

Un Sistema Integral para la Gestión de la Capacitación del Personal y los Directivos para las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial de la República de Cuba

Dr. Raúl Hernández Ortega

Una reflexión necesaria sobre la formación y desarrollo del potencial humano.

Ha sido preocupación fundamental de la máxima dirección de la Revolución en particular de nuestro Comandante en Jefe, el prestar especial atención a la formación y desarrollo del potencial humano que en el socialismo debe llevar adelante la tarea de la construcción de nuestra sociedad.

Sobre esto se reflejó en una edición extraordinaria de la gaceta laboral que contiene una recopilación, en 529 párrafos, de 311 referencias del Comandante en Jefe sobre los recursos humanos, los planteamientos fundamentales de este sobre el particular, ellos fueron extraídos de la revisión de 1 055 de sus intervenciones públicas desde 1959 hasta el 2007.

Su objetivo es una modesta sistematización del torrente de ideas y orientaciones del Jefe de la Revolución en torno al papel de los recursos humanos en el Socialismo, así como dotar a los lectores de sólidos argumentos que ayuden a vencer la desmemoria, esclarecer confusiones, derrotar el desconocimiento y pensar con cabeza propia de cara a nuestras realidades.

Uno de los desafíos de la sociedad cubana lo constituye el empleo racional y óptimo de sus recursos humanos.

La sostenida producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades materiales y espirituales de nuestro pueblo, elevar su calidad de vida, continuar desarrollando el país, ejercer el sagrado deber de la cooperación y la solidaridad humana, y cumplir los compromisos que se derivan del proceso de integración latinoamericana, pasan, inexorablemente, por el incremento de la productividad del trabajo y la eficiencia social.

Pero también tenemos el deber de considerar que debido a los éxitos de la política social de la Revolución, nuestra sociedad envejece a los mismos niveles de los denominados países industrializados, y en consecuencia, disminuirán los recursos humanos que son hoy el patrimonio más importante y decisivo de la nación.

Hoy más que nunca debemos responder al reto de la empleabilidad y optimización de los recursos humanos formados por la Revolución a lo largo de más de cuatro décadas. Disponemos del pensamiento del Comandante en Jefe sobre los recursos humanos en el socialismo como una guía para la acción en cada entidad de nuestro país.

Sus innumerables aportes a la teoría marxista – leninista, y su articulación con el ideario martiano y las características de nuestro país, no sólo encuentran expresión en asuntos tan acuciantes de nuestro tiempo como los referidos a la estrategia para la conquista del poder político, la independencia nacional, la revolución social, la democracia socialista, el internacionalismo, el rol de los factores éticos y morales en la construcción de la nueva sociedad, el nuevo orden económico internacional, o los desafíos del desarrollo científico y tecnológico, sino también en lo relacionado con los recursos y el capital humano en el socialismo, condición indispensable para el desarrollo de los países del Tercer Mundo.

Al acercarnos al pensamiento de Fidel sobre esta última materia, sorprende la inmediatez e importancia que le confirió a la gestión de los recursos humanos – cuando aún el término no se había asentado en el lenguaje científico y empresarial - como factor estratégico para cumplir el Programa del Moncada y llevar adelante los planes de la Revolución.

A sólo un año del triunfo revolucionario de 1959, el Comandante en Jefe abordó una de esas audaces y revolucionarias ideas, devenida objetivo estratégico del desarrollo del capital humano en nuestro país, cuando señaló lo que ya es hoy una realidad incuestionable para los cubanos: “El futuro de nuestra Patria tiene que ser, necesariamente, un futuro de hombres de ciencia, de hombres de pensamiento”.

Pero antes, incluso, Fidel había vislumbrado el valor de los recursos humanos en la lucha y la urgente necesidad de su movilización, formación y defensa. Al dirigirse a los participantes – en su mayoría latinos - en el acto celebrado en el Parque Central de New York el 24 de abril de 1959, con motivo de su visita a Estados Unidos en su primer viaje al exterior, ya en el proceso de construcción de la nueva sociedad después del triunfo revolucionarios, Fidel expresó: “Aquella América tiene ingentes recursos naturales, aquella América tiene todos los recursos naturales que tiene la América del Norte, aquella América tiene **recursos humanos** y tiene recursos en su naturaleza para hacer de aquella otra parte de nuestro continente, lo que es hoy el continente en el norte, que lo que la América aspira es a desarrollar sus propios recursos, que lo que la América aspira es a desarrollar su propia economía, que lo que la América aspira es encontrar allí empleo y sustento para sus hijos sin que tengan que emigrar a la América del Norte ”.

