



Octubre 2010

LA CAPACITACIÓN Y LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN EN LA CULTURA

MSc. Dorys Madruga Torres

Investigadora agregada. Licenciada en Educación, en la especialidad de Marxismo Leninismo, en 1980. Master en Educación Avanzada en el 2000. Diplomada Europea en Administración y Dirección de Empresas en 2003. Profesora auxiliar de la UCLV. Directora del Centro Provincial de Superación para la Cultura en Santa Clara.

supercv@cenit.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Madruga Torres, D.: *La capacitación y los procesos de dirección en la cultura*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, octubre 2010. www.eumed.net/rev/ccss/10/

Resumen: Partiendo de un enfoque sistémico integral, se valora la pertinencia de la capacitación en el sector de la cultura como vía para el desarrollo de una eficaz labor de dirección frente a los nuevos retos, así como los conocimientos y habilidades que debe poseer un directivo en su labor de gestión, a partir de las competencias desarrolladas.

Palabras clave: capacitación, competencias profesionales, cultura, procesos de dirección.

La labor de dirección en la cultura representa la actividad consciente que brinda la orientación para la elaboración, aplicación y control de políticas, estrategias y programas que armonicen factores económicos, sociales y culturales, así como la promoción de las culturas nacionales.

El proceso de dirección debe garantizar la coherencia de todos los elementos que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se requiere contar con directivos de competencias probadas en su desempeño, lo cual se traduzca en mayor capacidad de gestión y agilidad en la toma de decisiones, liderazgo efectivo, profundo sentido ético y político que le permita comprender y enfrentar la complejidad de los problemas económicos y sociales.

Implica la necesidad de lograr un cambio organizacional que permita una proyección para el futuro desarrollo, y esto sólo es posible si se cuenta con recursos humanos altamente preparados para llevar a cabo y/o enfrentar los retos futuros de nuestra sociedad en el siglo XXI. Alcanzar un modelo de hombre que incorpore dentro de los rasgos de su personalidad la profesionalidad y la conducta ética requerida, se convierte en objetivo permanente de todas las acciones del proceso de capacitación en el sector de la cultura.

El capital de las organizaciones no se mide solamente, en términos económicos y tecnológicos, sino sobre todo por las capacidades y nivel de formación de sus recursos humanos, aspecto este de significativa importancia en el sistema institucional de la cultura, por ser este el elemento clave de su gestión y de sus resultados, por lo cual la Formación y Desarrollo de los que tienen la función de dirigir los procesos de creación artísticas y la programación cultural hacia el logro de objetivos económicos y sociales constituyen una tarea vital.

Es por esto que se hace necesario el estudio de la gestión de los recursos humanos para disponer de hombres altamente calificados, enriquecidos espiritualmente, hombres que logren sus objetivos personales en relación con los de la organización y sepan adaptarse a los cambios para contribuir al desarrollo de la cultura general. Los recursos humanos en una organización se gestionan, con el objetivo de responder a las finalidades y estrategia organizacional, para mantener en la organización las personas adecuadas, en las posiciones adecuadas y en el momento adecuado.

En la actualidad la Dirección estratégica de los recursos humanos debe contribuir a:

- La activación y movilización de las personas de modo que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos.
- El desarrollo de las personas, entendido como la exigencia de aportar los conocimientos que serán necesarios a los miembros de la organización para que actúen al mayor nivel posible.

- La comunicación concebida como, el diálogo fluido, permanente y constructivo (participación, independencia, equipo de trabajo, responsabilidad, confianza y decisión).
- La imagen de la organización.

Cualquier diseño estratégico que trate de aplicarse a una organización, exige una “cultura de organización” coherente con ella y una estructura organizativa adoptada a la cultura deseada de la organización. Es frecuente que una nueva estrategia exija un cambio de cultura, y un desarrollo de la organización en ese mismo sentido.

El concepto de Desarrollo Humano va más allá que el de la Formación y lleva consigo la idea de crecimiento de personal, de potenciación de facultades personales dentro de la organización, de esta manera una forma de lograr el desarrollo humano, es provocando un cambio socio – cultural que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo y un papel importante aquí lo juega la formación de competencias.

La *Formación y Desarrollo* están dados como las actividades planeadas, a fin de asegurar que los individuos estén adecuadamente capacitados con la destreza y conocimientos para ejecutar sus tareas.

La calificación y preparación de los especialistas, para determinar las vías y los medios, que hagan más eficaz la orientación, así como las necesidades de capacitación y desarrollo, son desafíos que enfrenta la gestión de los recursos humanos.

