

## **LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA BASE PARA EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

### **Autor**

DrC. Raúl Hernández Ortega

Profesor principal Preparador de Cursos  
Centro de Capacitación Aeronáutica.  
IACC

### **Resumen**

En esencia, en la actualidad se concibe a la empresa como la célula fundamental de la base productiva de la sociedad cualquiera que esta sea. El presente artículo tiene como objetivo destacar el papel de la capacitación en la empresa, cómo ella está íntimamente relacionada con el proceso de desarrollo de esta organización, desarrollo que está matizado por los cambios cualitativos de estas instituciones.

**Palabras Claves:** Empresa, capacitación, capacitación en la empresa, organización, ámbito laboral.

### **Introducción**

El presente artículo tiene como objetivo destacar el papel de la capacitación en la empresa, cómo ella está íntimamente relacionada con el proceso de desarrollo de esta organización, desarrollo que está matizado por los cambios cualitativos de estas instituciones.

¿Ha sido la capacitación tratada de igual forma a través de la historia?

En el siglo XIX y comienzos del XX, se da un desarrollo, junto a la educación popular, de la promoción social individual vinculada a los cambios en la situación profesional.

Los cambios enfrentan a los adultos a diversos problemas, entre ellos la amenaza de lo desconocido, cambios en las relaciones con el mundo laboral incluyendo allí las relaciones con colegas, la propia imagen, relaciones de poder, entre otras. También se desarrollan nuevas formas de lenguaje, de argumentaciones; ocurre frente al cambio el abandono de formas de pensar anteriores. Todos esos procesos llevan un tiempo considerable y modificaciones de conocimientos, habilidades y actitudes, en mayor o menor medida.

Si se habla de interacción con el medio, se puede pensar que en el ámbito laboral es de mucha importancia esta relación lo que yo puedo transferir de lo aprendido a este medio específico que es el campo de trabajo. Allí cobra relevancia la formación en las competencias, pero estas competencias no se limitan a nuestra experiencia profesional, sino que también conllevan todas nuestras experiencias sociales y personales, las peculiaridades de nuestra identidad profesional, convirtiéndola en única a cada trayectoria profesional y de formación. De allí que si queremos que la capacitación dinamice en los procesos de cambio, debemos respetar dicha trayectoria.

La organización identifica a la entidad social compuesta de 2 ó más personas, quienes persiguen ciertas metas o propósitos previamente determinados, administra y utiliza recursos y manifiesta una estructura determinada.

Un ejemplo de Organización dentro del Sector Productivo lo constituyen las Empresas.

Muchos definen la Empresa como aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales, posee bienes y recursos, y brinda servicios con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas dentro de la misma.

En esencia, en la actualidad se concibe a la empresa como la célula fundamental de la base productiva de la sociedad cualquiera que esta sea. Como toda organización, las empresas presentan durante su funcionamiento aspectos visibles y aspectos no visibles, es decir, cuestiones que pueden ser descritas, ellos son:

#### **Aspectos visibles**

- ? Metas y objetivos.
- ? Estructuras.
- ? Tecnología.
- ? Recursos.
- ? Instalaciones.

#### **Los invisibles**

- ? Necesidades.
- ? Expectativas.
- ? Motivaciones.
- ? Intereses.
- ? Valores.
- ? Sistema de relaciones. Etc.

La educación, desde que apareció la propiedad privada sobre los medios de producción, ha tenido una naturaleza de clases. En el socialismo la educación responde a los objetivos históricos de la clase obrera, es decir, la creación de una sociedad sin clases opuestas, libre de los vicios y la corrupción típicos del capitalismo; libre de toda alienación y miseria, del individualismo feroz y la indigencia ideológica y moral que caracterizan al régimen burgués.

A partir de las relaciones que se ponen de manifiesto en la empresa como entidad social la educación en las mismas tiene sus reglas propias que están en correspondencia con las características de esa organización.

En la década del 50 se produce una llegada masiva al mercado de trabajo de mano de obra con calificaciones escolares generales, y sólo accesoriamente profesionales y técnicas, planteándose problemas vinculados con las necesidades productivas. En un contexto de crisis de los sistemas de planificación de la educación, surgen las ideas de formación continua y educación permanente, las organizaciones patronales y de trabajadores proponen la aplicación de sistemas de formación continua, en los cuales ellos serán actores directos, con la posibilidad o no de participación por parte del Estado.