Asombra también su temprana visión de la importancia de los recursos humanos y su conversión en capital humano como principal riqueza de nuestro país, cuando señaló en el acto de clausura de la Convención Nacional de Consejos Técnicos Asesores, el 11 de febrero de 1961, a unos meses del inicio de la Campaña de Alfabetización: “Y logrará la Revolución, con **un capital, con ese capital que es el pueblo, con ese capital que tenemos en gente joven, con ese capital de entusiasmos**; movilizando esos elementos humanos, movilizando la juventud, enviaremos 100 000

maestros a los campos a realizar una tarea que si se fuese a pagar en dinero costaría cientos de millones de pesos y que, sin embargo, a la Revolución le costará 12 millones de pesos. Pues, sencillamente, la ropa, los zapatos, la ayuda que hay que darle a cada muchacho para sus alimentos, y así tendremos 100 000 maestros durante seis meses”.

A lo largo de todos estos años de revolución victoriosa, el Primer Secretario del Comité Central de nuestro Partido ha venido subrayando y profundizando en torno al papel de los recursos humanos y su empleo eficiente. No han faltado las orientaciones para cada etapa del proceso revolucionario, como tampoco las críticas a los errores, desviaciones e insuficiencias en su gestión.

La esencia del pensamiento del Comandante en Jefe sobre los recursos humanos se concentra en su empleo racional y su máxima utilización, o sea, en la necesidad de potenciar y optimizar de manera sostenida su desempeño en cualesquiera de las esferas de la construcción socialista.

*Para Fidel el empleo irracional, la desatención y el despilfarro de recursos humanos son fenómenos incompatibles con el socialismo, causantes de gastos innecesarios, indisciplina, improductividad, frustraciones y obstáculos de todo tipo a la revolución. Al respecto reflexionaba en ocasión del XVII aniversario del asalto al cuartel Moncada en 1970: [...] el propio Carlos Marx pensaba en el socialismo como una consecuencia natural de la sociedad ya muy desarrollada tecnológicamente. Sin embargo, en el mundo de hoy, frente a la presencia de potencias imperialistas industrializadas, países como el nuestro no tienen otra alternativa, no tenían otro camino —para ganar todo ese atraso cultural y técnico— que el socialismo. Pero, ¿qué es el socialismo? Es la posibilidad de emplear de manera óptima los **recursos humanos** y los recursos naturales en beneficio del pueblo. ¿Qué es el socialismo? Es la desaparición de la contradicción entre el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción.*

Su pensamiento no se detiene en la infecunda discusión bizantina sobre la denominación de las personas que trabajan como recursos humanos o fuerza de trabajo. Fidel utiliza ambos conceptos, indistintamente, para referirse a lo que es consustancial del ser humano: sus capacidades físicas y mentales para intercambiar con la naturaleza, extraerle sus frutos, crear riquezas mediante el trabajo, y a través de este, realizarse como ser humano. Incluso, extiende este concepto hacia todos los segmentos de la sociedad que formados y organizados pueden contribuir con su aporte a la sociedad, en correspondencia con el pensamiento de Martí cuando señalara: “Dentro de una nación, todo cuanto haga de bravo y brillante un hijo de ella, es capital de la nación, con el que ésta se amasa y resplandece”.

Carlos Marx también lo percibía así cuando en su obra “El Capital” señalaba: “El trabajo es, en primer término, un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que este realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza [...] Y a la par que de ese modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando las potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de sus fuerzas a su propia disciplina”.

Hoy, cuando resulta apremiante el aumento de la productividad del trabajo como vía para ampliar en cantidad y calidad nuestros surtidos, disminuir gastos y costos, sustituir importaciones con productos nacionales, generar ingresos para la exportación de bienes y servicios, y disponer de las riquezas necesarias para alcanzar la invulnerabilidad económica y mejorar la calidad de vida de nuestro pueblo, reflexionar sobre las concepciones y orientaciones del Comandante en Jefe alrededor del empleo y optimización de la fuerza de trabajo, es una inexcusable obligación de cada cuadro de dirección.

“En la disciplina – ha reflexionado Fidel – está el secreto de la productividad, en la tecnología, en la organización racional, eficiente; en el uso racional y

eficiente de las máquinas, de los recursos humanos. Por eso nosotros tenemos que tener disciplina, tenemos que desarrollar métodos científicos, verdaderamente, de organización y dirección, y tenemos que dominar la tecnología.”

Generalidades.

La formación de hombres que luchan por obtener resultados y que los logran, la creación de una cultura de calidad y la convicción del éxito en cada cuadro son los componentes que están presentes en los objetivos del sistema de capacitación que se proponga.

Se plantea ahora que el deber está en preparar los cuadros (directivos) y las reservas que el momento histórico y la década que se aproxima requieren; dirigentes que a pesar de todas las limitaciones y las dificultades sean capaces de llevar sus instituciones por el camino del éxito. De ahí la importancia de plantearnos sistemas y formulas que aseguren la aplicación de técnicas de avanzada reafirmando categóricamente que los recursos humanos constituyen el principal activo de las organizaciones de hoy en día y que partiendo de la coexistencia de los valores anteriormente citados hay que conjugar la formación, y encaminarla a enraizar los más beneficiosos para la organización.

