

LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO, EL USO DE LAS TICs Y EL DIRECTIVO COMO ENTRENADOR. APROXIMACIÓN A UNA EXPERIENCIA

Mayra Castañeda Calzadilla

Resumen

El presente trabajo pretende mostrar una experiencia innovativa en la diseminación del conocimiento, en aras de encontrar solución a una acuciante necesidad de capacitar personas para el desempeño de importantes labores en la actividad comercial que realiza CIMEX.

Se aborda la experiencia del diseño, ejecución y evaluación del impacto de un paquete informativo para la capacitación continua en el puesto de labor de los trabajadores de los servicentros que gestiona CIMEX. Es un acercamiento, a una manera de diseminar el conocimiento y contribuir desde éste a mejores resultados económicos y sociales. Es una experiencia que combina los presupuestos de la capacitación de adultos, con la utilización de las bondades de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para encontrar soluciones creativas a problemas provocados por insuficiente preparación en la actividad.

Mostrar una experiencia en el diseño de acciones de capacitación en el puesto de trabajo con el uso de las TICs y la participación del directivo como principal entrenador es el objetivo de este trabajo.

Palabras clave: capacitación, evaluación del impacto, TICs y capacitación en el puesto de trabajo.

Introducción

El trabajo se realiza en la Corporación CIMEX, sociedad mercantil, surgida hace 30 años. El Grupo Corporativo está integrado por la Casa Matriz, sucursales territoriales, divisiones que cumplen funciones logísticas y de comercio y por direcciones funcionales que ejecutan y asesoran metodológicamente; cuenta además con las afiliadas, que son sociedades miembros del Grupo Empresarial.

Cuenta con una fuerza laboral de alrededor de 27 mil trabajadores. De ese

total el 87 % tiene más de doce grados y uno de cada cinco es universitario. CIMEX tiene un centro de capacitación, el que recibió un impulso significativo en la potenciación de su labor, a partir del 2004, cuando fueron adoptadas decisiones para fortalecer la labor de este centro en el contexto de los propósitos económicos y sociales de CIMEX.

El Centro CIMEX de Capacitación (CCC), es resultado de la integración de la Dirección General de Capacitación y el Centro de Preparación Gerencial en una sola organización. Su estructura la conforman una dirección, tres subdirecciones, Docente, Coordinación y Económica-administrativa; tres departamentos docentes, Asignaturas Especializadas, Informática e Idioma Inglés. Para el desarrollo de la actividad

Mayra Castañeda Calzadilla es Maestra en Ciencias y se desempeña como profesora del Centro CIMEX de Capacitación.

docente el CCC cuenta con tres aulas equipadas con tecnología de punta y dos modernos laboratorios de Informática e Idiomas.

La Dirección planifica su trabajo estratégico a partir de seis áreas de resultados claves: Dirección, Gestión de los Recursos Humanos, el Proceso Docente y la Investigación Científica, la Capacitación Nacional, la Información Científico- técnica y la Economía y administración de los recursos.

Cuenta con un alto potencial científico. De 44 trabajadores, 22 son profesores, de los que cuatro son Doctores en Ciencias, nueve tienen la categoría de Máster y tres profesores están cursando, en distintos estadíos, maestrías o especialidad. Este centro cumple una función docente-metodológica. Al tiempo que es sede para el diseño y diseminación del conocimiento a través de variadas acciones de capacitación, orienta metodológicamente al resto de las entidades de CIMEX, que están distribuidas por toda la geografía nacional.

Esta estructura provoca la necesidad de encontrar soluciones al problema de la falta de correspondencia entre la multiplicidad numérica y cualitativa de las organizaciones de CIMEX, la cantidad de trabajadores a capacitar y las fuerzas profesionales para hacerla efectiva.

El Plan de Cursos que se proyecta para cada año incluye acciones en las modalidades de Cursos Integrales Básicos, de Actualización, de Especialidades, para Entrenadores, Diplomados y en coordinación con instituciones universitarias, Maestrías.

CIMEX dedica cada año importantes esfuerzos y recursos para lograr que sus directivos, reservas, especialistas y demás trabajadores reciban la preparación necesaria para desempeñar su trabajo con elevados niveles de eficacia y eficiencia. Esa atención obliga a realizar acciones de capacitación que tributen a un mejor desempeño individual de los cuadros y la

reserva, y por esa vía a un mejor desempeño organizacional.

Cumpliendo con las indicaciones de los organismos competentes, el CCC diseña su trabajo en función de atender, en la capacitación, a los directivos de todos los niveles corporativos, los especialistas, trabajadores y de manera muy intencionada a la reserva. Para esta última clasificación está instrumentado todo un sistema de preparación desde las personas que son reserva de los administradores de las unidades de base, hasta los que son reservas de la Junta Directiva.

El presente trabajo pretende mostrar una experiencia innovativa en la diseminación del conocimiento, en aras de encontrar solución a una acuciante necesidad de capacitar personas para el desempeño de importantes labores en la actividad comercial que realiza CIMEX.

Se aborda la experiencia del diseño, ejecución y evaluación del impacto de un paquete informativo para la capacitación continua en el puesto de labor de los trabajadores de los servicentros que gestiona CIMEX. Es un acercamiento, a una manera de diseminar el conocimiento y contribuir desde éste a mejores resultados económicos y sociales.

Es una experiencia que combina los presupuestos de la capacitación de adultos, con la utilización de las bondades de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para encontrar soluciones creativas a problemas provocados por insuficiente preparación en la actividad.

