

LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTIVOS COMO FACTOR ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES.

MSc. Yenisey León Reyes¹, Ing. Nadima Hassan Marrero², MSc. Yadney O. Miranda Lorenzo³

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.31/2, Matanzas, Cuba. yenisey.leon@umcc.cu

2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.31/2, Matanzas, Cuba. nadima.hassan@umcc.cu

3. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.31/2, Matanzas, Cuba. yadney.miranda@umcc.cu

Resumen

La complejidad de los cambios en el orden político, el avance científico – tecnológico y el impacto de la globalización conlleva a que la formación y desarrollo de los directivos, constituya en factor estratégico en las organizaciones cubanas para enfrentar los retos actuales, donde adquiere relevancia este tipo de capacitación como premisa para lograr un liderazgo efectivo que impulse y movilice procesos de cambio que aseguren la pertinencia e impacto de los resultados organizacionales como contribución al desarrollo socio-económico. Se logra establecer algunas consideraciones teórico–conceptuales que resultan necesarias para entender la capacitación de los directivos como factor estratégico en las organizaciones.

Palabras claves: recursos humanos, capacitación, preparación y superación de directivos

Introducción

Uno de los mayores retos que enfrenta cualquier país en la actualidad es poseer un capital humano capaz de enfrentar de manera objetiva los procesos de cambio que en el orden económico y social se operan en las organizaciones empresariales y públicas. Es el hombre como ser biosicosocial quien juega el papel fundamental en esta transformación, siendo el principal actor en el logro de la competitividad de cualquier organización.

Las empresas y entidades de la administración pública, no están exentas de estas realidades, requiriendo de recursos humanos capaces de asimilar, manejar y generar cambios que permitan el desarrollo y crecimiento de sus organizaciones y que se conviertan en impulsores de su competitividad.

La creciente socialización del conocimiento hace imprescindible preparar los recursos humanos de forma competente para enfrentar dichos procesos de cambio como práctica sistemática del quehacer de la empresa contemporánea, y así transformar y mejorar la misma a partir de los nuevos conocimientos que posibiliten el progreso de la organización.

En la actual dirección de las empresas un rol fundamental lo juegan los directivos, quienes lideran y propician que se puedan adoptar rápidamente los procesos de cambios institucionales en correspondencia con las exigencias del entorno, de manera que las capacidades que han ido adquiriendo las conviertan en habilidades.

Para ayudar a desarrollar y aplicar estas capacidades por los directivos de empresas y entidades de la administración pública se diseñó un programa de entrenamiento para la gestión empresarial y pública donde se aplican un programa de extensión con visitas especializadas e integrales donde pueden ver en la práctica todos los conocimientos y las buenas prácticas de lo que se le imparte en las conferencias y módulos que integran los diplomados de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial de los cuadros y reservas del Gobierno y del Estado en la provincia de Matanzas. El objetivo de estas visitas de extensión tiene como función lograr que los conocimientos que se imparten en las

conferencias tengan aplicabilidad práctica y puedan resolver problemáticas en las diferentes organizaciones.

Teniendo en cuenta la importancia de conocer en qué medida en el proceso de capacitación de cuadros y reservas están presentes insuficiencias que pueden incidir en el proceso administrativo y limitar su contribución al desarrollo económico local, en el caso específico de Matanzas, este trabajo es una primera contribución a establecer algunas consideraciones teórico – conceptuales que resultan necesarias para posteriormente evaluar el impacto de la capacitación de cuadros y reservas en correspondencia con la Estrategia Nacional que se desarrolla en Cuba (Ministros, 1995; C. E. d. C. d. Ministros, 2004).

DESARROLLO

El mundo moderno exige de los directivos, cambiar viejos paradigmas ante un entorno turbulento, cambiante y altamente competitivo que exige de recursos humanos cada vez más preparados para enfrentar los nuevos retos (Castro Ruz, 2016). En muchas ocasiones algunos directivos de empresas y de la administración pública, ven la capacitación en cualquiera de sus modalidades como un gasto, cuando realmente es una inversión necesaria.

