

LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO. UN ESTUDIO PARA SU VIABILIDAD EN LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS.

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

Autor: MSc. Lic. Juan Carlos López Gutiérrez
Profesor Auxiliar
Asesor
Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección

Resumen

En la actualidad constituye un aspecto estratégico el asignarle a la capacitación de los cuadros el verdadero rol que esta debe jugar, como parte del sistema de gestión del Capital Humano de nuestra sociedad y del Sistema de Trabajo con los Cuadros.

Todo ello incita a tomar uno de los enfoques de la capacitación recogidos por la bibliografía y que fue descrito por el SUPSCER, (1991). La “capacitación en el puesto de trabajo” constituye una vía, como muchas otras, para resolver algunos de los problemas que actualmente se dan en estos procesos de capacitación y que tienen su influencia en la motivación del cuadro a la hora de asumir una acción de capacitación; además de cumplir con las expectativas que algunos de los documentos reguladores están exigiendo.

Para el logro de esta objetivo se ha realizado un estudio con un grupo de expertos al cual se ha accedido en busca de criterios sobre este enfoque y la viabilidad actual para aplicarlo al Proceso de Preparación y Superación de Cuadros.

Palabras clave: preparación y superación de cuadros, capacitación en el puesto de trabajo, formación en la empresa.

INTRODUCCIÓN:

I. ANTECEDENTES PARA EL ESTUDIO.

A nivel nacional e internacional existe preocupación y ocupación acerca de cómo deben ser preparados y superados los directivos, ello es ampliamente debatido, tanto en empresas como en instituciones académicas. Los debates se orientan, sobre todo, a la búsqueda de enfoques, vías, experiencias, casos, alternativas, para hacer de este un proceso altamente eficaz y eficiente.

La motivación fundamental para la realización del presente estudio está dada por el debate actual que suscita en este asunto y que en nuestro criterio responde a la necesidad de reevaluar el rol de la capacitación de los trabajadores en general y de los cuadros en específico, y de cómo ella tributa directamente al desempeño de los cuadros y a los resultados de las organizaciones que estos dirigen.

No obstante es necesario reconocer que “durante los últimos años, se han desarrollado programas nacionales para la capacitación de los cuadros en Dirección Estratégica, Contabilidad y Finanzas, enfoque Medio Ambiental, Computación, Temas Jurídicos y ahora se comienza la segunda etapa de Preparación Económica. A pesar del esfuerzo realizado, los resultados económicos y de desarrollo social no son suficientes; aún no se puede precisar que parte corresponde a la capacitación y cuál a otras acciones del trabajo con los cuadros” (CECM, 2006).

Entendemos que en la actualidad lo más importante lo constituye el análisis de trasfondo, abordado en reuniones, balances, circulares, etc., y que constituye un hecho de cambio conceptual (aunque algunos no ven de esta manera, entendiéndolo como una toma de conciencia de la importancia del tema, posición que también asumimos), el que busca asignarle a la capacitación de los cuadros el verdadero papel que debe jugar, como parte del sistema de gestión del Capital Humano de nuestra sociedad y del Sistema de Trabajo con los Cuadros.

En un diagnóstico general realizado sobre el tema por este autor, se pudo evidenciar que existen dificultades relacionadas con la falta de aplicación práctica en el área de desempeño, de los conocimientos recibidos por los cuadros. En muchas ocasiones se comenta que la causa de estos problemas radica en el hecho de que los programas no tienen en cuenta las necesidades específicas y reales de los cuadros; que las materias son muy generales y no recogen las características de la organización a la cual pertenece el cuadro. También se plantea que el balance del trabajo teórico respecto al trabajo práctico dentro de los procesos de capacitación favorece los aspectos teóricos, lo cual afecta el nivel de motivación de los participantes en las acciones docentes².

Estas problemáticas planteadas tienen correspondencia con las identificadas por un conjunto de autores cubanos integrantes del Grupo de Desarrollo de los Enfoques y Métodos de Enseñanza a Dirigentes de la Universidad de La Habana (Rodríguez García, et. al., 1990). En el estudio realizado se definen los enfoques, métodos y formas de capacitación a dirigentes como responsables de estas limitaciones. De manera análoga consideramos que en la actualidad el común denominador a estas insuficiencias puede estar dado por lo que en la ENPSC se conoce como “las formas en que se organiza el proceso de preparación y superación de cuadros”, descritas como “las vías, enfoques y otras experiencias” en la PSC.

Todo ello incita, a criterio de este autor, a asumir uno de los enfoques de la capacitación recogidos por la bibliografía, en este caso, la capacitación en el puesto de trabajo, SUPSCER, (1991). A abordar este

² Elementos recogidos a partir de Informes de Balance de la Preparación y Superación de los Cuadros, años 2000 al 2006; Memorias Taller Nacional “Medición del Impacto de la Capacitación”, 2005; Informes de Visitas de Trabajo a CES, Escuelas Ramales y OACES.

enfoque se dedica la presente investigación, cuyo objetivo central es argumentar la factibilidad de aplicar la “capacitación en el puesto de trabajo” como una vía para resolver los problemas identificados anteriormente y que influyen determinadamente en la motivación del cuadro a la hora de asumir una acción de capacitación y que además cumpla con las expectativas que algunos de los documentos reguladores están exigiendo.