Sobre la base de las experiencias obtenidas en el proceso de capacitación llevado a cabo en estos años en la aeronáutica cubana y de las tendencias que se exponen de la capacitación en el país y a nivel mundial nos dimos a la tarea de sobre la base de la metodología TRAINAIR diseñar un modelo que se ajustara a las características de las distintas ramas de la economía que pudiera ser aplicado por las empresas de una forma flexible.

Es necesario y es objetivo de la investigación realizada el actuar y regular los procesos de capacitación en las empresas en perfeccionamiento empresarial.

Este sistema de gestión para la capacitación del personal y directivos de las empresas de las diferentes ramas de la economía del país, sobre la base de la Metodología TRAINAIR, que hemos denominado TRINCUBA, posibilitará que los factores humanos puedan recibir las competencias laborales que les permita en sus áreas clave de resultado, producir más y mejor, y a su vez, aumentar los resultados que las organizaciones se están planteando, para ocupar el lugar competitivo que se les exige hoy.

TRINCUBA, se constituye en un sistema integral, flexible y sistemático, que permite ser usado, en sistema empresarial cubano, a su vez admite el empleo de los métodos, técnicas y principios de la didáctica avanzada y los enfoques y tendencias pedagógicas contemporáneas en el proceso de capacitación del personal de las diferentes empresas.

TRINCUBA es un sistema que propone un modelo pro-activo para nuestra sociedad en desarrollo cuyo propósito principal es.

- *Cubrir la brecha de inexistencia de formación de las competencias laborales de los individuos en las empresas en perfeccionamiento empresarial.*

La capacitación como categoría pedagógica no ha sido tratada ni tomada en cuenta como un elemento clave del desarrollo de la sociedad, y mucho menos, de las empresas donde esta se lleva a cabo.

Esto se corrobora a partir de que se observa que en la medida que la sociedad se ha ido desarrollando se ha estado produciendo un desfase entre

el nivel de conocimientos profesionales de los individuos y los requerimientos que las tecnologías han estado introduciendo en los procesos que se llevan a cabo.

Para darle cumplimiento a las tareas que se plantean para lograr los cambios del modelo económico como establecen los lineamientos recientemente aprobados por la máxima dirección política y estatal, es imprescindible capacitar las personas que intervendrán en el proceso, la capacitación por atravesar transversalmente este proceso es un elemento que no puede dejarse a la espontaneidad.

La educación como fenómeno social, tiene las bases de su desarrollo en los individuos y las instituciones sociales, para lograr una formación y desarrollo integral de los mismos.

*Entre esas instituciones sociales se encuentran: **La familia, la escuela, la empresa.***

En la familia tiene lugar y se consolidan de manera confiable los procesos de educación y desarrollo del individuo, fijándose las normas de comportamiento y los valores que el individuo emplea de por vida. Estos procesos en la realidad concreta de los individuos, se llevan a cabo de una mayor o menor manera, resultando muy raro que la familia no juegue un papel formativo activo malo o bueno.

La escuela es la entidad social donde el individuo recibe su formación profesional básica, ella tiene un itinerario que va desde la enseñanza primaria hasta la universitaria.

En la educación de nuestro país existe una formación primaria bien definida, que de una manera o de otra con sus altas y bajas tributa a la formación secundaria, la que a su vez también con sus virtudes y defectos tributa a la formación pre-universitaria o técnico profesional. Esta última a su vez tributa a la enseñanza universitaria aportándole los graduados de ella que

constituyen la fuente de ingreso a esta enseñanza. Concluye el ciclo de ascenso y comienza el descenso cuando los graduados universitarios se enfrentan a las tareas en el ámbito empresarial los que en muchos casos tienen que comenzar un proceso de aprendizaje que en ocasiones es frustrante. Esta dificultad en gran medida se intenta resolver con etapas de adiestramiento y un poco con la enseñanza de post grado, a mi juicio no diseñada para esto. (Figura 1)

Figura 1 Bases de la educación

Es en la empresa; la entidad social donde el individuo pasa más del 60% de su vida donde se supone que éste alcance sus competencias laborales a través de la capacitación, en esta también generalmente se produce el mayor nivel de intercambio de experiencias de este con otros individuos y con la sociedad.

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

¿Están diseñados los sistemas de capacitación, que de manera general aseguren esto en las empresas?

