ALGUNAS CLAVES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO EN EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

Autor

Prof. Evelio Hernández Mirabal
Lic. Caridad Suárez Hidalgo
MSc. Sonia R. Fernández Pérez

Profesores del Centro Superior de Preparación y Superación,
Cubalse

Resumen

Actualmente competitividad y eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, por ello se torna cada vez más necesario la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se ajuste al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

El éxito de la capacitación en la empresa dependerá en gran medida de la calidad de las acciones que se desarrollen en las etapas de organización y planificación. Es propósito del presente trabajo reflexionar sobre algunos aspectos a priorizar en la etapa de organización y planificación del proceso de capacitación a partir de la experiencia de nuestra práctica pedagógica.

Palabras Claves: Capacitación, desarrollo de los Recursos Humanos, organización y planificación del proceso de capacitación, práctica pedagógica.

Introducción

Hoy es posible aprender dentro de la empresa o entidad, si existe la cultura del compartir, entendida como el intercambio de información y conocimiento.

Las organizaciones inteligentes aportan capacidad para circunstancias cambiantes, por tener personas capaces de cambiar de actividad en caso de que la demanda para diferentes tareas cambie. Las personas en las organizaciones inteligentes tienen la libertad y la educación para cambiar sus funciones flexiblemente. A medida que las circunstancias cambian, utilizan diferentes vínculos en la red de acuerdo a la necesidad. Estos cambios en las funciones y vínculos constituyen la estructura en red de la organización inteligente, constantemente cambiándose a sí misma para adaptarse al trabajo que debe ser realizado.

Actualmente competitividad y eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, por ello se torna cada vez más necesario la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se ajuste al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

En nuestro contexto nacional el concepto de capacitación lo definimos como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad sus funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

El éxito de la capacitación en la empresa dependerá en gran medida de la calidad de las acciones que se desarrollen en las etapas de organización y planificación.

Es propósito del presente trabajo reflexionar sobre algunos aspectos a priorizar en la etapa de organización y planificación del proceso de capacitación a partir de la experiencia de nuestra práctica pedagógica.

Desarrollo

La capacitación de los recursos humanos: una herramienta eficaz

Algunos autores coinciden en que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

¿Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación **jefes-subordinados**.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

¿Cómo beneficia la capacitación a la persona ?

? Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
? Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
? Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
? Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
? Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
? Permite el logro de metas individuales.
? Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
? Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

En esta nueva era de la información y del conocimiento, las organizaciones deben implantar metodologías que permitan aprender rápida y continuamente. Estamos en un mundo donde es vital para la organización ser innovadores. Y todo esto no es posible sin una buena gestión del conocimiento.

Nuestro Grupo Empresarial se creó el 28 de Noviembre de 1974, mediante el Decreto Ley No 1280. En su Artículo Primero, la define como una Empresa para la prestación de servicios a extranjeros, adscrito al Sector de Organismos Exteriores. La dirección de la Revolución, confiada en la capacidad de respuesta que había recibido siempre de esta Empresa, autorizó en el 4to trimestre de año 1993 la participación de CUBALSE en el comercio con divisas que se iniciaba en el país a raíz del recrudecimiento del bloqueo yanqui y del obligado período especial que enfrentábamos en toda su crudeza: Por lo que se inicia una etapa de expansión que se desarrolló entre 1994 y el primer trimestre del 1995.

En 1994 se crearon 103 Unidades en 29 ciudades. En 1995 se inauguraron 30 más. Entre el 1996 y 1997 un total de 15 y al cierra del 1998 existían 183 en 59 municipios del país. En la actualidad (2007) contamos 5 Unidades independientes y 328 Unidades Comerciales y 374 puntos de ventas, además contamos con tres oficinas en el exterior.

El 3 de Enero de 1994 se funda la Escuela de Capacitación de CUBALSE, hoy Centro Superior de Preparación y Superación (CSPS). El mismo cuenta con un colectivo pedagógico de experiencia y con un alto grado de profesionalidad, así como con medios audiovisuales modernos que permite desarrollar con calidad la preparación y superación de los RRHH de la Empresa.

Cuando hablamos de CUBALSE, no podemos dejar de recordar a Celia Sánchez Manduley, la mujer que reunió incontables virtudes: dulce, laboriosa, femenina, inmensamente preocupada por los trabajadores y por organizar escrupulosamente todas las tareas. Ella fue forjadora de esta empresa, hoy Grupo Empresarial. Aquí organizó, disciplinó y educó a sus trabajadores en la fidelidad a Fidel y a la Revolución y trasmitió su ejemplo personal, su entusiasmo, espíritu emprendedor, dedicación sencillez, modestia y honradez, a los hombres y mujeres que integraron las filas de nuestra querida Organización.

