

PROYECTO DE FORMACIÓN- ACCIÓN A TRAVÉS DEL DIPLOMADO EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

MSc. Mayelin Novoa Fernandez. Profesora Ayudante departamento Gestion Turistica EHT Trinidad. Profesora Asistente adjunta a la UCLV. E-mail: mayelin@ehttdad.co.cu

MSc. Norberto Pelegrín Entenza. Profesor Principal Departamento Gestion Turistica EHT Trinidad. Profesor Titular adjunto a la UCLV. E-mail: pelegrin@ehttdad.co.cu .

Lic.- Olga Ibargollín Yáñez. . Especialista en Cuadros. EHT Trinidad. E-mail: olga@ehttdad.co.cu .

Resumen

En la actualidad hay que prestarle atención particular a los recursos humanos en las empresas, y particularmente a la política de formación, ya que a través de ella se consigue estimular el conocimiento individual, condición indispensable para que posteriormente pueda haber una creación de conocimiento colectivo, y de esta forma la organización aprenda constantemente donde la búsqueda de métodos adecuados en la formación y desarrollo de los directivos constituya un desafío para los formadores de hoy.

El objetivo del presente trabajo es demostrar la efectividad del método de formación acción a través del Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos. Se aplicaron métodos del nivel teórico, empírico y estadístico. La experimentación realizada aportó resultados favorables en el proceso de formación y desarrollo de los directivos cursistas formándolos y entrenándolos para recibir asesoría de los demás, asesorar a los demás, autoformarse y formar a sus colaboradores, lo que se corroboró en la calidad de los proyectos de acción realizados.

Como conclusiones se confirmó que la formación acción es un importante método para la formación de directivos que se centra en el desarrollo de habilidades (saber hacer) y de actitudes (saber estar). En los directivos cursistas se detectaron limitaciones en el sistema de conocimientos y habilidades que los limitan a establecer relaciones armoniosas en su entorno laboral (saber ser). La aplicación del método de formación acción permitió transformar los resultados del diagnóstico inicial. Se recomienda divulgar los resultados del presente trabajo al resto de las escuelas del sistema, reproducir algunos materiales de interés para la docencia derivados de la presente investigación y extender esta experiencia a las diferentes modalidades de cursos y postgrados dentro de la formación y desarrollo de directivos.

Introducción

Una de las políticas fundamentales de la dirección de recursos humanos es la formación, ya que a través de ella podremos conseguir el desarrollo de las capacidades del equipo humano de que dispone la empresa. Podemos entender por formación aquel proceso a través del cual se crean y desarrollan las competencias profesionales de un individuo para desempeñar su trabajo actual o futuros empleos.

Toda acción formativa debe llevarse a cabo siguiendo un orden determinado, que deberá ser especificado que se denomina plan de formación. El objetivo de la formación es orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo, completarlas y reforzarlas con una actividad planificada a todos los niveles de la empresa. La formación debe abarcar, una secuencia programada de evento que constituyen un proceso continuo.

El diseño teórico metodológico del diplomado en Gestión de los Recursos Humanos demanda nuevos enfoques y métodos para la formación y desarrollo de directivos que realicen esta labor. En estudios realizados se ha corroborado que los cursistas al culminar sus estudios presentan limitaciones en el saber hacer y saber ser, lo que justifica nuestro **problema científico**: ¿Cómo aplicar la formación acción en la concepción y desarrollo del Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos?

Para su solución se plantea como **objetivo**: Demostrar la efectividad del método de formación acción a través del Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos?

En el estudio nos guiaron las siguientes **interrogantes científicas**:

1. ¿Qué fuentes bibliográficas son pertinentes para el estudio del método formación acción?
2. ¿Qué estado actual presentan los conocimientos en los directivos del Diplomado de Recursos Humanos que asisten a la EHT de Trinidad?
3. ¿Cómo utilizan los directivos cursistas los conocimientos adquiridos en el Diplomado en Gestión de Recursos Humanos en el saber hacer y saber ser?
4. ¿Cómo utilizar la formación acción en el desarrollo del Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos?
5. ¿Qué resultados ha tenido la utilización del método de formación acción en el desarrollo del Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos?

Desarrollo

Los métodos utilizados son los siguientes:

Métodos del nivel teórico:

Histórico-lógico: se emplea en el tratamiento de la literatura sobre administración de Recursos Humanos relacionada con el problema.

Hipotético-deductivo: se utilizan datos para corroborar la teoría y explicarla a través de estos, permitiendo partir de la lógica que se establece, proponer el proyecto de formación acción.

Sistémico-estructural: en la elaboración y diseño del proyecto de formación acción.