Para el logro de este objetivo se ha realizado un estudio con un grupo de expertos de capacitación de cuadros, al cual se ha accedido en busca de criterios sobre este enfoque y la viabilidad actual para aplicarlo al Proceso de Preparación y Superación de Cuadros. Por otra parte se ha realizado una revisión bibliográfica de autores cubanos e internacionales en la búsqueda de referentes teóricos sobre la capacitación en el puesto de trabajo, y de otros enfoques que tengan similitud con el mismo.

II. INTRODUCCIÓN.

Adentrarse en este estudio supone el reconocimiento de eventos que han ocurrido y ocurren tanto, a nivel internacional como en Cuba, además del entorno de la empresa y en el orden pedagógico. Para el autor de este trabajo el reconocimiento de este último elemento, el pedagógico, también tiene su incidencia en el Proceso de Preparación y Superación de Cuadros, por cuanto identifica el “cómo”, referido a las formas, vías y enfoques que este proceso asumirá para que cumpla con el objetivo de que los cuadros se desempeñen adecuadamente.

No se puede perder de vista que los autores reconocen con fuerza un nuevo escenario conocido como “sociedad del conocimiento”, (Núñez Jover, J. (2003:87) y una primera aproximación al respecto nos la muestra al decir que parecería que estamos de regreso el viejo mito ilustrado, a un iluminismo de fines del siglo XX. Propongo que aceptemos, dice Núñez Jover, la idea de “sociedad del conocimiento” en un sentido específico: ella capta la relevancia que tiene hoy la ciencia y la tecnología, la información, la calificación permanente de las personas en el mundo del

trabajo. Así vista es una tesis movilizadora del esfuerzo por la superación.

Otro de los autores que aborda este tema es Carlos Obeso (2001:67) que entrelaza el concepto con lo que sucede al interior de las empresas, se pregunta ¿qué es la gestión del conocimiento?, definiéndola como el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor. Va mucho más allá que el almacenamiento y la manipulación de datos. Es la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que pueden acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas, de cuyas decisiones depende la empresa.

En este sentido se sostiene que “el conocimiento es la capacidad humana de entender el mundo que nos rodea y de obrar en consecuencia”. Para Peter Drucker, según Arteché, G., Rozas, W. (2001) respecto al conocimiento, este constituye el principal recurso, tierra, trabajo y capital no desaparecen, pero son secundarios.

También este nuevo escenario ha sido reconocido como “Nueva Economía”, (Díaz-Balart, 2001:333). Este autor plantea que se condensa de una manera un tanto imprecisa los términos: economía de la información, economía de red, economía digital, economía del conocimiento, y sociedad de riesgo, etc., en este sentido la empresa necesita profesionales que incorporen y sean capaces de actualizar conocimientos acerca de los procesos que se realizan en ella y, lo que es más importante, sean capaces de adaptarse a los cambios continuos que se presenten, resolver problemas, tomar decisiones, aceptar responsabilidades y añadir valor, ya que dejarán de existir directrices que marquen en cada momento cuál es el camino a seguir.

Por otra parte, el concepto de la formación profesional ha ampliado su concepción y presencia. Se inició centrado en la creación de conocimientos, habilidades y destrezas para la vinculación a un empleo.

Ahora, ha pasado a un concepto de formación continua, ampliando su significado y alcances hacia aspectos como el desarrollo tecnológico y el complejo mundo de las relaciones laborales. También se ha producido una modernización de los programas. En su esencia los mismos llevan implícito transformaciones en su estructura que tiende a ser de carácter modular; en sus contenidos, que se mueven hacia conceptos de amplio espectro y de fortalecimiento de principios básicos y finalmente, en sus formas de entrega que comportan nuevas estrategias pedagógicas para el proceso de aprendizaje.

III. LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Para abordar este enfoque es necesario reconocer que la Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas (SUPSCER), trazó normas metodológicas encaminadas a perfeccionar el trabajo de capacitación a cuadros, mediante el Documento Directivo sobre la planificación del proceso de capacitación; los enfoques, formas, métodos y diseño de programas de programas de capacitación a cuadros; y la evaluación de la capacitación, con fecha 9 de septiembre de 1989.

En el acápite referido a la capacitación en el puesto de trabajo este documento plantea que este enfoque debe recibir adecuada divulgación con el objeto de lograr un mayor dominio de las formas, métodos y sus modalidades, así como su aplicación práctica.

Por otra parte, la capacitación en el puesto de trabajo o entrenamiento en el puesto de trabajo es aquella que se realiza en el propio desempeño del cargo, a partir de las actividades que se deriven del contenido de trabajo y los deberes funcionales del puesto en cuestión.

Debe efectuarse durante la realización de la actividad laboral o en el contexto de trabajo que se debe enfrentar, es decir, se ejecuta trabajando, ya sea en el mismo puesto o en otro con el que se tenga relación, ya sea en la entidad, rama o fuera de ellas; dentro o fuera del horario de trabajo, o combinando

algunas de estas circunstancias, siempre en dependencia de los objetivos a alcanzar y con un control de su cumplimiento. (SUPSCER, 1991).

