

ARTÍCULO

LA CAPACITACIÓN COMO FACTOR DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES CUBANAS.

MSc. Yuneisy Alonso García. Profesora Auxiliar del Departamento de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos
E-mail: yalonso@ucf.edu.cu

Dra. Ana Lilia Castillo Coto. Profesora Titular del Departamento de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos
E-mail: katiara@ucf.edu.cu

RESUMEN

En este trabajo se hace un análisis de la situación que atraviesa el mundo y en particular Cuba con todos los cambios que se están sucediendo y cómo estos pueden afectar a las organizaciones si no están debidamente preparadas para hacerles frente. El objetivo del mismo es mostrar que el proceso de capacitación correctamente programado y evaluado puede brindarle a las organizaciones cubanas la oportunidad de encaminarse al éxito y salir airoso de todos los cambios que se están dando en el entorno turbulento en el que se mueven, comenzando por los directivos.

Palabras clave:

Capacitación, determinación necesidades capacitación, evaluación de impacto.

ABSTRACT

The present paper approaches the great validity and importance that the training process has in Cuba. An analysis of the situation is made that crosses the world and in particular Cuba with all the changes that are happening and how these can affect to the organizations if they are not properly prepared to make them front. The objective of this article is to show that the correctly programmed and evaluated training process can offer to the Cuban organizations the opportunity to head to the success and to leave airy of all the changes that are giving in the turbulent environment in which move, beginning with administrative.

Key words:

Training, training needs identification, impact assessment.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a un entorno altamente cambiante donde la capacidad de adaptación y la flexibilidad al cambio, así como la habilidad de adelantarse a los mismos y utilizarlos en su beneficio para alcanzar las metas deseadas son elementos de alto valor.

En medio de la crisis que azota al mundo, el incremento de las campañas bélicas, el desequilibrio político a nivel mundial, la crisis económica y el cambio climático, la posibilidad que tienen las organizaciones de alcanzar el éxito es contando con un personal altamente capacitado, comenzando por los directivos que son los que encabezan y dirigen las actividades en una organización.

Unido a estos cambios mundiales, Cuba también atraviesa una serie de transformaciones sociales y económicas a las que deben hacerles frente las organizaciones. Esto ha marcado un renovado interés en la capacitación de los directivos del país.

Cuba ha conferido tradicionalmente una gran importancia a la capacitación de su personal lo que se manifiesta en el alto nivel de preparación que tiene su fuerza de trabajo. Sin embargo, estos procesos se diseñan y ejecutan por las universidades y otras instituciones de educación superior a partir de generalizaciones de las necesidades de capacitación de múltiples organizaciones y donde predominan los cursos. Si bien el resultado es meritorio, las habilidades y destrezas específicas para el desempeño de funciones determinadas para empresas o instituciones no se desarrollan debidamente, como tampoco hay un sistema eficaz de retroalimentación que permita determinar cuán útil ha sido la acción de capacitación.

La capacitación es el proceso mediante el cual los individuos adquieren las habilidades, conocimientos y aptitudes que lo prepararan para enfrentar diversas situaciones en el entorno laboral y le ayudarán también en lo personal.

Sin embargo, existen dificultades para programar las acciones de capacitación en función de las necesidades que tienen las organizaciones y mucho menos, se ve a esta como una inversión para alcanzar un desarrollo futuro.

La capacitación no se advierte de forma sistémica, lo que provoca que no se determinen las necesidades de capacitación definiendo variables que se buscan mejorar, las cuales servirán posteriormente para evaluar el impacto de la capacitación sobre estas variables y medir el beneficio que la misma reporta a las organizaciones y a los individuos.

DESARROLLO

A lo largo de la historia, al componente humano, dentro de las organizaciones, no se le ha dado la importancia que le corresponde en el éxito o fracaso de la organización. El hecho de que en el mundo de hoy la única constante es el cambio, ha llevado a que las organizaciones comprendan que el individuo es el ingrediente indispensable en su fórmula del éxito.

Contar con un personal altamente capacitado es un factor de éxito para las organizaciones pues les permite enfrentarse al ambiente convulso en el que están inmersas.

