

## **EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE LOS RRHH: UNA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DESDE LOS ENFOQUES ACTUALES EN EL CENTRO UNIVERSITARIO ISLA DE LA JUVENTUD.**

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.

### **Autores:**

Dra.C. Tamara Batista Gutiérrez.

Ing. Ulicer Vecino Roldán

MSc. Carlos Rodríguez Arteaga

Profesores del Centro Universitario Isla de la Juventud

### **RESUMEN.**

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y por consiguiente debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal, por eso hoy, son los propios trabajadores quienes la demandan porque han asimilado la necesidad de incrementar el valor transferido a los resultados de su labor. La gestión efectiva de la capacitación en las Instituciones de Educación Superior (IES) mediante el planeamiento y estructuración en un proceso educativo sistémico posibilita brindar conocimientos, destrezas y valores que operan como la herramienta esencial para cumplir con las metas y objetivos trazados. La investigación realizada por los autores sobre la base de las tendencias y enfoques actuales reviste gran importancia ya que la capacitación de los RRHH en las IES es parte consustancial de su encargo social de ahí, la necesidad de evaluar permanentemente su impacto con una mirada crítica hacia su interior, lo que posibilitó diseñar una concepción para una estrategia de cómo gestionar este proceso en el Centro Universitario Isla de la Juventud que posibilita aumentar su impacto en el desarrollo acelerado de la organización ante las exigencias de la sociedad.

**Palabras Claves:** capacitación, recursos humanos, impacto, gestión.

## INTRODUCCION.

La capacitación es un tema recurrente de muchas investigaciones en el área de la administración, pero también es abordada por otras ciencias como la Dirección, la Gestión, la Sociología, la Andragogía, la Psicología y la Pedagogía, entre otras. Esencialmente, en el ámbito de las funciones de la administración es una de sus funciones fundamentales, es por ello que desearíamos comenzar las reflexiones de este trabajo con las palabras extraídas de uno de los tantos materiales consultados como referencia para su realización, en él, F. Cantón (2003), su autor, expresa lo siguiente: *...“Para quienes hacen parte de una organización es claro que el éxito depende de numerosos factores; pero, con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el factor humano”*

Cada día, la competitividad de las organizaciones descansa en su capacidad para adaptarse, anticiparse y responder de forma creativa a los cambios que se producen en su entorno, el que se manifiesta turbulento y muy dinámico como consecuencia del desarrollo creciente de la ciencia y la tecnología, los que sientan un precedente en la obsolescencia de los conocimientos y poca factibilidad de las habilidades para resolver los nuevos problemas que se generan en el entorno laboral y para lo cual no basta con el desempeño habitual.

Por otra parte, la búsqueda de la excelencia en la actualidad es un objetivo de las universidades en la mayoría de los países del mundo, por lo que representa la formación de profesionales capacitados para ejercer su encargo social y los resultados de las investigaciones y de la extensión en las transformaciones sociales, de ahí que ésta se mida tradicionalmente mediante cuatro indicadores básicos: la reputación o credibilidad de la institución, el rigor en la elección de los recursos humanos, la calidad de

los productos y la pertinencia del contenido de sus programas.

En tal sentido, las universidades se ven en la necesidad de capacitar a sus recursos humanos porque esto constituye un factor importante para que, dirigentes, docentes y trabajadores de apoyo a la docencia brinden el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, sin embargo un tema en discusión es; *¿Cómo medir el impacto de la capacitación en las Instituciones de Educación Superior?*

Se conoce que proceso de capacitación se produce de manera constante para buscar la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de las actividades y contribuir a elevar el rendimiento, la moral y ingenio creativo de todos los miembros de una organización, por lo que, le corresponde a la propia organización diseñar los instrumentos para controlar, medir y evaluar sus resultados, es decir conocer su impacto, porque aunque en el caso de las universidades existen indicadores para evaluar en su conjunto el cumplimiento de los objetivos estratégicos, una universidad no se parece a otra, por razones de diferente índole, pero la más significativa es el nivel académico y científico de su claustro y el nivel técnico del resto del personal para cumplir exitosamente con su misión en el contexto social en que está enclavada.

La capacitación como una de las funciones claves de la administración para el desarrollo del personal en la organización debe operar de manera integrada con el resto de las demás funciones de este sistema; es decir concebirse como un todo, en el que las distintas funciones interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del trabajador a su puesto de trabajo, con la organización, con el incremento y mantenimiento de su

eficiencia, así como su progreso personal y laboral.

