

# **SUPERACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ¿QUÉ, PARA QUÉ Y SOBRE QUÉ?.\***

*“En esta época de cambios radicales,  
los que aprenden son los que heredan el futuro.  
Los que todo lo saben,  
suelen estar equipados  
para vivir en un mundo que ya no existe”.*

*Anónimo*

Ms C Adalberto Fernández Sotelo.  
Profesor Asistente de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Agraria de la Habana,

## **RESUMEN:**

Este es el primero de una trilogía de artículos referidos al tema de Superación de los recursos humanos, y el autor basado en su experiencia en el diseño de sistemas de superación ofrece sus puntos de vista acerca de algunas definiciones de interés relacionadas con la superación (¿QUÉ ES?), analiza la utilidad de la misma en el perfeccionamiento no solo de los trabajadores, si no de las organizaciones a que pertenecen (¿PARA QUÉ?), establece que la superación es en esencia un proceso que se inicia con la medición del desempeño, es sobre el desempeño y para el desempeño (¿SOBRE QUÉ?) y sugiere un método de trabajo concreto para la aplicación de estos postulados en las organizaciones laborales.

Descriptores DeCS: SUPERACIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DETERMINACIÓN DE NECESIDADES, DISEÑO DE LA SUPERACIÓN.

---

\* Este es el primero de una trilogía de artículos referidos al tema de SUPERACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Los otros artículos son “MEJORA DEL DESEMPEÑO Y SUPERACIÓN. CONCORDANCIA Y DISCORDANCIA” y “SUPERACIÓN O INFORMACIÓN, ESA ES LA CUESTIÓN”.

“La aceleración de la evolución tecnológica y social es sin duda una de las características más distintivas de nuestro tiempo. En el ámbito del trabajo, esta incidencia apunta hacia un cambio del modelo tradicional del oficio, al modelo de las capacidades, en el contexto de una sociedad caracterizada por la información. Significa esto que *los oficios evolucionan con rapidez exigiendo la permanente adaptación del oficial u operario, no tanto desde su especialización, sino desde la capacidad para integrar diferentes campos de conocimiento. Existe, por lo tanto, una necesidad permanente de asimilación de nuevas tecnologías, procesos de trabajo y procedimientos de gestión. En este contexto, el valor teórico de la formación no se pone en duda. La formación debe ser un recurso primordial de la organización para adaptarse con agilidad y mantener su posicionamiento competitivo.*”<sup>1</sup>

Los descubrimientos producidos en los últimos años en las diferentes ramas de la ciencia y la técnica, demandan de los trabajadores del siglo XXI la preparación para adaptarse a los cambios del entorno e interpretar estas tecnologías de avanzada; pero al mismo tiempo, debido a las exigencias sociales, este trabajador debe ser capaz de desempeñarse profesionalmente para lograr la satisfacción plena de las necesidades crecientes y dinámicas de los clientes.

En muchas ocasiones se cree solucionar estas exigencias con un curso de capacitación “relámpago” sin una planeación ni elaboración adecuada, orientado sólo a cierto número o grupo de trabajadores, sin embargo, esto resuelve el problema momentáneamente pero no forma en el empleado la necesidad de continuar preparándose, ni

mucho menos desarrollarse, en una organización que “improvisa”.

Lo anterior sucede no sólo con los empleados de niveles bajos, sino con los mismos directivos que no han tenido ni la oportunidad ni el tiempo suficiente para dominar sus funciones. Esta incompetencia afecta directamente la productividad y la rentabilidad de la organización y, en consecuencia, los bienes y servicios que produce no tienen la aceptación debida. Por tanto, aún existen instituciones que se conforman con un nivel limitado en el cumplimiento de sus metas, con que existan quejas y estados de opinión desfavorables sobre su gestión y existen también empleados descontentos que llevan frustraciones a su puesto de trabajo y fungen como eslabones multiplicadores de desmotivación e incompetencia.