Cuando se hacía referencia a los trabajadores se hablaba de recursos humanos (RR.HH.), o sea, que este se consideraba como un medio más para alcanzar los objetivos. Hoy, con la evolución en la forma de ver al elemento humano, se ha comenzado a hablar de capital humano, considerando al trabajador como parte esencial, fundamental para lograr las metas propuestas y crecer.

Empieza a hablarse entonces de Gestión de Capital Humano (GCH) con la idea de lograr que el capital humano con que cuenta la organización sea el adecuado. La GCH es una actividad que no debe recaer solamente en el departamento de RR.HH., debe involucrar a toda la organización, especialmente a los jefes que son los encargados de tomar las decisiones.

Cuba también ha asimilado este cambio, a pesar de que por años la política del país ha sido la preocupación por las personas y su superación, es solo hace algunos años que se está empleando la GCH.

Se concibe el grupo de Normas Cubanas para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC-SGICH: 3000, 3001, 3002) para integrar todos los elementos del SGICH y asegurar el enfoque de sistema y de proceso de la GCH.

En la misma se define el capital humano, basándose en la declaración dada por el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, como *"Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo"* (Punto 3.13 de la NC-SGICH: 3000).

El SIGCH está compuesto por 9 módulos dentro de los que se encuentra la Capacitación y el Desarrollo. Estos se definen de la siguiente forma:

"Desarrollo: Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que **les permiten desempeñar cargos de amplio**

perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior." (NC-SGICH: 3000, 2008).

"Capacitación: Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios." (NC-SGICH: 3000, 2008).

La cual no entra en desacuerdo con lo que estipula el Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las Entidades Laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, donde enuncia:

"Acción de Capacitación: expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizado." (RESOLUCIÓN No. 29/06)

El proceso de capacitación cuenta con cuatro etapas:

1. Determinación de las necesidades de capacitación (DNC).
2. Planificación de los programas de capacitación.
3. Implementación de la capacitación.
4. Evaluación del impacto.

Las acciones de capacitación deben estar relacionadas con los procesos de producción/servicios que las organizaciones realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el capital humano para llevarlos a cabo. Además, deben tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo.

Cuba está inmersa en una serie de cambios con el perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico. Esto ha llevado a una revitalización de la capacitación a nivel nacional partiendo de los directivos, dado que son ellos los encargados de llevar estos procesos de cambio y hacerles frente en las organizaciones con los mejores resultados.

Existe en el país una Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, que ya está en su cuarta versión, y es la base para la elaboración de las estrategias de capacitación ramales y territoriales.

"La Estrategia de Preparación y Superación es parte integrante del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas (fundamento para el ejercicio profesional de los cuadros), tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de éstos, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior." (Estrategia de Preparación y Superación es parte integrante del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, 2010; 12)

Para poder elaborar el plan de capacitación de los trabajadores se debe comenzar determinando las necesidades de capacitación en función de las metas y objetivos de la organización. Esto posibilitará que la organización capacite a su personal para enfrentar los retos que se le presentan y alcanzar el éxito. No es capacitar por capacitar, finalmente, la capacitación es una inversión que se hace para beneficiarse con una organización fortalecida.

Una actividad de capacitación que no esté relacionada con los intereses de la organización no tiene sentido en una visión que ve a la capacitación como un proceso sistémico y como una inversión a largo plazo.

Las necesidades a identificar deben estar en función de la organización, del departamento, del puesto e interés individual. "la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa." (Arrula: 12)

"Para elaborar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña." (Artículo 13, RESOLUCIÓN No. 29/06: 4).

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño.
- Observación.
- Cuestionarios.
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Reuniones interdepartamentales.
- Examen de empleados.
- Modificación de trabajo.

- Entrevista de salida.
- Análisis de cargos.
- Perfiles de competencia

Siendo este último el que más peso tiene hoy en el país en el momento de realizar el proceso de DNC, pues está en consonancia con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros.

“Los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, en cada área, se resumen en un documento donde se reflejen:

- las necesidades de capacitación para cada trabajador;
- las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades;
- quién o quiénes participan en cada acción;
- fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración;
- lugar donde se proponen desarrollarlas.” (Artículo 16, RESOLUCIÓN No. 29/06: 5)

Con esta información, resultado de la DNC, se determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos, elaborándose el plan o programa de capacitación y desarrollo. En la siguiente figura se puede observar el proceso de dicho plan.