La capacitación sirve para el desarrollo de los conocimientos, las capacidades, habilidades y la aprehensión de los valores éticos del colectivo laboral. La gestión efectiva de la capacitación en las Instituciones de Educación Superior (IES) mediante el planeamiento y estructuración en un proceso educativo sistémico posibilita brindar conocimientos y destrezas que operan como las herramientas esenciales para cumplir con las metas y objetivos trazados.

Hoy, son los propios trabajadores quienes demandan la capacitación ya sea en áreas o temas específicos, porque comprenden la necesidad de superarse para incrementar el valor transferido de los aprendizajes a los resultados de su labor, pero en esa misma medida también la organización tiene que evaluar la efectividad de ese valor transferido y del impacto en las transformaciones que logra la organización.

Un desarrollo prospectivo de los recursos humanos en la organización depende en gran medida de si la gestión de la capacitación es efectiva, de su planeamiento y estructuración como un proceso educativo sistémico, para brindar conocimientos, destrezas y lograr el compromiso de todos sus miembros y del personal al máximo nivel de dirección que se reviertan creativamente, como herramientas para cumplir las metas y objetivos trazados.

Tras el derrumbe del modelo de socialismo europeo y el acelerado avance científico tecnológico se generalizan nuevos modelos de producción y de organización del trabajo, como un fenómeno derivado del proceso de globalización, que afecta a los países ricos y pobres. El conocimiento se transforma en un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones; la preparación de las personas adquiere un valor significativamente relevante para ocupar diferentes puestos en las organizaciones, a las que se les exige un mayor nivel de profesionalidad y

desempeño en el entorno competitivo en el que, las tecnologías de la información caracterizan el aprendizaje durante toda la vida; a este imperativo no escapa ningún sector de la vida económica, social y política de ningún país.

Al medir el impacto de la capacitación de los recursos humanos, se obtiene la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo; razón por la cual se preocupa capacitar para actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo; es garantizar la eficiencia.

La investigación realizada por los autores sobre la base de las tendencias y enfoques actuales reviste gran importancia ya que la capacitación de los RRHH en las Instituciones de Educación Superior es parte consustancial de su encargo social de ahí, la necesidad de evaluar permanentemente su impacto con una mirada crítica hacia su interior, lo que posibilitó diseñar una concepción para una estrategia de cómo gestionar este proceso en el Centro Universitario Isla de la Juventud que posibilite aumentar su impacto en el desarrollo acelerado de la organización ante las exigencias de la sociedad.

#### **DESARROLLO.**

##### **Tendencias en torno al proceso de capacitación de los recursos humanos.**

El recurso más importante de cualquier organización es; el humano. En la medida que se le reconozca como pilar de su desarrollo y se le motive a capacitarse, a desarrollarse profesionalmente, no sólo aprenderá a valorar con mayor sentido el trabajo que desempeña, sino que en un tiempo menor de lo previsto comenzará a generar un impacto positivo y un efecto multiplicador en los resultados para toda la organización.

El impacto se hará más evidente a través del desempeño de un personal más comprometido con los valores y objetivos de la institución y de la implantación de mejoras continuas en

todas las actividades de su esfera laboral.

Según Pérez; J (2007) los RRHH, son las personas que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus metas y objetivos, son el *corazón* de la organización, es lo que le da vida a la institución; propone y da las herramientas necesarias para su formación. Es muy importante que los trabajadores estén conscientes de la importancia de su labor dentro de la empresa, pues su actividad es parte de una cadena.

En sus inicios la capacitación de los recursos humanos tuvo como tendencia aprendizajes espontáneos, o por iniciativa propia de las personas, presionadas por ser lo más óptimamente eficientes en la realización de su trabajo, so pena de perder su empleo, más en la actualidad es un imperativo de la propia organización a partir de los requerimientos en el cumplimiento de las metas y objetivos y en la obtención de resultados más competitivos.

La tendencia actual de la formación y desarrollo de los recursos humanos se basa en dotar a la entidad de los conocimientos, aptitudes y actitudes, es decir, dotarlos de las competencias necesarias, de acuerdo a las funciones y tareas para cada puesto de trabajo.