Así, otra vez, el trabajo aparece como objeto de confrontaciones y negociaciones, planteando la cuestión del control de la interacción entre el trabajo y la formación. La relación entre formación y trabajo ya no se plantea con referencia al modelo escolar, sino con referencia a la empresa.

Actualmente, en la competencia entre los bloques económicos, la educación y los conocimientos juegan un papel relevante en tanto las nuevas industrias dependen más de la organización del conocimiento y el aprendizaje que se logren que de los recursos naturales, el territorio o la materia prima.

Las cualidades de la fuerza de trabajo son en la actualidad el arma competitiva básica de este siglo XXI, y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable, las organizaciones son redes finas de conocimiento que se limitan a conectar necesidades con recursos en cualquier lugar del planeta.

El foco de atención se traslada de las calificaciones a las competencias, entendidas estas, como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego para resolver situaciones concretas de trabajo. Por ello los cambios las pondrán constantemente a prueba y necesitaremos de una formación continua, que nos permita ir adaptándonos a las nuevas necesidades del trabajo, con un aumento en nuestra profesionalidad y flexibilidad.

Así, la cultura organizativa condiciona los aprendizajes. Las estructuras organizativas son resistentes a los cambios, ya que crean estereotipos de relación que se incorporan a la cultura y perduran más allá de los individuos. La capacitación colaborará a que la organización se modifique a sí misma, a que dude de sus propios aprendizajes, "a objetivar y poner en contexto la experiencia aprendida, para que la persona misma pueda imaginarse qué aprendizajes necesitaría en el nuevo contexto" (Gore E., "La educación en la empresa", Ed. Granica Madrid año 2000).

Se destaca además que es necesario un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, de las potencialidades perspectivas respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos y actividades; de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico organizativo.

Constantemente investigue entre su personal ¿qué requieren para mejorar su desempeño? Y establezca un programa de trabajo en base a las necesidades de capacitación detectadas y las mencionadas por ellos.

También averigüe ¿qué tan importante es para ellos recibir capacitación? Así sabrá a quienes les interesa buscar un desarrollo y quienes están ahí sólo por ganar dinero.

**Sobre este particular en la resolución educacional del 1er Congreso del PCC se plantea:**

La política educacional de las clases explotadoras dominantes en el período prerrevolucionario, basadas en el régimen burgués latifundista y neocolonial, estuvo encaminada a defender los intereses de los terratenientes y de las empresas capitalistas nacionales y consorcios extranjeros; a mantener al país, a sus obreros y campesinos, y las masas trabajadoras en general en el atraso y la incultura; a difundir su ideología, sus concepciones y fomentar el conformismo a través de las ideas del fatalismo geográfico y la grosera falsificación de nuestra historia; a borrar nuestras tradiciones culturales progresivas y nuestra autentica personalidad nacional propagando el llamado "modo de vida americano" (Pag 373).

La Revolución desde sus inicios ha situado la educación en el primer plano de sus históricas tareas y hoy es ampliamente reconocido su trascendental progreso cuantitativo y cualitativo en esta esfera" (pag 368).

Más adelante se dice, la educación ha constituido una de las principales tareas de la Revolución desde sus inicios. Su labor en este importante frente de la construcción socialista, se ha caracterizado por un constante y creciente esfuerzo dirigido a borrar las

huellas que la dominación del imperialismo y la explotación capitalista dejaran en nuestro país y a establecer las bases socio-económicas y políticas para lograr el fin que persigue la educación comunista (pag 375).

Es necesario vincular la docencia con la producción. La adecuada y equilibrada relación entre la docencia, la investigación y la producción con la recíproca influencia que cada una de ellas ejerce sobre las otras mejora el proceso formativo de los cuadros y perfecciona a los especialistas (pag 398).