Mostrar una experiencia en el diseño de acciones de capacitación en el puesto de trabajo con el uso de las TICs y la participación del directivo como principal entrenador es el objetivo de este trabajo.

Desarrollo

La capacitación es una actividad clave en la gestión del Capital Humano¹. Se plantea que de ella dependen la competitividad empresarial y la propia supervivencia de las organizaciones, por lo que en la actualidad ha dejado de estar asociada a la simple transferencia y actualización de conocimientos, para vincularse íntimamente al desarrollo de competencias laborales y al logro de objetivos o resultados organizacionales.

Es definida, y asumida para este trabajo, como el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios².

Desde este concepto, toda acción de capacitación es pensada como inversión, con la finalidad de lograr un impacto³

¹ El de Capital Humano es un concepto controvertido y que muchos no aceptan como funcional en el presupuesto de una definición inicial en la que capital es entendido como una relación social de explotación. A los efectos de este trabajo y más allá de las disquisiciones teóricas que alrededor del mismo hay, se utiliza el término conceptualizado como: "Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear mas riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo" Fidel Castro En: Discurso en la Primera Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, 20/8/05.

² Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario NC 3000:2007 pág. 7. Documento digitalizado.

³ El concepto de impacto de la capacitación, se asume en este trabajo como una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida

significativo en el desempeño individual y organizacional. Por ello, la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación se ha convertido en un tema de gran importancia en el ámbito académico y empresarial. La evaluación del impacto forma parte del proceso que transita desde la correcta determinación de las necesidades de capacitación (DNC) y el paso por una eficiente y eficaz ejecución.

En nuestro país, cuyo sistema empresarial estatal está enfrascado en el proceso de Perfeccionamiento, el que se ha reconocido como el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, la evaluación del impacto de la capacitación se convierte en una tarea inaplazable, por la importancia que reviste la utilización de los recursos y la necesidad de que éstos se transformen en resultados tangibles, demostrando la eficacia y eficiencia del proceso de formación y desarrollo a nivel organizacional.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la Resolución 29/06 orienta la evaluación de la relación costo- beneficio, y no solo en términos económicos, de las acciones de capacitación que se realicen cuando indica que: "Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción

de las personas, las organizaciones y la sociedad. Dicho de otro modo, la evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto. Cabrera Rodríguez, Julio A.: Repensar la evaluación de la capacitación, trabajo presentado en el II Taller Nacional sobre el Impacto de la Capacitación, Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas, 2004.

y los servicios.”⁴

Para la ejecución de las acciones de capacitación y que estas tengan la esperada repercusión en las personas y las organizaciones, se requiere identificar los indicadores que evidencien lo que dichas acciones tributan a los resultados individuales, colectivos y sociales, tanto desde lo técnico, como desde lo humano. Esta fase constituye el final de un proceso que se inicia con la DNC, momento desde el que deben preverse los indicadores para evaluar impacto, que pueden servir como ítem del imprescindible diagnóstico inicial; y el diseño y ejecución de las acciones que puedan tributar a acortar la brecha entre las competencias que requiere un puesto y las que tiene la persona que lo ocupa.

El respeto a esos tres momentos del proceso de capacitación, constituye reconocimiento a la necesidad de hacer en función de las condicionantes sociales, que justifican la pertinencia de dicha acción y llegar a la valoración cuantitativa y cualitativa de los impactos que la provoca en lo técnico, lo político y por supuesto en lo social, a los individuos y las organizaciones.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación, la ejecución de las acciones que den solución a esas necesidades y la evaluación del impacto de las mismas en el comportamiento de los individuos y las organizaciones, deben articularse desde la definición de la acción. La separación es espacial y metodológica, pero su unidad interna debe ser absolutamente respetada. La capacitación es un problema real de nuestro tiempo, porque es necesaria para la supervivencia y desarrollo de los individuos, las organizaciones y las sociedades, pero, es una inversión costosa en recursos materiales y financieros al que se le suma el costo de oportunidad, por ello una adecuada definición de cómo realizar acciones que permitan contar con

una fuerza laboral preparada para afrontar los constantes cambios del macro y micro entorno es esencial.

En el empeño de hacer efectiva la capacitación tienen una importante función que cumplir las Escuelas Ramales. Estos centros, en su hacer por el conocimiento, pueden contar y utilizar con racionalidad aquellas herramientas que garanticen que las acciones de capacitación respondan a las reales necesidades de transmitir a las personas los saberes que contribuyan a formar o consolidar las competencias requeridas para el desempeño de una actividad laboral determinada.

El papel de estos centros es vital para que las personas puedan contar con una institución que vele por el conocimiento en función de dotar, a cada quien, de aquellos conocimientos que requieran para un mejor desempeño como aportador a los mejores resultados empresariales y a una mayor satisfacción individual.

Estas instituciones trabajan en la búsqueda de soluciones creativas a los problemas reales de preparación de los trabajadores de los distintos Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), toda vez que, aun cuando como en el caso de CIMEX se cuenta con un alto nivel de escolaridad, la formación pretérita de las personas transita por un amplio abanico de estudios y con una composición etaria que se preparó como resultado de programas de enseñanzas de perfil estrecho.

Los centros de capacitación adscritos a los distintos ministerios cumplen una función importante dentro de la proyección estratégica de esas organizaciones toda vez que deben ser vehículo de imbricación de las necesidades sociales, las decisiones estatales y los compromisos empresariales. Con su existencia se logra la interconexión entre las organizaciones empresariales; las Escuelas Ramales, en estrecha vinculación con las universidades y el Estado. Los tres actores interconectados entre ellos y con otras instituciones de manera independiente, que ejercen influencias en ese sistema de

⁴ RESOLUCIÓN No. 29/06.- Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del Trabajo de la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, en las entidades laborales.

relaciones, pueden ser una importante contribución al desarrollo del país en lo social y lo individual.

