

REFLEXIONES: IMPACTO DE LA CAPACITACION EN EL ENTORNO EMPRESARIAL DEL MICONS.

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 Planchuelo
Lic. Idalberto Rojas Galindo
Lic. Alberto Correa Lafont

***El conocimiento es la virtud y solo si sabe se puede divisar en bien.
Sócrates.***

RESUMEN

En este trabajo los autores definen el impacto en la capacitación y desarrollo de directivos en el MICONS, cómo se ha comportado la formación y desarrollo de los dirigentes (subordinados, mandos intermedios y los directivos), garantizando la adquisición y evolución de las competencias del capital humano en las organizaciones en sus tres niveles: **saber, saber hacer y saber estar**, es decir, en el proceso que permite la transmisión de conocimientos, formación de habilidades, desarrollo de aptitudes y actitudes en sus miembros.

La labor que se lleva a cabo en el sector del MICONS en esta tarea, a partir de las Fuentes Adecuadas de Promoción, se hace sobre todo porque es imprescindible la transformación en el accionar actual sobre el capital humano y en la gestión empresarial, y porque los dirigentes representan el mayor potencial como agente de cambio. Se realiza para convertir la capacitación en una inversión verdadera y no en un costo, cuyo valor añadido se refleje en los resultados del proceso constructivo que desarrolla el país a tenor de los Programas de la Batalla de Ideas.

El impacto deseado de la capacitación a largo plazo es mejorar el desempeño a nivel de la organización y contribuir al logro de las metas. Es difícil demostrar una conexión directa entre la formación y estos resultados debido al hecho de que muchos factores ajenos a la formación también desempeñan un papel importante. Sin embargo, si es posible demostrar el impacto en lo que respecta a las habilidades y creatividad del personal.

INTRODUCCIÓN

En la intervención de José Ramón Machado Ventura, en la Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de los cuadros del estado y sus reservas, el 14 de abril del año 1998,

se precisa la importancia que el V Congreso del Partido tuvo para definir los objetivos y el contenido de la preparación y superación que deben recibir los cuadros. Particulariza que en las actuales circunstancias hay que prever la preparación para enfrentar un mundo cada vez más complejo y garantizar la continuidad de la obra de la Revolución.

La competitividad se sustenta ante todo en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban las organizaciones que las representan. La efectividad organizacional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera con el proceso de formación con el objetivo de cumplir las expectativas de la sociedad en su conjunto. Sin embargo el sistema empresarial no cuenta con un procedimiento que le permita medir si la capacitación de sus directivos constituye realmente una inversión.

La formación y desarrollo del personal (personas, empleados, mandos intermedios) garantizan la adquisición y evolución de las competencias de los recursos humanos de las organizaciones. Saber estar, saber hacer y saber, es decir es el proceso que permite la transmisión de conocimientos, formación de habilidades, desarrollo de aptitudes y actitudes de los miembros que la integran.

Un procedimiento metodológico con carácter estratégico y general, que permite conocer, utilizar y medir el impacto en el proceso de formación de directivos en una empresa y su contribución para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

El presente trabajo realizado por el colectivo de profesores del Centro de Desarrollo y Consultoría en Gestión y Dirección Empresarial, GERCONS, tiene como objetivos:

❖ ***Valorar el impacto que ha tenido la capacitación y superación en los resultados de los cuadros en sus entidades.***

DESARROLLO.

La formación y desarrollo es una de las más viejas y a su vez actuales preocupaciones de los directivos es lograr la perdurabilidad de las organizaciones que dirigen, manteniendo para ello lo que se ha dado en llamar "el equilibrio con el medio en que se inserta". En las condiciones actuales este equilibrio se alcanza y perdura solamente si se logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Asociado a esto se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas: el Capital Humano; ya que éste aporta a las organizaciones la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno, es por ello que el conocimiento es el activo más preciado de cualquier institución. Este conocimiento se genera a través del proceso de aprendizaje que ya necesita trascender los niveles individuales y de grupo para convertirse en un aprendizaje que se manifieste no solo los elementos del sistema sino en sus resultados.

Esta labor que se lleva a cabo en la esfera de la capacitación de dirigentes se hace sobre todo, porque es imprescindible en el accionamiento actual del capital humano en particular y la gestión empresarial.

La organización necesita contar con personas motivadas, que se comuniquen y que estén preparadas para lograr la eficiencia y la eficacia. Entonces

¿Por qué realizar la evaluación del impacto de la capacitación?

En la formación y actualización del personal en aras de lograr su desarrollo integral y por lo tanto, mejores niveles de atención y satisfacción de los clientes, exige una mirada evaluativa juiciosa y objetiva no sólo sobre la pertinencia entre los programas de capacitación, actualización y entrenamiento y las exigencias del puesto de trabajo, sino que impone la pregunta acerca de la manera como desde estos programas se está contribuyendo al desarrollo de las competencias laborales requeridas en el sector y en el cambio hacia una cultura de servicio al cliente.