Nuestra educación, fundamentada en la misión histórica y en los intereses de la clase obrera, tiene como fin formar a las nuevas generaciones y a todo el pueblo en la concepción científica del mundo, es decir la del materialismo dialéctico e histórico; desarrollar plenamente las capacidades intelectuales, físicas y espirituales del individuo y fomentar en él, elevados sentimientos humanos y gustos estéticos; convertir los principios ideológicos, políticos y de la moral comunista, en convicciones personales y hábitos de conducta diaria, formar en resumen, un hombre libre y culto, apto para vivir y participar activa y conscientemente en la edificación del socialismo y el comunismo (Pag 413).

La preparación de trabajadores y cuadros nacionales de alta calificación, conforme a las exigencias de nuestro planificado desarrollo económico social y científico técnico; idóneos para hacer avanzar la producción; agentes del posterior crecimiento de las fuerzas productivas y la consolidación de las relaciones socialistas de producción (Pag 414)

En todos los casos es necesario trabajar porque se logren los propósitos formativos y productivos, a cuyo fin se seleccionarán las vías apropiadas de uno y otro, de acuerdo con los niveles, propiciándose que en la educación superior, el trabajo se realice en función del plan de estudios con el propósito de completar el mismo y en la educación técnica y profesional se vinculen en todo lo posible con las especialidades para las que se preparan los educandos. En todos los casos, es muy importante que el estudiante tome clara conciencia de la organización del trabajo (Pag 417).

El desarrollo de las diversas ramas de la economía requiere preparar a importantes contingentes de trabajadores mediante el sistema de estudio- trabajo, sobre la base de que se realice desde el puesto de trabajo y con estudios de superación técnica, directamente relacionados con el tipo de actividad que realizan (Pag 418)

La revolución triunfante en Cuba desde sus inicios se trazó un grupo de metas entre las que la educación a la población, constituyó una de las estrategias priorizadas por la máxima dirección del país.

El desarrollo de la educación comunista de la sociedad constituye el componente básico de la cultural general integral que se pretende lograr. Esto está estrechamente unido a la ideología revolucionaria que profesamos y que está identificada y en línea con la política e ideología de la clase obrera en el poder en nuestro país.

La evolución del hombre sólo puede ser concebida como un proceso de desarrollo activo en relación con el medio en que se mueve. Ahora bien, la educación como fenómeno social activo sólo puede tener un influencia positiva sobre el desarrollo multilateral y armónico de la personalidad (aprendizaje) si se auxilia en el conjunto de reflexiones pensamientos e ideas que sobre la educación del hombre le aporta la pedagogía en el proceso de planificación, organización y dirección de esa actividad transformadora.

La política educacional sistemática y consecuente de la Revolución Cubana ya tiene una respuesta en la estructura de calificación de nuestras empresas. Estos recursos humanos con mayor nivel y conocimientos no pueden ser dirigidos con el mismo estilo que una fuerza de trabajo con bajo nivel de conocimientos. Esta masa de técnicos, obreros y trabajadores sobre los que la Revolución invirtió años de trabajo educacional requiere usar de esos conocimientos, que se emplee a fondo lo que saben, que se les haga pensar y crear en su trabajo, esta masa laboral no requiere tanto que se le detalle el cómo hacer las cosas pues sabrán como hacerlas; más bien necesitan el “que hacer”; la meta que se quiere alcanzar.

### **Capacitación un concepto**

Se ha considerado a la capacitación como un proceso de preparación y Superación de los Recursos Humanos en las empresas.

La capacitación por tanto debe ser considerada como un proceso integral sistemático y continuo de formación y desarrollo, ella forma parte de la gestión integral de los recursos humanos.

Se refiere a un esfuerzo planificado por parte de una organización para facilitarle al personal el aprendizaje de las aptitudes relacionadas con su trabajo. Esas aptitudes incluyen: el conocimiento, las habilidades y los comportamientos necesarios para un desempeño exitoso del trabajo. La definición se ha ampliado para incluir la creatividad y el compartir los conocimientos.

Se señala que el jefe de cada entidad es el máximo responsable de la preparación y superación de su colectivo, es el principal formador de cuadros; cada cuadro es responsable de su preparación y superación.

