
“Capacitación del Capital Humano como una Inversión para Desarrollo”

“Human Capital Training as an Investment for Development”

Investigador Titular: Alberto Coronel¹

CDID “Centro de Documentación, Investigación y Difusión de la Carrera de Psicología”
Universidad Católica “Ntra. Sra. De la Asunción”²

Resumen

El presente artículo apunta a generar una toma de conciencia tanto de las organizaciones como del estado paraguayo respecto a la consideración de la formación y capacitación del capital humano como un objetivo estratégico para el desarrollo organizacional así como del país. El autor inicia apoyándose en la idea de Tomasko (1996), quien refiere que las organizaciones solo crecen cuando las personas crecen.

Luego describe algunas ventajas de contar con personas capacitadas, por lo que capacitar constituye una inversión antes que un gasto. El autor también propone algunos indicadores para determinar en una investigación el nivel en que las organizaciones y el estado paraguayo considera en los hechos a la formación – capacitación como objetivo estratégico para su desarrollo, y propone además algunos soportes relevantes que la organización y el estado podrían ofrecer para facilitar la formación – capacitación del capital humano en el Paraguay.

Palabras claves: Formación, Capacitación, Estrategia, Desarrollo, Capital humano.

Abstract

This article aims to generate awareness of both organizations and the Paraguayan state regarding consideration of vocational training of human capital as a strategic objective for organizational development and the country. The author begins by relying on the idea Tomasko (1996), who relates that organizations only grow when people grow older.

It then describes some advantages of having trained people, so that training is an investment with an expense. The author also proposes some indicators to determine the level research organizations and the Paraguayan state the facts considered in training - training as a strategic goal for its development and also proposes some important media that the organization and the state could available to facilitate training- training of human capital in Paraguay

Keywords: Training, Training, Strategy, Development, Human Capital.

¹ Correspondencia remitir a: direccion@gestionconsultoria.com.py MAE Alberto Coronel Núñez. Innóvame SRL – Gestión de Consultoría Organizacional.

² Correspondencia remitir a: editor@psicoeureka.com.py “Centro de Documentación Investigación y Difusión de la Carrera de Psicología”, FFCH-Universidad Católica de Asunción-Paraguay

Robert Tomasko (1998) en su libro “En busca del Crecimiento”, citado en un artículo “Cinco autores en escena” de la Revista Gestión, resume la idea de cambio y desarrollo organizacional diciendo “los cambios (organizacionales y de país) ocurren solamente cuando las personas cambian. El crecimiento (desarrollo), cuando las personas crecen”; el paréntesis es mío.

Ya Robert Owen, citado por Robbins (1996), en 1825 señalaba que “el dinero empleado para mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de negocios”. Owen, en aquel entonces, casi 200 años atrás, también propuso legislación para la mano de obra infantil y la participación de la empresa en proyectos de la comunidad entre otras cosas, con los que el mismo lanzaba la idea de responsabilidad social de las organizaciones.

Siguiendo la propuesta de Owen, sabemos que la mejora de la mano de obra se logra principalmente a través de la capacitación en sus diferentes formas y momentos. La capacitación consiste en el desarrollo de las competencias de una persona para la ejecución de una función o actividad determinada. La capacitación implica la adquisición de conocimientos, así como el desarrollo de habilidades y actitudes. Mediante la capacitación la persona se enriquece, amplía su perspectiva de observar su realidad y mejora su capacidad para ser un activo participante en el desarrollo de su empresa, de su país. El aprendizaje experimentado, más allá de su utilidad para el logro de los objetivos organizacionales, pasa a constituirse en un recurso propio, en un patrimonio de la persona, y que ésta podrá disponer del mismo en cualquier lugar y durante toda su vida.

En tal sentido, la capacitación de un personal/funcionario constituye una gran contribución de la organización, no solo para sí misma en cuanto al

mejoramiento de su competitividad, sino además al desarrollo del propio empleado/funcionario en cuanto a su realización profesional-personal-familiar, y también al desarrollo del país en cuanto a contar con mano de obra calificada como condición básica de todo desarrollo.

