

**CONSIDERACIONES PARA EL ENCADENAMIENTO EMPRESARIAL EN
FUNCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN: UNIVERSIDAD-EMPRESA
CONSTRUCTORA INTEGRAL ISLA DE LA JUVENTUD**

**CONSIDERATIONS FOR THE BUSINESS CHAINING IN FUNCTION OF THE TRAINING
PROCESS: UNIVERSITY-COMPANIES CONSTRUCTORA INTEGRAL ISLA DE LA
JUVENTUD**

Autores

Dr.C. Pastora Marcela Pérez Rodríguez

Jefa de Grupo DOPA-Calidad, Universidad de la Isla de la Juventud Jesús
Montané Oropesa.

pperezr@uij.edu.cu

MS.c. Marcia Agustina Chacón Magaña

Directora de UEB Escuela de Capacitación. Empresa Constructora Integral. Isla
de la Juventud.

Lic. Ramón Vázquez Pérez

Universidad de la Isla de la Juventud Jesús Montané Oropesa. Profesor de
Psicología.

Rvazquezp@uij.edu.cu

RESUMEN

La ponencia se revela la experiencia conjunta de la UEB Escuela de Capacitación de la Empresa Constructora Integral y la Universidad de la Isla de la Juventud, “Jesús Montané Opresa”, en función de mejorar la calidad del proceso de capacitación. El objetivo es socializar las consideraciones para el encadenamiento empresarial en función del proceso de capacitación entre las áreas: Gestión de Capital Humano y UEB Escuela de Capacitación. Se desarrollan los epígrafes: *El proceso de capacitación: actualidad e importancia, El proceso de capacitación en la UEB Empresa Constructora Integral Isla de la Juventud y Consideraciones para el encadenamiento entre la Dirección de Capital Humano y la UEB Escuela de Capacitación para desarrollar el proceso de capacitación.* Resultados donde se aprecia una mejora continua de su desarrollo de la capacitación y revela cómo poner en práctica los principios de calidad liderazgo y enfoque a proceso, en la mejora continua.

Palabras claves: Universidad, empresa, innovación, proceso, capacitación, encadenamiento, calidad.

The presentation reveals the joint experience of the UEB Training School of the Integral Construction Company and the University of the Isle of Youth, “Jesús Montané Oropesa”, in terms of improving the quality of the training process. The objective is to socialize the considerations for the business chain based on the training process between the areas: Human Capital Management and UEB Training School. The sections are developed: The training process: current and important, The training process in the UEB Integral Construction Company Isla de la Juventud and Considerations for the link between the Human Capital Directorate and the UEB Training School to develop the process of training. Results where a continuous improvement of their training development is appreciated and reveals how to put into practice the principles of quality, leadership and focus on process, in continuous improvement.

Keywords: University, company, innovation, process, training, chain, quality.

INTRODUCCIÓN

El proceso continuo de construcción del sistema socialista en Cuba, es una fortaleza para el crecimiento y desarrollo de la empresa socialista cubana, aun en las circunstancias actuales en que se desarrolla el Tarea Ordenamiento la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de Partido y la Revolución Cubana, afirmados en el Octavo Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Escenarios complejos frente a una pandemia mundial que afecta las economías de los países, el recio bloqueo económico a la nación, por parte de los Gobiernos de los Estados Unidos, es la situación que caracteriza el desarrollo de la empresa socialista cubana, que además de complejo, son pocos alentadores en cuanto a su eliminación, por ello la innovación, la competitividad, la sustitución de importaciones y la satisfacción del pueblo cubano, son los retos a los que se enfrenta dicha empresa, lo cual exige de la preparación y capacitación sistemática de los directivos trabajadores.

El proceso de capacitación es complicado en tanto la actualización y la gestión del conocimiento en función de la gestión del capital humano, deben propiciar el cambio en el modo de actuación y desempeño de los directivos y trabajadores, en función de materializar la responsabilidad social de la empresa. Su complejidad radica en la necesaria integración con la academia, para de conjunto, buscar soluciones, atender las necesidades de preparación de los recursos humanos y proyectar el desarrollo corriente y prospectivo de la organización.