Análisis-síntesis: en el estudio de la bibliografía sobre el tema y su procesamiento.

Generalización teórica: a partir de la información obtenida.

Métodos de nivel empírico

- Análisis documental en Bibliografía.
- Análisis del diseño y perfil de competencias de puestos en las cadenas.
- Observaciones en los puestos de trabajo.
- Resultados de la evaluación del desempeño.
- Resultados de las auditorías e inspecciones.
- Entrevistas y encuestas a directivos de RRHH
- Valoración de programas existentes
- Criterio de especialistas.
- Experimento pedagógico.
-

Métodos matemáticos.

Cálculo porcentual para la interpretación de los resultados en los diferentes instrumentos.

Población y muestra.

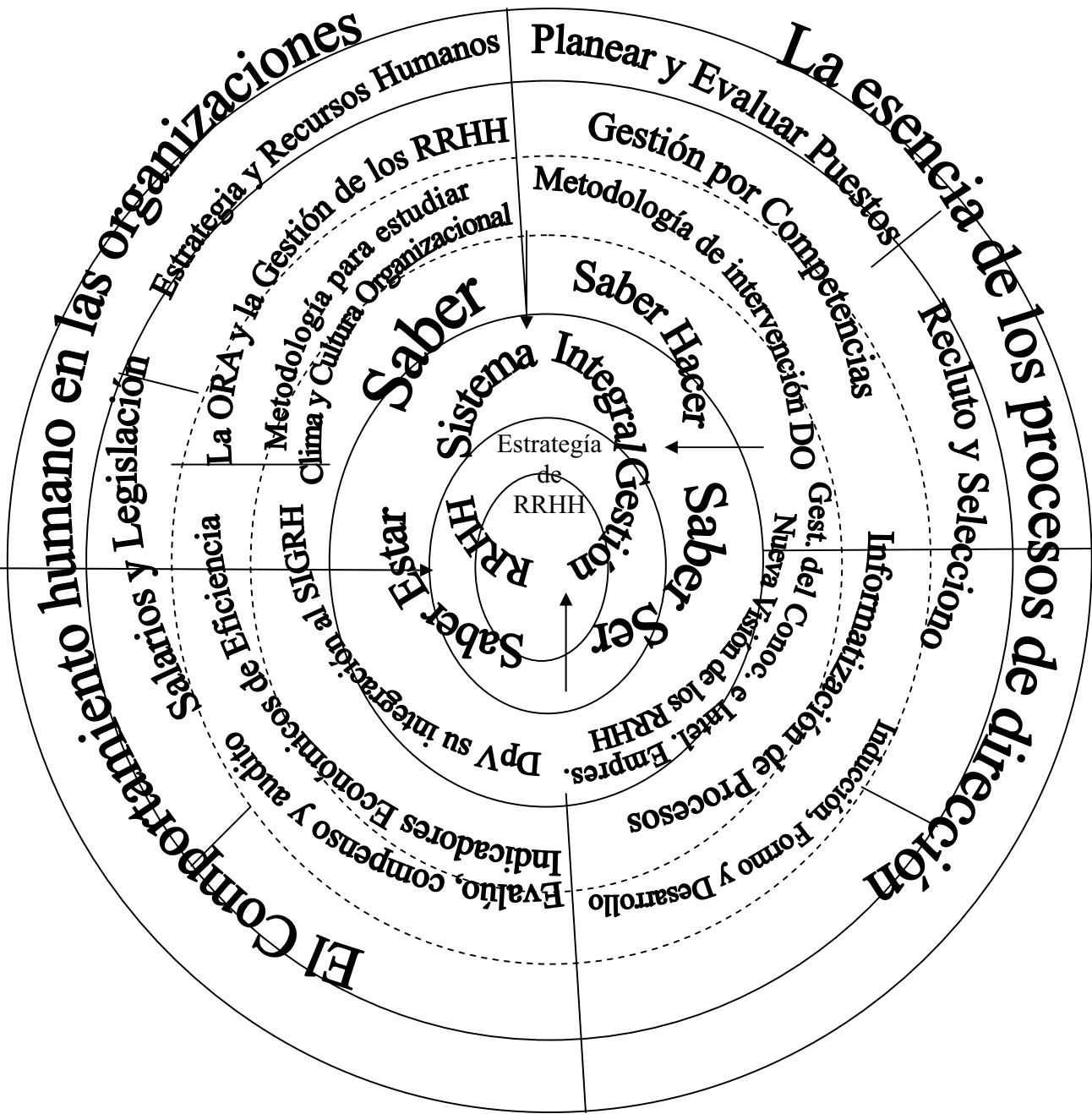
La población está integrada por ciento cincuenta cuadros y reservas que asisten a las diferentes modalidades de capacitación que se imparten en la EHT de Trinidad.