Todo lo antes expuesto condiciona la *Formación y Desarrollo* como el subsistema de mayor importancia en la administración de personal, por ser la base en el perfeccionamiento empresarial.

Por tal motivo, la importancia y el lugar que ocupa formación en el sistema de gestión de recursos humanos va a estar dado entre otras porque la formación vence la resistencia que todo cambio ofrece y permite:

- Reducir la inseguridad.
- Motivar, desde el momento que no se hace impositivo sino participativo y contando con las personas para el nuevo proyecto.
- Hacer corresponder la preparación con la evaluación del desempeño.
- Elimina hábitos desfasados que la nueva situación pretende superar.
- Genera un espíritu de equipo y cooperación ayudando a transformar las relaciones humanas.

En nuestro criterio el problema central de la formación y desarrollo de directivos radica en conseguir una adecuada traducción en términos formativos y eficaces de los problemas y objetivos estratégicos de la organización, de forma que las acciones que se generan contribuyan a la eficacia y rentabilidad deseada. (ver gráfico 1). Proceso de aprendizaje

Para muchas organizaciones la formación y desarrollo de directivos genera un gasto y no una inversión, lo verdadero en esto es que:

- Los beneficios de la formación son medibles directa e indirectamente.
- Una buena formación genera beneficios tangibles e intangibles.
- La formación no es un gasto –aunque genera costes- es una inversión.(ver gráfico 2). Curva de reembolso de la inversión.

En la actualidad la formación y el desarrollo de las personas apuesta a consolidar una posición principal en la mayor parte de las organizaciones culturales con la implementación de la Resolución 29 del 2006. En ella se define la capacitación como:

Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Para ello es imprescindible perfeccionar las *Estrategia de capacitación (mal devenidas en Planes de Superación)* las que debe contener los siguientes elementos.

- Auditoría de capacitación
- Determinación de las necesidades de capacitación (DNC)
- Programas y productos docentes
- Cómo evaluar el desempeño
- La inversión en capacitación

La capacitación beneficia al individuo, la organización y la sociedad, capacitar es ayudar a que las personas aprendan. El aprendizaje debe ser:

Positivo: Concentrarse en la forma correcta de hacer las cosas.

Dinámico:: Participación y compromiso.

Consultivo.: DNC negociada y preparación para la motivación personal.

Tanto en la formación de directivos como en otras actividades se hace necesario planear, decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, y quién debe hacerlo. La planeación salva el vacío que existe entre el lugar en que nos encontramos y el lugar dónde queremos estar (Koontz y Weihrich, p 614).

Una Estrategia de Capacitación se necesita para:

- Motivar al personal, generando un ambiente estimulante y emprendedor.
- Abrir un nuevo canal de comunicación interpersonal e intergrupala.
- Mejorar el desempeño de las actividades de la organización favoreciendo la adecuación profesional de las personas a las exigencias de los puestos que la componen.
- Favorecer el desarrollo personal y profesional del hombre, integrando sus intereses individuales con los objetivos organizacionales.
- Crear y mantener una cultura corporativa, marco de referencia de todas las decisiones empresariales, y elementos de integración del personal.
- Fomentar la participación activa de los individuos en la asunción y consecución de las metas de la organización.

Un programa eficaz y eficiente de formación de directivos debe determinar los objetivos de la institución e integrarlos a las necesidades de sus recursos directivos.

El proceso de desarrollo de directivo puede ser dividido en etapas detalladas, considerando las necesidades en su puesto actual y en el siguiente; teniendo en cuenta además la carencia futura de la organización (Koontz p 400, 401, 402).

La sucesión y el desarrollo de directivo se insertan como actividades importantes de la planificación de los Recursos Humanos. En la planificación estratégica de la *Formación y Desarrollo* de directivos los puestos de mayor nivel han estado implicados en los análisis de sucesión, siendo necesario en estos momentos atender a los niveles de dirección media y bajo. En estos tiempos existen dos corrientes principales de planificación estratégica de la sucesión y desarrollo de directivos. La primera incluye la planificación de los resultados, la evaluación y la referencia del sistema de retribuciones de la organización. La segunda se deriva del sistema de planificación de recursos humanos.

A todo lo anterior puede agregársele la importancia que brinda la planificación de la formación y desarrollo de la sucesión de directivos:

- Mejora la identificación de altos potenciales y/o futuros líderes.
- Mejora las oportunidades de promoción interna.
- Establece una base lógica para cumplir la selección de entre los candidatos cualificados.