La capacitación es más que el mero aprendizaje o desarrollo de habilidades. En los negocios, es la creación del capital intelectual para tomar una ventaja competitiva. En el manejo de recursos naturales, es la herramienta para comprender y perfeccionar la relación con el siempre cambiante objeto de nuestro trabajo.

La capacitación se debe ver como parte del esquema de manejo, no como una actividad ocasional o esporádica. Debe vincular a todo el personal en un momento u otro para crear una organización que aprenda.

Podría decirse que el mundo de la producción y el trabajo asociado a la educación siempre existió, y que ha habido cambios en la división del trabajo, los aspectos tecnológicos y el desarrollo científico.

Según las circunstancias sociales, económicas e históricas, el cambio del modo de formación puede anticipar la del modo de producción o a la inversa. La formación tiene así una autonomía relativa respecto a la producción. Esta relación ha sido objeto de tensiones y conflictos sociales, de allí que podemos pensar en la formación para el trabajo como un proceso de adaptación, pero también de cambio.

Parece importante hacer una síntesis de este recorrido histórico, para no limitar el análisis a la capacitación en la empresa, además de ampliar el campo a la formación en el mundo del

trabajo y ver que cambios se fueron sucediendo, para luego analizar la relación del adulto con la capacitación brindada por la empresa o por agrupaciones.

Para crear las bases sólidas a ese desarrollo multilateral y armónico de la personalidad socialista es necesario una adecuada prolongación del espacio de tiempo en que el individuo en formación permanece bajo la dirección de los adultos, tanto en la escuela como durante el trabajo de otras formas de educación que se empleen y que los prepare sistemáticamente para el trabajo, para la vida, y para su participación independiente y responsable en la solución de las tareas sociales que se presentan en las variadas esferas existentes.

Está organizado el proceso de formación continua de los individuos desde que nacen hasta que llegan a la enseñanza superior y se forman como profesionales de una determinada especialidad; pero somos del criterio que existe un abismo en ocasiones insalvable desde que los individuos terminan su formación profesional hasta que adquieren definitivamente sus competencias laborales.

Esta claramente enmarcado que la Cultura General Integral que pretendemos, pasa por el camino del desarrollo de la formación y una superación permanente de las fuerza de trabajo, para alcanzar una mayor libertad a través de una mayor plenitud de los individuos inmersos en los procesos.

En la organización como un sistema activo, como un proceso armónico se ponen de manifiesto un conjunto de relaciones que el directivo durante el proceso de la toma de las decisiones debe valorar; que los hombres que integran sus organizaciones esperan que se les tenga en cuenta, en el proceso y en todas aquellas tareas que los afectan, partiendo de los procesos de relaciones que en las mismas están presente.

### **Las metas de la capacitación**

La meta de la capacitación es que los empleados dominen el conocimiento, las habilidades y los comportamientos presentados en el programa o sesión de capacitación y que los apliquen en el trabajo diario. Es decir logren alcanzar las competencias laborales en el puesto que ocupan, que alcancen el aprendizaje exigido que permita el cambio del comportamiento del individuo y de la organización a la que pertenecen.

### **El aprendizaje y el cambio**

Veamos qué pasa con este adulto que aprende en este contexto. Lo primero que podemos pensar es qué es aprender.

**“El aprendizaje es un cambio del comportamiento de la persona producto de la instrucción, la cual tiende a perdurar y que se produce en interacción equilibrada con el medio tanto físico como social”**

Si a partir de esta definición nos ubicamos en la palabra “Cambio”, la capacitación brindada por la empresa o por agrupaciones de trabajadores, podría ser un recurso dinamizador, que colabora a que el adulto aprehenda su mundo y lo transforme.

Justamente dinamiza en la medida en que se convierte en un instrumento esencial en los procesos de cambio que llevan las personas.

Pero en la capacitación laboral, estamos hablando de un proceso de aprendizaje, de una formación peculiar, ya que vinculamos formación con trabajo, y por ende en un grupo de adultos. Esta persona y este medio social involucrados, cobran características particulares.

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados duraderos, dirigidos a cambios en las actitudes y comportamientos del personal y de los cuadros, para lo cual la enseñanza tiene que enfrentarse a nuevas exigencias.