La muestra es seleccionada intencionalmente, no buscando representatividad, sino valor de verdad, consistencia en los resultados y credibilidad, participan cincuenta cuadros y reservas que asisten a las diferentes modalidades de capacitación que se imparten en la EHT de Trinidad.

Justificación del programa:

La dirección de los recursos humanos asume un papel destacado en la gestión empresarial. Se impone el abandono de su concepción tradicional. El reconocimiento de su importante contribución confiere un nuevo rol a su dirección: el rol estratégico. Este diplomado está destinado a directivos de recursos humanos y reservas de cuadro de esta actividad en el sector turístico que laboran en la región turística Trinidad Sancti Spíritus. Tiene los objetivos de actualizar sus conocimientos, contribuir al desarrollo de habilidades para dirigir estratégicamente con un enfoque proactivo a los recursos humanos, de manera que puedan convertirse en el activo más importante y la principal ventaja competitiva de sus organizaciones. Su diseño se realizó en función de las necesidades de aprendizaje existentes en la región turística a partir de estudios e investigaciones realizadas durante los últimos cinco años, consultorías e intercambios sistemáticos con los directivos de las diferentes instalaciones de la región.

Concepción del Programa



Objetivos:

- Fundamentar con un enfoque integrador la gestión de los recursos humanos de su entidad turística integrando las prácticas, políticas o subsistemas componentes.
- Actualizar el sistema de conocimientos y contribuir al desarrollo de habilidades para aplicar las técnicas adecuadas en el trabajo con las diferentes prácticas, políticas o subsistemas que integran la Gestión Integral de los Recursos Humanos en el turismo.
- Proyectar estrategias que permitan el desarrollo de los Recursos Humanos como principal ventaja competitiva de las organizaciones al integrar el sistema de conocimientos y habilidades.

Guión del curso

Módulos obligatorios

Módulos	Tiempo	Contenidos
1 ¿Cómo ser mejores dirigiendo nuestro personal?	2 días y ½	¿Cuáles son las técnicas más adecuadas para trabajar en grupos? ¿Grupos o equipos de alto rendimiento? ¿A qué llamamos ciclo directivo? ¿Qué caracteriza cada etapa? • El pensamiento administrativo. ¿Qué aportan las diferentes teorías o escuelas? ¿Cuáles son sus principales limitaciones? ¿Cuáles son las tendencias actuales de la Dirección? ¿Qué impacto tendrán en la gestión de los RR.HH?
2 ¿Por qué cada empleado se manifiesta de forma diferente en las organizaciones?	2 días y ½	¿Qué es el comportamiento organizacional? ¿Cuáles son sus enfoques? ¿Motivación o desmotivación? ¿Qué hacer para motivar a nuestros empleados? ¿Sabemos realmente comunicarnos en el entorno laboral? ¿Ser o no ser líder?. Un reto de la Gerencia Contemporánea. ¿Es importante conocer y respetar la personalidad de nuestros empleados? Aprenda a diagnosticar la satisfacción laboral de su equipo de trabajo.
3 ¿Cómo planear los Recursos Humanos y valorar el diseño de los puestos de trabajo?		¿Planeación tradicional o Planeación estratégica de los RR.HH? Técnicas para la planeación de los RR.HH. ¿Cómo diseñar puestos a la medida? Diseño por competencias.
4 ¿Aprenda a reclutar y a seleccionar su personal?	2 días ½	¿Qué es el reclutamiento? ¿Cómo puedo reclutar mejores empleados? ¿En qué radica el éxito de la selección? ¿Cómo combinar métodos y técnicas? Selección por competencias: ¿Estamos ante una nueva moda? Relación entre planeación estratégica de RR.HH, diseño y valuación de puestos. Reclutamiento y selección.