Para que esa contribución se materialice se requiere que dichas interconexiones funcionen en la práctica de manera armónica, de forma tal que las organizaciones empresariales accionen para cumplir con el encargo social que les hace el Estado y las Escuelas Ramales actúen para garantizar, desde su hacer, la capacitación necesaria para dotar a las personas del conocimiento necesario y hacerlo de manera tal que ese conocimiento se convierta en fuerza transformadora en función de mejores resultados socioeconómicos. En aras de lograr esa imprescindible coherencia, desde la dirección del Estado se orienta y rectora la armonía entre la estrategia empresarial y la de capacitación para que aporte al cumplimiento de la primera.

CIMEX está poniendo en práctica una experiencia que transita por la relación multicausal y multifactorial de los actores involucrados e interesados en conceder al capital humano de esta empresa una preparación que permita cerrar brechas entre las competencias requeridas para el puesto y las que posea la persona que ocupa el puesto.

La experiencia está teniendo su prueba inicial en la actividad de los servicentros que administra CIMEX. Es la manera que se está utilizando para preparar a las personas que deben desempeñarse en una actividad de mucha importancia tanto en lo económico como en lo sociopolítico. Es una experiencia que relaciona la capacitación continua en el puesto de trabajo; el uso de una multimedia, como parte de las TICs, y al directivo como el principal entrenador de sus colaboradores.

En las condiciones del mundo en el que vivimos en el que la situación de las personas y del planeta es cada día más insostenible, cuando a los grandes problemas medioambientales de carácter global se suma una crisis económica de magnitudes impredecibles que hace más incierto el futuro de la humanidad, en un momento en el que estamos de regreso de

un momento en el que los precios de los combustibles llegaron a niveles irracionales, ahora con una tendencia a la baja, pero, que siguen siendo inalcanzables para la mayoría de los países y de las personas, además de que son bienes finitos, se valoriza el papel del capital humano y de su capacitación.

Cuba es un país con un alto compromiso social de su vanguardia política que se ha evidenciado a lo largo de los 50 años de la Revolución. En su alegato de autodefensa por las acciones del 26 de julio de 1953, Fidel, señalaba que el de la educación era uno de los grandes problemas que padecía la sociedad cubana. Este documento, devenido en el programa de la Revolución, marcó pautas en el hacer a partir de la llegada al poder de las fuerzas revolucionarias.

La política del conocimiento, tiene hitos trascendentales que constituyen evidencia incontestable de una estrategia de desarrollo en la que el conocimiento tiene una importante función social que cumplir. A tan solo dos años del triunfo se erradicó, en una experiencia inédita, el analfabetismo. La manera en que se concibió y realizó tal proeza, muestran una comprensión de las interacciones que se establecen entre la sociedad, los individuos y el Estado, que crea las condiciones para socializar las oportunidades de acceder al conocimiento y de poner lo conocido en función del desarrollo social.

No era suficiente acabar con el analfabetismo, se requería crear las condiciones que permitieran que el camino recién iniciado llegara tan lejos como la sociedad y los individuos fueran capaces de transitar. La nacionalización de la enseñanza; el incentivo para que los trabajadores alcanzaran el sexto y noveno grados; todo el proceso de institucionalización de la enseñanza la creación de nuevas universidades, son apenas pálido reflejo de todo lo realizado en aras de hacer asequible el conocimiento a los ciudadanos y de que los mismos estuvieran en mejores condiciones de aportar al desarrollo de la sociedad.

En ese mismo campo pero, más cercano en el tiempo, están los programas de superación integral para jóvenes, que concibe el estudio como una modalidad del trabajo y el proceso de universalización de la educación universitaria, por solo citar dos ejemplos.

Esa política del conocimiento asumida por la dirección del país desde el momento de la llegada al poder, rebasa lo mencionado. Se extiende al diseño de un sistema que relaciona los distintos niveles de la enseñanza de pregrado con las distintas modalidades del postgrado.

Esta política del conocimiento enriquecida en el devenir de estos años de Revolución, se ha derramado, en unos casos con más fortuna que en otros, hacia los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), los que en la mayoría de los casos cuentan con sus respectivas Escuelas Ramales, las que tienen la misión de contribuir a diseminar el conocimiento en función de las necesidades de esos organismos, y por esa vía contribuir a la satisfacción de las necesidades sociales de preparación del capital humano, para que puedan hacer, desde el puesto de labor, su contribución al desarrollo social.

Hay disposición y compromiso político de poner la ciencia y la tecnología en aras de tributar al avance del proyecto social cubano. Esa disposición se evidencia en una intención materializada de democratizar, en el verdadero significado del término, el acceso a los avances de la ciencia y la tecnología y a las bondades y resultados de dichos avances.

En el proceso de diseminación del conocimiento y como parte de la política gubernamental, las Escuelas Ramales tienen un importante rol pues son las encargadas de materializar las políticas de capacitación de directivos y especialistas con un diseño que se organiza a partir de una Estrategia Nacional, la que es aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y que orienta que todas las entidades deben contar con su estrategia y los correspondientes planes y

programas de capacitación, los que se deben actualizar anualmente.

