curricular desde la deliberación práctica y crítica, basada en el desarrollo humano y la transformación social. *Revista Electrónica Educare* XV No.1, 2011, p. 109-121. <http://dialnet.unirioja.es/>
- Catalano, A.; Avolio de Cols, S. y Sladogna, M. (2004): Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas. [Versión de CINTERFOR. OIT]. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/publ/sala/vargas/clasific/index.htm> Consultado en: 20/08/09 a 14:20
- Checchia, B. (2009). Innovación en los posgrados empresariales. Estudio y validación de un modelo basado en competencias. *Revista Icono14*, No.14, 2009, p. 161-175. <http://www.icono14.net>
- Cejas Yanez, E y Castaño Oliva, R. (2004). *Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/modelo-cubano/modelo-cubano2.shtml> Consultado en: 12/09/09 a 10:00
- Cuesta Santos, A. (2001): Gestión de Competencias. Editorial Academia, La Habana.
- Dunberry, A y Péchard, C. (2007). *L'évaluation de la formation dans l'entreprise. État de la question et perspectives*. Disponible en:

- http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_LarecensiondesEcrits-15022007_FINALE.pdf Consultado en: 4/03/13 a 12:30
- Fernández Rodríguez, E. (2009). El discurso de la formación basada en competencias profesionales. Un análisis crítico de la formación inicial de profesionales en la Educación Superior. *REIFOP*, No. 12, 2009, p. 151-160. <http://www.aufop.com>
- González Jaramillo, S y Ortiz García, M (2011). *Las competencias profesionales en la educación superior*. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol25_3_11/ems11311.htm Consultado en: 6/03/13 a 10:30
- González Maura, V. (2006). La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. *XXI. Revista de Educación*. No.8, 2006, p.175-187. <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2010/b15168074.pdf?sequence=1>
- Guach Castillo, J. (2000). Gestión basada en competencias en las organizaciones laborales. Disponible en: <http://www.hugotorrente.com.ar/Gestion-basada-en-Competencias-en-las-Organizaciones-Laborales.pdf> Consultado en: 21/08/09 a 9:15
- Guach Castillo, J. (2000). La formación basada en competencias y sus implicaciones con el desarrollo del profesional reflexivo. Editorial CIPS, La Habana.
- Guerra-López, I. (2007). Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. Global Business Press. Consultado en: 7/03/13 a 13:30
- Horruitiner Silva, P. (2006). El reto de la transformación curricular. *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 40/3, 2006, p. 1 - 13 <http://www.campusoei.org/revista/rie35a01.htm>
- Le Boterf, G. (1996). Cómo gestionar la calidad de la formación. Editorial Gestión 2000, S.A, Barcelona.
- Levy-Levoyer, C. (1997). Gestión de las competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Editorial Gestión 2000, S.A, Barcelona.
- Mertens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [Versión de CINTERFOR. OIT]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm> Consultado en: 09/05/06 a 14:25
- Mertens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. [Versión de CINTERFOR. OIT]. Disponible en: <http://www.campusoei.org/oeivirt/fp/iberfop01.htm> Consultado en: 09/05/06 a 16:10
- Pallisera Díaz, M.; Fullana Noell, J.; Planas Lladó, A. y Del Valle Gómez, A. (2010). La adaptación al espacio europeo de educación superior en España. Los cambios/retos que implica la enseñanza basada en competencias y orientaciones para responder a ellos. *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 52/4, 2010, p. 1 - 13 <http://www.rieoei.org>
- PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Tobón, S. (2007) El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular. *Acción pedagógica*, No. 16, 2007, p. 14 - 28. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2968540>