Para ello se toman en cuenta los requisitos de calidad establecidos, los conocimientos complementarios en su formación que contribuyen al mejoramiento de los métodos de trabajo y estilos de dirección en los diferentes niveles de satisfacción individual, la comunicación entre grupos e individuos y la imagen y cultura de la organización, fomentando así una cultura de cambio y mejoramiento continuo de los métodos y condiciones de trabajo, para ello es necesario tener en cuenta unos principios que permiten medir la efectividad de la gestión de la capacitación, estos son:

- La formación y superación como un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico.
- La formación como la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.
- La organización del trabajo basado en funciones amplias y enriquecidas.
- Prácticas de comunicación entre el personal y los gerentes, y cierto grado de autonomía para que el personal pueda aprender.
- La formación debe contemplar no sólo las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades, sino que debe anticiparse a los cambios en la organización.
- La capacitación y la formación debe abarcar a todos los trabajadores.

El proceso de capacitación, según se explica en el artículo "Empresas en riesgo", manifiesta algunos puntos de vista interesantes cuya significación permite analizar algunos rasgos que no deben dejar de soslayarse en la definición de una estrategia en cualquier organización, más aun en las instituciones de educación superior, esos rasgos son:

1ro:- Es en el día a día, trabajando, conviviendo, interactuando, que la gente aprende en las organizaciones más que en cualquier curso de capacitación.

2do:- El ambiente de la organización transmite pautas respecto de cómo pensar o actuar, muchas veces esas pautas son inconsistentes con lo que se procura transmitirles mediante programas formativos, cuando esto sucede, los cursos pueden beneficiar a los individuos que los reciben, pero no a la organización.

3ro:- Los sistemas de trabajo, sus reglas para la interacción, sus premisas básicas no cambian ni se revisan y la misión de la capacitación no puede restringirse a implementar programas útiles, la clave está en ayudar a la organización a funcionar como un contexto que no solo enseña sino que también transmite valores y saberes,

aprende, toma conciencia, reflexiona y cambia”.

Por un lado la capacitación pretende modificar la práctica o la cultura de la organización, pero además un programa educativo debe poder adaptarse a la situación concreta de cada organización y sus destinatarios, ambas *transformación y adaptación* son temas que corresponden a la capacitación.

Mediante la capacitación de los recursos humanos se intenta comunicar a los participantes el resultado que podrán lograr a través de esta práctica, pero también están los objetivos y expectativas propias de los individuos. Los objetivos formales del programa pueden hacerse coincidir con las expectativas de las personas, entonces se genera un equipo de trabajo en que todos son escuchados, se aproximan las expectativas y objetivos y se identifiquen las más prioritarias y factibles.

El proceso de capacitación de los recursos humanos adopta pasos estratégicos que responden a los objetivos de la institución, quien ingresa a la organización debe recibir una formación básica de carácter general, luego empieza el período de especialización donde la persona aprende a hacer una cosa bien hecha y un tercer momento es cuando el individuo tome decisiones cada vez más importantes que impliquen la conducción de otras personas y tengan consecuencias más allá de su propia especialidad, se inicia otro ciclo que permite tomar contacto con otras especialidades, su comprensión y la de los criterios profesionales de otros equipos. También debe entender más claramente la relación entre el centro y el entorno.

El análisis realizado por los autores sobre la base de los conceptos y enfoques consultados posibilitaron definir a la capacitación de los RRHH en las Instituciones de Educación Superior a partir de su encargo social y la necesidad de evaluar permanentemente su impacto como: *un proceso de carácter educativo,*

*estratégico, sistemático y organizado cuyo contenido científico-técnico, político-ideológico, cultural y económico, está encaminado a resolver las insuficiencias en el desempeño de los RRHH y a elevar su profesionalidad, implicando responsabilidad y compromiso individual y de la organización en el logro de los resultados y en la transferencia de los aprendizajes adquiridos en el puesto de trabajo.*

### **El papel del diagnóstico de necesidades en la capacitación.**

Uno de los aspectos más importantes que tiene lugar para identificar las necesidades de capacitación en las Instituciones de Educación Superior (IES) es el diagnóstico para conocer las insuficiencias que presentan los programas establecidos, su resultado permite establecer las estrategias para alcanzar el nivel deseado del claustro docente y del resto del personal.

Una necesidad de capacitación puede ser:

- Un problema de la organización.
- Una brecha entre una situación actual y una proyectada
- Un objetivo o resultado a alcanzar.

Las personas que se encargan del diagnóstico de necesidades de capacitación deben sin lugar a dudas identificar no solo los problemas, sino también analizar sus causas y seleccionar aquellas que pueden tener solución a través de la capacitación, esto es establecer la relación causal y el efecto de este proceder sobre las personas y resultan trascendentales para que la organización defina sus estrategias.

