

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO



Msc. Elvira Moré Polanco
emore@info.isctn.edu.cu
Facultad de Gestión de la Ciencia la Tecnología y el Medio Ambiente
Ing. Rómulo Joaquín Toirac López
joaquin.toirac@citma.cu
Dirección de Recursos Humanos
Sede Central del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente
Ing. Arnaldo López Nuñez
arnaldo@info.isctn.edu.cu
Facultad de Gestión de la Ciencia la Tecnología y el Medio Ambiente

Resumen

Este trabajo muestra los resultados obtenidos en una investigación realizada en el marco de la estrategia de innovación continua del proceso de gestión de la formación y el desarrollo profesional, para el periodo del 2000 - 2003 de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de la Ciencia , la Tecnología y el Medio Ambiente de Cuba, y la Facultad de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente (FAGES).

El problema a resolver estuvo relacionado con la poca eficacia del proceso de gestión de la formación y el desarrollo profesional en las organizaciones , y la limitada capacidad tecnológica de estas para responder a las exigencias actuales y los cambios conceptuales, que se vienen operando en los máximos niveles de dirección del país con respecto a la formación por competencias.

El objetivo estuvo dirigido a: fomentar la capacidad de innovación de las organizaciones, de manera tal que estas fueran capaces de innovar con efectividad la estructura del proceso de formación y desarrollo profesional de su organización, utilizando como agentes de cambio a los especialistas de capacitación.

Como resultado de la investigación desarrollada se ha logrado elevar la eficacia del proceso de gestión de la formación y el desarrollo profesional en las organizaciones del CITMA, adoptando una estructura de gestión con enfoque de procesos y de competencias.

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

ANTECEDENTES

La Facultad de Gestión de la Ciencia, la Tecnologías y el Medio Ambiente se oficializa en el año 2000 y tiene como misión la formación de directivos, especialistas y técnicos del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba.

Unas de las primeras acciones realizadas por FAGES en función de transformar el proceso de formación fueron, la elaboración de la plataforma para la formación continua de los cargos del CITMA³ y el diseño de un diplomado en la temática de Gestión de la Capacitación Organizacional⁴.

En el trienio 2000 - 2003 la Dirección de los Recursos Humanos del CITMA se trazó entre sus objetivos, implementar un sistema integral de gestión de los recursos humanos en sus organizaciones subordinadas a fin de lograr utilizar de forma efectiva el capital humano, una de las acciones realizadas estuvo encaminada a innovar el proceso de formación y desarrollo del capital humano⁵.

Entre los problemas que se habían detectado en el proceso de formación en las organizaciones, se encontraban los siguientes:

1. La no existencia de información que permitiera evaluar cualitativamente los resultados de la formación de su personal.
2. La formación es una responsabilidad centrada fundamentalmente en el especialista que atiende la capacitación en la entidad.
3. Se realiza de forma subjetiva la determinación de las necesidades de aprendizaje individual.
4. La evaluación del resultado de la formación se realizaba generalmente de forma cuantitativa y no cualitativa, lo que no permite valorar la incidencia de ésta en su desempeño.
5. No existe una estrategia de formación única en la organización, esta se encuentra dispersa en cuadro, potencial y otros trabajadores.
6. No es posible auditar el proceso de formación y desarrollo profesional por falta de evidencias que permitan trazarlo.

Estas insuficiencias del proceso de gestión de la formación evidencian la necesidad de que las organizaciones estructuren con una mayor eficacia el proceso de gestión de la formación del personal, con la finalidad de que el mismo les permita transitar hacia un modelo de "aprender a aprender" que puedan identificar con objetividad los problemas que se presentan y adoptar los planes de acción que sean necesarios.