Pudimos determinar con nuestra investigación que no es totalmente así, ya que existe un precipicio entre la enseñanza universitaria y la empresa con sus competencias laborales que en ocasiones es insalvable. (Figura 1)

Los cambios que se producen en el entorno empresarial enfrentan a los adultos a diversos problemas: la amenaza a lo desconocido; el cambio en las relaciones con el mundo laboral incluyendo allí las relaciones con los colegas; la propia imagen; las relaciones de poder y otras. Este entorno también desarrolla nuevas formas de lenguaje y de argumentaciones. Ocurre frente al cambio antes dicho, el abandono de formas de pensar anteriores.

Si se habla de interacción con el medio se puede pensar que en el ámbito laboral, se dé mucha importancia a esta relación, en otras palabras, lo que yo puedo transferir de lo aprendido a este medio específico que es el campo del trabajo.

El sistema integral de capacitación TRINCUBA propone una solución a esto y plantea la necesidad del cambio de la mentalidad de las empresas sobre el proceso de formación de las fuerzas que la integran, a partir de que:

1. Permite mantener con el trabajo del equipo que se crea para asegurar el proceso,

un monitoreo constante y sistemático en las empresas, de su desempeño, lo que garantiza conocer con anterioridad dónde está el desequilibrio entre el desarrollo de la empresa y de las fuerzas que la integran, asegurando poder planificar con tiempo las acciones, entendiéndose proceso formativo, que garantice equilibrar esto.

- Es pro activo porque su empleo eleva la motivación de los individuos dentro de la organización y los identifica con claridad como parte integrante activa consciente del desarrollo de su organización.*
- Demuestra su autosuficiencia en el tema con la participación en el proceso proporciona que se eleve considerablemente la autoestima de los individuos dentro de la organización y aumente el desarrollo de la creatividad.*

Características del sistema integral TRINCUBA.

- Es un proceso sistémico.*
- Da la estrategia de cómo dosificar las acciones de capacitación.*
- Destaca las interdependencias que se ponen de manifiesto en el proceso.*
- Establece los hipervínculos entre las fases tanto en secuencia como en retroalimentación.*
- Provee una guía metodológica con una metodología de cómo hacer las cosas.*
- Provee un modelo pedagógico y una secuencia y precedencia de las distintas fases del proceso.*

A partir de estos resultados nos dimos a la tarea de lograr un sistema integral que no sólo incluyera el sistema de gestión con todos sus elementos,

sino que además integrara el intercambio, la formación del personal que aplica el sistema y la red de integración.

Para diseñar dicho sistema, primero se desarrolló un estudio socio histórico de la metodología TRAINAIR con vista a definir qué aspectos de la misma eran de nuestro interés y cuáles de aquellos aspectos de la nuestra podrían constituir aportes con el desarrollo de la nueva metodología.

El sistema integral lo concebimos como un conjunto de programas estrechamente relacionados, que interactúan para alcanzar el objetivo central del sistema, que es mejorar la eficiencia y la eficacia en función de los costos de la capacitación en la Empresa Socialista. (Figura 2)

Programa de gestión de la capacitación

El programa de gestión de la capacitación TRAINCUBA, incluye todos los procesos que se llevan a cabo en el Sistema ellos son:

- 1.- Proceso Integral de Preparación de un Curso. (PIPC).
- 2.- Proceso Integral de Perfeccionamiento de un Curso. (PIPeC).
- 3.- Proceso Integral de Adaptación de un Curso. (PIAC).
- 4.-Proceso Integral de Mejoramiento de un Curso. (PIMC).

Cada uno de los procesos antes señalados con su correspondiente flujo de proceso.

Todo esto soportado en un modelo que sigue una metodología de tres etapas y cuatro fases. Esas etapas son:

Etapas de Análisis..... Fase de Diagnóstico.

Etapas de Diseño y Producción.....Fase de Diseño y producción

Fase de Validación, Implementación

Evaluación de los Resultados

*Etapas de Evaluación.....Fase de Evaluación Post Instrucción,
y Medición del Impacto*

El modelo se constituye en el instrumento que operacionaliza los procesos antes dicho, además de que da la estrategia de cómo hacer las cosas y cuando hacerlas. Esta metodología se expone en una guía de preparación que denominamos Guía para la Preparación de Programas de Instrucción (GPPI) TRINCUBA.