Este enfoque tiene como finalidad adaptar al cuadro para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de una tarea específica. Sus objetivos son más inmediatos, y pretende que el cuadro incorpore los elementos esenciales que requiere para el desempeño del puesto que ocupa u ocupará.

La capacitación o entrenamiento en el puesto de trabajo obedece a un programa preestablecido y organizado que está encaminado, en lo fundamental, a propiciar el aumento de la efectividad en el cargo, por tanto contribuye a (SUPSCER, 1991):

- Desarrollar o modificar actitudes: cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables, tratamiento de la motivación, de los subordinados, de los errores, de la comunicación;
- Desarrollar habilidades: principalmente aquellas habilidades y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual, o de otro de mayor nivel jerárquico.

La capacitación que asuma este enfoque presenta las siguientes características:

- El programa diseñado se basa en objetivos y actividades a desarrollar en las áreas en que se realizará esta capacitación;
- Los participantes deben poseer una preparación previa para el desarrollo del entrenamiento;
- Deben incorporarse actividades que generen desarrollo;
- Es siempre una responsabilidad de los cuadros que participan en él;
- El cuadro que tenga la responsabilidad de entrenar, debe recibir asesoramiento para que pueda, posteriormente: demostrar, enseñar, acompañar y comunicar;
- Existe inmediatez entre las acciones que se realizan y el desempeño, pues este constituye, casi, un solo momento,

a partir de que el propio desempeño genera las situaciones reales en las que se basa la acción de demostrar, enseñar, acompañar y comunicar.

Estas características, son las que hacen viable este enfoque en la actualidad, y que responde a los requerimientos de la Dirección del país.

IV. FORMACIÓN EN LA EMPRESA

En la búsqueda de un referente internacional que compartiera o asumiera algunos de los postulados que defiende la capacitación en el puesto de trabajo, nos encontramos una tendencia que ha venido marcando pautas desde la segunda mitad del siglo pasado, y que en los últimos tiempos ha cobrando mayor fuerza, siendo esta la “formación desde el interior de las organizaciones”, López, J., (2001) también entendida como formación en la empresa. Enebral, J., 2007; Planas, J., (2005).

Ya desde la década del '60 se reconoce con fuerza la necesidad de un aprendizaje continuo, sobre la base de una interacción entre economía y educación. En la actualidad, las nuevas exigencias del mercado laboral requieren nuevas competencias de los profesionales que, en mucho de los casos, son adquiridas en el contexto laboral concreto. Planas, J., (2005), suele llamarle también como “Las prácticas en la empresa”. La formación en la empresa tiene que ver con todos aquellos procesos de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su puesto de trabajo. **Anexo 1.**

Según la publicación digital “Gestión 2000”, en varios idiomas la acepción que se le ha dado a la Formación en la empresa no es la misma. Desde el francés, la definición más representativa del término se identifica como “formation dans l'entreprise” y aparece en el Thésaurus de la formation professionnelle, publicado por el CEDEFOP; y dice: “La formación en la empresa es toda formación profesional (...) dada en los locales de una empresa y a una persona que tiene el estatus de trabajador o de empleado; puede ser impartida en el puesto de trabajo o fuera del mismo, o combinar estos dos tipos de formación”.

La denominación inglesa asume el término como “industrial training” y “training in

companies”. Dos definiciones pueden ser representativas e ilustradoras de esta concepción: - la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos y/o actitudes que conducen a una mejora de ejecución en el contexto laboral; - el proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas, y aquello que es exigido por el lugar de trabajo que ocupa en la organización.

Otras publicaciones que se refieren al tema, asumen el término de “aprendizaje laboral” para describir este proceso, argumentando que “el aprendizaje del trabajo se reactualiza y se reestructura en el momento en que las personas se insertan en un contexto laboral, es decir, cuando el proyecto interno comienza a interactuar dialécticamente con la realidad, donde transformamos a ésta y a su vez nos transformamos nosotros a través de una activa adaptación a ella. En ese momento, comienza un proceso de desarrollo profesional en el que la persona elige qué hacer, cómo, dónde, para qué y por qué hacer lo que se hace, proceso que abarca las fases de la formación previa y el desempeño profesional efectivo. Castillejo, J. L.; Sarramona, J.; Vázquez, G, 1989.

Dentro de esta tendencia juega un papel esencial el formador-facilitador, en este sentido Tejada. J, (2002) plantea en su trabajo “La formación de formadores: Apuntes para una propuesta de formación”, que este asunto debe comenzar a abordarse desde los profesionales que se encargan de desarrollar los procesos de formación (para él pedagogos, asumiendo el enfoque de la pedagogía laboral), acerca del papel de los facilitadores de procesos de capacitación, por lo que se hace necesario realizar un profundo debate que permita delimitar los alcances de una formación que se desarrolle fuera de los contextos de educación formal.