Figura 1. Modo General para la Realización de un Programa de Capacitación y Desarrollo.



Tomado de: Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, <http://www.mailxmail.com/curso-capacitacion-desarrollo-recursos-humanos/>, 2006.

“En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- tipo de acción de capacitación a realizar;
- modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción;
- fecha de inicio y terminación de cada acción; y
- cantidad de participantes.” (Artículo 18, RESOLUCIÓN No. 29/06: 5)

Todo programa de capacitación que se planifique para los cuadros y sus reservas debe considerar los principios, componentes, formas de preparación y otros elementos que aparecen en esta estrategia nacional. Esta estrategia cuenta con Ocho principios y seis exigencias, el contenido se divide en cuatro grandes grupos:

- Preparación Político –Ideológica.
- Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.
- Preparación en Administración – Dirección (dirección, económica, jurídica y uso de la información).
- Preparación Técnico-Profesional.

Teniendo en cuenta estos elementos se determina el modo de formación o formas organizativas. “Modo de Formación: define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.” (Artículo 2, RESOLUCIÓN No. 29/06: 2)

Las formas organizativas contempladas en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros son las siguientes:

- Superación profesional: cursos, entrenamientos y diplomados.
- Formación académica de postgrado: especialidad, maestría y doctorado.
- Otras: consultorías, eventos, rotación, sustitución y trabajo con los equipos de dirección.

En todas se debe considerar la autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización de los cuadros y sus reservas.

Una vez que se tenga conformado el programa de capacitación de la organización, “La alta dirección debe garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.” (Apartado 4.5.5, NC-SGICH-3001, 2008)

Otro elemento importante en el proceso de capacitación es la evaluación del impacto. Esta permite conocer la repercusión de las actividades de capacitación, tanto a nivel organizacional como individual, así como conocer si los objetivos que se perseguían fueron alcanzados.

En la bibliografía consultada se habla de modalidades de evaluación, entre las que se encuentra la evaluación del impacto. Esta está centrada en determinar las repercusiones que la capacitación ha tenido en la organización, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

"Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios." (Artículo 26, RESOLUCIÓN No. 29/06: 7).

La evaluación del impacto debe estar dirigida a cuatro direcciones fundamentales: la reacción, el aprendizaje, la transferencia y el impacto. (NC-SGICH: 3002). Aunque estas acciones se llevan a cabo al concluir la actividad de capacitación, lo cierto es que desde el mismo momento en que se determinan las necesidades de capacitación debe comenzar la evaluación del proceso.

Son muchos los pasos que se han llevado a cabo en el país para conocer la repercusión de las acciones de capacitación en las organizaciones. Estas investigaciones en su mayoría han sido realizadas por los Centros de Educación Superior (CES) y algunas instituciones de la construcción y del turismo. Algunos de los trabajos realizados son los siguientes:

- "Reflexiones: impacto de la capacitación en el entorno empresarial del MICONS" de MSc. Mayté Fernández García, Lic. Miriam Villazón Pombo, Lic. Milda Padrón Díaz, Lic. Teresa Rigual Fustes, Lic. Isabel Gandol Morffe, Lic. Lourdes García Bastón, Lic. Clara Téllez González, MSc. Fausto J. Vila Planchuela, Lic. Idalberto Rojas Galindo y Lic. Alberto Correa Lafont, noviembre de 2005.
- "Determinación de indicadores para valorar el impacto de la capacitación en el territorio de Ciego de Ávila" de Armenio Pérez Martínez (CV), Mario Ares Sánchez, Leticia Pérez Vidal y Osleidys Hernández Beltrán, enero 2007.
- "Diseño e implementación de un modelo para la evaluación del impacto de la capacitación en materia de propiedad industrial" de MSc. Elsie Rodríguez González, Especialista

de Propiedad Industrial Centro de Información y Gestión Tecnológica de Matanzas.