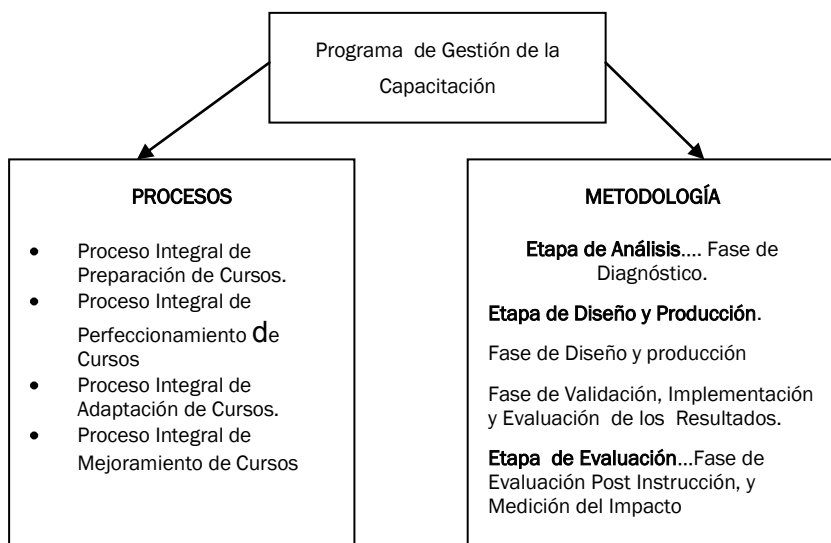


Figura 3 Elementos del Programa de Gestión de la Capacitación

El programa de gestión de la capacitación TRINCUBA como programa formativo del personal en las empresas en perfeccionamiento de sus sistemas de dirección y gestión aporta:

- *Un modelo de gestión de la capacitación con sistema de calidad incorporado.*
- *Una guía de trabajo para la preparación de los programas de instrucción en las empresas.*
- *Provee una propuesta de estructura para el equipo de trabajo que desarrollará las acciones de investigación y desarrollo de la capacitación en la empresa.*

- Una guía de trabajo para medir el impacto de la capacitación.
- Programas para la formación de las figuras del gestor de la capacitación, preparador de cursos, e instructor figuras que aparecen, algunas de ellas, como nueva en las organizaciones.

Modelo del Programa de gestión de la capacitación.

Por su importancia para el sistema realizamos a continuación una reflexión acerca del modelo del programa de gestión, ya que constituye el elemento clave para la aplicación del sistema, dando la operativa al mismo.

El programa de gestión con su modelo, está soportado en una metodología que permite sistematizar los procesos desde dentro de las empresas, a partir de las propias necesidades de estas, y respondiendo a sus exigencias y condiciones; además, introduce cómo etapa imprescindible de trabajo la evaluación post instrucción, lo cual posibilitará medir el impacto de la capacitación en la organización como una regularidad que asegure la excelencia del proceso.

Por medio del mismo se podrá valorar de manera constante la relación entre el desarrollo de la organización y el de los empleados que la integran, lo cual garantiza poder prever con tiempo y claridad las acciones a llevar a cabo en dirección de la cualificación del personal.

Se debe destacar que se asume como referencia la metodología TRAINAIR, ya que la misma asegura determinados estándares de calidad internacionalmente reconocidos en los países que la aplican, lo que resulta muy provechoso para la metodología propuesta como son:

- Calidad en la producción de materiales estandarizados.
- Calidad en la evaluación de los procesos de preparación de los cursos.
- Calidad en los resultados del proceso en general.

El modelo y la secuencia de pasos de la metodología que se propone consideran estos aspectos y sin afectar la calidad del producto consideran otros elementos como son norma de procesos y pasos del proceso a saber:

- Reduce la secuencia de fases a cuatro (4).
- Establece una secuencia y agrupación diferente dentro de las fases, que asegurando la congruencia garantice reducir considerablemente el tiempo de preparación del proceso.
- Introduce como pasos obligados la evaluación post instrucción y la medición del impacto de una manera más simple que asegure su aplicabilidad.
- El Sistema contiene un basamento filosófico acorde con los preceptos sociales concebidos en el proceso político del perfeccionamiento empresarial.
- Establece algunos pasos necesarios e imprescindibles como son: La determinación de los enfoques, lo que posibilita ajustar el proceso a las condiciones concretas de las empresas y potencializar la capacitación en el puesto de trabajo y la auto preparación como enfoques fundamentales para las empresas.
- El sistema permite el enlace con otros procesos como son: evaluación del desempeño, planificación estratégica y DPO, medición del impacto, determinación de las necesidades de capacitación, de los cuales ya existen metodologías en las empresas aeronáuticas.
- Se establece un redimensionamiento del puesto del capacitador denominándolo gestor de la capacitación y se establece una idea de formación de equipos en esta actividad tan importante dentro de las empresas. (figura 6)

Figura 4 Modelo de Gestión del Programa

Fases del Diseño del Modelo de gestión.

Una primera fase que hemos denominada de Diagnóstico que incluye:

- Identificación de los problemas de capacitación.
- Identificación de las habilidades, conocimientos y actitudes H /C /A.
- Identificación de los requisitos planteados a la capacitación.
- Determinación de la brecha de capacitación
- Identificación de los Enfoques, Formas y Métodos de capacitación a emplear.