El proceso de capacitación en las Escuelas Ramales transita por dos momentos que se diferencian y se interconectan entre sí: el de la preparación, en aras de entregar al individuo lo nuevo que necesita para sus funciones y el de la superación, que entraña niveles superiores de preparación y actualización. Como expresión de las interacciones que deben darse entre los distintos actores del conocimiento, tiene un significado especial, la correspondencia real y efectiva entre los Objetivos Estratégicos de la entidad y la estrategia de capacitación de sus directivos y especialistas.

La existencia de estos centros responde a la pertinencia social de las relaciones de los Centros de Enseñanza Superior (CES) y el entorno educacional con el que interactúan, pues los CES no pueden asumir la tarea de preparar, de acuerdo a necesidades específicas, a los trabajadores de cada una de las empresas del país, pero, cumplen la misión de conducir el proceso y de trazar las pautas de esa capacitación, una vez que los individuos han alcanzado determinado nivel de preparación.

Las características de la educación en Cuba, que no tiene carreras universitarias para administrar empresas, y de la propia actividad empresarial, pues quienes administran las empresas son designados por la autoridad correspondiente, en representación de los organismos del Estado, singularizan la preparación para desempeñarse en los distintos puestos de labor, ya sea o no como directivos, por ello el papel de las Escuelas Ramales es necesario e importante.

En función de aprovechar de manera efectiva las potencialidades del capital humano creado a partir del triunfo revolucionario de 1959, el Estado destina cada año cuantiosos recursos al sector de la educación, incluso en los momentos más álgidos del período especial, en el presupuesto estatal esa fue una de las

partidas que siempre creció. Lo que no niega imperfecciones e insuficiencias que han lastrado un mayor y más efectivo retorno de esa inversión.

La educación, en sus distintos niveles y subsistemas, ha recibido atención privilegiada por parte del Estado. De igual manera, aunque en menor proporción, se le presta atención por parte de los directivos a la capacitación y la partida planificada para ese fin está en toda la información contable- financiera de la empresa, lo que no es condición per se de que todo funcione tan bien como se concibe.

En ese diseño de interacciones entre lo social, lo empresarial y los centros de preparación de pre y postgrado, el Centro CIMEX de Capacitación (CCC), cuya estrategia se imbrica de manera natural con la de CIMEX, actúa, desde su labor, para aportar con acciones de capacitación al desarrollo de las competencias requeridas para los cargos. Las diferentes y múltiples acciones de capacitación que desde esa entidad se planifican, realizan y coordinan tienen el propósito fundamental de identificar las necesidades sociales y empresariales de preparación, diseñar acciones que contribuyan a satisfacer esas necesidades y evaluar su impacto en el hacer.

En el funcionamiento de las Escuelas Ramales en general, y del CCC en particular, se expresa la relación entre el conocimiento más académico y la innovación, que se inicia con el diagnóstico para una acertada DNC que hace posible identificar las brechas entre las competencias requeridas para un puesto y las que posee la persona que se desempeña en ese puesto, y desde esa información diseñar las acciones de capacitación que contribuyan a disminuir las brechas y evaluar hasta dónde se logró tal propósito a partir de cómo aportó al desarrollo individual y organizacional.

Lo anterior no significa una interpretación lineal de la relación entre conocimiento y desarrollo, de que todo lo que recibe la persona como capacitación se revierta en

buenos resultados. El que una acción de capacitación termine aportando a la innovación y al desarrollo, transita por múltiples factores con mayor o menor nivel de subjetividad. El lograr lo que se pretende depende del papel del directivo.

Es esta figura la que tiene la responsabilidad de que se realice de manera acertada el diagnóstico de las DNC, es el que negocia con los colaboradores el plan de capacitación y favorece las condiciones para la diseminación y aplicación del conocimiento, además es el encargado directo de evaluar el aporte que realiza la acción de capacitación a los resultados organizacionales.

En el impacto de la capacitación tiene que atenderse a la forma en que se realiza; las interacciones que se establecen entre el centro promotor de dicha acción, los receptores organizacionales y la parte de la sociedad con que están interconectados ambos actores.

La calidad social de la acción de capacitación, que se traduce en el impacto que logra, se define por la utilidad social de los conocimientos que se producen o diseminan en la misma y a más largo plazo por cuánto aportan al desarrollo social.

La estructura del CCC hace imprescindible la utilización de la figura del entrenador⁵ en el entramado de multiplicación del conocimiento, pues la fuerza docente especializada es insuficiente para ello.

⁵ Este es un término que será asumido en este trabajo para identificar a la persona, con conocimientos, experiencia, habilidades para comunicar, reconocimiento en su colectivo que funge como diseminador del conocimiento. La condición de entrenador se reconoce a partir de la selección y acreditación como tal. Está diseñado un procedimiento para la preparación de esas personas, de manera tal que se encuentren actualizados y se les aporte un mínimo de herramientas pedagógicas. Por otra parte, y sin estar libre de insuficiencias, existen mecanismos de retribución material a esa actividad, que excede los contenidos propios de un determinado puesto de trabajo.

Los entrenadores reciben una atención especial en su proceso de preparación que incluye lo eminentemente técnico, propio de la actividad laboral que realizan y aquella preparación que sirve de apoyo a la labor docente que realizan⁶.

La actividad de los entrenadores, en el CCC está organizada de acuerdo a los negocios que tienen CIMEX y los temas de mayor impacto en los resultados económicos de la empresa. Se estructuran en grupos de acuerdo a actividades económicas o temáticas globales: Tiendas, Photoservice, Gastronomía, Servicentros y SENTAÍ⁷. También existen los entrenadores de Caja, Análisis e Interpretación de los Estados Financieros y Control Interno. En los dos últimos casos con ellos se responde a la satisfacción de orientaciones emanadas del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

El trabajo de los entrenadores se concibe como un proceso de preparación individual o de pequeños grupos, adaptado a las necesidades concretas del grupo o del individuo de que se trate, y que busca un impacto determinado, en función de mejorar el desempeño personal y organizacional.