Lo que resulta imprescindible, entonces, es alcanzar un elevado nivel de aprovechamiento de las funciones formativas en la empresa, lo que depende en gran medida de la actitud que se asuma de la formación y de las estrategias desarrolladas para cubrir las carencias presentes y futuras. Díaz-Balart, (2001:332)

V. SEMEJANZAS

Una vez abordados los enfoques de formación en la empresa y capacitación en el puesto de trabajo, es necesario dejar claros los puntos de contacto, que a criterio de este autor, presentan ambos enfoques. Esta similitud ha constituido la razón fundamental por la que son tratados simultáneamente; además, lo que supone argumentar su viabilidad, a partir de tomar como referente su actual utilización internacional por varios autores en investigaciones que se desarrollan en las organizaciones.

A tal efecto hemos resumido en un cuadro los aspectos que distinguen esta semejanza.

Anexo 2

VI. UNA CONTRADICCIÓN NECESARIA

Algunos académicos e investigadores que han estudiado estos enfoques plantean como deficiencia, que asumir la capacitación desde el interior de las organizaciones constituye un distanciamiento de los procesos que se desarrollan en el exterior de las mismas, y de hecho resolver sus problemas desde dentro, algo cuestionable si se tiene en cuenta el tomar como referentes solo los enfoques y preceptos de la organización, lo que no siempre es positivo. Por otra parte, comentan, rompe con los esquemas tradicionales de capacitación, lo que incluye:

- asumir un conocimiento estandarizado, no construido por los involucrados en las acciones;
- el rol de alumnos por parte de los capacitados;
- y - el rol de profesor por parte de los facilitadores.

A criterio de este autor, asumir lo interno no significa obviar lo externo ni romper con el acto docente, teniendo en cuenta que:

- Lo interno se refiere a la organización-institución-empresa y esta cumple con objetivos sociales, cumpliendo la lógica:

ESTADO-ORGANIZACIÓN-ÁREA-OCUPACIÓN-INDIVIDUO;

- La necesidad de transferir-convertir el saber-conocimiento en resultados, desempeños adecuados en un contexto específico para cumplir los objetivos de la organización y su misión;
- Las tecnologías que se aplican en las diferentes organizaciones de nuestro país son "sui generis", por cuanto la dispersión existente es amplia, unos con tecnologías muy de punta y otros con medios tradicionales, por lo que solo se puede llegar a dominarlas a partir de un amplio proceso de desestructuración interna que provoque luego su socialización. Anexo 2

De forma general, la capacitación en el puesto de trabajo constituye un proceso de participación en la construcción del conocimiento por todos los implicados en el mismo; a la vez que desarrolla un clima de apropiación social de ese conocimiento. Con esto se rompe, desde nuestro punto de vista, con la divisoria del conocimiento que se expresa entre el poseer el conocimiento y usarlo. Aquí todos son beneficiarios de ese conocimiento. Según se asume la importancia del contexto-organización-entidad que es en definitiva quien organiza el conocimiento necesario para su desarrollo generando espacios de aprendizaje.

Para la formación de directivos las posibilidades técnicas permiten que la tarea de "enseñar" se concentre, no en transmitir la información o en organizar la ejercitación, sino en suscitar el gusto por acometer problemas y tareas no estandarizadas en cada organización y puesto de dirección; crear confianza en que se es capaz de afrontar situaciones nuevas, de modo que se llegue a tener criterios propios para hacerlos. Fomentar las fundamentales dimensiones tácitas y colectivas del aprendizaje, en los intercambios informales, las discusiones

bien organizadas, las labores en equipo. Arocena, y Sutz, (2003).

VII. ¿CÓMO SE ABORDAN ESTOS ENFOQUES EN EL PROCESO DE PSC?

Aunque en nuestro país se describe con una fuerte incidencia la necesidad de contar con programas de formación de cuadros que se adecuen a las verdaderas necesidades de estos con el objetivo de alcanzar impacto, todavía este proceso tiene un carácter tradicional, lo cual da al traste con las concepciones y enfoques descritos anteriormente, donde las organizaciones juegan un papel trascendental. Ante este hecho cabría preguntarse ¿por qué no se utiliza más la capacitación de los cuadros en el puesto de trabajo lo que es igual a considerar la formación en las organizaciones?.

Para dilucidar esta interrogante, se ha estructurado el siguiente estudio, el cual se apoya en la utilización de métodos teóricos y empíricos. A tales efectos se seleccionó un grupo de expertos integrado por 23 compañeros de 4 provincias del país, Guantánamo, Holguín, Granma y Ciudad de la Habana, durante el primer trimestre de este año 2007, los que estaban representados por profesores, funcionarios y directivos de escuelas ramales; pertenecientes a los Grupos Provinciales de PSC, dispositivos de PSC y DE de universidades y de Escuelas Rames Nacionales. Estos fueron seleccionados por su competencia, experiencia y resultados alcanzados en la labor profesional.

A los mismos se les planteó que el objetivo del estudio consistía en conocer sus ideas y criterios sobre la relevancia y pertinencia del enfoque de la capacitación en el puesto de trabajo y de su viabilidad en la actualidad.

