

## **CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS DEL MUNICIPIO MAYARÍ**

### **OCCUPATIONAL TRAINING OF CADRES IN MAYARI MUNICIPALITY**

MS c. Eduardo Ramos Álvarez. [tpimayari@cum.uho.edu.cu](mailto:tpimayari@cum.uho.edu.cu)

MS c. Javier Ramírez Pérez. [jramirezp@cum.uho.edu.cu](mailto:jramirezp@cum.uho.edu.cu)

Lic. Alberta Rodríguez Almira. [arodrigueza@cum.uho.edu.cu](mailto:arodrigueza@cum.uho.edu.cu)

Fecha de recepción: 2 de octubre de 2017

Fecha de aprobación: 15 de diciembre de 2018

#### **RESUMEN**

Se presentaron los resultados obtenidos en un proyecto de capacitación sostenible dirigido a promover en el directivo la necesidad del autoaprendizaje permanente, fortalecer su preparación en los contenidos pautados por la Comisión Central de Cuadros, y elevar su cultura general integral a través de la lectura. Para ello se hizo uso de la encuesta y de la observación como técnicas investigativas. Se obtuvieron muestras del comportamiento de la formación de los cuadros para enfrentar las tareas de dirección. Se concluye que la implicación de la lectura y el entrenamiento a partir del puesto de dirección en las acciones de capacitación, constituye una experiencia bastante novedosa y de valiosos resultados; lo que incide en la formación integral de los cuadros de dirección en los municipios, en su capacidad para la toma de decisiones y de iniciativas creativas y, por consiguiente, en el desarrollo integral de estos contextos.

**PALABRAS CLAVES:** Sede universitaria; desempeño; competencia; diagnóstico.

## **SUMMARY**

The results obtained in a training project aimed at promoting the leader's need of a self-learning and to strengthen his preparation related to contents agreed in the Central Commission of Cadres, and improving his comprehensive general culture by reading were shown. To do this, the survey and observation were used as research techniques. The behavior of cadres in their training to face management tasks was sampled. It is concluded that with the incorporation to the training and the reading from the management position, it constitutes a novel experience and of valuable results; what contributes the comprehensive training of municipal cadres, in their capacity for decision making and creative initiatives and, consequently, in the integrated development of these contexts.

**KEYWORDS:** University headquarter; performance; competence; diagnosis.

## **INTRODUCCIÓN**

Tradicionalmente las causas determinantes de los problemas del desarrollo solían buscarse en el comportamiento de los recursos materiales y financieros, pero en la actualidad ese enfoque ha cambiado sustancialmente. Ahora se piensa que debe profundizarse en el conocimiento de las necesidades y la formación del capital humano.

El tema de gestión del capital humano ocupa de manera creciente un lugar relevante en las tareas de investigación. Muchos son los estudiosos afanados en escarbar en estos tópicos para encontrar las claves de la excelencia organizacional.

Cuba, inmersa en el proceso del perfeccionamiento empresarial, recurre a la actualización de estos temas, a la vez que realiza ingentes esfuerzos para propiciar la multiplicación de este tipo de conocimiento, y en tal sentido, ya se comienzan a observar síntomas favorables, tendencia hoy reforzada por el imperativo de actualizar el modelo económico social.

Una de las vías utilizadas con este fin, es el establecimiento de programas de desarrollo integral de los municipios para mejorar la calidad de vida de las personas,

a partir de la utilización de los recursos de su territorio en la obtención de mayores beneficios económicos. Un ejemplo de ello es el municipio Mayarí, en Holguín que ha sido privilegiado con un Programa de Desarrollo Integral, pues durante los últimos años no lograba corresponder a sus potencialidades. Su desarrollo se efectúa con el asesoramiento del Centro Universitario Municipal.

Este se propuso investigar todo lo concerniente al desempeño de los cuadros del municipio y su impacto en la eficiencia, eficacia y efectividad de sus organizaciones, puesto que ellos constituyen factores claves en la toma de decisiones y políticas que se establezcan en el municipio y constituyen una base fundamental para alcanzar el desarrollo (Martínez, 2009; García, 2011; García, Benjamín y Bello, 2014).

El diagnóstico de necesidades reveló limitaciones como: alto grado de obsolescencia profesional, apego a criterios del viejo paradigma de dirección, exceso de empirismo, improvisaciones, escaso hábito de lectura y una endeble cultura general integral.