Las exigencias fundamentales que debe cumplir la nueva estructura organizativa según criterio de los expertos fueron las siguientes:

1. Estar en correspondencia con las directivas y lineamientos de los organismos rectores de la formación en nuestro país.
2. Poseer un basamento científico tecnológico y social en correspondencia de nuestra realidades.
3. Que genere el menor volumen posible de información adicional a lo establecido.

³ Esta estrategia se elaboró por orientación de la decana de FAGES

⁴ Diplomado elaborado por el departamento de Ciencia e Innovación Tecnológica, actual Departamento de Ciencias de la Gestión.

⁵ En lo adelante se refiere a este proceso como proceso de formación

4. Garantice que la formación este alineada con los objetivos de la organización, integrada a la gestión de los recursos humanos y genere evidencias de sus resultados en el desempeño.

Los principales problemas identificados para dar respuesta al objetivo del CITMA estuvieron relacionados con una limitada capacidad tecnológica de las organizaciones para cambiar, ya que no todas poseen los recursos y las herramientas necesarias para transformar el proceso de gestión, la resistencia al cambio y la ineficacia estructura del proceso de gestión de la formación en las organizaciones.

Para resolver estos problemas y mejorar de forma continua el proceso de formación se llevo a cabo una estrategia para innovación continua y sistémica del proceso de formación y desarrollo del capital humanos para el periodo 2000 - 2003. Esta estrategia se planteó como Objetivo General elevar la eficacia del proceso de gestión de la formación y el desarrollo profesional de las organizaciones del CITMA, innovando su estructura organizativa en correspondencia con las exigencias actuales, utilizando las herramientas mas novedosas de la gestión y como agentes de cambio a los especialistas de capacitación.

Los Objetivos Específicos que se plantearon fueron:

1. Construir una capacidad propia para innovar la estructura del proceso de gestión de la formación .
 - Constar con especialistas competentes que sean capaces de actuar como agentes de cambio en las organizaciones.
 - Constar con un sistema de gestión de la formación y el desarrollo profesional para las organizaciones del CITMA .
 - Constar con un sistema metodológico que nos permita formar la capacidad para innovar en la gestión de la formación y el conocimiento en empresas e instituciones
2. Formación a directivos , dirigentes, especialistas para que estén preparados para los cambios que se proyectan realizar en este proceso de innovación de la formación, dentro de la gestión de los recursos humanos.

Para dar cumplimiento a esta estrategia fueron proyectadas las acciones siguientes:

1. Desarrollo de investigaciones en el departamento de Ciencias de la Gestión de la Facultad de la Ciencia , la Tecnología y el Medio Ambiente en las temáticas relacionadas con la gestión de la formación y el conocimiento:
 - a) Gestión de la formación por competencias
 - b) Gestión estratégica del conocimiento
 - c) Gestión del impacto de la formación
 - d) Innovación del proceso de formación y desarrollo profesional
2. Desarrollo de una estrategia de formación (cursos, conferencias) dirigida a directivos, dirigentes sindicales, especialistas de recursos humanos, especialistas de ciencia y técnica, y otros en temáticas afines con las investigaciones que se desarrollan.
3. Formación de capacidades tecnológicas en las instituciones intermedias de dirección y los centros a ella subordinados, mediante la formación de competencias en los especialistas de capacitación.
4. Difusión de los resultados obtenidos mediante talleres de intercambio de experiencias , entrenamientos, cursos, eventos regionales, nacionales , actualización de contenidos en programas de estudio, a partir de las experiencias adquiridas, y la publicación de los resultados científicos.

DESARROLLO

La innovación el proceso de gestión de la formación y el desarrollo del capital humano se llevó a cabo mediante una investigación realizada en dos etapas: una primera etapa de investigación y desarrollo que tuvo como objetivo diseñar una estructura del proceso de gestión de la formación y el desarrollo del capital humano mas eficaz, los métodos , modelos y metodologías que posibilitarían su gestión, validación y difusión. y una segunda etapa de aplicación.