- "Algunos apuntes sobre la Medición de impacto de la Capacitación a dirigentes" de MSc., Lic. Mirelys E. Pinto Hernández, Grupo de Técnicas de Dirección, Sede Universitaria de Sancti Spiritus, Colaboradora del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.
- "Una propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la superación de los dirigentes educacionales" del Dr. C. Pedro Valiente Sandó, Profesor Titular y Dra. C. María Alicia Álvarez Reyes, Profesora Auxiliar, ambos del Departamento de Dirección Científica Educacional del Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero".
- "La capacitación gerencial y su impacto en la empresa" del DrC Jorge R. Ramírez García y la Ms Silvia F. García García.
- "Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y sus reservas" de MSc. Yuneisy Alonso García, profesora del Departamento de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Cienfuegos.

Están constituidos a lo largo del país los Órganos de Cuadros a distintos niveles. El Órgano de Cuadros es el órgano rector metodológico, subordinado directamente al jefe máximo de la entidad, que está designado para auxiliarlo en la aplicación de la Política de Cuadros aprobada por el Partido Comunista de Cuba y el Gobierno.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y en los recientemente aprobados Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se tocó el tema de la capacitación brindándole una especial atención.

"Los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, (...) impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización." (Lineamiento 4, Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2011: 11)

Aun así, existen algunos problemas en la implementación de la estrategia de superación de cuadros y en las acciones de capacitación, entre ellos el poco interés de los cuadros y reservas en capacitarse, los programas de capacitación mal planificados o insuficientes y uno de los que más incide (en el que coinciden altos dirigentes del país) es que no se conocen los resultados de la preparación, o sea, saber si el cuadro ha adquirido realmente los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios que

lo lleven a un cambio de actitud y repercuta en el incremento de la eficiencia y la eficacia en sus organizaciones.

Para lograr la correcta implementación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas habrá que diseñar los programas basados en una correcta DNC, que además, identifique indicadores y variables que permitan evaluar el impacto de la capacitación.

La evaluación del impacto es parte fundamental del proceso de capacitación. Este sirve como retroalimentación del sistema y brinda una información valiosa y variada que ayuda a que los involucrados tomen decisiones sobre el proceso y la estrategia.

La evaluación se caracteriza por ser un proceso sistemático que supone la emisión de un juicio de valor y deberá sustentarse en información rigurosa, fiable y válida que lleve a la mejora y elevación de los niveles de desarrollo de la organización y de las personas que la conforman.

Se puede definir la evaluación del impacto como: "...proceso participativo que involucra a todas las instancias que conforman el sistema de formación. La participación debe darse no sólo en el proceso mismo de la evaluación, sino también en la aplicación oportuna y efectiva de las medidas correctivas que de ésta se derivan." (Esquivel García, Renier).

Existen muchos y variados modelos para evaluar el impacto de la capacitación, unos más completos que otros, pero siempre un camino de avance para lograr saber qué tan valioso resultó ser o no determinado proceso de capacitación.

Lo cierto es que aún queda mucho por hacer en este campo en las organizaciones cubanas. Se han dado algunos pasos, principalmente en la parte cualitativa y en sus dos primeras direcciones (reacción y aprendizaje), mas aún se ha hecho poco en la evaluación cuantitativa y la determinación de indicadores.

CONCLUSIONES

El éxito de las organizaciones está dado por la capacidad que tengan para hacer frente a los cambios y que un elemento principal de este es el capital humano, el cual con su preparación, talento y disposición pueden llevar a la organización a la posición deseada.

Para contar con este personal es necesario llevar a cabo acciones de capacitación, debidamente programadas en función de las necesidades de los distintos niveles de la organización.

Unida a la planificación del programa, hay que considerar la evaluación de impacto de la capacitación para conocer sus consecuencias, así como el efecto que ha tenido en el individuo, grupo, organización y sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala Villegas, S., Capacitación de Personal. El prisma. Available at: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/ [Accedido Noviembre 20, 2011].
- Carribero, A.A., 2002. Capacitación y Desarrollo. Formación y capacitación del talento humano. GestioPolis.com. Available at: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm> [Accedido Noviembre 20, 2011].
- Consejo de Estado de Cuba, 2010. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas,
- Consejo de Estado de Cuba, 1999. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, Available at: <http://www.gacetaoficial.cu> [Accedido Noviembre 20, 2011].
- Jorge R. Ramírez García & Silvia F. García, La capacitación gerencial y su impacto en la empresa.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales, Available at: [Accedido Noviembre 20, 2011].
- Partido Comunista de Cuba, 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Available at: [Accedido Noviembre 8, 2011].