Una segunda fase denominada de Diseño y Producción que incluye:

- Esbozo y Diseño de ayudas de trabajo.
- Esbozo y diseño de objetivos de instrucción.
- Esbozo y Diseño de las pruebas y ejercicios para medir los objetivos.
- Establecimiento de la estrategia de capacitación a desarrollar.
- Esbozo y Diseño de los materiales necesarios.
- Producción de esos materiales necesarios.



Figura 6 Fase 2 Diseño y Producción

Una tercera fase denominada de Validación, Implementación y Evaluación de los resultados

- Validar las pruebas de Dominio.

- Validar los materiales y ayudas.
- Validar la estrategia de impartición.
- Impartición regular del curso
- Evaluación de la reacción y los resultados de los alumnos.

Una cuarta fase denominada Evaluación Post instrucción

- Evaluación en términos de cambios del comportamiento como resultado del aprendizaje del alumno.
- Evaluación del cambio del comportamiento de la organización.
- Confirmación de la transferencia del aprendizaje a la organización.

Ventajas y Desventajas del sistema:

Ventajas.

El modelo permite su empleo de forma flexible en las empresas en perfeccionamiento empresarial.

Parte de la definición de las estrategias de Recursos Humanos y de Capacitación de las empresas.

Se reduce a cuatro fases de trabajo con tareas claras y precisas que permite garantizar la calidad del proceso.

Con este modelo se reduce considerablemente el tiempo de trabajo para la preparación de un curso, o un proceso de capacitación.

La aplicación del modelo permitirá desarrollar una instrucción normalizada que asegurará un sello de calidad a la que se asuma.

Con la aplicación del modelo está confirmada la aplicación de diferentes tendencias y enfoques pedagógicos de los que no están excluidos los enfoques que se emplean en la pedagogía cubana.

Esta metodología permite ser aplicada a los restantes procesos que concibe el sistema entendiéndose: Perfeccionamiento; Adaptación; y Mejoramiento de cursos de acuerdo a lo que se establece en la GPPI (Anexa)

Desventajas.

Se requiere formar gestores, preparadores e instructores TRINCUBA que aseguren la formación y desarrollo de todo el personal que en la empresa intervendrá en los procesos de capacitación.

El segundo, (el preparador), cargo o familia de cargos que no existe actualmente en nuestras organizaciones que es necesario potencializar o diseñar.

Se deberá potencializar también la calificación de los gestores de la capacitación que serán los administradores de los procesos en cada una de las empresas, a partir de que hoy están calificados como especialistas de capacitación y no como gestores de la capacitación de las mismas

Programa de intercambio TRINCUBA.

El programa de intercambio TRINCUBA concibe, no sólo el intercambio del Material Didáctico Normalizado, sino también Expertos en Materia, Tecnología, Preparadores de Cursos e Instructores TRINCUBA de los centros de capacitación participantes en la red.

Para ello se crea un fondo común nacional de material docente y científico en el cual todos los centros participantes deberán al menos depositar un conjunto de material didáctico normalizado u otro material docente o científico de interés para la red.

Para operarlo se establecen reglas que deben ser cumplidas por todos los miembros que son las que rigen el sistema de intercambio.

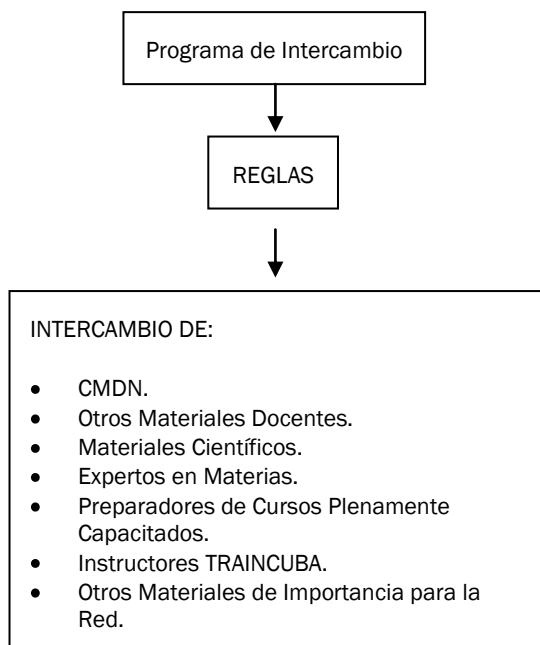


Figura 9 Componentes del Programa de Intercambio TRAINCUBA.

Programa de Integración TRAINCUBA.