Una vez realizado el análisis de la planificación estratégica de la *Formación y Desarrollo* de directivos, podemos entonces argumentar que en las instituciones culturales partiendo de su encargo social y de su misión es posible diseñar una estrategia de *Formación y Desarrollo* en función de los cargos de dirección.

De la propia práctica institucional se obtuvo la información de los conocimientos y habilidades que debe poseer un directivo para acercarnos al perfil de lo que debe ser un directivo de la cultura en los actuales tiempos:

- Propiciar el diálogo con los creadores.
- Creación de condiciones necesarias para el desarrollo cultural.
- Dominio y aplicación de la política cultural.
- Implementar estrategias de desarrollo y comercialización.
- Capacidad de gestionar la cultura.
- Actitud para valorar y disfrutar el hecho cultural.
- Conocimientos básicos y actualizados de la administración moderna.
- Fuerte poder de movilización social.
- Alto sentido ético y político.

Estas consideraciones pueden contribuir a la implementación de las prioridades emanadas del Séptimo Congreso de la UNEAC, entre las que destacamos:

- Defender las mejores tradiciones de la cultura nacional contribuyendo a la difusión de sus valores.
- Auspiciar proyectos orientados a la investigación y a la experimentación en el campo del arte y la literatura. Favorecer el desarrollo de la crítica y de la investigación científica.
- Estimular el debate en torno a problemas de la creación artística y literaria, así como la cultura en general.
- Contribuir a la difusión de lo más relevante del pensamiento y de la cultura del mundo actual.

Conclusiones

La Formación y Desarrollo es un subsistema presente en la mayoría de los modelos de Gestión de los recursos humanos abordados por los autores consultados y tiene como objetivo contribuir al desarrollo exitoso de la organización, a partir de la formación de sus miembros. Los conceptos de formación y desarrollo consultados se establecen de acuerdo al tipo de organización y a la estrategia que esta se trace, y deben tener presente la comparación a realizar entre el estado real y el deseado para determinar la brecha de aprendizaje.

Este análisis desde las posiciones del desarrollo cultural contribuye a formar hombres capaces no solo de aplicar la ciencia y transformar la realidad, sino de disfrutarla, lo que tributa a las organizaciones beneficio tanto en el plano individual como social.

Proyectar la Formación y Desarrollo racional y científicamente orientada a partir de los principios de la Política Cultural y las prioridades establecidas desde la UNEAC, permite dar cumplimiento a las necesidades de conocimientos y habilidades de los recursos humanos en cada institución cultural en función del enriquecimiento no solo técnico profesional sino también espiritual, que le aporte a la sociedad hombres y mujeres aptos para cumplir con el encargo social de un directivo del sistema institucional de la cultura.

Bibliografía

BARROSO BARRERO J: *Situación actual de la formación profesional*, Revista Economía Industrial (España) marzo-abril 2005

BENTLEY, TREVOR: *Capacitación Empresarial*, Editora Luz M. Rodríguez, Bogotá 1993.

BRIAN J., y otros: "La gestión del intelecto profesional", *Harvard Bussiness Review*, Ediciones DEUSTO, Nov.-dic., 1996.

CUESTA SANTOS, ARMANDO: *Gestión de Competencias*, Editorial Academia, La Habana, 2001.

CHIAVIENATO, I.: *Administración de recursos humanos*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., México, D.F.

DEL POZO DELGADO, P: *Formación de formadores*, Editorial Eudema, Madrid, 2001.

ILLESKA, JESÚS: *La clave para una gestión eficaz de Recursos Directivos*, Revista economía industrial (España), septiembre-octubre, 2001.

INFORME CENTRAL: *Séptimo Congreso UNEAC*. Abril 1-4. 2008

KONNTZ, H: *Elementos de Administración*. Editorial Mc Grawn Hill México, 1989

LE BOTERF, GUY: *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona, 1993.

LEVI-LEBOYER CLAUDE: *Gestión de competencias*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.

MENDOZA NÚÑEZ ALEJANDRO: *La capacitación práctica en las organizaciones*, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F., 1985.

PETRICK JOSEPH A. Y DIANA FURR: *Calidad total en la gestión de recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000. S.A., Barcelona, 1997.

POGOLOTTI GRAZIELLA: *Polémicas culturales de los 60*. Editorial Letras Cubanas. 2006.

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, FERMÍN: *"Retos y perspectivas de la capacitación gerencial en el siglo XXI"*, *Folletos Gerenciales*, 3 (1), Centro Coordinador de Estudios de Dirección, MES, La Habana, ene., 1999.