Estas exigencias están dadas por el desarrollo de las empresas y organizaciones donde trabajan los individuos, sujetos a constantes cambios para el perfeccionamiento de la actividad, lo que pone al mismo en el centro de esos cambios y por lo tanto, presupone capacitarlo para el cambio y abordar ésta como un proceso de cambio en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad de dirección.

### **Características del Aprendizaje**

Podemos decir que el Aprendizaje Organizacional reúne las siguientes características:

- ? No es espontáneo, requiere un plan cuya ejecución garantice el equilibrio de la organización con su entorno.
- ? Tiene carácter diferenciado, por lo que debe desarrollarse basado en un estudio de las necesidades a cada nivel (individual, grupal, organizacional).
- ? Orientado a la pertinencia de los recursos humanos, los cualifica de acuerdo a las necesidades de cambio organizacional.
- ? Tiene carácter práctico, por lo que está basado en hechos y situaciones reales asociadas al entorno laboral, propiciando hechos habilidades y actitudes que garanticen el objetivo propuesto.
- ? La base organizativa es el trabajo en grupos, lo que facilita el incremento de las ideas tanto lógicas como creativas para la identificación, evaluación y surgimiento de alternativas de solución a los problemas.
- ? Retroalimenta a la organización, dando la posibilidad de una continuada autovaloración que sirve de elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.
- ? Aprovecha el efecto experiencia: Se aprende haciendo, aprender es parte del trabajo, el trabajo lleva consigo aprender, y al aprender se perfecciona el trabajo.
- ? Requiere evaluación sistemática. De la brecha existente entre el estado deseado y el real de la organización debe existir un control constante como condición de diagnóstico y pronóstico del comportamiento y con ello poder ajustar las estrategias de aprendizaje.
- ? Así como poder evaluar el resultado del aprendizaje en los beneficios que obtiene la organización.

La capacidad de aprendizaje de una organización determina su futuro y por tanto el proceso de aprendizaje visto desde esta óptica es dinámico y fundamental para su supervivencia y desarrollo.

Esto como es lógico supone un adecuado cambio en la mentalidad de los directivos, induciéndolos de una forma práctica y efectiva a prestar la debida atención a la instrucción, educación y desarrollo de todos los empleados de las empresas, que permitan situar su cultura y las formas de hacer las cosas (entiéndase procedimientos) en los niveles que el cambio en el entorno en que las empresas se están moviendo le van imponiendo.

## **El cambio organizacional**

Las condiciones dentro y fuera de la organización están cambiando de manera rápida y profunda: Ejemplifiquemos un poco:

- ? Cambian las condiciones económicas de manera dinámica.
- ? La disponibilidad y costo de los materiales.
- ? Cambia el valor del dinero.
- ? La innovación tecnológica y de los productos.
- ? Las normas gubernamentales.
- ? La orientación de nuestros mercados.

Pero en particular están cambiando los trabajadores:

- ? Que poseen un mayor nivel escolar.
- ? Que conocen mejor la importancia de los valores humanos.
- ? Que cuestionan la autoridad.
- ? Que conocen mejor sus derechos.
- ? Buscan que se les respete su individualidad.
- ? Tratan de mejorar la calidad de vida laboral.

El diseño de futuro o sistema estratégico integral de la gestión de las organizaciones, es un proceso fundamentalmente de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

Esto exige la presencia de hombres y mujeres con la adecuada capacitación, educación y desarrollo que garantice hacer de la organización cualquiera que sea su ámbito de trabajo, una organización inteligente, esto quiere decir, una organización que logra su mejora con el aumento de la calidad de vida y de trabajo de las personas que la integran, hay que hacer de los hombres que forman parte de ellas, hombres de éxito.

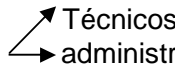
La capacitación, educación y desarrollo de todo el personal es un proceso muy profundo a través del cual, partiendo de la visión, estrategia y misión de la empresa se debe definir cómo, cuándo, dónde y con qué se capacita, educa y desarrolla a cada uno de los integrantes de la organización en cada uno de los momentos históricos de su ciclo de vida.

