



## Diagnóstico y plan de capacitación de los directivos en las organizaciones cubanas\*

José Enrique Rodrigo Mastrapa

Carrera: Ingeniería Industrial.

Universidad de Holguín (Cuba).

**Resumen:** El proceso de capacitación de los directivos constituye una necesidad pertinente para la economía y sociedad cubana. Este trabajo tiene como objetivo diseñar y aplicar un procedimiento para la elaboración del diagnóstico y el plan, que contribuya a la solución de las insuficiencias del proceso de capacitación de los directivos y con ello al mejoramiento de los indicadores o problemáticas identificadas en las organizaciones estudiadas. Para ello se realizó un análisis, basado en fuentes documentales de este proceso así como: entrevistas, dinámica de grupos y análisis documental. Sirvió de guía metodológica la consulta de diferentes enfoques y procedimientos teóricos así como los preceptos e indicaciones del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, aprobada en julio del 2010 en su cuarta edición. El trabajo desarrollado puede servir como procedimiento y experiencia para la introducción, generalización y perfeccionamiento de la gestión organizacional.

**Palabras clave:** plan de capacitación; organizaciones cubanas; capacitación de directivos.

## **Management diagnostic and training program in cuban organizations**

**Abstract:** The process of management training is fundamental for the Cuban economy and society. This investigation is aimed at designing and implementing a procedure to complete a diagnosis and training program; which contribute to solving the inadequacies of the management training process; thereby improving indicators and resolving the problems identified in the organizations that have been audited. An analysis was completed based on available documentary sources on this process; such as interviews, group dynamics and reviews of documentation. Various approaches and theoretical procedures were analyzed as well as the precepts and indications of the Work System with State Cadres and the Strategy for the Formation and Training of the Cadres of the Government and their replacements as approved in July 2010 in its fourth issue. The work carried out can be used as a procedure to be implemented for the introduction, generalization and improvement of the organizational management.

**Key words:** Training program; Cuban organizations; management training.

### **Introducción**

La preparación y superación de los directivos ha constituido siempre una necesidad pertinente para la economía y sociedad cubana, imperativo que no ha perdido vigencia en los momentos actuales, y aparece refrendada en las directivas de trabajo del Partido para el presente y el futuro del país y muy especialmente con la aprobación por el Consejo de Estado de la cuarta edición de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, a mediados del año 2010.

Investigaciones realizadas en diferentes entidades de la provincia de Holguín ha revelado la existencia de la problemática siguiente: baja productividad del trabajo en las organizaciones, baja calidad de la producción y los servicios, altos costos en la

producción y los servicios y un débil conocimiento y dominio de la estrategia y objetivos de la organización.

La realización de dinámicas de trabajo de grupo con directivos y especialistas de estas organizaciones comparten el criterio que entre las causas que originan la problemática identificada se señalan: problemas con la comunicación entre grupos e individuos, baja cohesión entre grupos, bajo cumplimiento de la disciplina laboral y tecnológica, errores de operación y capacitación y competencia de los directivos en las organizaciones.

Sesiones de trabajo realizadas con el concurso de algunos de estos directivos, la inclusión de expertos (representantes académicos) y la participación directa del equipo de investigación de este trabajo y a través del consenso considera que la causa base o raíz de las causas y problemáticas anteriormente identificada lo constituye los problemas de capacitación de los directivos e insuficiencias de este proceso en las organizaciones.

Por otra parte, la consulta de la bibliografía especializada coincide en señalar que, una de las razones del bajo desempeño individual y organizacional, mucho tiene que ver con la carencia de capacitación en los directivos y los efectos derivados de dicha carencia. Los elementos anteriormente identificados permiten formular el problema a solucionar siguiente: insuficiencias en el proceso de capacitación de los directivos en las organizaciones, por la carencia de un procedimiento general que facilite o sirva de guía a los directivos y unidades organizativas de cuadros para la conducción de este proceso y como resultado se contribuya al mejoramiento de las problemáticas identificadas.