Para ello se aplicó una encuesta de percepción con preguntas abiertas y cerradas que dieron la posibilidad de que cada experto externalizara sus criterios sobre el tema. Para una mejor comprensión la encuesta se estructuró en varios indicadores que emergieron como relevantes durante el proceso de operacionalización del enfoque. Por ello, sus aportaciones en este sentido adquieren un valor inestimable.

Además, como antecedente, se describen otros estudios realizados por este autor y otros profesores, acerca de estos temas y que sirven como complemento a la triangulación de los resultados obtenidos.

VII-1 Resultados obtenidos:

A- Los conocimientos, habilidades y las actitudes para desempeñar el puesto.

La primera pregunta del cuestionario pretendía conocer los principales problemas que presentan los Cuadros a los que cada experto y su institución capacitan. Los ítems fueron resumidos en:

a- no tienen los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto; b- tienen los conocimientos necesarios, pero les faltan las habilidades para desempeñar el puesto y c- tienen los conocimientos necesarios y las habilidades, pero les faltan las actitudes para desempeñar el puesto.

Las respuestas identificaron que el mayor índice de problemática se encontraba con el ítem c, es decir, el (93.7%) identificó que las mayores dificultades que presentaban los Cuadros para desempeñarse en el puesto radicaban en las habilidades y actitudes. Este por ciento se desglosa en (62.5 %) falta habilidades y (31.2 %) faltan actitudes. Es de destacar que solo el (6.2 %) corresponde a falta de conocimientos, lo que corrobora que nuestros cuadros poseen conocimientos, pero les falta la transferencia de los mismos a su puesto de trabajo, es decir convertirlo en un desempeño adecuado.

En un estudio anterior presentado en el cuerpo de la tesis de la Dra Mariela Columbié Santana, Sistema de Capacitación de Cuadros en el año 2005, se aborda idéntica situación, mostrando en su conclusión 5 que “existe una contradicción entre el grado de importancia que tienen determinados conocimientos, habilidades y actitudes para el buen desempeño de las funciones de los dirigentes en los territorios y su nivel real de existencia, lo cual exige la implementación de un sistema de capacitación específico, encaminado a eliminar paulatinamente esa brecha.

A esta conclusión se llega a partir del análisis que realiza acerca del dominio de los cuadros de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desempeño del puesto, su grado de importancia, así como el nivel real de existencia en cada cuadro. De forma general a los resultados a que llega la autora se determinan en la página 93 de dicha tesis, en la cual realiza la siguiente correlación. Esquema 3.

En cuanto al grado de importancia, el mayor grado se lo asignan a las actitudes (4.59)³; luego las habilidades (4.48) y al final los conocimientos (4.39). En cuanto al nivel real de existencia, lo que se detecta, entre otras lecturas, es que donde mayor dificultad se presenta en el nivel real de existencia es en el desarrollo de las habilidades, con el (1.96). Otra de las valoraciones que aporta es que las brechas entre el estado deseado y el real de existencia, corrobora que en las habilidades, (2.52) es donde mayor se presenta esta, seguida en ese orden por las capacidades (2.47) y los conocimientos (2.29).

Si cruzamos los resultados obtenidos por la encuesta al grupo de expertos con los resultados de la tesis de la Dra. Columbié Santana, podemos concluir que en diferentes momentos (2005-2007) se evidencia que las insuficiencias mayores de nuestros cuadros para desempeñar su puesto de trabajo se encuentra en las habilidades, entendidas como el saber hacer y que consiste, de forma sintética, en saber aplicar los conocimientos, Sáenz, M.T., (1995); reconociéndose que se ha sobrepasado (relativamente) la fase del "saber", entendido como poseer conocimientos. Las acciones de capacitación que anualmente reportan los OACEs y territorios así lo demuestran.

Anexo 3.

B- Utilización de las formas de capacitación.

La segunda pregunta especificaba el hecho de que en función de resolver los principales

problemas identificados en la respuesta anterior, pudieran utilizarse como forma de capacitación, las que se realizan: a- fuera del puesto de trabajo; b- en el puesto de trabajo o c- una combinación de ambas formas.

Las respuestas plantearon que el (21.4 %) prefiere las acciones fuera del puesto de trabajo; en el puesto de trabajo, el (57.1 %); y vinculados fuera y dentro del puesto también el (21.4 %). De esta forma se le asigna un papel relevante a las acciones en el puesto de trabajo.

Otro estudio anterior puede aportar elementos sobre este resultado. Columbié Santana, (2004). En este aparecen los resultados de una encuesta realizada a 260 cuadros, de ellos el (25 %) de Pinar del Río, el (31.8 %) de Ciudad de La Habana, el (32.8 %) de la Provincia La Habana y de Guantánamo un (25 %). El objetivo de la misma consistía en conocer sus criterios acerca de la preparación que tienen para asumir las tareas que les corresponden en el territorio, además de sus sugerencias acerca de cuál y cómo debe ser su capacitación.

En este sentido la Variable XI de dicha encuesta estaba dirigida a que los encuestados seleccionaran las cinco formas de capacitación que consideraban más convenientes, para lo cual se les ofreció un menú de 15 formas diferentes de las cuales podría seleccionar tantas como quisiera sin restricción alguna. Los resultados del procesamiento del total de la muestra son los siguientes:

- El (74 %) de las selecciones tomó los cursos cortos como la forma más conveniente,
- El (52.3 %) de las selecciones optó por los talleres,
- El (43.4 %) optó por los seminarios,
- El (28.4 %) indicó diplomados y
- El (24.6 %) seleccionó maestrías.