El modelo diseñado de la estructura organizativa del proceso de gestión de la formación estuvo orientado hacia la formación de competencias ver (figura 1), La gestión de este proceso se integra a las políticas y estratégicas de los recursos humanos, que responden a su vez a la proyección estratégica de la entidad, y a los elementos recogidos en su matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), de ellas se derivan los objetivos que persigue cada área o departamento con la superación conformándose de esta forma los planes y estrategias individuales de los trabajadores que deben estar en correspondencia con la planificación de su desempeño.

La formación que se diseñe en correspondencia con estos objetivos deberá incidir de forma positiva en el desempeño individual, colectivo y del área o departamento contribuyendo de forma directa al desempeño organizacional.

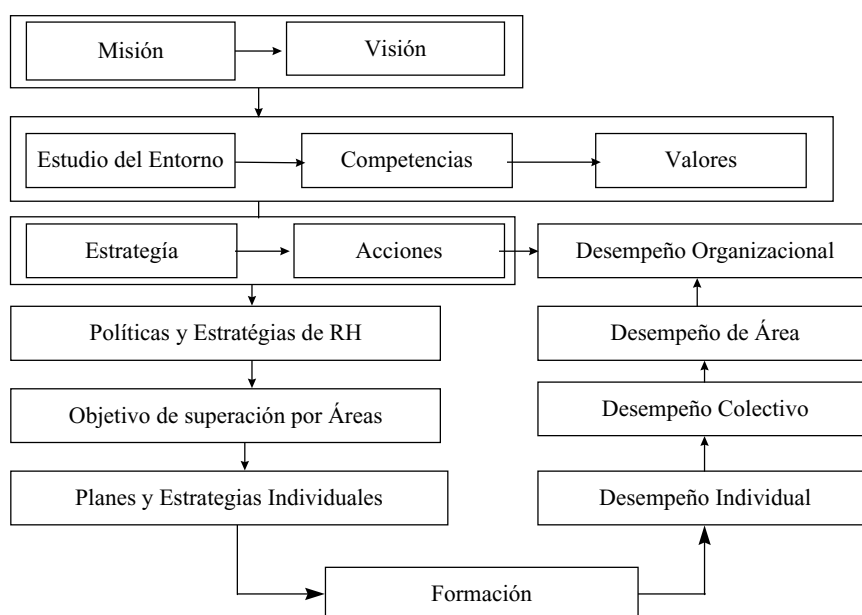


Figura 1. Estructura del modelo del proceso de formación de competencias

Para su validación se realizaron dos proyectos uno con la Agencia de Energía Nuclear y Tecnologías de Avanzada (AENTA) y otro con la Agencia de Medio Ambiente (AMA). Estructuralmente estos proyectos estuvieron constituido por tres sub - proyectos, un sub - proyecto de formación dirigido por FAGES y un sub -

proyecto de implementación dirigido por la AENTA y otro dirigido por la AMA⁶, en el participaron 13 instituciones.

Para el diseño de este proyecto se partió de la proyección del impacto de los resultados esperados para lo cual se realizó una encuesta de entrada a 20 especialistas de capacitación de organizaciones pertenecientes a la AENTA y la AMA con el objetivo de identificar las exigencias con respecto a la estructura del proceso de gestión de la formación que se pretende implementar, conocer los problemas relacionados con el proceso de gestión de la formación, identificar las principales fuentes de resistencia al cambio, y las expectativas de los especialistas con respecto al programa de formación.

Como resultado de esta encuesta los especialistas de capacitación de la AENTA y la AMA se obtuvo que los problemas, exigencias y limitaciones que se identificaron, se corresponden con los detectados por los expertos a nivel de sistema CITMA.

La meta o fin del proyecto estuvo dirigida a lograr que la formación contribuya de forma efectiva en el desempeño de la organización y tuvo el propósito de elevar la efectividad del proceso de gestión de la formación y el desarrollo del capital humano en la organización.