El panorama de la evaluación en el país es muy débil, pues ésta se ha circunscrito a la mirada académica del rendimiento en los cursos, lo cual no ha redundado en la calificación de los procesos de formación y capacitación, y menos aún de sus resultados, efectos e impacto sobre nuestras entidades empresariales. Un estudio que permita establecer la tasa de retorno de inversión en capacitación sobre la Empresa, se contemplaría en una fase de desarrollo posterior.

Existen varias razones para llevar a cabo una Evaluación del Impacto de la Capacitación entre ellas:

- Evaluar un curso nuevo de capacitación a fin de ver si éste ha llenado las expectativas.
- Evaluar un curso existente cuya efectividad podría haber disminuido a lo largo del tiempo, tal como ocurre cuando se han dado cambios considerables en el medio externo.
- Identificar las tareas y temas para los que se requiere una nueva capacitación.
- Responder a las dudas referentes a la utilidad de un curso de capacitación expresadas por una organización que envió su personal a una capacitación.
- Resolver los problemas del desempeño detectados a través del monitoreo de rutina de las actividades de campo, la supervisión del personal u otras observaciones en el lugar del trabajo.

En el período que hemos considerado para realizar nuestro trabajo recibieron acciones de capacitación y superación en sus diferentes modalidades 124 cuadros y reservas de nuestro ministerio, donde al culminar cada acción se aplica una encuesta que nos permitirá tener criterios para perfeccionar el nivel de competencia profesional y político ideológico de los mismos.

ENCUESTA POSTERIOR A RECIBIR LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS.

Por favor le solicitamos que responda con la mayor sinceridad posible.

1) ¿Qué nivel de utilidad das a lo aprendido?

_____ Bastante _____ Poco _____ En parte _____ Nada

2) ¿Puede aplicar lo aprendido en su trabajo?

_____ Si _____ No _____ En parte

3) ¿Contribuyó lo aprendido a elevar sus destrezas y habilidades?

_____ Si _____ No _____ En parte

4) ¿Estima probable que su organización se beneficie con su participación en esta actividad?

_____ Si _____ No _____ En parte

5) Cite tres situaciones laborales que le permitan aplicar lo aprendido.

6) Cite tres barreras que se presentan en su aplicación.

7) ¿Qué significó para usted la capacitación?

_____ Gasto _____ Inversión

8) De las siguientes palabras o frases marca con una X tres que se relacionan con tus expectativas posteriores a tu superación.

_____ Seguridad	_____ Mejoras	_____ Eficiencia
_____ Aprender	_____ Cambio	_____ Productividad
_____ Saber hacer	_____ Perfeccionar	_____ Motivación
_____ Competencia profesional	_____ Actualización	
_____ Sentido futurista	_____ Aplicar	

LOS RESULTADOS OBTENIDOS FUERON LOS SIGUIENTES:

❖ 1) **117** Bastante para **94,3%** **7** En parte para **5,7%**
❖ 2) **112** Sí para **90,2%** **12** En parte para **9,7%**
❖ 3) **122** Sí para **98,3%** **2** En parte para **1,7%**.

❖ 4) **122** Sí para **98,3%** **2** En parte para **1,7%**.

❖ 5) Aspectos más relevantes:

a) En la toma de decisiones y solución de problemas.

b) Conflictos interpersonales.

c) Comunicación eficaz ascendente y descendente.

❖ 6) Barreras que más inciden.

a) Resistencia al cambio y operatividad del trabajo.

b) No haber pasado cursos de capacitación por lo que no permite la aplicación de técnicas participativas.

c) Fluctuación del personal e inestabilidad de los consejos de dirección.

❖ 7) **124** Inversión para **100%**.

❖ 8) Las palabras o frases que se relacionan más con sus expectativas posteriores fueron:

a) Competencia técnica 95,7%

b) Perfeccionar	92,4%
c) Cambio	91,7%
d) Saber hacer	90,5%

Nuestro centro realiza visitas a aquellas empresas donde pertenecen los cuadros y reservas para dar seguimiento a la actividad de capacitación y realizó encuestas a los jefes de cuadros y jefes inmediatos.

Universo: 124

Encuestados: 114

Para un 91,9%

ENCUESTA AL JEFE DE CUADROS Y A JEFES INMEDIATOS DE LOS CUADROS Y RESERVAS CAPACITADAS.

Por favor le solicitamos que responda con la mayor sinceridad posible.

1) ¿Se siente convencido de la necesidad de superación de sus subordinados?

_____ Si _____ No _____ En parte

1) ¿Han disminuido sus subordinados capacitados los errores al realizar sus funciones?

_____ Si _____ No _____ En parte.

2) Mencione tres elementos nuevos que a partir de la capacitación se han insertado en la gestión de tus subordinados.

3) ¿Han disminuido las horas hombres para alcanzar sus metas?

_____ Si _____ No _____ En parte.

4) La capacitación de sus subordinados representa para usted:

_____ Gasto _____ Inversión.

6) ¿Qué propone usted para mejorar la capacitación que se le da a sus subordinados? Expréselo en tres razones.