La investigación se propone el objetivo de diseñar y aplicar un procedimiento para la elaboración del diagnóstico y el plan, que contribuya a la solución de las insuficiencias del proceso de capacitación de los directivos y con ello contribuir al mejoramiento de los indicadores o problemáticas identificadas en las organizaciones estudiadas, por lo que constituye el campo de acción del estudio el diagnóstico y formulación del plan de capacitación de los directivos.

Como una vía de solución se plantea la hipótesis siguiente: se puede contribuir a mejorar el proceso de capacitación de los directivos, si de forma adecuada y creativa, se diseña y aplica un procedimiento para la elaboración del diagnóstico y el plan de

capacitación y como resultado se contribuye a la solución de las problemáticas identificadas en las organizaciones del territorio. Para la realización del mismo se desarrollaron diferentes tareas y métodos de investigación, tanto teóricos como empíricos, entre estos últimos destaca la consulta de una abundante bibliografía sobre el tema y la consulta de recomendaciones estatales y ministeriales sobre la preparación política ideológica como estrategia maestra principal en la preparación y superación de cuadros y reservas.

### **Fundamentos teórico-metodológicos del proceso de capacitación de los directivos**

El campo de estudio dedicado al proceso de capacitación de los directivos ha sido abordado desde la perspectiva de diferentes disciplinas científicas, destacando sus particularidades como fenómeno de estudio y actividad necesaria e imprescindible en la práctica social.

Entre los principales enfoques aparece el proceso de desarrollo y capacitación del administrador como parte del denominado desarrollo organizacional (DO) y ambos se convierten en la práctica en vías para administrar el cambio, con la distinción que el DO se concentra esencialmente en la totalidad de la organización (o un segmento importante de esta), mientras que el desarrollo del administrador se concentra en los individuos, debiéndose ambos métodos integrarse para elevar la eficacia tanto de los administradores como de la organización. Este enfoque reconoce la existencia de tres tipos de necesidades, como bases para iniciar cualquier variante de capacitación y desarrollo de los directivos; las necesidades de la organización, las necesidades relativas a las operaciones y el trabajo en sí mismo y las necesidades individuales de capacitación.

Es indispensable el análisis de los recursos humanos en la concepción moderna de la capacitación en el marco de esta y pueden definirse los rasgos siguientes: el conocimiento como recurso competitivo más importante, la capacitación como inversión y no costo, es una función de *staff* y responsabilidad de línea donde el máximo líder debe ser el organizador-promotor, posee una base técnica-ingenieril, se sustenta en los perfiles de competencias.

Además, la consulta de otros enfoques como: enfoque educativo y de aprendizaje sobre el proceso de capacitación de los directivos, enfoque sistémico sobre el proceso de capacitación de los directivos y el enfoque del diseño organizacional sobre el proceso de capacitación de los directivos.

### **Procedimientos para la gestión de la capacitación de los directivos en las organizaciones**

Innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de brindar capacitación a los trabajadores y directivos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad.

Del análisis de los enfoques en los que se basan los procedimientos estudiados se pueden extraer las conclusiones siguientes:

- Los principales fundamentos teóricos de los procedimientos sobre el proceso de capacitación de los cuadros y reservas se basan en los enfoques siguientes: sistémico, educativo y de enseñanza-aprendizaje, administrativo y de los recursos humanos.
- El procedimiento de Marrero (2002) se considera como uno de los más integrados, en cuanto a considerar los preceptos de los enfoques teóricos sobre la capacitación de los cuadros y reservas.
- En el 88.8 % de los procedimientos analizados se incluye una etapa (fase) dedicada al diagnóstico de las necesidades.
- En el 55.5 % se considera una etapa dedicada a la planificación-organización del proceso de capacitación.

A partir del análisis realizado de los procedimientos consultados se aprecia, en cuanto a los componentes que deben integrar a este para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas, que no existen criterios generalizados, verificados y definidos.