En este sentido, la identificación de los cursos cortos como la forma más seleccionada (74%), ratifica la necesidad de seguir diversificando las modalidades de capacitación hacia otras que pueden ser muy provechosas y adaptables a las

³ Se utiliza una escala de Likert, en la cual la puntuación máxima es 5, le intermedia 3 y la puntuación más baja es 1.

necesidades y características de cada dirigente y organización y más acorde con las circunstancias actuales. Estas vías, formas y métodos manifiestan que las selecciones más importantes luego de los cursos cortos se encuentran los talleres (52.3 %) y los seminarios 43.4 %).

Si hacemos una síntesis de este resultado nos percatamos que las 3 primeras selecciones se refieren a actividades que necesitan poco tiempo para realizarse, inmediatez, lo que implica menos complejidad desde el punto de vista académico; además incluyen la socialización y el debate.

Si cruzamos los resultados de este estudio de Columbié Santana (2004), con los resultados de la encuesta al grupo de expertos, podremos determinar que las acciones que los cuadros identifican como más necesarias para resolver sus insuficiencias en el desempeño deben realizarse de forma inmediata, que socialicen y debatan, a lo que los expertos aportan que la capacitación en el puesto de trabajo es la de mayor selección. Por tanto podemos utilizar esta forma de capacitación por poseer algunas de las características descritas por los cuadros.

C- Utilización de Profesores-Facilitadores-Entrenadores

Otra de las preguntas que se realiza interroga acerca de la utilización de agentes externos o internos de la entidad para resolver las principales problemáticas de los cuadros que él y su entidad capacitan, para ello deben tener en cuenta la utilización de: a- profesores externos a la entidad a la que pertenece el Cuadro, b -entrenadores propios de la entidad a la que pertenece el Cuadro, y c -una combinación de Profesores y Entrenadores. Las respuestas identificaron que solo el (11 %) de los votos asumió el uso de profesores externos; el (39 %) asumió el uso de entrenadores propios, y el (50 %) una combinación de profesores externos y entrenadores propios.

Una actividad anterior desarrollada en abril del 2004 en la Escuela Ramal del Ministerio de la Construcción identificó un grupo de aspectos que sirven de complemento a estos

resultados. La actividad en cuestión fue la realización de un Taller de Deconstrucción y Reconstrucción de la Red Nuevo Paradigma, el cual tenía por objetivo aplicar la Metodología desarrollada por esta Red de Reconstrucción y Reconstrucción de las Organizaciones tomando como estudio de caso el Centro Coordinador de Estudios de Dirección, hoy Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.

Entre los principios fundamentales de la metodología se encuentra la identificación de las premisas que se encuentran enmarcando las actividades que se desarrollan, en nuestro caso, del proceso de preparación y superación de cuadros, de ahí que los resultados tengan un marcado carácter teórico, más allá de la identificación de acciones específicas e instrumentales. Entre los resultados que se obtuvieron, y que tienen una influencia para la presente investigación, se encuentran:

1. Las acciones de capacitación están verticalizadas,
2. Las acciones de capacitación las proponen agentes ajenos a la organización,
3. Las acciones de capacitación las controlan personas fuera de la organización.
4. Lo mas importante para la capacitación es identificar los actores claves de la acción y sus necesidades,
5. Lo relevante en una acción de capacitación es lo que necesita el contexto.

Como se podrá observar, estos cinco aspectos le asignan un papel relativamente importante a lo que sucede en la organización y la actuación de los actores claves y el valor que asumen sus necesidades para el desarrollo de las acciones de capacitación. Si cruzamos este resultado con el criterio de los expertos podemos decir que el uso de profesores-entrenadores-facilitadores internos constituye una premisa para la obtención de resultados en la capacitación. Esto cumple con las características del

enfoque, pues al desarrollar como objetivo fundamental, las actividades del puesto de trabajo al cual se enfrenta el más efectivo profesor-entrenador-facilitador es el que pertenece a la entidad o en su defecto la conoce muy bien.

D- Uso de situaciones como caso de estudio

Por otra parte, el uso de aproximaciones a situaciones reales es otro de los indicadores relevantes dentro de la capacitación en el puesto de trabajo, en este sentido se les preguntó a los expertos su criterio acerca de la utilización de a- problemáticas externas a la organización a la que pertenece el Cuadro; b- problemáticas internas a la organización a la que pertenece el Cuadro y c- una combinación de ambas.

Los resultados dieron como respuesta que el (24 %) planteó el uso de problemáticas externas; el (72 %) el uso de problemáticas internas y el (4 %) una combinación de ambas.

Este resultado es consustancial con las premisas que se identifican en C y sostiene que lo contextual, lo que sucede en la organización, en su interior, juega un papel determinante dentro del proceso de capacitación. Además de consolidar la necesidad que tienen los cuadros de desarrollar las habilidades, el saber hacer en SU organización, que constituye SU contexto.