En esto deben involucrarse todos los factores integrantes de la organización, así como los demás trabajadores, hay que transparentar la necesidad de la cooperación y activa participación de todos, en las transformaciones a realizar en aras de lograr la eficiencia superior en la gestión.

Es necesario convencer y no imponer, para ello se debe analizar cada inquietud que pueda surgir en los trabajadores de la empresa, a fin de lograr consenso y vencer la lógica resistencia al cambio.

Hay que desarrollar un proceso mucho más profundo porque se tiene que tener en cuenta el desarrollo histórico social de la institución y en cada momento de este evaluar que pasa con la relación que se está produciendo entre:



- ? Elemento humano- tecnología.
- ? Elemento humano- procedimientos 
- ? Elemento humano- Exigencias del cliente.
- ? Elemento humano- Entorno.
- ? Elemento humano- Competencia.
- ? Elemento humano- Elemento humano

Sólo así será posible validar el lugar y el papel que la institución está jugando en el entorno en el que se está moviendo.

Se destaca que una gestión estratégica integral empresarial tiene como objetivo fundamental:

Elevar la productividad, la eficiencia y el nivel de vida de los trabajadores; para lo que es necesario:

- ? La participación activa de todos los trabajadores en el proceso.
- ? La ampliación de su perfil y la elevación del desempeño.
- ? El desarrollo de los empleados.

Los avances tecnológicos, las normas gubernamentales, las fluctuaciones del mercado, los derechos y preferencias de los trabajadores y los factores competitivos del entorno, nos indican con toda claridad que esta variable **CAMBIO** es verdadera e imprescindible en las organizaciones, en particular para sus directivos, pues entraña la necesidad general de una transición de un modelo burocrático de decisión y control hacia otro donde prima el conocimiento y la creatividad. (Lo que algunos autores han dado en llamar Gerencia de Innovación).

Ahora bien: Una cosa es la necesidad de cambiar y otra es la posibilidad de llevar a cabo el cambio.

La necesidad del cambio viene condicionada tanto por factores externos como internos y sobre todo por la visión que se tenga de la proyección de una organización, sus debilidades y fortalezas, el entorno, las particularidades de la actividad que realiza, su sistema de valores y cultura, sus estrategias, y sobre todo por la preparación del personal y los directivos para reconocer la necesidad de cambiar. Las estrategias de cambio deben estar orientadas en alguna de estas direcciones.

Se puntualiza que este examen será un diagnóstico que deberá estudiar toda la empresa sin excluir ningún área y analizar el funcionamiento de cada una de ellas.

**Este propio diagnóstico puede ser empleado para determinar las necesidades de capacitación que tiene la institución, y por lo tanto, debe servir de base (entrada) para la aplicación de los modelos de capacitación que se escojan.**

Se señala que un estudio de ese sistema estratégico integral estará fundamentado en un grupo de preguntas clave que deberán hacerse para enrumbar el diagnóstico:

¿Por qué se hace?; ¿cuándo se hace?; ¿quién lo hace?; ¿dónde se hace?; ¿cómo se hace?; ¿para quién se hace? y ¿es necesario hacerlo?, ¿qué sucede si no se hace?

En un sistema de este tipo es necesario tener hombres que sean capaces de llevar adelante estas ideas de una manera efectiva y eficiente.

Reflexionando un poco sobre lo hasta aquí expresado, podemos plantear lo siguiente: El proceso de desarrollo de la empresa socialista, tiene un carácter integral, abarcador y sistémico, razón por la cuál, dejar de tener en cuenta un proceso de capacitación, educación y desarrollo que lo soporte es una acción extremadamente peligrosa para su ulterior desarrollo.

Partiendo de que la empresa logre el nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad que le son inherentes, se requiere tener dentro de sus estructuras, hombres de éxito y más que tenerlos, mantenerlos por medio de su actualización profesional constante, que posibilite que la organización se identifique a sí misma y que pueda explotar los procesos en los que se ve inmersa con eficiencia y en función de la satisfacción del cliente.

Tiene que exigirse eso como sistema y por lo tanto debe actuar en composición de sus elementos en armonía y concordancia como un todo, como se establece en uno de los principios.