El lector pensará que lo que va a leer a continuación es “más de lo mismo”, sin embargo es nuestro propósito hacer algunas reflexiones acerca de 3 polémicas e importantes preguntas relacionadas con el perfeccionamiento de los recursos humanos en nuestras organizaciones laborales: ¿qué es, para qué sirve y sobre qué es?, lo que permitirá establecer pautas para introducirnos en un análisis más profundo sobre este importante aspecto del Desarrollo de los recursos Humanos.

### ¿QUÉ ES?.

En las organizaciones modernas, la gestión de los conocimientos y la superación de los trabajadores, es una necesidad para lograr su transformación en capital humano (fuerza de trabajo con alta calificación en el desempeño profesional en el puesto de trabajo que ocupa), donde es necesario no sólo una alta vitalidad en el puesto de trabajo, sino una preparación individual, caracterizada por una constante necesidad de perfeccionamiento, a partir de la

---

<sup>1</sup> Antonio Ramírez del Río. Estudios Financieros No. 151. VALORAR LA FORMACIÓN. Página 93.

evaluación de sus necesidades, las de su organización y las del entorno.

El conjunto de acciones que se desarrollan para lograr estos objetivos de preparación de los trabajadores, recibe distintas denominaciones en distintas latitudes y según diversos autores, siendo entre otros los términos más difundidos y aceptados internacionalmente: capacitación, formación, desarrollo de carreras, entrenamiento, progresión, educación permanente. Al respecto y aún cuando esencialmente la diferencia es más de nomenclatura que de contenido, es necesario la adopción de un lenguaje común de referencia para favorecer la comunicación.

A tono con lo anterior, la generalidad de los autores coincide en que las acciones se agrupan en dos grandes vertientes:

1. Las actividades que responden a la formación de conocimientos, habilidades y actitudes en los recursos humanos, para elevar su nivel de desempeño, dando respuesta a los requerimientos del puesto de trabajo actual, que nosotros definimos como CAPACITACIÓN, pues completan la preparación del hombre para su trabajo presente.

2. Las actividades que responden al incremento y ampliación de las capacidades y tecnología de trabajo de un individuo o grupo, orientado hacia una responsabilidad futura, que denominamos DESARROLLO, en tanto preparan al hombre para su crecimiento perspectivo.

Teniendo en cuenta estos conceptos, la capacitación asume una función correctiva y el desarrollo una función preventiva, y ambas funciones deben estar orientadas como un SISTEMA DE SUPERACIÓN hacia el mejoramiento del desempeño del trabajador en el puesto de trabajo actual o futuro según

corresponda, a su crecimiento y perfeccionamiento profesional, a su transformación en recurso humano y en capital humano.

Debido a lo anterior y por las características propias del proceso de trabajo, así como por la terminología con que están familiarizados los recursos humanos que laboran en el sector de la salud, definimos como Sistema de Superación:

*El conjunto, sistemático y planificado, de acciones de capacitación y desarrollo, para el crecimiento integral de los miembros de una organización, que les permitirá alcanzar la actuación deseada en una actividad o rango de actividades.*

En realidad en el Sistema de Superación de los recursos humanos, los procesos de Capacitación y Desarrollo se entrelazan y complementan; los beneficios de la capacitación que se da a una persona, “pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”<sup>2</sup> y “tanto la capacitación como el desarrollo deben ser considerados por la organización como una inversión altamente compensada, que se revierte en beneficios tangibles en el cumplimiento de los objetivos empresariales”.<sup>3</sup>

## ¿PARA QUÉ?.

Un viejo proverbio bíblico, expresa, “si te encuentras con un hombre hambriento, en vez de regalarle un pez, enséñale a pescar, y le habrás solucionado el problema para toda la vida”; a esto responde la superación, en tanto debe

---

<sup>2</sup> Idalberto Chiavennatto. Administración de personal y recursos humanos. Capítulo 8. Página 148. 1999

<sup>3</sup> MSc. María Zarragoitia Alonso. Los recursos humanos como ventaja competitiva de las organizaciones de éxito. Material impreso, UH, CETED. Febrero 2001. Página 4.

significar, en su conjunto un planteamiento a largo plazo para mejorar al hombre, el recurso más importante de la organización.