E- Argumentos para asumir o no la capacitación en el puesto de trabajo

Hasta este punto se ha contado con los criterios acerca del valor del enfoque de la capacitación en el puesto de trabajo, sin embargo, ¿por qué no se utiliza más si se reconoce su importancia?. Para resolver esta incógnita se entrevistó a una muestra de este grupo de expertos (90 %), lo que resultó en una selección de enunciados, los que fueron discriminados a partir de su repetición.

Los enunciados fueron:

- No se tiene en cuenta este enfoque,
- No se reconoce como otra forma de capacitación,
- No se tiene conciencia del papel de los tutores en las organizaciones,

- Se opta por lo tradicional,
- Es más fácil hacerlo a lo tradicional con cursos fuera de la empresa,
- No existen las condiciones técnicas para desarrollarla,
- No existe cultura para desarrollarla,
- No existe una cultura desarrollada para este tipo de acciones.

Estos enunciados tienen un valor estratégico por cuanto, no obstante, distinguirse unos por su nivel práctico y otros por su generalidad, constituyen el punto de partida para la sensibilización del papel de este enfoque en el proceso de capacitación de los cuadros y la concepción de planes y programas.

F- Capacidades para la aplicación de la capacitación en el puesto de trabajo

Como cierre a la encuesta de percepción y teniendo como preámbulo los ítems y resultados anteriores, se pregunta si estarán las organizaciones en capacidad para la aplicación del enfoque de la capacitación en el puesto de trabajo.

Las respuestas identificaron que el (47 %) plantea que sí cuentan con las capacidades para aplicarlo; el (42 %) plantea que poseen algunas capacidades, y el (11 %) que no tienen capacidades para desarrollar la capacitación en el puesto de trabajo.

Aunque el por ciento de los que plantean que si cuentan con las capacidades (47 %) no es superior a los que plantean que solo cuentan con algunas o no cuentan con ellas, en nuestro criterio el resultado es favorable, si tenemos en cuenta que la diferencia es de 6 puntos porcentuales y que los enunciados anteriores plantean elementos de orden cultural, lo que es más complejo y difícil transformar.

CONCLUSIONES

1. La Capacitación en el Puesto de Trabajo constituye un enfoque que se adecua al contexto actual de la sociedad del conocimiento, donde este constituye el factor primordial para el desarrollo de las organizaciones. Por ello responde satisfactoriamente a las exigencias actuales sobre la capacitación de los cuadros, en las cuales se concibe una transferencia de los

conocimientos hacia el desempeño diario y que ello contribuya a la obtención de resultados en las organizaciones.

2. El estudio realizado puntualiza su viabilidad para la aplicación en el Proceso de Preparación y Superación de Cuadros, a partir de la identificación que se realiza de las principales insuficiencias de los cuadros para desempeñar sus funciones y que estas pueden ser resueltas por enfoques que acerquen la capacitación al desempeño, con la solución de problemas reales de la práctica cotidiana, con la utilización de facilitadores que provengan de la organización o que tenga un dominio de los procesos claves que se operan en la misma. Estas exigencias la cumple el enfoque de la Capacitación en el Puesto de Trabajo, el cual identificado por los expertos como relevante y con potencialidades para ser utilizado con el fin de preparar y superar a nuestros cuadros.

RECOMENDACIONES:

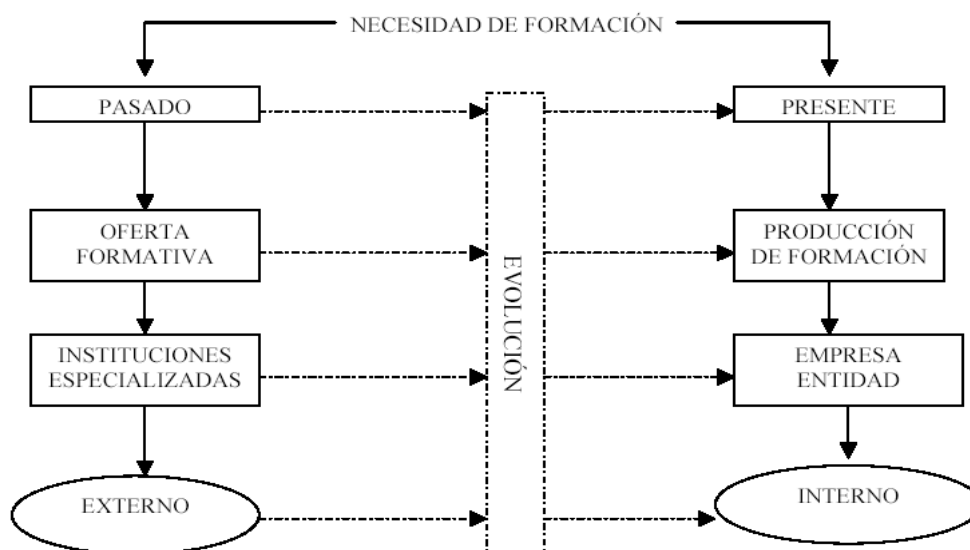
1. Los dispositivos de preparación y superación de cuadros de CES, OACEs y CAP deben reencontrarse con los objetivos y aportaciones de este enfoque, así como con las características que presenta.
2. Los dispositivos de preparación y superación de cuadros de CES, OACEs y CAP deben desarrollar una experiencia de aplicación de este enfoque y evaluar sus resultados en función de alcanzar un impacto, obtener resultados para la organización y validar su significado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arocena, R. y Sutz, J. (2003): Subdesarrollo e innovación. Navegando contra el viento; Cambridge University Press, Madrid.
2. Arteche, Gabriel; Rozas, Wolfram, (2001): Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento, 2000, Harvard DEUSTO Business Review, Ediciones Deusto SA
3. BOISOT Max and Fiol Michel, (1987), Chinese boxes and Learning Cubes: Actino Learning in a Cross-Cultural Context, The Journal of Management Development, Special Issue about Actino Learning, Vol. 6, N° 2,