5 ¿Cómo recibir socializar o inducir al nuevo personal? Formación y Desarrollo: un binomio necesario.	2 días ½	¿Qué hacen las empresas de éxito en el proceso de inducción? Aprenda a determinar necesidades de capacitación. ¿Cómo elaborar programas de capacitación? ¿Formación o desarrollo? ¿Capacitación o entrenamiento? Formación-acción. Necesidad de su inclusión en la empresa.
6 Nuevos sistemas de evaluación del desempeño y de compensación del personal. Las auditorías al sistema integral de los RR.HH	2 días ½	¿Qué es la evaluación del desempeño? Examinemos diferentes sistemas de evaluación del desempeño. Virtudes y flaquezas. ¿Qué es la compensación y el estímulo? Diferentes sistemas de compensación. Fortalezas y debilidades. Los sistemas de estimulación en el proceso de perfeccionamiento empresarial. ¿Cómo auditar nuestro sistema integral de los RR.HH?
7 Los sistemas salariales y la legislación laboral.	2 días ½	¿Cómo fijar salarios? El salario y el proceso de perfeccionamiento empresarial. La legislación y el sistema de turismo. Marco legal para el sistema de turismo cubano.
8 ¿Cómo proyectar y diseñar la estrategia del Departamento de RR.HH?	2 días ½	¿Qué es una estrategia? • ¿Proactividad versus reactividad? Diseño de una estrategia para el departamento. Técnicas y propuesta de una metodología.

Asignaturas opcionales

Módulos	Tiempo
1- ¿Cómo gestionar los recursos humanos por competencias?	1 día ½
2- La informatización y el departamento de RR.HH	1 día ½
3- Los principales indicadores económicos para la eficiencia en el trabajo del departamento de RR.HH	1 día ½
4- Las organizaciones de rápido aprendizaje y la gestión de los RR.HH.	1 día ½

Seminarios Especiales Opcionales

Módulos	Tiempo
1- Gestión del conocimiento e inteligencia empresarial. Una nueva visión en el Dpto de RR.HH.	1 día
2- La Dirección por valores su integración al sistema integral de Gestión de Recursos Humanos.	1 día
3- Metodologías para el estudio de la cultura organizacional. Técnicas para el estudio del clima organizacional.	1 día
4- Metodologías de intervención para el Desarrollo Organizacional.	1 día

Proyecto final

Proyecto de taller formación-acción
“Estrategia de recursos humanos de su organización”

Objetivo del proyecto

Desarrollar en los participantes competencias prácticas en metodologías de diseños estratégicos para la gestión de los RR.HH. Enriquecer la capacidad de estar en relaciones armoniosas con su entorno laboral.

Dirigido a: grupos de 5 (3 directivos de RR.HH y 2 reservas) que se integran a un grupo en un taller de formación-acción, los que pertenecen a diferentes empresas.

Modalidad: Proyecto colectivo desarrollando un grupo, un trabajo único y común. Elaborar la estrategia para la gestión integral de los Recursos Humanos de una instalación.

Estructura del proyecto de formación-acción

- I - La empresa, historia, principales indicadores del departamento.
- II- Estado actual de la gestión de los RR.HH por subsistemas componentes. Diagnóstico interno y externo.
- III- Estrategia para la gestión integral de los RR.HH.
 - a) Misión
 - b) Valores compartidos
 - c) Situación actual
 - d) Diagnóstico Estratégico
 - e) Análisis DAFO
 - f) Problema estratégico
 - g) Solución estratégica
 - h) Visión
 - i) Áreas de resultado clave
 - j) Objetivos para cada área de resultado clave de la gestión integral de los RR.HH con sus indicadores
 - k) Estrategias para cada objetivo
 - l) Planes de acción para cada área con su responsable y fecha de cumplimiento.

Desarrollo del programa de Formación-Acción

Taller Reunión intercambio No 1	Empresa Período de trabajo colectivo No 1	Taller Reunión de intercambio No 2	Empresa Período de trabajo colectivo No 2	Taller Reunión de intercambio No 3	Empresa Período de trabajo colectivo No 3	Taller Última reunión y clausura del seminario
Presentación por el formador-entrenador de la metodología de formación Acción -Selección y formación de grupos Selección, presentación por parte de las empresas seleccionadas. Panorámica de la situación de sus RR.HH Negociar el programa y el calendario para el conjunto de participantes.	Implementación de la primera fase de formación-acción en la empresa Delimitación de la situación problemática que será objeto de estudio.	Presentación por cada grupo del avance de su trabajo, discusión con los demás grupos y miembros Aprobación o modificación de los proyectos. Elaboración y aprobación definitiva del programa y del calendario de trabajo de los grupos en función del proyecto.	Implementación de la siguiente fase de la metodología de formación-acción en la empresa.	Entrenamiento de cada grupo de la defensa de su proyecto, últimos consejos de los demás grupos, miembros y del formador entrenador.	Últimos ajustes al proyecto de Acción.	Presentación y defensa de cada grupo de su proyecto ante el comité evaluador.