Observando el alto impacto de la capacitación de la “mano de obra”, como la llamaba Owen, hoy denominada “capital humano”, sobre el desarrollo de una organización/de un país, cabe preguntarse lo siguiente: ¿Son consideradas y gestionadas las personas, por nuestras organizaciones/por nuestro país, como un factor estratégico para el desarrollo?

Capacitación de las personas como objetivo estratégico para el desarrollo

Teniendo presente que: a) el objetivo es lo que uno (persona, organización, país) se propone conseguir en el futuro; b) lo estratégico refiere a la elección del camino más efectivo de lograr el objetivo, con una óptima combinación de los recursos, fortalezas y oportunidades disponibles; c) la capacitación permite el desarrollo de las competencias, las cuales constituyen un factor clave que permite al poseedor una ventaja competitiva en el mercado globalizado; y d) la persona es el objeto y el sujeto de la capacitación, el principal recurso de la organización, el factor pensante y afectivo gerenciador de todos los demás recursos existentes; cabe concluir que contar con personas capacitadas constituye una ventaja competitiva clave para el éxito de nuestra organización - país, y por tanto, debemos plantearnos como nuestro objetivo estratégico, el principal para nuestro desarrollo.

Dicho de otra forma, visto que:

a) En nuestro país, Paraguay, un recurso abundante existente es la persona, contamos con una población predominantemente joven,

b) el valor potencial de dicho recurso depende de su nivel de formación-capacitación/competencia,

c) el personal capacitado es un factor clave de ventaja competitiva en el mundo actual,

d) un factor clave para atraer inversiones externas al país constituye la condición de contar con gente capacitada,

e) el nivel de competitividad de nuestra producción de bienes y servicios (de consumo interno y exportable) depende en gran medida de la gestión de personas capacitadas.

Entonces podemos afirmar que un objetivo estratégico para impulsar el desarrollo de nuestra organización/país debe ser la formación-capacitación de las personas.

Orientación a la sobrevivencia o al desarrollo y liderazgo en el rubro

El no desarrollar una ventaja competitiva, uno de los factores claves de éxito de cualquier organización/país, implica dejar de ser competitivo en el mercado. La organización que no es competitiva en el mercado esta condenada al atraso, a la dependencia, a la sobrevivencia e incluso a desaparecer.

La fijación y la priorización de la formación - capacitación de las personas como un objetivo estratégico de una organización/país nos señalan una clara orientación de la misma hacia la competitividad en el mercado global, el desarrollo y el liderazgo en cualquier rubro.

También aquí podemos citar ideas de Owen (2010) afirmando que “el estado que posea el mejor sistema nacional de educación será el mejor gobernado” y que “formar y educar a las nuevas generaciones en todo momento debe ser el primer objeto de la sociedad, a la que todo los demás estará subordinado”.

La capacitación de las personas vista como una inversión

Invertir consiste en asignar un bien o una suma de dinero en algo con el objetivo de que en un futuro determinado se reciba ese algo mejorado o una ganancia sobre el mismo. Invertimos en las personas, cuando asignamos una suma de dinero de la organización/del país a la formación/capacitación de dichas personas, lo que nos permite que posteriormente tengamos un retorno de dicha suma con un plus para la organización, y además una ganancia para la persona y para el país.

De hecho, toda inversión es previamente pensada, analizada y valorada. Algunos de los puntos analizados son:

- la dimensión costo-beneficio.
- las posibilidades de maximizar los beneficios.
- el costo de oportunidad.
- el nivel de riesgo de la inversión.
- otras alternativas disponibles.
- el retorno más rápido y seguro posible de la inversión.
- el establecimiento de criterios e indicadores de control y seguimiento.

Indicadores de la importancia de la formación del capital humano en nuestras organizaciones/país

¿Cuáles son los indicadores, de que hoy día la formación – capacitación (y ampliada la educación) del capital humano, constituye o no un objetivo estratégico para gran parte de nuestras organizaciones/país?

La observación de algunos de los siguientes indicadores (ver tabla 1) puede ayudar a precisar la realidad paraguaya respecto a este tema, vale decir, una investigación tomando como base los indicadores de la Tabla 1 podría otorgarnos informaciones precisas sobre el nivel de consideración de la capacitación/formación del capital

humano como objetivo estratégico de las organizaciones / estado paraguayo para el desarrollo organizacional/del país.