Para la fundamentación de la propuesta que nos ocupa en este trabajo, hemos creído pertinente partir de lo que plantea, MES (2004), el cual señala en su Artículo 22 que: el entrenamiento posibilita la formación básica y especializada de los graduados universitarios, particularmente en la adquisición de habilidades y destrezas y en la asimilación e introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar conocimientos y habilidades prácticas.

Teniendo en cuenta lo anterior se ha diseñado un programa de entrenamiento para directivos que permite aplicar procedimientos, métodos y técnicas de la investigación con aplicabilidad práctica para resolver problemáticas en las organizaciones.

A partir de la necesidad que tienen los directivos en muchas ocasiones de reunir información sobre problemas complejos que requieren de la participación de los miembros de la organización y que determinan un proceso de selección de una muestra de sus miembros, para lo cual deben estar claros los parámetros de elección y de representatividad ((MES), 2017a, 2017b; Ricardo Alarcón, 2013).

La capacitación ayuda adquirir competencias que debe tener un directivo actual, entonces se podrá desarrollar este programa de entrenamiento para la utilización de las herramientas en la gestión empresarial que servirá al directivo para la adquisición de conocimientos y habilidades en función del desarrollo (Ricardo Alarcón, 2015; Castro Ruz, 2016; Correa, 2006; Ministros, 1995; C. E. d. C. d. Ministros, 2004).

Durante el entrenamiento la alta dirección conjuntamente con el entrenador irán desarrollando acciones correctivas que permitan actuar sobre las desviaciones a partir de los tres momentos del control que debe regir en el entrenamiento (antes, durante y después del proceso).

En los últimos tiempos el cierre de las investigaciones, así como de las acciones de capacitación que se realizan a cualquier nivel cobra una amplia importancia. La presente investigación pretende evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros que cursan los diplomados a partir de las visitas integrales y especializadas que se encuentran en el programa de superación. El cambio en los cuadros que cursa esta acción de capacitación ha sido objeto de atención por las autoridades gubernamentales teniendo presente que la preparación de estos es decisiva para la implementación de las diferentes políticas que demanda la actualización del Modelo Económico Cubano.

No se ha logrado evaluar cuál ha sido el impacto de la capacitación en cuadros y reservas que cursan los diplomados de la décimo tercera hasta la décimo séptima edición de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial en la cual se detectan dificultades, como que no se identifiquen las necesidades de aprendizaje de los cuadros que

van a cursar estos diplomados, lo que trae efectos negativos para la apropiación de los conocimientos por parte de los cursistas.

En la provincia de Matanzas, se le presta gran atención al tema, existiendo un colectivo de asesores del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas que atienden directamente el Consejo Administración Provincial y las 22 Direcciones Provinciales que se le subordinan a este, así como a las empresas enclavadas en el territorio. Además, en el resto de la provincia, específicamente en cada municipio, existe el mismo equipo pero que atiende los Consejos de Administración Municipal y las direcciones de subordinación local. Existen proyectos que se llevan a cabo en comunidades del territorio midiendo el impacto a través de dimensiones psicológicas, social, económico, entre otras acciones que se realizan.

Como resultado de la actividad de investigación sobre el tema que se aborda, controles gubernamentales realizados a diferentes entidades, la experiencia del trabajo del departamento de Técnicas de Dirección y otras acciones que dan seguimiento a esta actividad se han detectado en Cuba, en la provincia un conjunto de insuficiencias y problemas que se resumen a continuación:

1. Las determinaciones de necesidades de aprendizaje no siempre poseen el rigor científico que se requiere, empleándose un número limitado de métodos y técnicas que en mucho de los casos no se encuentran correctamente elaboradas.
2. Se realizan acciones de capacitación o adiestramiento sin la fundamentación adecuada.
3. La capacitación es desarrollada fundamentalmente a través de los cursos en los que participan individualmente los dirigentes y con proyección de corto y mediano plazo, no se explotan otras modalidades de superación.
4. No se emplea la evaluación individual como fuente primaria para proyectar la capacitación considerando necesidades manifiestas y encubiertas.