En esto los cuadros directivos y los profesionales que la integran juegan un papel preponderante y deben arrastrar tras de sí a toda la masa de trabajadores haciendo de la entidad un ente participativo.

Esta situación demandará del personal que las integra una mayor orientación hacia los resultados que hacia la función o especialidad. Lo que se apreciará en el futuro es el trabajo integral.

Con estos elementos en la mano estamos en posibilidades de iniciar la búsqueda de los factores que deben guiar la capacitación del personal y los directivos.

### **La capacitación en la empresa**

Si la capacitación es entendida como formación, debe centrarse en la acción, enfrentando los problemas que se viven en la realidad del trabajo, analizándolos y resolviéndolos a través de la aplicación o transferencia del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Para ello es fundamental que el área de capacitación involucre desde la elaboración hasta el seguimiento de cada proyecto, a todos los actores que se vinculen al mismo, especialmente a los jefes operativos.

La capacitación no es la varita mágica que solucionará todos sus problemas pero puede ayudar en la medida en que los conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, conociendo los beneficios que pueden obtener de ello.

Mucha de la capacitación pudiera parecer especializada pero también existen las necesidades básicas en cuanto al puesto y trabajo en sí mismo, cómo organizarlo, adónde dirigirse, cómo ser más eficientes o cómo mejorar la comunicación; recordemos que muchos aspectos básicos del trabajo pueden no estar bien definidos o poco claros, por lo que hay que capacitar en esa área hasta que no quede una sola duda.

Si las dudas provienen de los puestos de mando o se quiere buscar la forma de mejorar

ciertos aspectos es igual de importante tener un plan de cursos, mantenerse al día en publicaciones y analizar e implementar los conceptos aprendidos en la medida de las necesidades de la empresa.

Capacitar no es un lujo, es una necesidad y una herramienta de ventaja competitiva, además de que nunca está de más aprender un poco sobre como comunicarnos eficientemente o cómo manejar mejor nuestro tiempo o cómo delegar; pudiendo citar un sinnúmero de propuestas para que las ponga en su agenda desde hoy.

La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una empresa y, por lógica, de sus empleados; es para la mente lo mismo que el entrenamiento físico para los atletas. Así que hay que entrenar y capacitarse para llegar a nuestra meta.

La capacitación podrá ayudar a la adaptación o al cambio en la medida en que colabore o no con la organización, en el proceso de convertirla en una organización inteligente, que requiere de sujetos que aprehenden en un contexto plagado de complejidades, y se reconozca a sí misma en esta complejidad.

Frecuentemente las entidades distribuyen los recursos asignados a capacitación entre dos componentes: 1. Un programa estructurado en base a un diagnóstico de necesidades de los trabajadores y 2. Solicitudes aprobadas para asistencia a Congresos, Seminarios, Diplomados y Postgrados.

En ambos casos, es poco frecuente analizar la relación entre la capacitación recibida y el mejoramiento del desempeño. Se espera que quien que reciba la capacitación, tenga el criterio suficiente para incorporar los conocimientos en el trabajo.

Unos meses después es poco lo que se recuerda de la capacitación y menos aún de la contribución de la misma al desempeño.

Peter Senge (1992), quizás el autor más conocido en el área, define una organización que aprende, como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro. Es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva.

Capacitar y preparar gerentes que puedan llevar a un grupo o una organización al éxito, propósito fundamental del desarrollo gerencial. Esta capacitación gerencial puede darse tanto al interior como fuera de un puesto de trabajo.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de los recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

## **Beneficios de la capacitación**

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-colaboradores, colaboradores entre sí.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

La capacitación de los cuadros de dirección es un problema de total actualidad y representa un reclamo de la dirección del estado cubano a las universidades y escuelas ramales en cuanto a la superación sistemática de los cuadros de dirección, a partir de las necesidades que las condiciones actuales del entorno económico y político en que se desenvuelven nuestras entidades exigen de ellos.

En la actualidad se producen profundas transformaciones procurando la introducción de la dirección estratégica de todo el sistema organizacional de los territorios y de sus empresas y el sistema de capacitación es aún insuficiente y se necesita que se integre orgánicamente a este CAMBIO y a la transformación organizacional.