Indicadores	Organización	País (Estado)
1. Existencia de objetivos estratégicos relacionados a la formación del capital humano en el Plan estratégico (en el caso de que hubiera un plan).		
2. Existencia de políticas explícitas a favor de la formación – capacitación del personal.		
3. Presupuesto anual destinado al desarrollo del capital humano.		
4. Existencia de planes anuales de formación – capacitación del capital humano.		
5. Cantidad de Formadores internos - Persona formada para formar / capacitar al personal.		
6. Cantidad o porcentaje anual de hora de formación – capacitación por persona.		
7. Existencia de infraestructura destinada a la formación – capacitación del personal.		
8. Existencia de tecnología adquirida y dedicada a la formación – capacitación del personal.		
9. Existencia de una unidad de formación continua interna de la organización.		
10. Cantidad de personal becado (en el país, al exterior).		

Los riesgos de la inversión en el personal para las organizaciones

Algunos de los riesgos de la inversión para las organizaciones constituyen por ejemplo:

a) Que la capacitación no tenga el efecto deseado, vale decir, no genera cambio en la competencia, en el desempeño y en los resultados de la persona capacitada (la formación – capacitación debe satisfacer ciertos requisitos para que sea de provecho y responda a los objetivos esperados). Algunas de las posibles causas pueden ser que no responde a las reales necesidades, que el diseño y la realización del programa no genera autoridad ni motiva a los participantes, que no hay espacio para la aplicación de lo aprendido o que no hay seguimiento/acompañamiento posterior a los capacitados.

b) Salida de las personas formadas-capacitadas, porque las personas capacitadas:

- son muy requeridas por head-hunters...
- exigen más remuneración.
- ... son más exigentes y abiertas a mejores oportunidades de desarrollo.
- ... buscan mayor nivel de participación en responsabilidad y decisión.

Por tanto, a fin de asegurar el éxito de la inversión es preciso que los programas de formación – capacitación sean elaborados de forma profesional, cuidando todos los detalles para asegurar la transferencia de lo aprendido en la sala de capacitación a la aplicación en el puesto de trabajo. Un aprendizaje es efectivo cuando se transforma en acción en el puesto de trabajo y se obtiene una mejora en el desempeño / resultado. Así mismo, las organizaciones deberán elevar su barrera de salida o sea su atractivo, a fin de que el personal capacitado y de buen desempeño pueda y quiera mantenerse en la organización.

Sin embargo, analizando la inversión en la formación/capacitación de las personas por parte de las organizaciones desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial, donde las empresas se entienden como un motor de desarrollo de la comunidad/país en la que está inserta, podemos afirmar que dicha inversión siempre es rentable, en tanto siempre constituye una contribución de la empresa para el desarrollo y el bienestar de la persona capacitada y para el crecimiento del país, lo que a su vez beneficia a dicha organización.

Prejuicios respecto sobre la capacitación en nuestras organizaciones

Algunos de los prejuicios existentes en nuestras organizaciones respecto a la formación-capacitación de las personas son:

- La formación-capacitación es un gasto. Y en algunos casos tienen razón, según experiencia del empresario donde la capacitación no genera el cambio en el desempeño / resultado esperado. En estos casos se debe analizar y realizar los ajustes correspondientes. Sin embargo, experiencias así no se deben generalizar teniendo presente que existen múltiples experiencias exitosas con resultados sorprendentes. Capacitar es una inversión y es rentable, así nos demuestra Barbara Gülpen (2004) en su libro “Mitarbeiter fördern”, hablando de los programas de desarrollo del personal y donde además nos presenta una fórmula que nos permite calcular la utilidad de los programas de formación – capacitación del personal.

- La capacitación del personal constituye una sobrecarga a las actividades propias del negocio. Sin embargo, formar y formarse ya no se ve hoy día como un agregado al trabajo, sino más bien parte constitutiva de la función del jefe y del empleado.

- Formar es para el jefe algo extra

al trabajo. Sin embargo, enseñar y aprender, tanto formal como informalmente, en la realidad del trabajo debe ser algo tan cotidiano, algo tan natural como caminar y respirar. A través del dar, de la enseñanza, del apoyo al crecimiento del colaborador, el jefe contribuye y fortalece su liderazgo.