En él se conciben los centros que forman parte de la red de centros ramales del país, otros centros que sean de interés para el desarrollo científico de las distintas ramas, las direcciones y departamentos de capacitación de las organizaciones empresariales del país, que formando parte de una red

Nacional, con un centro coordinador previamente establecido, se encarga de administrar la red, estableciendo:

- Las reglas de intercambio de los aspectos señalados en la red de intercambio anteriormente descrita (materiales en fondo común).
- Llevan un registro de los materiales docentes y científicos existentes en el fondo común para lo cual se establecerá un catálogo de registro de dichos materiales.
- Llevan registro de la formación de preparadores de cursos propios y referencia de los formados en otras ramas de la economía.
- Registro de la formación de instructores TRAINCUBA en la rama y referencia de los formados por otras ramas de la economía.
- Realizan coordinaciones, seminarios talleres, actividades de refuerzo a la integración donde se intercambien las experiencias.
- Establece una secuencia de informes que permite conocer como está funcionando el Sistema.

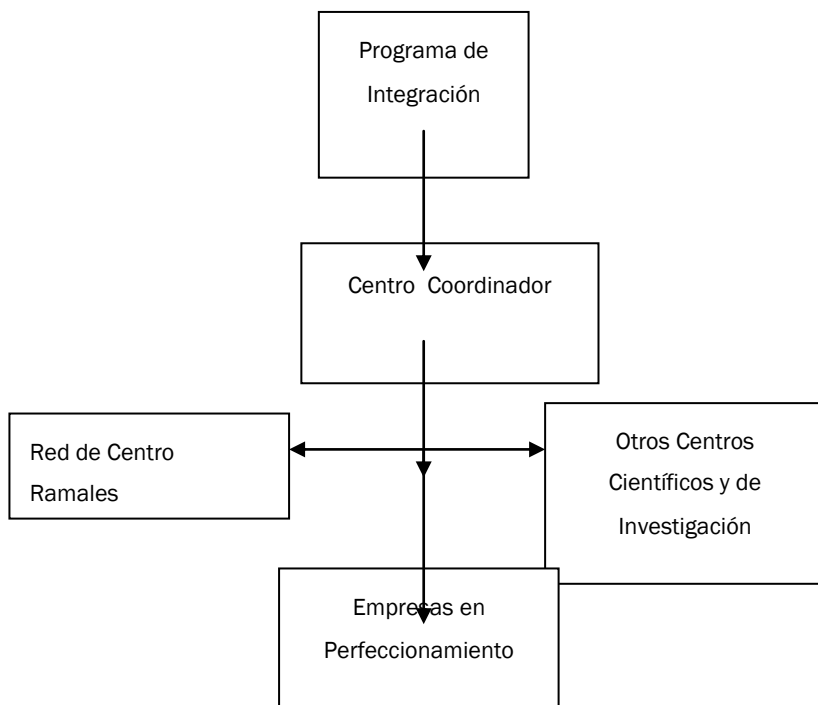


Figura 10 Componentes del Programa de Integración

El programa de formación de personal TRINCUBA.

TRINCUBA, concibe un equipo de trabajo que se encargará de la aplicación del sistema en las empresas.

Este es un Equipo de trabajo que se crea dentro de la empresa de manera temporal. Se crea para acometer las tareas relacionadas con la Formación, Educación y Desarrollo del personal empleado de la empresa.

Se vale de las investigaciones previamente realizadas por sus miembros, que encontrándose dentro de la empresa, constantemente están monitoreando la misma y valorando la relación entre el actual desempeño de ésta y el desempeño de sus empleados, que además realiza la consulta con los expertos en materia, supervisores y directivos acerca de, que también, se están comportando los ocupantes de los distintos puestos y en qué medida se corresponde sus desempeño con las exigencias de estos, lógicamente, para poder establecer y comparar en qué medida se corresponden el desarrollo alcanzado de la empresa y el de los empleados que la integran.

Con estos elementos este equipo constituido en equipo I + D:

Identifica a partir del resultado de esta investigación desde la propia empresa, dónde están las brechas de formación necesarias.

Cuáles de esas brechas pueden ser resueltas desde dentro de la empresa y con que acciones formativas y para cuales es necesario buscar acciones fuera de la misma y donde es posible encontrarlas.

En que áreas son necesarios instructores para poder cubrir esa formación y cómo formarlos.

Cuáles son los proyectos y programas que dentro de la empresa se desarrollan y cuáles son los procesos de formación que se pueden organizar en los mismos.

- *Esto permite a partir del monitoreo permanente de la empresa hacer realidad el concepto “proceso de mejora continua” y accionar constantemente sobre este.*
- *Diseña los procesos de Formación necesarios dentro de la empresa organiza, realiza y controla el mismo.*
- *Esto permite poner en su lugar al proceso de formación que dentro de la empresa se desarrolle y establecerlo como una verdadera inversión, para la cualificación del personal de la misma.*
- *Establece cuales son los itinerarios de carrera durante el desarrollo de los empleados dentro de las empresas, permitiendo reforzar el cumplimiento de lo planteado en las resoluciones y orientaciones que sobre este particular ha dispuesto el Partido y el Estado en lo relacionado con la composición de la fuerza de trabajo.*

Con el equipo antes dicho, la máxima dirección de la Empresa y las direcciones de las distintas áreas clave de resultado tienen aseguradas la información necesaria para actuar en otros aspectos del proceso de integración y desarrollo de los empleados, que asegura, la participación que el proceso de Perfeccionamiento Empresarial exige.