El entrenador es una persona de la propia empresa, que conoce y asume las reglas internas de la organización y que contribuye a su transmisión. Ese

conocimiento que tiene de las particularidades de la empresa es una fortaleza en su hacer, aunque si no se tiene suficiente cuidado puede al mismo tiempo ser una debilidad pues esta persona puede padecer de los vicios que se manifiestan en la empresa y ser transmisor de ellas. El entrenador pertenece a la misma empresa que los receptores y por esa razón posee la misma cultura empresarial. Un elemento importante del trabajo del entrenador es su presencia constante, la perenne interacción con las personas de su empresa lo que favorece la retroalimentación y la posibilidad de contribuir a profundizar los análisis y consolidar determinados comportamientos.

En el caso que me ocupa el tratamiento a los entrenadores se centrará en una modalidad que se está incorporando en el hacer de CIMEX y es el de directivo como principal entrenador. Esta concepción tiene la peculiaridad de que el entrenador es superior jerárquico de las personas que tiene para capacitar, en este sentido posee un doble rol, actúa para contribuir a los resultados en el corto plazo y al mismo tiempo acompaña a partir de la dirección, con las funciones que desde ahí le corresponden, al desarrollo de las personas. Le incorpora, de manera explícita, una nueva dimensión a la función de dirigir. Su función esencial es ayudar a aprender, aportar a desarrollar las capacidades necesarias para aprender a aprender y aprender haciendo.

Esta dualidad, que es fortaleza porque amplía la imagen del directivo y en alguna medida le agrega valor a la autoridad como directivo y como entrenador, puede constituirse en una debilidad teniendo en cuenta que se corre el riesgo de que se borre la frontera entre ambos papeles y lastrar los resultados a obtener. Aun y con esa posible dificultad la mayor valía de la conversión del directivo en entrenador es que le permite al primero gestionar de manera real su capital humano y le aporta otro alcance a su rol tradicional, ubicando como centro al ser humano con una intencionalidad más centrada en el desarrollo personal.

⁶ En el mundo actual el coaching gana cada día más adeptos, en especial el interno y con mayor énfasis en el desempeño del directivo como tal. Esa importancia está determinada por las fortalezas que en múltiples experiencias ha demostrado, superiores a las posibles desventajas. Asumo un término en español que identifica el proceso con la mayor coincidencia posible, y que en la bibliografía en lengua hispana que se consultó es el empleado con mayor frecuencia.

⁷ SENTAÍ es un sistema integrado de gestión empresarial implementado sobre el sistema de base de datos PROGRESS y soportado en el sistema operativo UNIX. Las bases de datos pueden residir en servidores centrales, territoriales o zonales, en correspondencia con las características de las empresas, compañías y otras entidades usuarias del sistema.

Por otra parte contribuye a fomentar un clima de confianza entre directivos y colaboradores, siempre que se logre minimizar el posible efecto negativo de que confundan los roles que asume el directivo.

Para que la persona que dirige pueda asumir con efectividad la función de entrenador requiere de determinadas cualidades personales entre las que sobresalen la capacidad de comunicación, de organización, para planificar, la iniciativa y creatividad para solucionar problemas, así como un reconocido liderazgo. La sinergia de esas cualidades, que convierte a los directivos que actúan como entrenadores, en ejemplo en su colectivo como validación de lo que se puede hacer, desempeña un papel primordial en que esas organizaciones sean exitosas, asumiendo como tal a aquellas que cumplen con el encargo social para el que fueron creadas y brindan ventajas materiales, así como satisfacción y orgullo a los trabajadores del colectivo del que se trate.

Este papel, más orientado a los resultados en conjugación efectiva con las personas, es el que caracteriza a las organizaciones que se encaminan al aprendizaje permanente. El directivo que desarrolla habilidades como entrenador y que actúa como tal está en mejores condiciones para identificar las barreras reales que separan a sus colaboradores de los objetivos de la organización y de igual manera le puede resultar menos complejo el proceso de definir los estímulos más eficaces para motivar e involucrar a los trabajadores en la consecución de dichos objetivos.

Múltiples, variadas y complejas son las funciones de dirección que cumplen las personas que se desempeñan como directivos en las condiciones de Cuba hoy.

Las limitaciones de recursos, en especial los financieros; los altos costos de las materias primas, de manera significativa el de los combustibles; y la siempre presente guerra económica de EEUU contra Cuba son factores que constantemente gravitan

sobre el hacer empresarial cubano. Esta situación hace necesario que la actividad como entrenador la realice el directivo contando con herramientas que faciliten la tarea.

Se ha llegado al consenso, por parte de los especialistas, que entre las formas para facilitar la labor de entrenador, las TICs, se constituyen en valiosas herramientas de apoyo a las acciones de capacitación conducidas por el directivo en función de entrenador y realizadas de manera continuas en el puesto de trabajo.

Empleando, por ejemplo una multimedia, se accede a una forma de hacer frente a los desafíos que impone las constantes mutaciones del entorno, las que explican la demanda creciente de las necesidades de capacitación, por la reiterada fluctuación del personal y por el acelerado proceso de transformación del conocimiento.