## **Diseño del procedimiento para la elaboración del diagnóstico y la conformación del plan de capacitación de los directivos en las organizaciones**

Tomando en cuenta el problema a solucionar, los resultados de la consulta bibliográfica realizada y el diagnóstico sobre el objeto de estudio realizado en diferentes organizaciones del territorio se propone el procedimiento, que está formado de los elementos siguientes:

### **Fundamentos teórico metodológicos del procedimiento propuesto**

- Concepción y orientación estratégica del procedimiento, basado en las indicaciones y determinación de los momentos claves para la organización.
- La capacitación como una necesidad insoslayable en el sistema de gestión del capital humano en las organizaciones cubanas.
- Conceptualización de la capacitación de los directivos como un proceso y contribución al sistema organizacional.
- Reconocimiento del papel educativo y de aprendizaje organizacional del proceso de capacitación.
- Establecimiento de la capacitación de los directivos, como un proceso económico racional y de desarrollo en el ámbito de la organización.
- Comprensión de la capacitación de los directivos, como un elemento de materialización del diseño y el desarrollo organizacional.

### **Principios**

1. El diagnóstico y conformación del plan constituye una etapa del proceso de capacitación de los cuadros y reservas; forman parte, además, del proceso: la ejecución, control y evaluación de las acciones de capacitación.
2. Los directivos son considerados como la piedra central en la formación del capital humano en las organizaciones.
3. El establecimiento y evaluación del perfil de competencias para los cargos, constituyen un componente muy abarcador en la determinación de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas.

4. Las acciones de capacitación establecidas en el plan deberán responder al logro de una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo del directivo y de la organización a la que tributan.

5. Las formas organizativas establecidas en el plan de capacitación estarán basados en la determinación de necesidades de aprendizaje (DNA), anteriormente identificadas; en otras palabras, el DNA es una condición para formular el plan.

6. Las acciones de capacitación establecidas en el plan deberán contribuir al desarrollo del directivo y ser un mejor miembro de la organización y la sociedad.

7. En la realización del diagnóstico y establecimiento de las acciones del plan de capacitación de los directivos se deben respetar los requerimientos estructurales y de desarrollo organizacional.

### **Premisas o condiciones para el empleo del procedimiento en las organizaciones**

1. Conocimiento y aprobación de los máximos directivos de la organización
2. Disponer del Sistema de Preparación y Superación de los cuadros y reservas del organismo superior
3. Diseño estratégico y objetivos anuales de la organización (entidad)
4. Conformación de un equipo de trabajo para la elaboración del plan
5. Capacitación y técnicas de trabajo en equipo/grupo para el ejercicio.

### **Rasgos distintivos del procedimiento propuesto**

- Los principios y aplicación práctica en lo que sustenta el procedimiento, lo constituye la contribución de los principales fundamentos de las teorías y metodologías de este campo de conocimiento.
- Concepto amplio e integrado en la determinación de las necesidades de aprendizaje de los directivos.

- Conformar el plan de capacitación de los directivos en las organizaciones basado en el D.N.A y la infraestructura o presupuesto asignado para la actividad.

### **Procedimiento para la realización del diagnóstico y realización del plan de Capacitación**

1. Determinación de las necesidades de aprendizaje de los directivos (diagnóstico)
2. Clasificación de las necesidades de aprendizaje
3. Desglose de necesidades/directivos necesitados
4. Compatibilización necesidades-directivos/objetivos acciones de capacitación
5. Compatibilización objetivos/formas organizativas de capacitación
6. Compatibilización objetivos-formas organizativas/directivos abarcados-conformación del plan anual de acciones
7. Compatibilización del plan de capacitación/infraestructura-presupuesto de capacitación.

### **Aplicación del procedimiento en las organizaciones**

Con la aprobación de la cuarta versión del 2010 y la experiencia de la anterior se hizo necesario la actualización mediante la presente aplicación que ha servido de referencia metodológica en:

- Empresa Constructora del Poder Popular. Holguín (Aval)
- Grupo Provincial de Capacitación. Provincia Holguín (Aval)
- Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social. Holguín (Aval)
- Empresa de Transporte Agropecuario. Holguín (Aval)
- Comité Académico de Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Universidad de Holguín (Aval)
- Empresa de Productos Lácteos de Holguín (Aval)
- Línea de Investigación de perfeccionamiento de la Gestión Organizacional.