El problema a resolver en esta investigación estuvo asociado con la baja eficacia de la estructura actual del proceso de gestión de la formación en la AENTA.

En el proyecto fue definido como objetivo general: Elevar la eficacia del proceso de gestión de la formación y desarrollo del capital humano en las organizaciones de la AENTA implementando una gestión del proceso de formación con enfoque de competencias y de proceso.

Como objetivos específicos se plantean:

1. Formar competencias en los especialistas de capacitación para que actúen como agentes de cambio, en la innovación de la estructura del proceso de gestión de la formación y desarrollo del capital humano en su organización.
2. Elevar la capacidad tecnológica de la AENTA para innovar el proceso de gestión de la formación ..
3. Innovar la estructura del proceso de gestión de la formación y el desarrollo del capital humano mediante un cambio planeado.

El procedimiento metodológico utilizado por la implementación del proceso de formación estuvo conformado por las fases de análisis, diseño, desarrollo de materiales, formación, implementación y evaluación.

Para dar seguimiento y evaluar los resultados del proyecto de implementación se utilizó una lista de verificación, con el objetivo de evaluar la estructura organizativa del proceso de gestión de la formación, la correspondencia entre el manual de orientaciones elaborado por la Agencia y los procedimientos elaborados por las instituciones, dar seguimiento a los resultados del proyecto, identificar problemas reales y potenciales y tomar decisiones para la solución de los problemas.

Resultados del proyecto en la AENTA y la AMA

La valoración de las competencias realizadas por parte del profesor, tomando en consideración los resultados del desempeño de los especialistas durante el entrenamiento (la realización de las actividades previstas, asistencia, la exposición de los resultados, la participación en los debates y discusiones) fue la siguiente:

- 1 Alcanzaron en menos de un 70 % las competencias necesarias para innovar el proceso de gestión de la formación. 0%

⁶ Estos subproyectos tuvieron estructuras similares por los que explicaremos solo la estructura del proyecto de la AENTA

2 Alcanzaron entre (80 - 70)% las competencias necesarias para innovar el proceso de gestión de la formación el 16 % % de los especialistas.

3 Alcanzaron entre un (90 - 100)% competencias necesarias para innovar el proceso de gestión de la formación el 84 % de los especialistas.

El 100 % de los especialistas alcanzó las competencias mínimas necesarias para innovar la estructura del proceso de formación y desarrollo en su organización.

Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, a los especialistas de capacitación una vez culminado el entrenamiento permitió conocer su valoración respecto a la pertinencia y relevancia del entrenamiento y el cumplimiento de las exigencias realizadas a la nueva estructura organizativa.

El 100 % de los especialistas que han culminado el entrenamiento consideran:

1. Que se han cumplido sus expectativas entre un 90 y un 100%
2. Que han adquirido las competencias necesarias para innovar el proceso de gestión de la formación en su organización.
3. Que son suficientes y adecuados los medios con que cuentan para gestionar el cambio de la estructura del proceso de formación y desarrollo en sus organizaciones.
4. Que se han dado cumplimiento al 100% de las exigencias realizadas a la estructura del proceso de gestión de la formación.

Partiendo de estos resultados podemos decir que los especialistas de capacitación consideran han adquirido las competencias y poseen la capacidad y herramientas suficientes para innovar el proceso de gestión de la formación en su organización, y que se cumplen todas las exigencias realizadas a la estructura del proceso de gestión de la formación.