La Capacitación en CUBALSE

Esta se planifica, organiza y desarrolla teniendo en cuenta las necesidades de la Empresa y de los recursos humanos.
La alta dirección de CUBALSE ha definido que:

- La actividad de Capacitación es estratégica para nuestra Organización.

- En materia de Capacitación primero los Cuadros y casi con igual prioridad la Reserva.

- El Plan de Capacitación debe dar respuesta en esta etapa de desarrollo, a lo que CUBALSE necesita que sus Cuadros y Especialistas dominen muy bien: el comercio, la contabilidad, las finanzas, la dirección y el control interno. Las acciones de Capacitación deben responder a intereses de nuestra Empresa.

- Se debe potenciar la capacitación en el puesto de trabajo, fortaleciendo la labor de los Instructores que tenemos formados.

El Centro Superior de Preparación y Superación de CUBALSE tiene la responsabilidad de ser rector de la actividad de capacitación de la Empresa. En nuestra Organización hemos ido consolidando el trabajo en esta área.

El proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos lo concebimos con un enfoque de formación continua, a partir de necesidades bien identificadas y dirigido a crear y desarrollar competencias laborales. Especial atención se le ha prestado a perfeccionar las acciones previstas durante la organización y planificación de la capacitación. Como resultado de la experiencia acumulada en nuestra práctica profesional, hemos identificado algunos aspectos que contribuyen al éxito en esta etapa inicial y al aseguramiento del resto del proceso.

A continuación reflexionamos sobre algunas de estas ¨**claves**¨**:**

- ✍ **Definir el rumbo.**

Es de vital importancia tener una Estrategia de Capacitación en correspondencia con la Estrategia Empresarial.

Tomar como punto de partida el diseño estratégico del Grupo Empresarial, identificar qué rol le corresponde jugar a la capacitación en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos, qué segmentos de los recursos humanos deben priorizarse en el año, qué acciones ejecutar en los programas y subprogramas previstos en la Estrategia de la Empresa.

Diseñar una Estrategia para la preparación y superación de los trabajadores con especial énfasis en los Cuadros y sus Reservas, teniendo en cuenta:

- ✍ Comenzar este diseño con la caracterización de la Organización.
- ✍ Identificar debilidades y fortalezas de la capacitación.
- ✍ Precisar objetivos estratégicos para la nueva etapa y sus criterios de medida.
- ✍ Hacer un diagnóstico y resumir las necesidades identificadas.
- ✍ Elaborar un Plan en el que se especifique acción, modo, fecha, participantes y responsables.

En nuestro caso es de significar además cuánto nos ha ayudado el papel protagónico otorgado a la escuela ramal en el proceso de planeación estratégica. Ha sido muy positiva la incidencia de nuestros docentes como miembros de la comisión de la Empresa y como encargados de la capacitación de las comisiones en las Sucursales Provinciales y de Divisiones.

✍ **Preparación de los Especialistas.**

Los Especialistas deben estar listos para asumir su rol como facilitadores.

Desarrollar Seminarios y Talleres a nivel nacional en el que participen la totalidad de los Especialistas que atienden la capacitación en cada Entidad subordinada, de modo que las orientaciones lleguen a todos a la vez. Promover el intercambio entre ellos, generalizar las mejores experiencias .Propiciar espacios de debate sobre los temas más relevantes de la especialidad. Actualizar los conocimientos y compartirlos, sentir que todos los capacitadores constituyen un grupo con objetivos y metas de mucha importancia para la Empresa. Lograr que los Especialistas asuman su sentido de pertenencia al equipo de dirección de la Entidad y reconozcan el rol que deben cumplir.

✍ **Participación del Jefe.**

Es preciso que cada Jefe se sienta responsable directo de la capacitación de sus subordinados.

Otro aspecto que no debe descuidarse es la responsabilidad de los jefes en la conducción del proceso de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos, en tal sentido hemos identificado como clave y meta a cumplir lo expresado en el artículo 7 de la Resolución 29/06 del MTSS:¨ El Director de la entidad laboral es el máximo responsable de que se ejecute la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad laboral. Para desarrollar estas actividades se auxilia de los jefes de las dependencias y áreas que se le subordinan, de los jefes de recursos humanos y capacitación y de los especialistas que considere necesario ¨.

✍ **Diagnóstico real y objetivo.**

Aplicar una metodología para la determinación de las necesidades de capacitación.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base de la planificación, organización y ejecución de la preparación de los recursos humanos. Además contribuye a la elaboración del presupuesto de la entidad para el aseguramiento logístico de las acciones que se propongan a desarrollar en los planes de capacitación y desarrollo de acuerdo a los resultados este proceso.