Este planteamiento es reforzado por la incesante innovación tecnológica y su rápida implementación en busca de la elevación de la competitividad, así como por las características cambiantes del entorno, que demandan de las entidades laborales una notable capacidad de adaptación para garantizar las respuestas efectivas que se exigen y del trabajador la capacidad de “aprender a aprender”, como método eficaz para mantener un desempeño profesional.

Aplicando este enfoque, el Sistema de Superación aporta múltiples beneficios al crecer humano y a la competitividad de la organización, los cuales pueden resumirse en cuatro grandes grupos, o sea, la superación:

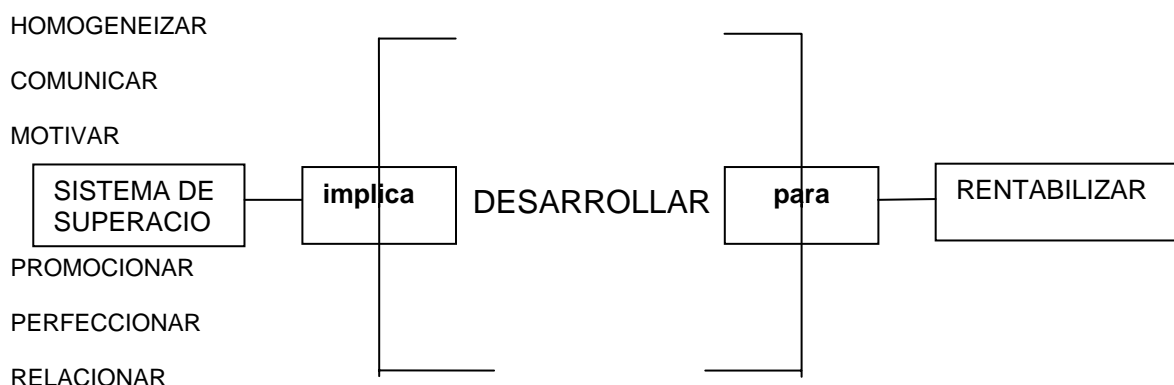
- ♣ Contribuye a que los miembros de la organización se identifiquen con los objetivos de la misma, favoreciendo la dirección participativa.
- ♣ Elimina deficiencias e insuficiencias en el desempeño laboral.
- ♣ Propicia el mejoramiento del clima sociopsicológico y por tanto de los grupos laborales al potenciar la efectividad de las variables dinámicas de integración.
- ♣ Garantiza el personal calificado para alcanzar los objetivos y metas futuras,

por lo que contribuye a la adopción de decisiones eficaces y a la formación de líderes.

Al analizar el papel que juega la superación en el perfeccionamiento de los recursos humanos y las organizaciones a que estos pertenecen, según se expresa en la figura No. 1, queda claro que la capacitación y desarrollo de los miembros de una entidad, la determinación y preparación de los trabajadores con que se cuenta hoy, para llegar a tener el personal que se necesita mañana, es un proceso que no puede recaer únicamente en los Capacitadores, el Departamento de Personal, la Gerencia de Recursos Humanos, y mucho menos en los Centros Universitarios relacionados con la formación de especialistas, u otras instituciones que brinden servicios de superación, sino que por su impacto en la estrategia de la organización, el proceso de superación es una tarea de prioridad uno y por tanto una tarea indelegable de cada directivo y en especial de la alta gerencia.

Son los dirigentes, independientemente del grado de participación que den a sus subordinados en la toma de decisiones, quienes definen políticas y trazan estrategias, son ellos los miembros mejor informados de la organización, sobre la misión, los objetivos y necesidades perspectivas de la misma, son además los que conducen a los trabajadores hacia el logro de las metas y objetivos.