5. Con la capacitación realizada no siempre se resuelven los problemas señalados a los cuadros en las evaluaciones, ni se prepara a la reserva en el sentido requerido.
6. No existen los perfiles de cargos como base para la selección, evaluación y superación de los cuadros.
7. Falta un sistema que permita constatar los progresos individuales y del equipo de dirección.
8. Ausencia en ocasiones de un sentido utilitario y práctico de la capacitación.
9. La capacitación no siempre estimula la formación continua.
10. Son poco consideradas las metas profesionales y personales de manera individualizada.
11. No se consideran las amenazas y oportunidades del entorno para proyectar la capacitación.
12. Los gastos en capacitación no son percibidos como una inversión.
13. Se realizan acciones de capacitación pero no existe ningún mecanismo que evalúe los efectos producidos por dicha acción.
14. El Consejo de Administración Provincial ha invertido gran cantidad de recursos materiales, financieros y esfuerzos del capital humano en la capacitación de los cuadros y reservas.

Sin embargo, los resultados del desempeño de estos no están en correspondencia con los recursos empleados. Existe preocupación por parte del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en tal sentido y la necesidad de incentivar mecanismos para medir las transformaciones producidas en estos directivos las cuales deben reflejarse en avance en la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación en los directivos

Los métodos para la formación y desarrollo de los directivos son muy variados y, en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia organización y del individuo en sí. Se aceptan como positivos los métodos siguientes:

- ♣ El aprendizaje mediante el estudio sistemático: las posibilidades de que el directivo pueda ejercer cada vez con mejor desempeño el papel correspondiente al puesto que ocupa y se prepare, además, para empeños superiores viene dado, en buena medida, por su participación en actividades de estudio sistemático, sobre todo en cursos de perfeccionamiento y mediante el estudio individual, estable y organizado.
- ♣ El aprendizaje mediante la práctica: en el presente aspecto desempeña un papel muy importante el superior jerárquico encargado de velar por el desarrollo de sus subordinados. El papel del superior jerárquico como formador es insustituible; el aprendizaje mediante la práctica y el estudio teórico se complementan y se influyen recíprocamente.

En cualquier variante que se asuma para desarrollar la capacitación, se debe partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. Muchas veces sucede que los directivos se capacitan sin realizarse un diagnóstico previo, lo cual trae consigo la desmotivación por los cursos recibidos, convirtiendo el conocimiento impartido en tiempo perdido. Es importante resaltar el lugar cimero que tiene la determinación de las necesidades de capacitación en todo el proceso de enseñanza- aprendizaje, a partir de considerar como necesidad el que algo falta, que hay una limitación en alguna parte, que hay una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento de un sistema; dicho de otra manera, que hay insuficiencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. De manera general, es responsabilidad de los sistemas de capacitación constar con instrumentos que le permitan saber cuál es la necesidad de aprendizaje de sus trabajadores.

La estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas en Cuba

En el mundo, la capacitación se constituye en un factor estratégico para el éxito de las organizaciones; esto para Cuba no es diferente, ya que trae consigo un mejor desempeño de las personas y desarrolla conocimientos, habilidades y valores para el presente y futuro, a partir de considerar que contamos con el capital humano, como la valioso que poseen nuestra organizaciones. A sí mismo, la preparación y superación de los directivos en las

entidades cubanas ha permitido soportar mejor y de manera más eficiente los cambios organizacionales y adaptativos que se dan en la evolución de las empresas en la actualidad. Por esta razón, nuestro país está inmerso en esta actividad proyectando estrategias para buscar un salto cualitativo en la economía del país, basadas en la preparación y superación científica de las direcciones de todos los organismos y entidades. En Cuba el trabajo con los cuadros y reservas del Estado y el Gobierno forma parte del sistema de dirección de nuestra sociedad socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la políticas trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigidas a elevar la eficiencia de nuestro sistema, es por ello que la disciplina de los cuadros, dirigentes y funcionarios administrativos está regida por los (Ministros, 1999a, 1999b), ambos de fecha 15 de octubre de 1999, los cuales resultaron modificados por el (C. d. Ministros, 2004) del 7 de octubre de 2004. Según el artículo 2 del Decreto - Ley No. 196 son considerados cuadros los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros de Estado, son designados, y los electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de la organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno. En el inciso c) de este mismo artículo se define el término de directivo como aquellas personas que en las empresas y uniones de empresas de la producción y los servicios u otras organizaciones económicas estatales, con personalidad jurídica propia; en las unidades presupuestadas, y en las entidades empleadoras de la inversiones extranjeras, ocupan los cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan la decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas, y la utilización de los recursos materiales y humanos de la entidad o institución que dirige. Tienen autoridad y ostentan la representación de la entidad o institución de que se trate. Por otra parte, se considerarán como reserva a aquellas personas, seleccionadas por su idoneidad y condiciones técnicas, políticas y morales, que se superan y preparan para desempeñar consecuentemente una responsabilidad como cuadro o directivo en el futuro. A partir de asumir como realidad y con especial connotación, como señalara el Che, que el cuadro se constituye en la columna vertebral de las organizaciones en las que actúan, esto