¿Para qué el diagnóstico?

- Identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador, entre el estado real y el deseado.
- Conocer el estado real.
- Elaboración de la estrategia de preparación y Superración de la empresa
- Elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo.
- Elaboración del plan anual de capacitación y desarrollo..

¿Qué debemos garantizar en nuestras entidades laborales para lograr calidad en el diagnóstico?

Preparar a los integrantes de la comisión que desarrolla el diagnóstico sobre los elementos a tener en cuenta para la realización de este proceso, así como la función que deben realizar los mismos.

Veamos algunas consideraciones, a nuestro juicio, necesarias:

- Identificación de las brechas (Necesidades)
- Lo ejecutan los Jefes Inmediatos.
- Las áreas de Recursos Humanos y Capacitación, coordinan, orientan y controlan su ejecución.
- Es más conveniente realizar un resumen de los resultados a nivel de área.
- Imprescindible discutir estos resultados con los trabajadores.
- A partir del diagnóstico se determinan las acciones que darán respuesta a las necesidades identificadas.
- Es un proceso continuo e ininterrumpido, se actualiza sistemáticamente.

✍ **Recopilar la información necesaria.**

Elaborar modelos que nos faciliten la información necesaria y oportuna.

Diseñar fichas, planillas y modelos en general, con un amplio perfil de vida útil. Interiorizar que en papeles: lo necesario y provechoso. Lograr que cada documento se utilice como instrumento de trabajo y deje de ser letra muerta para un archivo.

✍ **Lograr la correspondencia Ficha-Plan.**

Que el Plan de Capacitación responda a las necesidades identificadas en las fichas.

Lograr que las necesidades identificadas tengan respuesta mediante diversos modos de formación y estén recogidas en el Plan de cada Entidad.

✍ **Cada Plan, una útil herramienta de trabajo.**

Lograr la flexibilidad necesaria y controlar sistemáticamente el cumplimiento del Plan.

Controlar el estado de cumplimiento del Plan de capacitación con la periodicidad establecida, hacer los ajustes necesarios en cada etapa a partir de un proceso continuo y sistemático de actualización de la DNC.

No debe faltar en el Plan de capacitación:

- tipo de acción de capacitación a realizar.
- modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
- fecha de inicio y terminación de cada acción.
- cantidad de participantes.

✍ **Garantizar el aseguramiento necesario.**

Que la capacitación ocupe el lugar que le corresponde en el Plan Empresarial

En la elaboración del presupuesto para la actividad de capacitación, deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- El estipendio de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento laboral.
- El estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un periodo mayor de un mes.
- La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad.
- El pago a instructores.
- La adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes.
- La participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.

Conclusiones

1) Hoy es posible aprender dentro de la empresa o entidad, si existe la cultura del compartir, entendida como el intercambio de información y conocimiento.

2) Actualmente competitividad y eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, por ello se torna cada vez más necesario la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos.

3) La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se ajuste al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

4) El proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos lo concebimos con un enfoque de formación continua, a partir de necesidades bien identificadas y dirigido a crear y desarrollar competencias laborales.

5) Como resultado de la experiencia acumulada en nuestra práctica profesional, hemos identificado algunos aspectos que contribuyen al éxito en esta etapa inicial y al aseguramiento del resto del proceso, algunas de estas claves son:

   - Definir el rumbo.
   - Preparación de los Especialistas.
   - Participación del Jefe.
   - Diagnóstico real y objetivo.
   - Recopilar la información necesaria.
   - Lograr la correspondencia Ficha-Plan.
   - Cada Plan una útil herramienta de trabajo.
   - Garantizar el aseguramiento necesario.

Trabajo presentado:
15 de noviembre de 2007

Aprobado por el Comité Editorial:
10 de diciembre de 2007

Bibliografía

1. Chiavenato Adalberto, (998). Introducción a la Teoría General de la Administración. Méjico.
2. Gore Ernesto, (1996). La Educación en la Empresa. España.
3. Salas Pereal, Dr. Ramón Syr, (2003). La identificación de necesidades de aprendizaje. Revista Cubana Educación Médica Superior. Cuba.
4. Villanueva Ricardo, (2005). Políticas de desarrollo humano y necesidades de aprendizaje. Revista Cambio Cultural. Argentina.
5. Suplemento de Excelencia Turística del Caribe, (s.a.). Sitio Web Excelencias de la Formación.
6. Ser humano y trabajo. Sitio Web Empleos.
7. Biblioteca de Consulta Encarta, (2005).
8. Resolución 29/06 del MTSS (Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación de los recursos humanos en las entidades laborales),