En consecuencias con lo anteriormente declarado, la respuesta del Gobierno Cubano, ha sido la de alzar la obra de la ciencia al servicio del desarrollo de la nación, procurando solucionar las demandas que presentan las organizaciones en busca de la mejora continua de sus procesos, encauzando la innovación en los productos y servicios como resultado de la actividad científica, la capacitación y la superación de posgrados, materializando el vínculo universidad-empresa.

Las exigencias del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba, en voz de Saborido Loidis (2018), revelan el marcado interés de la universidad en cumplir la responsabilidad social a la que es llamada, que se materializa a través de la implementación de la política universidad-empresa, afirmando que

ello es esencialmente un desafío para la universidad y la empresa cubana en el presente.

La política universidad-empresa tiene varios indicadores que la materializan. Es importante destacar entre estos indicadores, los escenarios docentes en la formación continua del profesional, así como la atención a las demandas para solucionar problemas que afectan el desarrollo empresarial e integrarse en función de cumplir las misiones que corresponden ambos sectores, son estos, algunos de los que más se materializan, en la Isla de la Juventud, Cuba.

En esta ponencia se revela la experiencia conjunta de la UEB Escuela de Capacitación de la Empresa Constructora Integral y la Universidad de la Isla de la Juventud, “Jesús Montané Opresa”, en la atención a la demanda relacionada con la mejora continua del proceso de capacitación al interior de la empresa, cuya solución es resultado de un proyecto de investigación institucional “Gestión de la Calidad”.

El objetivo de este trabajo es socializar las consideraciones para el encadenamiento empresarial en función del proceso de capacitación entre las áreas: Gestión de Capital Humano y UEB Escuela de Capacitación.

Para su consecución se utilizaron los materiales y métodos siguientes: Documentos rectores de la capacitación, la política universidad-empresa, los resultados de la evaluación del desempeño de los objetivos de trabajo de la organización. Entre los métodos teóricos se utilizaron fundamentalmente analítico-sintético y enfoque sistémico, y entre los métodos empíricos: observación científica, análisis documental y la técnica del diagrama causa-efecto. Arribar a las consideraciones para el encadenamiento empresarial en función del proceso de capacitación, ha sido un resultado de investigación, del proyecto Gestión de la Calidad que constituye una experiencia innovadora para ambas direcciones de la empresa, Capital Humano y de la UEB Escuela de Capacitación de la Construcción y favorecer la implementación del sistema integrado de gestión de la calidad de la empresa.

DESARROLLO

1.1 El proceso de capacitación: actualidad e importancia

I. Chiavenato (2009) en su largo estudio sobre la gestión del talento, deja como pautas un conjunto de definiciones sobre capacitación, que los autores de esta

experiencia no desestiman, por cuanto, en las mismas queda claramente definido la capacitación como un proceso.

El referido autor destaca que la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización, se ocupa de la información, habilidades, actitudes y conceptos, y se orienta al desarrollo de ciertas competencias que necesita la organización .

El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en su trabajo. Implica un cambio de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo y sus interacciones con los colegas o el supervisor.

I. Chiavenato (2009) reconoce y defiende que la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la gestión de capital humano.

Etapas del proceso de capacitación:

1. El diagnóstico: Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño: Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación: Consiste en ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación: Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Un paso importante es la realización de un inventario de necesidades de capacitación, que se puede concebir en razón de cuatro niveles de análisis:

1. Análisis organizacional: Diagnóstico de la organización, determinación de la misión y la visión, así como de los objetivos de la organización.
2. Análisis de recurso humanos: Determinación de cuáles son los comportamientos, las actitudes y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.
3. Análisis de puestos: Estudio de los requisitos que exigen los puestos, sus especificaciones y cambios.

4. Análisis de la capacitación: Objetivos que son utilizados en la evaluación del programa de capacitación.

Los autores del presente trabajo coinciden definir la capacitación como el proceso educativo realizado por plazos de tiempo, conforme con el objetivo propuesto, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente y exige encadenamiento ente los implicados para su dirección y desarrollo continuo.

¿Cómo integrar la teoría de gestión del talento al proceso de encadenamiento para el desarrollo de la capacitación en la Empresa Constructora Integral Isla de la Juventud?, ha sido la interrogante que posibilitó el presente resultado innovador.