Además de dificultades en el proceso de selección, y falta de idoneidad, la débil eficacia, eficiencia y efectividad obedecía a fallas en la gestión de la capacitación. Para contribuir a solucionar estas limitantes, se impartieron cursos de capacitación pero no se alcanzaron los resultados esperados porque, una vez concluidos, los dirigentes se desmovilizaron del estudio, por no sentirse responsables de su preparación y porque rara vez contemplan estas tareas en su planificación; lo que constituye evidencia de la presencia de insuficiencias en la administración del tiempo, agravada porque tampoco figura la lectura en la utilización de su tiempo libre y en su estilo de vida personal y social.

En un segundo momento, se ejecutó un Diplomado Básico para Cuadros y Reservas en el que se obtuvieron resultados alentadores, pues en dos ediciones se han graduado 59 cuadros. El diplomado conjuga conocimiento e inteligencia emocional, asegura un perfil del cuadro, promueve el interés por la lectura y explota la axiología de esta práctica en beneficio de la gestión del talento, imprescindible en la aproximación a futuros liderazgos.

Sin embargo, la influencia en las organizaciones de base de Mayarí no resulta suficiente, pues existen muchos prejuicios arraigados en la mente de algunos directivos; existe desconfianza, escepticismo y resistencia a la implementación adecuada de los conceptos y las técnicas de dirección más avanzadas y mantienen el

ejercicio indiscriminado de criterios asociados con el viejo paradigma de dirección, en detrimento del desarrollo económico y social del municipio.

Por ello, se concibieron instrumentos para diagnosticar la competencia de los cuadros en funciones, las causas de los bajos resultados y evaluar la posibilidad de cambio y transformación de esta problemática introduciendo mejoras en el sistema de capacitación.

Como la mayoría de los cuadros en funciones están involucrados en el Programa de Desarrollo Integral del municipio, la preparación en el puesto de trabajo se convierte en una vía que requiere ser jerarquizada y que, independientemente de ser consecuente con la Estrategia Nacional, significa un gran desafío, por no constituir una práctica muy difundida y por la inexistencia de modelos, estrategias o metodologías que expliciten cómo hacer viable esta modalidad de aprendizaje.

Se añade a ello la dificultad que representa la falta de hábito de lectura entre los directivos, lo cual constituye un pilar esencial en el empeño de fomentar un compromiso real ante la capacitación continua o para toda la vida. Está muy claro que en ausencia de esta actitud se lastra considerablemente la cultura general integral del cuadro y, por ende, se comprometen sus competencias para conducir con acierto el proceso de gestión de su organización.

Incluso así, se implementó un proyecto de capacitación sostenible dirigido a promover en el directivo la necesidad del autoaprendizaje permanente, fortalecer su preparación en los contenidos pautados por la Comisión Central de Cuadros, y elevar su cultura general integral a través de la lectura. Este trabajo tiene como objetivo exponer sus resultados.

## **DESARROLLO**

### **Muestra**

Se seleccionó una muestra de 30 cuadros con la mayor representatividad posible en cuanto a las categorías: sexo, juventud, experiencia, nomenclatura de dirección, resultados. Esta representó el 24,19% en relación con el total de organizaciones radicadas en el municipio, independientemente de la índole de subordinación y el 82,44% respecto a los organismos de subordinación municipal. Asimismo, 21 de los

encuestados fueron cuadros del primer nivel, o sea el 70%; mientras 9, el 30% de la muestra, clasifica como reserva o ejecutivo.

### **Resultados del diagnóstico**

El 76,6 % de los encuestados son hombres, mientras que el 23,3 % son mujeres. El promedio de edad es de 39,8 años. El 70 % son universitarios. Los años de experiencia de dirección promedio reflejan 10,2, y los años de permanencia en el cargo 4,6.

La observación preliminar arrojó falta de correspondencia entre las potencialidades de algunos cuadros y los resultados alcanzados, para lo cual se tuvo en cuenta la participación de los mismos en conferencias especializadas que se desarrollaban como parte de las acciones de capacitación, mientras que, a través de las entrevistas, se conoció sobre la existencia de serias dificultades de idoneidad para el desempeño de sus funciones.

Respecto al proceso de selección, idoneidad y desempeño de los cuadros llamó poderosamente la atención el hecho de que aunque apenas la mitad de los encuestados fueron reservas y recibieron preparación para ocupar el cargo, el 70% se consideraron idóneos, admitieron la necesidad de cambios y se declararon preparados para hacerlo. Sin embargo, apenas el 70 % declara ser universitarios, todo lo cual expresa un alto índice de empirismo en el ejercicio de los cargos en ese momento.