La estructura organizativa adoptada

1. Esta en correspondencia con las directivas y lineamientos de los organismos superiores
2. Posee un basamento científico tecnológico y social en correspondencia de nuestra realidades.
3. Genera el menor volumen posible de información adicional a lo establecido.
4. Garantiza que la formación este alineada con los objetivos de la organización, integrada a la gestión de los recursos humanos .
5. Genera evidencias de sus resultados en el desempeño, sentando las bases para evaluar cualitativamente la formación en la organización.
6. Fomenta la participación de todos en la organización
7. Permite una gestión descentralizada de la formación
8. Implica a la dirección de forma activa en este proceso, sentando las bases

Al término del proyecto se observó que 12 de los 13 centros que participaron en él (excepto uno por traslado de centro del especialista que de capacitación) implementaron los procedimientos para la gestión del proceso de formación, en correspondencia con el manual de orientaciones elaborado por la Agencia, poseen una política de formación de acuerdo a sus particularidades, todos sus trabajadores tienen un plan individual de formación donde se identifican los resultados a alcanzar, existe una estrategia de formación única que comprende la formación integral de todos sus trabajadores, y el plan anual de formación.

Evaluación de los resultados del proyecto

1. Por los resultados obtenidos podemos concluir que las organizaciones de la AENTA y la AMA que participaron en el proyecto han demostrado poseer la capacidad para innovar la estructura del proceso de gestión de la formación., mediante un cambio planeado.
2. Ha implementado una estructura del proceso de gestión de la formación mas eficaz con enfoque de procesos y de competencias .

3. Se gestiona el proceso de gestión de la formación según los procedimientos elaborados. Sobre la base de estos resultados:

1. Se formaron competencias en los especialistas de capacitación de las instituciones intermedias de dirección del CITMA y sus organizaciones subordinadas , para actuar como agentes de cambio en el proceso de innovación del proceso de formación y desarrollo profesional en sus organizaciones.
2. Se confeccionó el sistema de gestión de la formación a partir del cual se confeccionaron los procedimientos del CITMA para la gestión de la formación y el desarrollo profesional en la organización, estos procedimientos se implementan en todas sus instituciones subordinadas a partir del segundo semestre del año 2003.
3. Se rediseñaron los contenidos de (cursos, diplomados, maestría.) en la temática de gestión de los recursos humanos. Se diseñaron nuevos cursos y se impartieron conferencias en la temática referida a la gestión de la formación.

CONCLUSIONES

Los resultados que se han obtenido en la investigación ha permitido:

Formar en los especialistas de capacitación del CITMA, competencias para actuar como gestores del cambio en sus organizaciones, en la innovación de la estructura organizativa del proceso de gestión de la formación y el desarrollo del capital humano de su organización.

Lo que ha contribuido a:

- Fomentar sinergías y aprendizaje colectivo entre los especialistas de capacitación de la Agencia de Energía Nuclear y Tecnologías de Avanzada.
- Elevar la incidencia de la Facultad de Gestión de la Ciencia la Tecnología y el Medio Ambiente en el Sistema CITMA, y su contribución eficiente al logro de la estrategia de innovación continua del proceso de formación en el CITMA para el periodo 2000-2003.
- A la conformación del Sistema de Gestión de la Formación del CITMA y la apropiación por parte de las instituciones de modelos métodos y metodologías propuestos.

Se ha logrado una estructura más eficaz del proceso de formación y desarrollo en las organizaciones del CITMA, con un enfoque de procesos y de competencias, que contribuye a elevar la efectividad de la formación en la organización y sienta las bases para la medición de su impacto.

BIBLIOGRAFÍA

Moré .E, et al. , (2001) Proyecto para la organización de la superación por competencias, Facultad de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente. La Habana, Cuba

Moré. E, Sánchez..N, Toirac. R (2003) “Innovación sistémica en la gestión del proceso de formación y desarrollo del capital humano: Una experiencia cubana.” Memoria X Seminario Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica en la Economía del Conocimiento .México.

Moré. E, Toirac. R, Arnaldo. L (2003).Evaluación de la estrategia de innovación continua y sistémica del proceso de formación. 2000 – 2003. Informa Técnico. La Habana. Cuba.

Moré. E (2004) Un modelo del proceso de formación de competencias. Tesis presentada para la opción del Título de Master en Ciencia e Innovación. La Habana Cuba.