Figura No. 1: Papel de la superación en el perfeccionamiento de los RRHH.



FUENTE: Elaboración propia. Adaptada de Tesis para optar el título de Master en Dirección.

Son los dirigentes, independientemente del grado de participación que den a sus subordinados en la toma de decisiones, quienes definen políticas y trazan estrategias; son ellos los miembros mejor informados de la organización, sobre la misión, los objetivos y necesidades perspectivas de la misma, son además los que conducen a los trabajadores hacia el logro de las metas y objetivos.

Debido a lo anterior, son los directivos los máximos responsables, y cuentan con la autoridad para ello, de decidir el tipo de trabajadores que necesitan y cómo debe ser su nivel de desempeño futuro, “descuidar el hacer algo por el progreso y desarrollo del personal equivale a negar el valor de la organización”.....<sup>4</sup>; ¡colocar a la persona correcta, en el puesto correcto y en el momento adecuado!, esta es una de las claves del éxito.

Según Peter Drucker, todavía “demasiados gerentes ven a los seres humanos como recursos envueltos en piel”, por tanto los consideran como partes de una maquinaria que pueden ser apretadas, aflojadas, afinadas o lubricadas, en el sentido de que

cuando no responden a los requisitos de sus puestos de trabajo, son tachados de incompetentes y se propicia su traslado y reemplazo. Los que así actúan, generalmente minimizan la importancia de la superación y la consideran como un gasto que debe ser reducido o como un costo sin contraprestación.

En contraposición con ello, los gerentes de avanzada “están ya empleando la siguiente metáfora postburocrática: la corporación, dicen ellos, es un organismo viviente”.<sup>5</sup> lo que implica que debe aplicarse la misma concepción de la Atención Primaria de Salud, de la salud preventiva para garantizar su buen funcionamiento y adelantarse a los errores.

A tono con los planteamientos anteriores, la superación debe ser considerada como una inversión y además como una inversión altamente rentable, ya que garantiza la eficacia y la eficiencia en el desempeño de los trabajadores, directivos o no, en sus puestos de trabajo actuales y futuros.

Al respecto Charles Handy apuntó: “la organización que trata a sus empleados

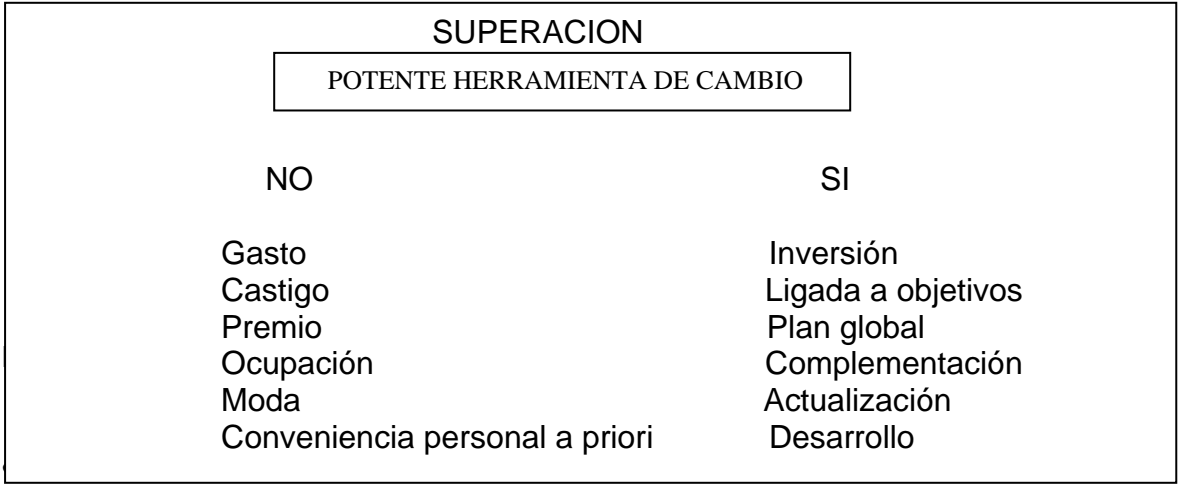
<sup>4</sup> Myles L. Mace. Promoción y formación de ejecutivos. Edición revolucionaria, Ciudad de la Habana, Cuba, 1990. Página 24.