Por el análisis de la encuesta se conoció que su formación académica es nula en cuanto a maestrías y doctorados. De 16 disciplinas imprescindibles para lograr eficiencia en la gestión de dirección, no reconocen el 59,6%. Sólo reconocieron la Dirección por Objetivo y Contabilidad y Finanzas, que figuran entre los componentes de superación priorizados por el nivel central para los cuadros del estado y el gobierno.

Es significativo que no reconozcan disciplinas básicas para la eficiencia en dirección como: Cultura Organizacional, Mercadotecnia, Comunicación Organizacional, Relaciones Públicas y Marketing Social.

Desconocen el 61% de conceptos indispensables para el logro de organizaciones competitivas y de éxito. En la comparación entre criterios de dirección del viejo y del

nuevo paradigma, sólo el 36,5% de los encuestados aplica el nuevo paradigma, mientras que el 63,5% asume criterios de dirección propios del modelo del viejo paradigma; sin embargo, el 60% refiere que conoce los nuevos paradigmas de dirección. De los 20 criterios comparados, en 17 prevalece el viejo, en 2 el nuevo y en uno se alcanza equilibrio; lo que representa el 85%, el 10% y el 5% respectivamente.

Conceptos esenciales dentro de un nuevo estilo de dirección, tales como: motivar, conquistar el entorno, diversificar y controlar financieramente, apenas se aplican; mientras que otros, prácticamente en desuso en las organizaciones competentes, como: exigir, protegerse del entorno, uniformar, controlar administrativamente, centralizar y las relaciones jerárquicas, tienen gran preponderancia.

Por consiguiente, se expresa un alto grado de obsolescencia en el desempeño de los cuadros encuestados, independientemente de que la edad promedio es adecuada y la permanencia en el cargo no es alta. Por tanto, se piensa que el resultado obedece a la endeble capacitación recibida.

Los resultados de este primer estudio corroboraron la incidencia de irregularidades en el proceso de gestión de los cuadros, pero que pueden ser subsanadas mediante la aplicación de una capacitación sistemática y, sobre todo, que priorice la preparación en el puesto de trabajo, inducida desde la lectura, en interés de promover el sentido de responsabilidad de los directivos con su superación continua y crecimiento intelectual y político.

Además, se previó la participación del Centro Universitario Municipal por contar con los medios indispensables y con el capital humano necesario para asumir la dirección del proceso formativo.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Se diseñó e implementó un curso de conocimientos elementales de dirección, cuyo beneficiario fue el Consejo de Administración Municipal (las direcciones municipales de Cultura, Comunales, Acueducto y Alcantarillado, Comercio y Gastronomía). También lo recibieron más de 30 organizaciones y 600 cuadros y reservas aproximadamente.

En la primera versión del curso, se obtuvieron los siguientes resultados: cuadros encuestados (40), no dominaban los temas (82,5%), lo consideraron necesario (95%), aplicaron los nuevos conocimientos (77,5%), apreciaron cambios organizacionales (67,5%), mejoraron el lugar en la emulación por la Sede del 26 de julio (40%).

Los cuadros y reservas que recibieron este curso elemental de Fundamentos de Dirección, manifestaron mayor sentido de pertenencia hacia sus respectivas organizaciones y elevaron su autoestima profesional, pues, en estas entidades subordinadas a nivel municipal, era muy débil la preparación en el componente de dirección y se encontraban bastante desactualizados con respecto a las que se subordinan a nivel provincial o nacional.

Sin embargo, no se alcanzaron los resultados esperados, porque al concluir los cursos los cuadros se desmovilizan del estudio y de nuevo iban perdiendo pertinencia, razón por la que se determinó instrumentar un sistema permanente de capacitación desde el puesto de trabajo.

En un segundo momento, a partir de la experiencia anterior y de la inconformidad con los resultados, el estudio abarcó aspectos de mayor profundidad, con una muestra mayor y más representativa. En esta ocasión, la muestra total abarcó 85 actores sociales:

- ✓ 15 cuadros y funcionarios del Partido Comunista de Cuba
- ✓ 9 dirigentes de la Unión de Jóvenes Comunistas
- ✓ 6 dirigentes de la Federación de Mujeres Cubanas
- ✓ 20 profesores de Marxismo, Historia y Cultura Política
- ✓ 15 directivos y reservas del propio Centro Universitario Municipal
- ✓ 20 jóvenes reservas del gobierno local, matriculados en el diplomado básico para cuadros de la Escuela Municipal recién constituida.