4. Carlos Obeso (2001) Homo Faber, homo sapiens. La Gestión del Capital Intelectual, Editorial Planeta, Madrid.
5. Castillejo, J. I.; Sarramona, J.; Vázquez, G; 1989: Pedagogía Laboral» en Revista Española de Pedagogía, nº 46, p. 422.
6. Castro Díaz-Balart, F., (2001): Ciencia, innovación y futuro. Ediciones Especiales, Instituto Cubano del Libro, La Habana.
7. Colectivo de autores, 2006: ¿Que es al aprendizaje laboral?, ver en <http://www.pedagogialaboral.blogspot.com>
8. Enebral Fernández, J., 2007: Hacia una reingeniería de la formación continua:, en <http://winred.com>
9. López J. C., (2001): La Gestión por Competencias en la Preparación de los Directivos de la Educación Superior. Folletos Gerenciales, Septiembre, CCED
10. _____, (2001): La Gestión por Competencias: un proyecto para la formación de los cuadros directivos, Revista del Servicio Civil, Costa Rica, No. 12, diciembre.
11. Núñez Jover, J. (2003): La Ciencia y la Tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar, editorial Felix Varela, La Habana.
12. Planas Coll, J., 2005: El papel de la Empresa en la Formación de los Trabajadores en España, Revista de Educación, núm. 338, pp. 125-143
13. Saentz, M.T. (1997): Formar aptitudes para motivar; Capital Humano, No. 80, Julio-Agosto.
14. Tejada. J, (2002) La formación de formadores: Apuntes para una propuesta de formación. En I Jornadas de Formación y Orientación Profesional: de la Escuela al Trabajo. Policopiado

Anexo 1 Evolución de la formación.



Esquema 1: Necesidad de evolución de la formación.

Fuente: López J. C., (2001)

Anexo 2 Puntos de contacto entre la Capacitación en el Puesto de Trabajo y la Formación en la Empresa.

Indicadores	Capacitación en el Puesto de Trabajo	Formación en la empresa
Definición	<p>Se realiza en el propio desempeño del puesto, a partir de aquellas actividades que se deriven del contenido de trabajo y los deberes funcionales de ese cargo.</p> <p>se ejecuta trabajando, ya sea en el mismo cargo o en otro con el que tenga relación en la entidad o rama o fuera de ellas; dentro o fuera del horario de trabajo, o combinando algunas de estas circunstancias.</p>	<p>procesos de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su puesto de trabajo</p> <p>toda formación profesional (...) dada en los locales de una empresa y a una persona que tiene el estatus de trabajador o de empleado; puede ser impartida en el puesto de trabajo o fuera del mismo, o combinar estos dos tipos de formación.</p>
Rol del facilitador	<p>El cuadro que tenga la responsabilidad de entrenar, debe recibir asesoramiento para que pueda, posteriormente: demostrar, enseñar, acompañar, comunicar</p>	<p>los facilitadores de procesos de capacitación, deben partir de una serie de fundamentos claves como por ejemplo el campo de formación inicial del formador, el ámbito de formación continua, los procesos permanentes de innovación y el contexto referencial a los ámbitos de exigencia profesional y ocupacional.</p>

Fuente: Construcción propia del autor

Anexo 3. Resultados de diagnóstico de grado de importancia de Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

Aspectos	Grado de importancia	Grado real de existencia	Nivel de Diferencia
Conocimientos	La media entre todas las variables alcanzó 4,39 puntos . Lo que indica un "alto grado de importancia" de todos los conocimientos contenidos en la encuesta ¹	La calificación media es de 2,10 puntos . Lo que indica "nivel real de existencia bajo"	2.29
Habilidades	La media entre todas las variables alcanzó 4,48 . Lo que indica un "alto grado de importancia" de todas las habilidades contenidas en la encuesta	La calificación media es de 1,96 puntos . Lo que indica "nivel real de existencia bajo"	2.52
Actitudes	La media entre todas las variables alcanzó 4,59 . Indica "alto grado de importancia" para todas las capacidades contenidas en la encuesta	La calificación media es de 2,12 puntos . Lo que indica "nivel real de existencia bajo"	2.47

Fuente: adaptado por el autor a partir de datos de Columbié Santana, M., (2005)