El equipo debe estar integrado por los siguientes puestos:

- *Director empresa y / o Director de RR.HH*
- *Gestor de la capacitación.*
- *Preparadores de cursos (al menos dos en la dirección y uno por área).*
- *Instructores o TRINCUBA todos los necesarios.*
- *Expertos en Materia al menos uno por área.*

Lo que facilitará la instauración de una dirección integral de la fuerza de trabajo en las empresas.

En caso de que el director de recursos humanos sea el jefe del equipo, este último tendrá la responsabilidad de informar periódicamente al director de la empresa acerca de cómo se está desarrollando el trabajo del equipo (ya que este es el que ejerce la máxima dirección de la formación de su personal).

Para operar el Sistema TRINCUBA se ha considerado un equipo de trabajo que incluye los siguientes puestos.

El Gestor de la Capacitación TRINCUBA.

El Preparador de Cursos TRINCUBA.

El Instructor empresarial TRINCUBA.

El Experto en Materia.

Estos elementos algunos de ellos nuevas figuras dentro de nuestras organizaciones y todos ellos con funciones y tareas nuevas ya que de lo que se trata es de gestionar la capacitación desde dentro de la empresa célula fundamental para el desarrollo de la producción Socialista en la actualidad no reciben la adecuada capacitación que los habilite en algunos casos y que los perfeccionen en otras para llevar a cabo esta importantísima función de asegurar la formación del capital humanos dentro de nuestras organizaciones.

Programa de Formación del personal TRINCUBA

Es por ello que en nuestro sistema hemos concebido además de los recursos humanos necesarios, la formación permanente de los mismos para lo cual, se ha considerado en el mismo un conjunto interrelacionado de cursos, seminarios y talleres que engloba a todas aquellas personas que tienen que ver con las tareas de la capacitación, entiéndase: gestores de la

capacitación (directores de Centros); preparadores de cursos (PC); e instructores TRAINCUBA (pueden incluirse aquellos especialistas que en las instituciones tienen que ver con esta actividad).

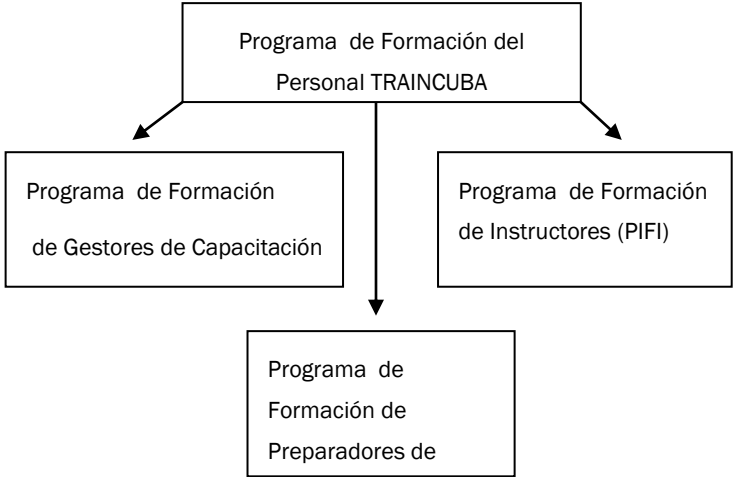


Figura 12 Componentes del Programa de Formación del Personal TRAINCUBA

A modo de conclusiones, podemos decir que:

Todo esto constituye, una revolución en el concepto de la capacitación presentándola como una verdadera inversión y dejando transparente el ciclo de retorno de la inversión que constituye dicho proceso.

Destacar que para los cambios que se pretenden asegurar en el modelo económico con los lineamientos aprobados recientemente se hace necesario poner en práctica un fuerte y efectivo proceso de capacitación que asegure que el personal y los directivos que se encuentren inmersos en el proceso cuenten con las competencias necesarias para cumplir efectivamente las tareas de los puestos.

Con todos los elementos que la integran se puede vislumbrar como la capacitación va a actuar dentro de la organización y permite predecir de antemano como esta resarcirá en beneficio para los individuos en particular y para la organización en que esta se lleva a cabo.

La operacionalidad del sistema permite esto y da a los gerentes operativos los elementos para poder decidir en que dirección dirigir los pasos de la misma, o lo que es lo mismo se convierte en una herramienta de trabajo que en dependencia de a habilidad del gerente para aplicarla se obtendrán más y mejores resultados.

Si este proyecto le sirve para enrumbar el proceso de capacitación en su empresa nos sentimos hondamente satisfechos porque ese era nuestro objetivo primordial.