En un diagnóstico inicial, se conoció que la edad promedio de los participantes en esta ocasión era de 36,3 años y la experiencia en sus respectivos cargos, de 14,2. En cuanto a su capacitación, los resultados más bajos fueron en los componentes de dirección y económico, en que 7 se califican de mal. Asimismo, el 83% se considera

idóneo para el cargo que ocupa; sin embargo, para asumir el cargo, sólo el 56% accedió desde la reserva y apenas el 31% recibió preparación.

En cuanto a la preparación profesional en el puesto de trabajo, apenas el 26,4% la realiza, mientras que existe equilibrio en lo referido a los soportes empleados, ya sea impreso, digital o audiovisual.

Entre las diez opciones que se le relacionaban para evaluar las preferencias en que ocupan el tiempo libre, la lectura aparece en una posición privilegiada, sólo antecedida por escuchar música y ver televisión; sin embargo, los resultados del cuestionario para medir hábito de lectura y cultura general integral contradicen esa declaración.

Es positivo que el 100% de los encuestados admitan que leer es extraordinariamente importante (75%), o al menos, muy importante (25%), lo cual constituye el reconocimiento implícito de que prescindir del hábito de la lectura compromete los propósitos de elevar la cultura general integral.

Por otra parte, el lugar 7 asignado a la colonización del gusto estético, evidencia que los directivos no son conscientes de la manipulación y bombardeo mediático de la cultura de masa que impone sus códigos.

A tales efectos, la determinación de las preferencias lectoras en cuanto a géneros y temáticas, es esencial en la estrategia de promoción a seguir, pues señala la secuencia de los acercamientos que deben producirse para evitar rechazos provocados por mal manejo de los filtros y marcadores axiológicos en el acto de leer. En otras palabras, abre las puertas de la iniciación o la consolidación del lector, sobre todo, considerando la pobre asistencia a instituciones relacionadas con la actividad de lectura y el bajo per cápita de libros leídos por cada encuestado, apenas el 36,4%. En esta etapa del estudio se pusieron de relieve las carencias en la cultura general integral de todos los grupos diagnosticados. El mejor resultado lo alcanzaron los dirigentes universitarios y políticos, mientras que el peor, lo obtuvieron los jóvenes de la escuela de formación de reservas del gobierno local.

Sin embargo, lo más importante de la experiencia estriba en que, precisamente, fueron estos quienes más progresaron en los diagnósticos intermedios, en virtud de que con ellos se aplica un proyecto novedoso que consiste en impartir los conocimientos propuestos en el diplomado a partir de la axiología derivada de la lectura; todos los contenidos se relacionan con títulos de libros o artículos, ya sean

científicos, políticos, económicos o literarios. Los resultados logrados en los niveles de motivación y aprendizaje fueron satisfactorios.

En este contexto resulta pertinente convertir a los directivos, ya sean políticos o administrativos, en promotores de la lectura, cuestión confirmada en la experiencia aplicada con los dirigentes y reservas de la Escuela Municipal del gobierno local. En esta, personas de disímiles profesiones, reaccionaron de manera muy favorable con respecto al enfoque del diplomado en permanente conexión con títulos de libros y al empeño de entrenarlos en la concepción transdisciplinaria del conocimiento complejo, donde el hábito de lectura juega un papel relevante.

Los resultados del diagnóstico final fueron muy alentadores, pues en una escala del 1 al 10, los 40 encuestados experimentaron progresos considerables en relación con el diagnóstico inicial. En los contenidos de los cursos el progreso fue de 2,86 lugares. La confianza para dirigir creció en 3,10. Asimismo, la motivación por la lectura aumentó en 2,80, mientras que la autopreparación continua en 2,40. Por su parte, el ejercicio del liderazgo subió en 1,60.

## **CONCLUSIONES**

La implicación de la lectura y el entrenamiento a partir del puesto de dirección en las acciones de capacitación, constituye una experiencia bastante novedosa y de valiosos resultados; lo que incide en la formación integral de los cuadros de dirección en los municipios, en su capacidad para la toma de decisiones y de iniciativas creativas y, por consiguiente, en el desarrollo integral de estos contextos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

GARCÍA LÓPEZ, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12.

GARCÍA, R. E., FÉLIX BENJAMÍN, G., & BELLO PÉREZ, R. (2014). Evaluación del impacto de la capacitación con lógica difusa. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 22(1), 41-52.

MARTÍNEZ MOLLINEDA, C. (2009). *Concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización* (Doctoral dissertation, Universidad de Ciencias Pedagógicas «Félix Varela Morales»).