presupone la necesidad de una atención priorizada a su preparación y superación, con vistas a ponerlos en mejores condiciones de liderar a los colectivos que dirigen. Puede afirmarse que esta es una regularidad a escala internacional. En el caso particular de Cuba, desde los comienzos del proceso revolucionario en 1959, en diferentes organismos y con sus propios matices, se desplegaron esfuerzos en tal sentido, aunque en general respondiendo a la iniciativa y concepciones coyunturales al respecto de los principales dirigentes de los mismos, los que en alguna medida estuvieron carentes de la integralidad y sistematicidad adecuadas. Tales insuficiencias fueron enfrentadas a partir del año 1995 con la aprobación por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno, mediante el cual se establece la obligación de los organismos a todos sus niveles de promover y garantizar la preparación y superación de sus dirigentes en cinco componentes: Político, Económico, Técnico – Profesional, Dirección y Defensa. Desde entonces ha sido extraordinaria la labor desplegada a lo largo y ancho de nuestro país por todos los Organismos Centrales de la Administración del Estado, encaminada a lograr la correcta implementación de esta estrategia en todas las entidades que le están subordinadas, lo que se ha reflejado anualmente en la capacitación de miles de cuadros y reservas en los diferentes componentes, utilizando vías o modalidades diferentes que se establecen con el apoyo en la capacitación de sus propias fuerzas o de otras instituciones, entre ellas las universidades. En el 2004 se aprueba una nueva Estrategia Nacional encaminada, en su objetivo principal, a garantizar la preparación político–ideológica de los cuadros y reservas de todos los sectores del país, para contribuir a que estos jueguen cabalmente el papel que les corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución en todos los terrenos (Ministros, 1995; C. E. d. C. d. Ministros, 2004).

Esta estrategia hace énfasis en aprovechar el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen la función de dirigir los recursos humanos hacia el logro de los objetivos políticos, sociales y económicos como una tarea de importancia vital; el estudio tenaz y sistemático para que

dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente y creadora de las tecnologías, en correspondencia con los intereses de la nación. Los cuadros tendrán la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos, contribuyendo con su superación permanente a la reflexión, análisis y valoración de los principales acontecimientos político–ideológicos, sociales y económicos de Cuba y el mundo. Por tanto, la capacitación deberá ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos, constituyéndose en parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no un fin en sí mismo; donde resulte en el medio para proveer y desarrollar competencias y destrezas, contemplando todos los componentes y combinando las formas, contenidos, plazos de tiempo y los recursos necesarios para que sea un proceso continuo, eficiente y específico, que de respuesta a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo estratégico y características de cada organismo, territorio o entidad. La estrategia actual se perfecciona en sus componentes, asumiendo como principales: la Preparación y Superación para la Defensa; la Preparación y Superación Técnico– Profesional; la Preparación y Superación Económica; y, la Preparación y Superación en Dirección. Es importante reconocer el que se asume la Preparación Político–Ideológica como Estrategia Maestra Principal y estará presente en todas las acciones de capacitación, orientada a brindar las bases, argumentos y los fundamentos político–ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de cuadros y reservas, en correspondencia con las orientaciones del Partido Comunista de Cuba. Resulta la base en las acciones de capacitación el estudio y discusión de los discursos de Fidel y los principales dirigentes de la Revolución, el estudio de materiales y artículos importantes, las mesas redondas, el estudio y debate de los preceptos del Código de Ética de los cuadros, la conmemoración de las fechas patrióticas, el trabajo encaminado al conocimiento por todos y al reforzamiento de los valores, como requerimiento de la sociedad cubana actual. Por último, la experiencia cubana demuestra que son muchas las vías para entrenar, actualizar, complementar y desarrollar a los cuadros