La aplicación, hasta los momentos actuales, ha referido en la necesidad o complejidad de realizar y actualizar los perfiles de competencias de los directivos, como elemento con mayores insuficiencias en las organizaciones estudiadas.

### **Valoración económica y aporte social**

#### Económico

La propuesta realizada constituye una observación a un tema que tiene un valor inestimable en la sociedad cubana, tanto en lo económico como en lo social, dirigida a la formación y capacitación de directivos en las organizaciones cubanas con un procedimiento para la elaboración del diagnóstico de capacitación y el plan de probada factibilidad en su materialización por las organizaciones del territorio.

La investigación ha causado gran impacto, desde el punto de vista económico, ya que la misma se ha desarrollado por un equipo de consultores externos constituidos por un estudiante, asesorado por profesores de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

Este trabajo se ha llevado a cabo en tiempo extracurricular y docente como parte de una línea de investigación, pero a su vez para dar respuesta a una necesidad del territorio, por concepto de su puesta en práctica no se ha cobrado a las empresas donde se ha llevado a cabo, por lo que para ellos ha existido un ahorro por cada servicio prestado de \$3 000.00 MN y 1 000 CUC; que responde a los conceptos siguientes: a dos profesores auxiliares se les paga 900.00 MN y a un estudiante evaluado como ATD se le paga 150.00 MN .

Con respecto a los recursos materiales se consideran despreciables pues el informe se entrega en soporte digital.

#### Social

El resultado de este trabajo, si se pone en práctica, constituye un aporte social para las organizaciones pues proporciona una herramienta para el desarrollo de conocimientos, garantiza la formación y capacitación de directivos del territorio, así como la disminución sensible de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, favorable al clima socio político en los grupos y colectivos laborables, cuadros y reservas verdaderamente comprometido con la sociedad que se construye y con

respuesta efectiva a los retos y desafíos del presente y del futuro, en fin de satisfacer de forma más satisfactoria los intereses individuales, organizacionales y sociales.

El procedimiento diseñado y aplicado en diferentes organizaciones constituye una contribución al perfeccionamiento de la gestión de los Recursos Humanos.

### **Conclusiones**

Se diseñó un procedimiento para realización del diagnóstico y plan de los directivos basados en enfoques avanzados y la inserción de elementos metodológicos de resultados en la práctica social.

Las etapas, pasos y técnicas que integran el procedimiento se sustentan en la lógica del proceso de capacitación de los directivos y los resultados que, con su aplicación, se logran contribuyen al perfeccionamiento del mencionado proceso.

Las experiencias de aplicación del procedimiento en diferentes entidades evidencian la factibilidad del procedimiento y proporcionan cierto enriquecimiento teórico al campo de estudio sobre el proceso de capacitación de los directivos en las organizaciones.

### **Recomendaciones**

En aras de introducir y generalizar los resultados de la presente investigación se recomienda:

Hacerle llegar las consideraciones del presente trabajo a las entidades que participan en la capacitación de cuadros (MES, Escuelas Rmales y otras entidades) para su análisis y posterior inclusión en los programas de estudio.

Poner a disposición de los dispositivos de cuadros y las organizaciones el contenido de este procedimiento para su introducción y generalización en la práctica organizacional y social.

Evaluar la posibilidad de publicar sus resultados en forma de artículo o participación en eventos científicos y gerenciales.

**Referencias bibliográficas**

MARRERO, C. 2002: *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en las instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba*. Tesis Doctoral. ISPJAE, La Habana.

\*

Trabajo presentado en el XIX Fórum Científico Nacional de Estudiantes Universitarios de Ciencias Técnicas. Tutorado por la M.Sc. Bárbara Galcerán Chacón y el M.Sc. José Rodrigo Ricardo.