Aportes de este nuevo programa con respecto a los programas existentes

- Forma de presentación novedosa de sus contenidos.
- Concepción integradora de los contenidos en un orden gradual y ascendente de complejidad.
- Existencia de asignaturas opcionales después de haber vencido un núcleo básico imprescindible.
- El carácter práctico e integrativo de la evaluación final vinculado a la gestión y desarrollo de su propia actividad profesional que le permite repensar su actuación futura.
- La inclusión de módulos y seminarios opcionales.
- El grupo decide la sesión horaria que más le conviene el que puede variar a través de la semana.
- El cursista puede incluir nuevas preguntas o eliminar algunas en función de sus intereses.
- Se fundamenta en una concepción pedagógica activa, transformadora donde el cursista construye sus conocimientos con respeto a la diversidad de opiniones y se fomenta la cultura del debate de ideas en la que los dos polos (profesor y alumno) aprenden y enseñan en un proceso de compartir experiencias y enriquecimiento personal.
- Aplicación de la formación-acción.

Resultados logrados

ponencia. Formación acción- Cambios en la gestión de la capacitación a dirigentes respetando los principios de la educación de adultos.

- Transformación de los modos de actuación del personal docente rescatando nuestra legitimidad como facilitadores del aprendizaje.
- Orientarnos hacia la manera de pensar y actuar de nuestros directivos, seguir sus rutas de aprendizaje a partir de sus experiencias.
- No imponer nuestras doctrinas académicas, seguir sus motivaciones, respetar su tránsito por la empresa a partir de lo aprendido en el cubo de aprendizaje.
- Aplicar la formación-acción.
- Validar la efectividad del programa diseñado a partir de los criterios de los cursistas en el efecto del perfeccionamiento de su labor directiva.

Conclusiones

1. En la bibliografía consultada se confirmó que la formación acción es un importante método para la formación de directivos que se centra en el desarrollo de habilidades (saber hacer) y de actitudes (saber estar) a través de la realización de un trabajo, denominado proyecto de acción.
2. En el diagnóstico efectuado a los directivos cursistas se detectaron limitaciones en el sistema de conocimientos y habilidades que los limitan a establecer relaciones armoniosas en su entorno laboral (saber ser).
3. La experiencia realizada en la etapa experimental mediante la aplicación del método de formación acción permitió transformar los resultados del diagnóstico inicial y entrenar a los directivos para recibir asesorías de los demás, asesorar a los demás, autoformarse y formar a sus colaboradores, desplegando el rol de formador entrenador.
4. La experiencia permitió aplicar la formación acción a través de la realización de un taller de varias sesiones mediante un trabajo en grupo colectivo y común, lo que permitió el crecimiento y autodesarrollo de los cursistas.
5. La experiencia permitió demostrar que el método de formación acción tiene un impacto favorable en el desarrollo del Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos avalado por la calidad de los proyectos presentados y la riqueza del intercambio que prepara a los directivos en saber hacer y saber ser.

Bibliografía Básica:

1. Materiales impresos entregados en el DEADE. Asignatura Ingeniería de Formación en Management I y II. Dr. Michel Fiol. Cuba 2002-2003.

Otra Bibliografía utilizada:

2. Administración. Stoner. Quinta Edición
3. Dossier de las diferentes asignaturas.
4. Materiales de apoyo elaborados por el claustro.
5. Bases del Perfeccionamiento Empresarial.
6. Becuar, Raplael J. Métodos para la comunicación efectiva: Guía para la creación de relaciones. 1994. Limusa. México.
7. Belasco, James A. Administración Dinámica. 1994. Limusa. México.
8. Bowman Cliff. La esencia de la Administración Estratégica. 1996. Prentice Hall Hispanoamérica. México.
9. CCED. La experiencia cubana. Compendio de artículos. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. MES. Ciudad de La Habana. 1999 CETED-UH. CETEDIR - IS PATE - Compendio de materiales para la impartición de talleres y seminarios sobre la elaboración de objetivos y planificación estratégica. MES La Habana 5/1996.
10. Cella Truloc. Calidad. Qué es. Cómo hacerla. 1999. Ediciones Gestión España.
11. Cuatrecasa, Lluís. Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Ediciones gestión 2000. 1999.
12. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Tercera Edición Editorial McGraw-Hill. México 1994.
13. D'Aprix, Roger. La Comunicación: clave de la productividad. 1992. Limusa. México.
14. Drucker, Peter F. La gerencia de empresas. 1999. Editorial Hermes, SA. México.
15. Eckles, Robert W. Administración, curso para supervisores. 1982. Limusa. México.
16. Enciclopedia de Management. 1998 Ediciones Océano. Barcelona.
17. Finch, Brian. 30 minutos para redactar el plan de negocios. 1999. Ediciones. Barcelona.