Soportes relevantes del ESTADO que favorecen la formación-aprendizaje del capital humano

Algunos de los soportes de relevancia que el estado debería ofrecer para facilitar la formación - aprendizaje del capital humano en el país son:

1. Visión compartida (una imagen futura que la organización/país percibe de si misma). Algunas tienen y de las que tienen algunas no son compartidas por sus miembros. Falta una fuerte visión país compartida por todos.

2. Declaración de la capacitación del capital humano como objetivo estratégico del estado paraguayo.

3. Existencia de políticas de estados claros y consistentes que fomentan la capacitación de las personas.

4. Fomento de la producción, exportación e incentivo de inversiones nacionales y extranjeras.

5. Fomento a la innovación, la creatividad, la calidad, la competitividad.

6. Presupuesto considerable de la nación orientada a la educación y capacitación de las personas.

7. Reconocimiento de la formación como criterio clave de selección y ascenso en las oficinas públicas.

8. Fortalecimiento de la formación de los niveles intermedios ó técnicos (en el ejemplo del sistema dual alemán).

9. Fomento de investigaciones básicas, de la innovación técnica, de la producción artística.

10. Estudios e información sistemática sobre las áreas que requerirán profesionales calificados.

11. Aumento de otorgamiento anual de becas nacionales e internacionales.

12. Contratación de expertos extranjeros como técnicos y formadores de profesionales nacionales.

Soportes organizacionales relevantes que favorecen la formación-aprendizaje del capital humano

Algunos de los soportes de relevancia que la organización debería desarrollar para facilitar la formación - aprendizaje del capital humano son:

1. Empresarios, Directores, Gerentes con orientación al desarrollo del capital humano.

2. Existencia de una cultura organizacional ambiciosa, visiones compartidas y objetivos desafiantes.

3. Pasión por la competencia, búsqueda continua de altos estándares de calidad.

4. Liderazgo participativo. Dirección por objetivos.

5. Establecimiento de sistema de evaluación de desempeño. Retroalimentación para el desarrollo.

6. Planificación estratégica y operativa de la organización.

7. Existencia de planes anuales para el desarrollo del capital humano.

8. Asignación de un presupuesto respetable destinado al desarrollo del capital humano.

9. Valoración y reconocimiento de la organización a la formación visto como criterio clave de selección, ascensos y para ofrecimiento de oportunidades laborales.

Lo que debemos hacer para orientarnos al desarrollo

Necesitamos re-encuadrar nuestra forma de entender la capacitación y comenzar a verla como un factor estratégico de desarrollo de nuestra organización/país. Además debemos considerar y trabajar conscientemente, sumado a los soportes ya mencionados, sobre los siguientes aspectos:

1. Proyección más allá del corto plazo (orientación al futuro)

2. Establecer una cultura de valoración de la formación-capacitación

3. Fomento de la calidad y competitividad (superación de la cultura del así nomás).

4. Fomento de los estudios, análisis, estadísticas (superar la simple impresión subjetiva).

5. Trabajar sobre necesidades reales de capacitación presentes y futuras de la organización.

6. Capacitación con creación de contextos adecuados para la aplicación (oportunidad de aplicación).

7. Evaluación de los programas a través de indicadores predeterminados.

8. Establecer un encuadre realista para los programas de capacitación.

9. Formar a niveles de mandos como formadores internos que a su vez fortalezca su liderazgo.

10. Asignar presupuesto sustentable para el desarrollo del capital humano de la organización.

Llegando a los 200 años de vida como país independiente, es preciso que como país y como organización establezcamos el desarrollo del capital humano como un objetivo estratégico para nuestro desarrollo. La capacitación es una inversión sustentable sin riesgo de retroceso, una siembra para las futuras generaciones de paraguayos.

Referencias Bibliográficas

Gülpen, B. (2004). *Mitarbeiter fördern. Programme zur Personalentwicklung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Robbins, S.P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica.* Prentice-Hall Hispanoamericana.

Tomasko, R. (1998). Cinco Autores en Escena. *Revista Gestión*, 3(4). Pág. 120.

Recibido: Noviembre/2010

Aceptado: Diciembre/2010