El diseño y utilización de una multimedia como principal medio auxiliar para la labor de entrenador del directivo en los servicentros, fue el resultado de una ponderación de sus ventajas y desventajas, en las que primaron las primeras entre las que se encuentran el hecho de que el costo de la realización es por única vez y se puede repetir su uso cuantas veces sea necesario; por otra parte se tiene la posibilidad de utilizarla en las propias instalaciones de la empresa sin que los trabajadores tengan que capacitarse en un momento determinado pues se flexibiliza el horario y se puede acomodar a las necesidades de la organización y de los capacitados.

Unido a que el entrenador controla el ritmo del aprendizaje, y la acción de capacitación se individualiza a partir de las potencialidades de cada Individuo.

Hay otras razones de tipo técnicas-andragógicas que también hicieron inclinar la balanza hacia la utilización de la multimedia, como son el hecho de que la transmisión de los contenidos, a través de la combinación de imagen, sonido, texto hace que el aprendizaje sea más estimu-

lante para la persona, incluso la utilización de videos con narración permite demostrar operaciones que serían difícil de explicar con la forma tradicional de enseñanza. Por último está demostrado que se recepciona mayor cantidad de información si se utilizan los canales auditivos y visual.

En CIMEX, organización cuyos principales directivos han interpretado estas realidades, se decidió diseñar y poner en práctica una experiencia que hiciera posible relacionar la actuación del directivo como entrenador, la preparación continua en el puesto de trabajo y la utilización para ello de una multimedia. En aras de ese propósito se armonizaron las fuerzas de tres entidades de la estructura empresarial de CIMEX, la Dirección de Servicentros, la División de Comunicación Social y el CCC.

Los primeros, en su condición de expertos, definieron aquellos contenidos que aportan a las competencias técnicas y definieron el grado y alcance con que los mismos debían ser presentados para los distintos cargos. Comunicación Social aportó el saber tecnológico para el diseño y realización de la multimedia y al CCC le correspondió coordinar el proyecto, prestarle especial atención a la parte humana de la capacitación y realizar la propuesta de contenidos que aportaban a otro grupo de competencias.

Esos esfuerzos coordinados se encaminaron a acciones como las de identificar las interacciones necesarias entre los distintos contenidos, con el propósito de subrayar los conceptos fundamentales; definir el diseño visual de los materiales a utilizar, en aras de hacer "amable" la utilización del medio; organizar de manera lógica y secuencial los distintos contenidos y definir el tipo de material visual, video, imágenes, conferencias, adecuados para cada tema.

Fue un proceso que requirió de una muy estrecha coordinación entre las partes y que partió de un conocimiento pretérito en cuanto al uso de la multimedia en las acciones de capacitación y de la manera

en que, de forma tradicional, se realizaban dichas acciones.

La combinación del directivo en la función de entrenador y la utilización de la multimedia constituyen fortalezas para lograr la capacitación continua en el puesto de trabajo, sistema que contribuye a garantizar la actualización de los conocimientos y habilidades que las personas deben demostrar en la realización de su labor.

La experiencia de vincular la preparación continua de los trabajadores, con la función del directivo como entrenador y con la utilización de la multimedia se está poniendo en práctica con los trabajadores de los servicentros que CIMEX administra.

Esta selección responde a una demanda social, resultado del gran valor de la actividad de distribución de combustible, el que constituye un bien vital para el funcionamiento de la sociedad en su conjunto. La actividad de los servicentros, tienen como centro de su razón de ser, la comercialización de combustible, el que a su vez constituye un bien muy valioso en las condiciones del mundo en general y de Cuba en particular. Es estar en la primera línea del trabajo por la eficiencia económica en Cuba el hacer un uso racional y ético de tan importante recurso.

En los últimos tres años la labor de los trabajadores de los servicentros ha estado en la palestra pública, a partir de un comportamiento inadecuado de un número de las personas que se desempeñan en esas entidades. El descontrol enraizado en las distintas fases del proceso provocó decisiones adoptadas al más alto nivel de dirección del país y una intensificación de la atención y en especial del control de esta actividad.

Lo que ocurrió impuso la necesidad de un rediseño de la atención a la actividad para incidir en la estabilidad de la fuerza laboral. Esa transformación en la manera de atender la actividad se inicia con el proceso de selección de las personas para ocupar los distintos cargos de la plantilla de los servicentros.

En dicha selección se jerarquizó en un elevado nivel, factores que trascienden, con mucho, la preparación y los conocimientos pretéritos en el aspecto técnico, lo que tiene un peso importante en la práctica laboral de esta actividad.

Este hacer condicionó que la capacitación fuera situada en un lugar importante en esa concepción de administrar los servicentros; pues las insuficiencias en la preparación técnica deben erradicarse o atenuarse con acciones de capacitación.

Ahora bien ¿Qué ocurre? CIMEX gestiona alrededor de 300 servicentros, ubicados a lo largo y ancho de la geografía cubana, estos establecimientos tienen una doble subordinación, en lo administrativo responden a un Complejo⁸, y en lo metodológico a una dirección nacional, a esos dos factores se suma la celeridad de los cambios tecnológicos en el equipamiento que se utiliza para el expendio de combustible. Todo ello complejiza la preparación que deben recibir de manera sistemática las personas que laboran en la actividad y se potencia la atención que se le brinda a la preparación de estos trabajadores. Se tiene claridad que una vía importante para suplir las deficiencias de otros momentos de la gestión del capital humano, es la capacitación y por ello el empeño puesto en buscar soluciones que contribuyan a corregir, de manera creativa el problema.

En la búsqueda de esa solución el CCC asumió el rol que le corresponde y se dio a la tarea de diseñar una estrategia que permitiera brindar capacitación, con una evaluación adecuada del contexto en el que debía hacerse y en especial de las fuerzas con que se cuenta para hacerla.