y reservas, entre ellas se destacan: las mesas redondas, matutinos, debates, la preparación en el puesto de trabajo, los cursos, las consultorías, las rotaciones, los adiestramientos, talleres, diplomados, llegando a las especialidades, maestrías y doctorados cuando ello sea lo adecuado. Pero independientemente de la modalidad de capacitación que se utilice, se privilegiará la autosuperación, así como las acciones de capacitación en los colectivos de dirección. La combinación de diferentes formas permitirá aprovechar todo el potencial que tiene la organización y el entorno y aplicarlas a las acciones de la gestión institucional (Ministros, 1995; C. E. d. C. d. Ministros, 2004).

CONCLUSIONES

La capacitación de los directivos es un proceso que constituye una vía imprescindible para incrementar la efectividad en los resultados organizacionales y, de esta manera, contribuir positivamente al desarrollo socio-económico local, partiendo de la premisa de que resulta un factor estratégico para el desarrollo organizacional. La experiencia cubana en la preparación y superación de cuadros y reservas ha demostrado, desde su perfeccionamiento y a través de la Estrategia Nacional, que es posible la formación y desarrollo de directivos en busca de la excelencia en su desempeño y lograr en estos un liderazgo que favorezca el desarrollo estratégico de las organizaciones, siempre que se asuma el proceso de capacitación desde un enfoque integral, sistemático y continuo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, R. (2013). *La calidad de la educación superior cubana: retos contemporáneos*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
2. Alarcón, R. (2015). *Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora*. Paper presented at the Conferencia en Pedagogía 2015, Palacio de las Convenciones.
3. Castro Ruz, R. (2016). *Informe de clausura del VII Congreso del PCC*. Cuba: La Habana.
4. Correa, E. (2006). Teoría y Pensamiento Administrativo. <http://www.gestiopolis.com>
5. Informe de Balance del cumplimiento de los Objetivos de Trabajo del Año 2016 (2017a).
6. Objetivos para el año 2018 (2017b).

7. Ministros, C. d. (2004). *Decreto- Ley 236*. Cuba: La Habana.
8. Ministros, C. E. d. C. d. (1995). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Cuba: La Habana.
9. Ministros, C. E. d. C. d. (1999a). *Decreto - Ley No. 196, Sistema con los cuadros del Estado y del Gobierno*. Cuba: La Habana.
10. Ministros, C. E. d. C. d. (1999b). *Decreto - Ley No. 197, Sobre las Relaciones Laborales del personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y de Funcionarios*. Cuba: La Habana.
11. Ministros, C. E. d. C. d. (2004). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Cuba: La Habana.
12. Resolución No. 132 Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba (2004).

Bibliografía (Ejemplo Norma ISO)

JACK, H. *Engineer On A Disk - Manufacturing Integration and Automation* [on-line], 2003 [citado: marzo 30 de 2010], Grand Valley State University, Allendale, MI (USA) Disponible en: <http://claymore.engineer.gvsu.edu/eod/pdf/automate.pdf>.

ÖZEL, T.; NADGIR, A. Prediction of flank wear by using back propagation neural network modeling when cutting hardened H-13 steel with chamfered and honed CBN tools, *International Journal of Machine Tools & Manufacture*, 2002, 42 (3), p. 287 - 297.

TÁPANES, R. *Aplicación de la optimización multiobjetivo del proceso de torneado*, 83 h. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas (Cuba). 2005.

TROTT, A.R.; WELCH, T. *Refrigeration and air-conditioning* (Third edition), Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.

Recuerde respetar el orden alfabético de entrada de autores.

Puede usar en el documento electrónico la palabra **descargado** o también **consultado**

Un error muy frecuente en Monografías es el uso de las comillas en los títulos de los documentos que se reflejan en la bibliografía, lo cual no está establecido en la Norma ISO.