Resultados obtenidos:

❖ 1) **100** Sí para 87,7% **4** No para 3,5% **10** En parte para 8,7%

❖ 2) **80** Sí para 70,1% **26** No para 22,8% **8** En parte para 7,1%

❖ 3) Los más representativos fueron:

a) Mejora en la toma de decisiones

b) Más receptivos

c) Tendencias a estilos más participativos

❖ 4) **105** Sí para 92,1%

❖ 5) **114** Inversión para 100%

❖ 6) Diseñar entrenamiento en los puestos de trabajo.

Que los cursos respondan a las necesidades de aprendizajes de los estudiantes.

Darle seguimiento a la capacitación

Otras de las acciones que se realiza para medir el nivel del impacto de la capacitación son los talleres organizados por los distintos territorios y empresas a los cuales ha sido invitado nuestro centro, entre los resultados más relevantes se han destacado los siguientes:

❖ Se sienten actualizados en novedosas técnicas de trabajo (Trabajo en Equipo).

❖ Pueden organizar mejor el trabajo.

- ❖ Aprovechar y distribuir mejor el tiempo.
- ❖ Han mejorado la comunicación y la relación con los subordinados.
- ❖ Mayor preparación como profesionales.
- ❖ Priorizar las tareas por su importancia.
- ❖ Ha contribuido a desarrollar cualidades de liderazgo con el objetivo de simplificar, orientar y comprometer a nuestros subordinados así como poner en práctica valores que hagan de nuestro trabajo de dirección un trabajo humanizado, justo y objetivo.
- ❖ Mayor experiencia a la hora de tomar decisiones.
- ❖ Hemos aprendido a motivar el colectivo de trabajo, a encaminar los objetivos propuestos.
- ❖ Hemos logrado cambiar los métodos y estilos de trabajo.
- ❖ Madurar como Jefe.
- ❖ Aplicar técnicas de dirección con resultados probados.
- ❖ Nos hemos dotado de herramientas de trabajo para enfrentar los problemas.

Además hubo criterios de aspectos recomendados para la mejora, tales como:

- ❖ Que las estructuras organizativas permitan la aplicación de los conocimientos adquiridos.
- ❖ Que en el Proceso de evaluación de los cuadros se incluya la valoración de cómo se aplican los conocimientos.
- ❖ Que la capacitación concluye con la aplicación práctica.
- ❖ Disminuir la operatividad y la falta de prevención para la realización de las tareas.
- ❖ Aprovechar los medios de comunicación para la auto-preparación.
- ❖ Mejorar la estimulación y la motivación para disminuir la fluctuación del personal preparado.
- ❖ Mejorar el nivel profesional de los dirigentes intermedios.
- ❖ La utilización de la informática como vía para una mejor preparación y superación de los cuadros.

CONCLUSIONES

El impacto de la capacitación estará sustentada en la aplicación de los conocimientos teóricos llevados a la práctica.

- El primero que tiene que estar sensibilizado en como propiciar la capacitación es el líder, y su acción multiplicadora.
- De ahí la necesidad del equilibrio entre el directivo y el medio en que se desenvuelve, para propiciar habilidades y conocimientos para insertarse en la competencia.
- Muchos de nuestros empresarios han reconocido al capital humano como fuente de conocimiento capaz de añadir valor y generar ventajas competitivas en las organizaciones., aportando la capacidad de análisis en la toma de decisiones.
- La capacitación y sus modalidades tanto fuera como dentro del puesto del puesto de trabajo permiten el perfeccionamiento del conocimiento del dirigente, así como sus habilidades y destrezas.
- Un 63% de los directivos que se han promovido durante el 2004 y primer semestre del 2005 han sido cursistas que de una forma u otra han recibido distintas modalidades de capacitación.

RECOMENDACIONES

1. Que las evaluaciones de los directivos sean a través del cumplimiento de la dirección por objetivos y con enfoque de valores.

2. Que a todos los directivos se le exija para su evaluación de desempeño la aplicación práctica de los contenidos recibidos en los cursos de capacitación, a través de cambios organizacionales con éxitos.
3. Que se mida en cada una de las empresas el costo de la inversión en la actividad de capacitación de cuadros y reservas.
4. Que se continúe con el trabajo de las fuentes adecuadas de promoción.
5. Extender la experiencia de los talleres científicos para medir el impacto de la capacitación a todas las empresas y territorios.

BIBLIOGRAFIA

- a) Wolff, J., L. Suttentfield, and S. Binzen, eds. Manual del Administrador de Planificación Familiar: Técnicas para Mejorar la Gestión de Programas. Management Sciences for Health, Boston, MA, 1994.
- b) Scholl, E. A. Manual de Evaluación de la Capacitación para Planificación Familiar. Development Associates, Inc., Arlington, VA, 1987.
- c) Cuesta Santos, Armando, Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos, Facultad de Ingeniería Industrial (ISPJAE), año 1999.
- d) Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editado por el MES.
- e) Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo desarrollar y evaluar Programas de Capacitación en las organizaciones, Editorial Panorama, 1995.
- f) Ramón Gutiérrez. Tesis de Maestría, IPSJAE.
- g) Folletos Gerenciales. Ministerio de Educación Superior.