<sup>5</sup> Curso de principios y prácticas de la gerencia aeronáutica. Material de apoyo. Montreal. Canadá, 1994.

como activos que requieren mantenimiento, amor e inversión, se comportará muy diferente de otra organización que los trata como costos a ser reducidos, donde y cuando se pueda”.

Si aceptamos que la superación es una inversión, entonces debemos aceptar que está orientada hacia las aspiraciones futuras de la organización y las personas que se superan, deben ser

potencialmente capaces para lograr el éxito en la transferencia de los conocimientos a su puesto de trabajo; la superación de los individuos se orienta en función de las necesidades colectivas, no se concibe para castigar o premiar, según se aprecia en la figura No 2., lo cual responde definitivamente las interrogantes acerca de ¿qué es la superación y para qué sirve?.  
Figura No. 2: Superación, ¿qué, para qué?.



Es de vital importancia para una organización lograr la calidad de sus productos o servicios a través de su gente. Para tener gente “productiva” es indispensable brindarles superación, si ésta se imparte de manera continua se generará en el individuo un interés hacia el conocimiento y la actualización que son los mejores aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo único que no perderá valor será el conocimiento acumulado.

Este cúmulo de conocimientos de los trabajadores es lo que realmente puede llevar a las instituciones al éxito o al fracaso, ya que, para quienes todavía lo dudan, las personas son lo más importante en una organización y son ellas precisamente las que generan el resultado de las operaciones. El personal bien preparado es capaz de ofrecer

continuamente un valor adicional a todo lo que hace.

En la actualidad es necesario potenciar el crecimiento profesional de los empleados, pues fundamentalmente las exigencias del desarrollo tecnológico y la necesidad de satisfacer las demandas individuales y sociales de calidad, reclaman el empleo de trabajadores que desarrollen su creatividad y a quienes se les permita innovar para contribuir a mejorar su empresa.

Un empleado sin motivación permanecerá en la organización mientras consigue otro trabajo que cubra sus expectativas. De tal manera que para medir la calidad del personal es importante considerar el nivel de desempeño que tiene y el que obtiene a través de la superación y si ésta es

continua, impulsará al individuo a ser mejor cada día. Por lo tanto, tendrá mayor capacidad para adecuarse a las nuevas necesidades de los negocios y ayudará a su institución a poder competir en un mercado cada vez más amplio.

### **EN ESENCIA LA SUPERACIÓN ES SOBRE EL DESEMPEÑO Y PARA EL DESEMPEÑO.**

Lo anterior fundamenta la necesidad de que el punto de partida de la superación es la evaluación del desempeño individual en cada institución, lo cual exige un proceso continuo de redimensionamiento de los parámetros de competencia para cada puesto de trabajo en correspondencia con la misión y la visión de cada institución.

O sea, que una vez definido lo que quiere ser cada institución (VISION) y lo que tiene que hacer para llegar a alcanzarlo (MISION), entonces hay que pensar en ¿Qué tipo de trabajadores se necesita para alcanzar el éxito?, con lo cual se propicia el análisis del diseño de los puestos de trabajo y la definición de las COMPETENCIAS DE ÉXITO y LOS PARÁMETROS DE COMPETENCIA, para cada puesto.