1.2 El proceso decapitación en la UEB Escuela de Capacitación Empresa Constructora Integral Isla de la Juventud

Conforme a la teoría que sirve de sustento al proceso de capacitación en la empresa para conseguir mejores resultados, y competitividad, es oportuno caracterizar el comportamiento del estado actual en la organización objeto de estudio, como se presenta a continuación:

1. El desarrollo de la capacitación está muy lejos de materializarse como un proceso donde los líderes se impliquen.
2. No existe comprensión de los beneficios que traen las inversiones en la capacitación para la empresa y los clientes.
3. No se aprecia una relación directa entre los programas y los objetivos estratégicos.
4. Las etapas de la capacitación se violan durante el programa.
5. Ausencia de encadenamientos entre las áreas que constituyen proceso claves en función de la capacitación.
6. Existe un instructivo para gestión de los recursos humanos, y para dirigir el proceso de capacitación en ambas direcciones de la empresa, pero en estos no se aprecia encadenamiento de sus funciones para dirigir con calidad el proceso de capacitación.

Las tendencia negativas que marcan el rumbo del éxito en el proceso de capacitación en la empresa objeto de estudio, desde el punto de vista de la

calidad, están enmarcadas en las debilidades en el principio liderazgo y enfoque a proceso, como las más influyentes en el éxito.

Para atender las insuficiencias que caracterizan el proceso de capacitación, antes referidas, se atendió la comprensión de las funciones de la Dirección de Capital Humano en dicho proceso, a fin de que se integraran en su gestión los tres ejes más importantes que son los siguientes: ubicación, organización y desempeño del personal que en el área laboral para cumplir sus funciones en particular con su implicación en el proceso de capacitación como parte del encadenamiento con la UEB Escuela de Capacitación de la Construcción de la Empresa Constructora Integral Isla de la Juventud.

Se realizaron intercambios de trabajo con la dirección de ambas áreas buscando mayor comprensión del proceso de capacitación, alcance y definición de conceptos necesario aplicar. Se realizó un seminario de preparación teórico-práctica, para socializar los resultados de la teoría de la gestión de talento y a partir de esta ubicar cada área de la empresa objeto de estudio, en las etapas y funciones declaradas en la teoría.

Como resultado de las acciones realizadas se escribieron y ponderaron las consideraciones más significativas y necesarias para el encadenamiento entre la Dirección de Capital Humano y la UEB Escuela de Capacitación de la Empresa Constructora Integral Isla de la Juventud.

3. Consideraciones para el encadenamiento entre la Dirección de Capital Humano y la UEB Escuela de Capacitación para desarrollar el proceso de capacitación

1. Realizar el reclutamiento y la selección; sobre este particular se considera que es parte esencial de la gestión de la Dirección de Capital Humanos, se trata de atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa, en tanto, es más que llenar rápidamente un puesto de trabajo específico. Es planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos, en tanto permite el tiempo para analizar el puesto de trabajo y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.

2. Gestionar la atención del empleado: Es dejar de considerar al hombre solo como un recurso y ocuparse de su bienestar y satisfacción con el poseso productivo o de servicio que realiza y con la empresa; donde se les orienta a

mejorar la situación laboral y con ello desarrollar perspectivamente a la organización.

3. Inducir la incorporación de los empleados a la empresa: Es hacer sentir a los empleados bienvenidos y realizar el acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas.

4. Aplicar los cuatro niveles del diagnóstico: Análisis de la organización, análisis de los recursos humanos, análisis de puestos y análisis de la capacitación.

En el primer nivel de análisis es de máximo interés el **diagnóstico de las necesidades de los empleados:** Es un proceso integral sistémico y sistemático, incluye no solo lo cognitivo, sino también esas otras influencias de la sociedad y el ámbito laboral. Es un proceso con carácter instrumental, que permite recopilar información para la evaluación-intervención, en función de transformar o modificar algo, desde un estadio inicial hacia uno potencial, lo que garantiza una atención diferenciada. Es un proceso de investigación en el que se tiene que explicar, fundamentar y justificar la relación causa-efecto, integra el desarrollo precedente, el actual y el futuro, por eso tiene un carácter de pronóstico.