RODRIGUEZ I JOSE: *La formación en la gestión de recursos humanos, la experiencia en la IBM*. Revista Economía Industrial (Europa) enero-febrero 2004.

STORNER A. S. Y R. E. FREEMAN: *Administración*. 5a ed., Prentice Hall, Rio de Janeiro, 1992.

WETHER, WILLIAM B., JR. Y KEITH DAVIS: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill Interamericana, S. A., México, D.F., 1991.

Gráfico 1

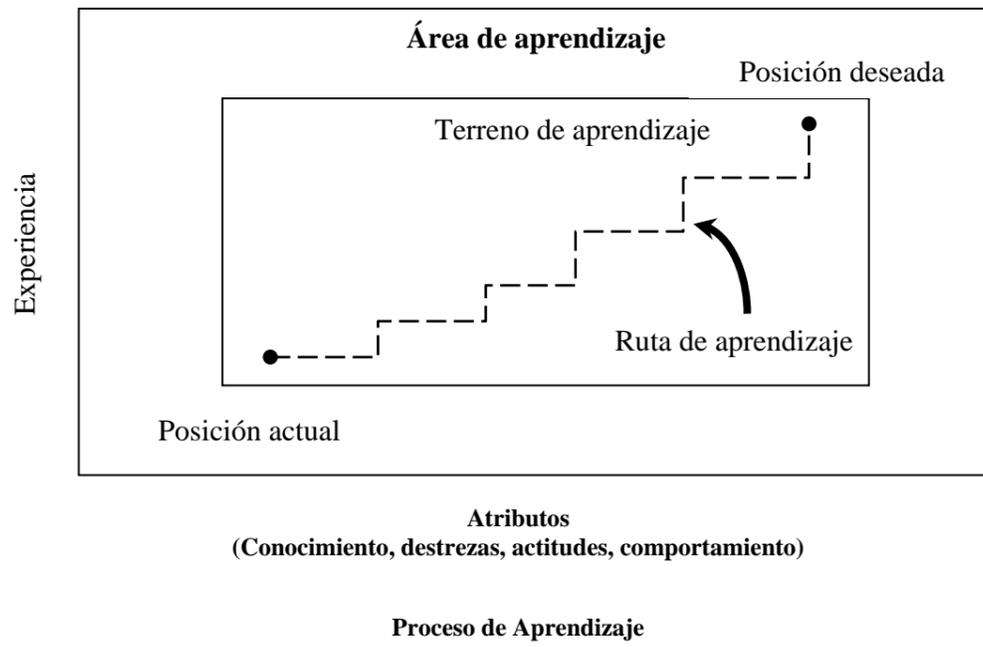
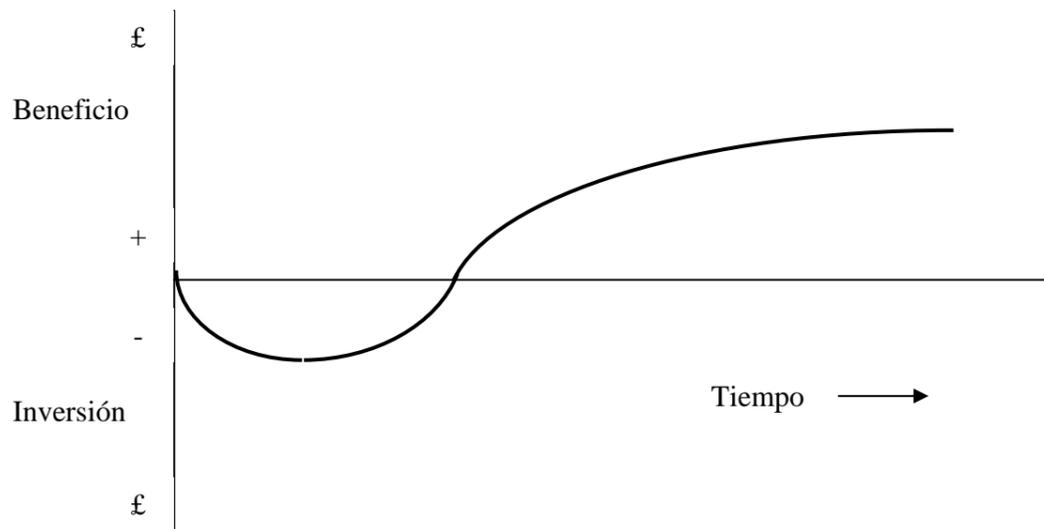


Gráfico 2

Costos y beneficios de la capacitación



Curva de reembolso de la inversión