Como resultado de este proceso se obtiene un listado de parámetros de competencia impersonal, único e irrepetible para cada puesto de trabajo y que se constituye en un instrumento de evaluación del desempeño de cada

empleado, que debe aplicarse (puede ser anónimo) a proveedores, a compañeros de trabajo, a clientes y al propio trabajador para recoger un estado de opinión general sobre el desempeño, lo cual favorece el enfoque participativo de la evaluación y potencia su calidad, así como la aceptación por el evaluado.

El proceso de recogida de los criterios evaluativos y de interpretación de los resultados se facilita si se utiliza el formato que se ilustra en la Figura No. 3, donde se marca con una X en cada parámetro objeto de evaluación el valor que se otorga, tomando el 1 como el mínimo y el 10 como el estado deseado en el desempeño.

De esta forma se visualiza fácilmente la brecha entre el desempeño actual y el deseado, lo que sirve de base para la identificación de necesidades y el Diseño de la Superación, por tanto la superación se proyecta por el desempeño y se ejecuta para mejorar el desempeño.

De cualquier manera la superación debe ser una herramienta que el directivo puede utilizar para generar resultados alentadores en los trabajadores de todos los niveles. Si es empleada correctamente y existen factores favorables en la organización como los mencionados anteriormente, se puede tener la plena certeza que será una inversión que contribuye al mejoramiento de la organización y sus integrantes.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. Artículos de la Revista "Capital Humano". España. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral. 2000, Nos. 121 y 132, Selección por competencias. 2000, Nos. 134 y 135 y ¿Por qué no funcionan los sistemas de desempeño y qué hacer para que funcionen?. 2000, No. 136.
2. Carrasco, J.C. 2003: Cómo evaluar la rentabilidad y utilidades de la formación. [www.educaweb.com](http://www.educaweb.com)
3. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, 2000.
4. Chiavennatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, 5ta edición, México. 1999.
5. Davenport, T.O.; 2000: Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Edit. Gestión 2000, España.
6. Fernández Sotelo, Adalberto y Omar Martín Sánchez. Medir el impacto de la superación, una necesidad actual para la gestión de RRHH en salud. Revista electrónica Avances. CITMA Pinar del Río. Marzo del 2003.
7. Fernández Sotelo, Adalberto. Proyecto para diseñar la superación de los RRHH, en la FCM de Pinar del Río. Tesis de Maestría. CETED. Universidad de la Habana. Mayo del 2002.
8. Fiol, M. 2000. Formación al Management. Nuevos terrenos, nuevos enfoques. Documentos del Diplomado Europeo de Administración y dirección de Empresas, DEADE, ISPJAE, Ciudad de La Habana.
9. García, G. 2001. La formación: una moneda con sus dos caras. Folletos Gerenciales, (CU) Año V, No. 7, julio 2001, CCED, MES.
10. García Vidal, Gelmar. La formación: una moneda con sus dos caras. Folletos Gerenciales No. 7. Julio 2001. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, MES, Ciudad de la Habana. ENPES, Septiembre del 2001.
11. Herrera, F, et al. 2002. Sistema Integrado de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento a Directivos. Proyecto Nacional de Ciencia y Técnica, Universidad Agraria de La Habana.
12. Instituto internacional de formación en gestión aeronáutica. Curso de Principios y práctica de la gerencia aeronáutica. Material de Apoyo. Montreal. Canadá. 1994.
13. Rabaza, F., et al. 2000. Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. Folletos Gerenciales, (Cub), Año. IV, No. 4, Abril, CCED.
14. Ramírez del Río, Antonio. Estudios Financieros No. 151. VALORAR LA FORMACION.
15. Vargas, J.N. 2003. Evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. Disponible en: [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com).
16. Zarragoitia, Alonso María. Los Recursos Humanos como ventaja competitiva de las organizaciones de éxito. CETED. U.H., 2001.
17. Zarazúa Vilchis, José Luis. Capacitación: un proceso continuo y programado para hacer frente a la globalización. Revista Gestión y estrategia No. 15, México, 1999.