### **Una concepción de la gestión del impacto de la capacitación en el Centro Universitario Isla de la Juventud.**

El impacto se ha conceptualizado en relación con la capacitación como; la fuerza de una situación sobre otra, para medirla se utiliza las relaciones entre las acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los subsiguientes cambios.

También es visto como el "efecto en los individuos, en sus rendimientos y en el de la organizaciones de la capacitación y los aprendizajes productos de esta y como una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos (positivos o negativos), previstos o imprevistos, en el contexto individual de la vida de las personas, las organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

Estas definiciones que han sido enumeradas, constituyen pautas para señalar las consideraciones de los autores acerca de cómo realizar la gestión del impacto de la capacitación en la IES, teniendo en cuenta el resultado del CUIJ, atendiendo a los siguientes pasos:

1ero: Concertación de los objetivos estratégicos con los objetivos de los planes individuales de los directivos, docentes y demás trabajadores.

Este aspecto está relacionado con los indicadores de medida propuestos en los objetivos estratégicos del centro y como son derivados en los planes individuales, lo que determina que para que estos se alcancen se definan las acciones de capacitación que los garantizan.

2do: Selección de los métodos y técnicas para recopilar la información (evidencias).

Durante el proceso de evaluación, se utilizan diferentes métodos y técnicas para corroborar los resultados y recopilar la información, como son despachos, presentación de documentos y la autoevaluación.

3ero: Determinación de los resultados individuales según el nivel alcanzado en las áreas de resultados claves (transformaciones cualitativas).

Este paso tiene como objetivo comparar con los avances tanto individuales como colectivos en las áreas de resultados claves a partir de lo logrado en materia de capacitación hacia dentro y fuera de la universidad, a partir de los indicadores de satisfacción de los propios trabajadores y de los beneficiarios del territorio.

4to: Repercusión de los resultados individuales en las áreas de trabajo y

en la institución (transformaciones cuantitativas y cualitativas).

Es la vía para verificar los indicadores que repercuten el nivel que alcanza la universidad en relación con el proceso de acreditación, a través de la evaluación interna y externa, para establecer los planes de mejora, que permiten a su vez identificar nuevos problemas para capacitar a los RRHH de la institución.

5to: Valoración de las instancias superiores en relación con los avances logrados (criterios de la Evaluación Institucional).

Constituye el proceso de verificación por parte del MES del cumplimiento de los indicadores trazados en los objetivos estratégicos del centro, lo que permite que otras instituciones verifique los resultados tomando como base las exigencias de la sociedad en el cumplimiento de la misión de la universidad.

6to: Readecuación y formulación de nuevas estrategias.

Durante este paso se analiza cuales objetivos no fueron cumplidos satisfactoriamente y si en ello repercute la obsolescencia de los conocimientos, el bajo nivel de competencias y las insatisfacciones de los trabajadores en su desempeño, lo que permite que se retomen como elementos para realizar nuevos diagnósticos y proyectar la nueva estrategia de capacitación.

### **Conclusiones.**

Corroborar el grado de las influencia internas y externas de las acciones desarrolladas en el proceso de capacitación, es el elemento esencial para gestionar el impacto que la misma tiene en los trabajadores y directivos en las IES, de ahí que al diseñar este proceso han de valorarse en primer término si los objetivos estratégicos de la institución pueden ser cumplidos y asumidos por el colectivo a partir de que gozan de la preparación y de las competencias necesarias para ello.

Determinar la eficiencia a través de un proceso de concertación de objetivos y búsqueda de información (evidencias) para conocer los resultados contribuirá con la verificación del cumplimiento de

los indicadores y con ello se podrán tener nuevos elementos para conformar las estrategias de capacitación que posibiliten preparar a los RRHH para alcanzar las metas para las que aún no se han logrado los resultados esperados.

**Bibliografía.**

1. Cabrera, J. (2003). Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Artículo en soporte magnético. \_\_Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez"
2. Ortiz F. e.t al (2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
3. Cabrera, J. (2003). Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Artículo en soporte magnético. \_\_Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez"
4. Ortiz F. e.t al (2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
5. Rabaza, F. e. tal\_\_(2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria " Jesús Montané Oropesa " Isla de la Juventud). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
6. García, F. y Morell M. (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. Cuba.
7. Ibarra, V. (2005). Medición de Impacto de la Capacitación impartida en el IPEL, a los Técnicos Territoriales de Organización del Trabajo y los Salarios del Sistema de Trabajo, en la Provincia de Sancti Spíritus. Tesis de Maestría. Marzo