Por lo tanto, si se elabora un sistema de capacitación de los directivos en el territorio de manera que sus componentes (contenidos, formas, métodos, etc.) su composición, estructura y funciones tengan el necesario grado de integración y vínculos con los requerimientos del CAMBIO y de la situación que presenta el sujeto de dirección en su interdependencia con el medio, se logrará un efecto multiplicador de los resultados de las acciones que se promoverán para gestar el CAMBIO y se disminuirán los conflictos inherentes a todo proceso de CAMBIO.

La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo de dirección.

La capacitación es una forma de enseñanza que apoyada en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento de los cuadros de dirección. La misma presenta dos etapas: Una primera consistente en la preparación, entendida como tal la apropiación de los conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir.

La segunda etapa es la superación, que se concreta mediante la actualización, complementación y ampliación de los conocimientos y habilidades de dirección.

Resulta evidente que en etapas posteriores debemos encaminar nuestros esfuerzos, en primer lugar, hacia el establecimiento de un **sistema de normas de competencia laboral de Cuba**, en el cual se estandaricen las competencias laborales a los diferentes niveles del ámbito nacional, es decir, al nivel de empresa, sector productivo o de servicio, hasta el nivel

nacional, para posteriormente dejar establecido un **Sistema de Certificación Cubano** que permita la certificación de competencias laborales con base en dichas normas o en normas internacionales, en correspondencia con las necesidades de la organización y las demandas del mercado.

Gran importancia tiene para el establecimiento de los **sistemas de normalización y certificación de competencia laboral** en la República de Cuba, las contribuciones que sobre estos, puedan realizar las experiencias que se llevan a cabo en algunos OACE en estos momentos.

### **Conclusiones**

El presente artículo pretende resumir los principales aspectos que con relación a la categoría pedagógica capacitación se recogen en los documentos Tesis para la opción al grado científico de Dr.C. y sistema de gestión de la capacitación TRINCUBA del que suscribe.

Este recoge lo siguiente:

- ? Una breve introducción del tema.
- ? Un concepto de empresa, sus aspectos visibles e invisibles.
- ? La Educación y su influencia en el desarrollo de las empresas como instituciones sociales.
- ? La importancia de la fuerza de trabajo como elemento clave para el desarrollo de las organizaciones.
- ? Aspectos que sobre la educación se plantean en las Tesis y Resoluciones de los congresos del PCC.
- ? Un concepto de capacitación, sus metas.
- ? el aprendizaje y el cambio, características.
- ? La Capacitación, Educación y Desarrollo en la empresa.
- ? Beneficios de la capacitación.

### **Recomendaciones**

Que el presente artículo sea objeto de estudio por todos los que de alguna manera tienen que ver con la capacitación en la empresa.

Trabajo presentado:  
15 de noviembre de 2007

Aprobado por el Comité  
Editorial:  
10 de diciembre de 2007

## **Bibliografía**

1. Aubrey R, P. Cohen (1995).: "La Organización en Aprendizaje Permanente: Ed. Deusto
  2. Cabrera Rodríguez Julio. A." Andragogía" ¿ Disciplina necesaria para la formación de adultos? ( resumen ) Año 2001.
  3. Colectivo de autores (1995) Enciclopedia de Dirección y Administración de Empresa, Ed. Orbis S.A.
  4. Garrido, B, S (1993) "Manual de gestión de la empresa". Ed. Universitas, S.A. Madrid.
  5. Goldratt, E. M. y Cox, J (SA) "La meta. Un proceso de mejora continua" Ed. Díaz de Santos.
  6. González J., (1999): "El Adiestramiento Laboral una vía de seguimiento al mejoramiento profesional humano del recién graduado. Curso preevento Pedagogía99 ISP EJV.
  7. Gore E., (2000) "La educación en la empresa", Ed. Granica Madrid
  8. Hernández Ortega Raúl (2002): La Capacitación. en la Porcicultura Cubana. Metas y Retos
- Iglesias León, M.; Lara Díaz, M.; (SA): Una Alternativa en la Formación de los Profesionales para Enfrentar el Desafío Tecnológico y Social Contemporáneo Universidad de Cienfuegos Cuba