En el proceso de diagnóstico integral de los recursos humanos en la actualidad, es un punto más importante en la gestión de capital humano, en particular para la gestión de la capacitación y la superación.

5. Proyectar, ejecutar y desarrollar la capacitación: Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, sindicales, ofrecer cursos actualizados, aplicables a la consecución de los objetivos en función de la misión, y para asegurar su visión, temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, de gestión de la información y la comunicación, técnicas de venta o redes sociales. Puede diseñarse la capacitación, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa y de empresarios directivos y trabajadores.

6. Remunerar los resultados: Es más que la definición de salarios y su liquidación, según los convenios y normas correspondientes, es contemplar

que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.

7. Monitorea y mantener la motivación y clima laboral: Es desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Es contribuir a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, eventos y proyectos en equipos, pueden impulsar el clima de crecimiento que tu empresa necesita.

8. Relacionar lo estratégico con el desempeño individual y organizacional Es identificando qué es lo que deben lograr los directivos y trabajadores para cumplir lo estratégico. Por tanto es imposible hablar de gestión de la capacitación y la superación de los recursos humanos, o del desarrollo de las capacidades, si no se domina muy bien, la proyección estratégica de la empresa.

Resultados

Conscientes de que el ideal sería una cultura organizacional que valore y subraye la capacitación y que proporcione oportunidades para poner en práctica nuevos conocimientos y nuevas soluciones, se alcanzan mejores resultados que se muestran en la presente experiencia y son los siguientes:

1. Mejora la eficiencia de los servicios de capacitación al contar con un banco de problemas con mayor objetividad en estas áreas.
2. Mejora el control de localidad de los productos y servicios que se realizan en otras UEB, y que constituyen procesos claves de la empresa.
3. Se cuenta con un programa de capacitación que trata de cubrir las principales demandas y es controlado en su cumplimiento por la unión de recursos humanos y la máxima dirección de la UEB, donde se gestiona.
4. Se obtiene el máximo a los programas de capacitación en tanto:
 - ✓ La máxima dirección de las organizaciones que forman parte del experimento apoya el proceso de capacitación, tal y como se plantea en los sistemas de calidad total.
 - ✓ Se cuenta con un 100 % de participación de la alta dirección.

- ✓ Se relaciona la capacitación con los objetivos estratégicos y proceso claves de la empresa por cada UEB.
- ✓ Se proyecta la participación de los auditores
- ✓ Estas tres áreas implicadas crean un clima favorable a la capacitación y se fomenta el emprendimiento hacia la innovación y la mejora continua de sus procesos así como la valoración de los nuevos conocimientos.

CONCLUSIONES

1. La capacitación es un proceso es el proceso educativo realizado por plazos de tiempo, conforme con el objetivo propuesto a fin de atender las necesidades y el desempeño de trabajado y con ello el desarrollo corriente y perspectiva de la organización.
2. El éxito del proceso de capacitación implica el liderazgo y el enfoque a proceso para propició el encadenamiento entre las áreas claves en su dirección.
3. La consideraciones aplicadas para en la Dirección de Capital Humano, y La UEB Escuela de Capacitación, propiciaron el encadenamiento en función del procesos de capacitación, en las áreas experimentales seleccionadas en esta experiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón Ortiz, R (2015). Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora. Discurso inaugural pedagogía 2015. La Habana, Cuba.
- Chavienato, I (2009). Gestión del Talento. ByElsevier Editora Ltda. ISBN 978-85-352-2512-9. Todos los derechos reservados.
- Nicado García, M y González Noguera, R. (2016). La mejora continua de la calidad: una experiencia en la Universidad de Ciencias Informática. Ponencia presentada en el congreso universidad 2016.
- Sexto congreso del PCC, (2010): Lineamientos de la Política Económica Social y de la Revolución Cubana.
- Saborido Loidis, José Ramón (2018). La universidad y la agenda 2030 de desarrollo sostenible en el Centenario de la Reforma de universitaria Córdoba. Visión desde Cuba. Discurso inaugural 11. Congreso Internacional Universidad 2018. La Habana. Cuba.