Fue en estas condiciones en que se decidió trabajar en el proyecto de preparación continua, en el puesto de

trabajo de las personas que laboran en los servicentros.

La demanda social de preparar, de manera acelerada, sin que ello implicara sacrificar la calidad con que debía realizarse el trabajo, un proyecto que permitiera asegurar las condiciones técnicas- metodológicas, para la capacitación continua. En el CCC, se debieron crear las condiciones y establecer las coordinaciones necesarias con otras dependencias corporativas para planificar y ejecutar la tarea que permitiera cumplir con tal necesidad social.

El trabajo comenzó por la definición de los grupos de cargos de los servicentros para determinar quienes serían objeto de esas acciones de capacitación. Se planificó la revisión del Programa Corporativo⁹ para identificar el grado de actualización y de correspondencias con las necesidades del momento que tenía este documento. Cumplida estas primeras tareas de partida se definieron los contenidos que debían incluirse, eliminarse o modificarse y la distinción de cuales debía recibir la persona, de acuerdo al cargo en el que laboraba.

Todo ello teniendo como información importante que los requisitos que se definieron para ocupar estas plazas eran de un espectro bastante amplio: ser graduado de nivel medio, medio superior o superior, proceder o no de la Corporación, así como tener o no conocimientos previos de la actividad de los servicentros. El programa se diseñó con criterio de expertos, seleccionados entre los especialistas de combustibles de sucursales del país y especialistas de la Dirección de Combustible de la Corporación, los que aportaron a la definición de competencias y saberes hacer para cada cargo.

⁸ Para CIMEX un Complejo es la estructura de base de dirección y gestión que agrupa los cuatro negocios fundamentales de CIMEX: Tiendas Panamericanas, Gastronomía, Servicentros y Photoservice.

⁹ En CIMEX se define como Programa Corporativo aquel que tiene como objetivo la especialización en un área particular del desempeño, propiciando la adquisición de conocimientos y habilidades de acuerdo con las necesidades de su formación.

Se establecieron los conocimientos, habilidades que debían poseer desde lo técnico, y los valores, actitudes y comportamientos que desde la ética debe caracterizar a un trabajador de servicentro.

Una vez cumplida esta primera fase de precisiones conceptuales de principio se comprendió que esta preparación no podía ser asumida, en su totalidad, solo con las fuerzas del CCC, por ello se analizaron variantes. Se realizó una búsqueda informativa para saber como se hacia esto en otros lugares del mundo y qué recomendaba la bibliografía. Una vez concluida esta fase exploratoria y conocida las características de CIMEX, se decidió utilizar las potencialidades tecnológicas en el área informática, con que se contaban y preparar una multimedia que sirviera de medio auxiliar esencial para la preparación continua en el puesto de trabajo.

Se contó con la anuencia de todas las partes interesadas y tomando como plataforma el Programa Corporativo se inició el trabajo para la realización de la multimedia, proceso que concluyó con un producto tecnológico, que respondía a los previsto y contribuiría al propósito de capacitar a los trabajadores de los servicentros en su puesto de labor y de acuerdo a las competencias que se definieron para cada uno.

Toda esta actividad, eminentemente pedagógica, contó con una base normativa desde el más alto nivel de dirección de CIMEX, que, previo análisis entre todos los actores, establecía las formas en que debían ejecutarse las acciones de capacitación, la distribución de la multimedia, la definición de quiénes debían capacitarse y quien se responsabilizaba con la custodia de la multimedia. Ello constituye muestra de las interacciones que se establecieron entre la institución docente y la dirección de la empresa, para que el costo en recursos humanos, financieros y materiales tuviera una expresión positiva en los resultados de la organización.

Desde octubre de 2008 en todos los servicentros que gestiona CIMEX está la multimedia para la preparación continua de los trabajadores de esta actividad. Con anterioridad en el CCC se preparó e impartió un curso para los administradores que fungirían como entrenadores, utilizando el Programa Corporativo y la multimedia. Transcurrido tres meses de estar en los servicentros se aplicó una encuesta a 22 administradores, que recibieron un curso en el CCC, sobre la utilidad y utilización de la multimedia¹⁰. Los resultados demostraron que aun cuando se contaba con el medio quedaba mucho por hacer para que se constituyera en el principal medio auxiliar de la preparación de los trabajadores de los servicentros y mucho más para que se asumiera el cambio de paradigma en la realización de las acciones de capacitación, de la tradicional de realizar cursos con el personal concentrado a una que se hiciera en el puesto de trabajo, de manera más personalizada y de manera continua.

El devenir práctico del trabajo con la utilización de la multimedia y el directivo como principal entrenador, en función de la preparación continua de los trabajadores de los servicentros, demostró que la existencia del medio y de esa concepción de trabajo no es condición per se de que se utilice y lo que es mas importante que se realice de manera consciente.

Razones de tiempo y de dificultades con el soporte tecnológico, son las más esgrimidas para intentar seguir la capacitación de la manera tradicional, lo que ha provocado la necesidad de un acento en la explicación y demostración de la factibilidad y beneficios de lo que se está proponiendo en este proyecto.

¹⁰ Aunque la muestra no era significativa en cuanto al número de personas, si lo era en el sentido de que eran los administradores de los 22 servicentros de mayores ingresos. Arrojó que el 100% de los administradores le confirió mucha utilidad a la multimedia; permitió identificar factores que podían constituirse en barreras para que se generalizara su uso; así como nos ayudó a ampliar el espectro de posibilidades que tenía la multimedia para su empleo.

Se está desarrollando en la práctica una experiencia, en condición de pilotaje, en una de las sucursales de la capital. El principal valor, que en mi opinión tiene esta experiencia es que se logra involucrar a la dirección de la sucursal en la intención de que el proyecto se ejecute, y no solo es con la indicación administrativa sino con la labor de convencimiento sobre la conveniencia de enraizar la preparación continua en el puesto de trabajo, con la utilización de la multimedia y el administrador en función de entrenador principal.

Los primeros resultados son satisfactorios, no obstante queda camino por andar, porque la predisposición negativa al cambio es consustancial al ser humano y esa forma de asumir la capacitación necesita de la voluntad de hacer de los que dirigen, su compromiso es la primera meta a lograr.

Se utilizó la multimedia en 16 servicentros de los municipios de 10 de Octubre, Cerro y Boyeros, en esas acciones de capacitación los entrenadores fueron los administradores de esas unidades, los que recibieron una preparación previa sobre los modos posibles y más efectivos de conducir la actividad. En un muestreo realizado¹¹ se apreció que la comprensión hacia la validez del proyecto se ha incrementado, en especial porque se ha verificado en la práctica la utilidad en lo individual y lo social de esta manera de hacer la capacitación.

Queda camino por andar en el empeño de lograr una aceptación natural, como necesidad y bondad de la capacitación el hacerlo conducido por el directivo que se trasmuta en entrenador de sus colaboradores y con la utilización de las TICs como medio principal de este proceso. Esta experiencia, recién iniciada en CIMEX, debe seguirse de cerca para monitorear su desarrollo, identificar sus

dificultades, adoptar decisiones correctivas y perfeccionar el proceso, buscando incluso consenso entre todas las instituciones y estructuras para armonizar intereses.

Conclusiones

La importancia creciente de los combustibles a nivel mundial y de nuestro país, así como la celeridad de los cambios tecnológicos y el incremento de las acciones de control de este recurso, hacen que a la actividad que realizan los servicentros se les preste una atención priorizada en la gestión corporativa de CIMEX.

Esta jerarquización valoriza la importancia de la capacitación a los trabajadores que laboran en los servicentros y a la necesidad de buscar y encontrar variantes de capacitación que permitan un impacto mayor con un costo racional de las mismas.

En el empeño de tributar desde la capacitación a la estabilidad y mejores resultados de la actividad de los servicentros se diseñó un proyecto que imbrica al directivo como entrenador, la capacitación continua en el puesto de trabajo y el uso de una multimedia diseñada con ese fin.

El proyecto de preparación continua en el puesto de trabajo en los servicentros que administra CIMEX está en su fase inicial, en la que se están identificando variantes y en especial las barreras objetivas y subjetivas que dificultan su generalización.

Recomendaciones

- Estudiar la experiencia que se está llevando a la práctica, evaluar los resultados, realizar las correcciones pertinentes y extender, con las correspondientes adecuaciones a otros negocios de CIMEX
- Realizar el monitoreo sistemático de los cambios tecnológicos en la actividad de servicentros para identificar posible obsolescencia de la multimedia y realizar las actualizaciones pertinentes en los contenidos.

¹¹ Los resultados de esta experiencia serán presentados en un intercambio que se realizara en el mes de junio con administradores de servicentros que actúan como entrenadores, como una acción que contribuya a derribar las incertidumbres sobre esta manera de hacer la capacitación.

- Valorar pertinencia de relacionar el proyecto existente con otras bondades tecnológicas como el sitio Web de Capacitación en la intranet de CIMEX y la creación del Servicentro Docente.

Bibliografía

1. Columbié Santana, Mariela (2005), "La capacitación de los directivos del sector público: la experiencia de Cuba", Ministerio de Educación Superior, Cuba.
2. Arocena, R.; Sutz, J.- El estudio de la Innovación desde el Sur y las perspectivas de un Nuevo Desarrollo. Material del curso de postgrado "Conocimiento e Innovación para el Desarrollo Social", 2009, Universidad de La Habana.
3. Arocena, R.; Sutz, J.- Mirando los Sistemas Nacionales de Innovación desde el Sur. Material del curso de postgrado "Conocimiento e Innovación para el Desarrollo Social", 2009, Universidad de La Habana.
4. Núñez Jover J. "Conocimiento y Sociedad: pensando en el desarrollo" "Ciencia y Bienestar humano: del Programa Ilustrado al Programa Social" Conferencia por el XV Aniversario del CESBH de la UH, 16 de setiembre de 2005
5. Núñez Jover J, Figaredo Curiel F.- "El campo Ciencia-Tecnología- Sociedad: De la tradición reflexiva a su tradición académica en Cuba" Mayo de 2008 "CTS en contexto: la construcción social de una tradición académica"
6. Cabrera Rodríguez, Julio A.- "Repensar la evaluación de la capacitación" Trabajo presentado en el II Taller Nacional sobre el Impacto de la Capacitación, Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas, 2004.
7. RESOLUCIÓN No. 29/06.- Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del Trabajo de la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, en las entidades laborales
8. Rodríguez C.R.- "Problemas de la planificación centralizada" En: "Letra con filo" Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1983
9. Intervención en la inauguración de la XXVII Reunión del Comité de Planificación del CAME. En: Periódico Granma 27/1/82
10. Intervención en el Consejo de Administración del PNUD sobre el "Estudio de Capacidad del sistema de Naciones Unidas para el desarrollo" En: Granma 18/3/70
11. Engels F.- Carta a Borgius (25/1/1894). En Obras Escogidas t-3 Ed. Progreso, 1974 pág.