

La gestión del proceso de formación de directivos desde la Universidad de Granma

Management of the process of training managers from the University of Granma

Arismendis Tamayo Pupo¹, Rosa María Cedeño Pérez², Modesto Primitivo Arencibia González³

Universidad de Granma

Datos de los autores

¹ Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular y Jefe del Departamento de Preparación de Cuadros de la Universidad de Granma. Correo. atamayop@udg.co.cu

² Máster en Dirección, Profesora auxiliar del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Granma. Coordinadora del Diplomado en Administración Pública. Correo. rcedenop@udg.co.cu

³ Máster en Dirección, Profesor auxiliar del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Granma. Coordinador de la Maestría en Dirección. Correo. marencibiag@udg.co.cu

RESUMEN

Introducción: El proceso de formación de directivos desde la universidad es trascendente para la mejora en la gestión de las organizaciones empresariales y públicas.

Objetivo: Fundamentar las interacciones relevantes en la gestión de la formación de directivos concebidas como proceso mediador entre las partes interesadas internas y externas desde la Universidad de Granma.

Métodos: Se realizó una revisión documental sobre el tema. Fueron entrevistados los directivos de la universidad, especialistas y de los sectores empresarial y público.

Resultados: Las interacciones relevantes identificadas fueron: entre las partes interesadas del contexto organizacional, la cultura organizacional, propósitos organizacionales y la estructura organizacional. Se argumentaron los elementos estructuradores del proceso de formación de directivos y su gestión.

Conclusiones: La gestión de la formación de directivos desde la Universidad de Granma contribuyó a la preparación de los entes encargados de su puesta en práctica y al progreso sostenible de la provincia, a través de la formación de sus cuadros.

PALABRAS CLAVE: gestión de procesos; formación de directivos; sector empresarial; sector público.

ABSTRACT

Introduction: The process of training managers from the university is transcendent for the improvement in the management of business and public organizations.

Objective: To ground the relevant interactions in management training of managers conceived as a mediating process between internal and external stakeholders from the University of Granma.

Methods: A documentary review on the subject was carried out. The executives of the university, specialists and the business and public sectors were interviewed.

Results: The relevant interactions identified were: between the stakeholders of the organizational context, the organizational culture, organizational purposes and the organizational structure. The structuring elements of the management training process and its management were argued.

Conclusions: The management training of executives from the University of Granma contributed to the preparation of the entities in charge of its implementation and the sustainable progress of the province, through the training of its cadres.

KEYWORDS: process management; management training; business sector; public sector.

RECIBIDO: 05/01/2019

APROBADO: 05/04/2019

INTRODUCCIÓN

La formación permanente de los directivos empresariales y públicos desde la universidad, constituye una variable compleja condicionante de la innovación y mejora en la gestión de las organizaciones. Como proceso social transformador, ha de ser gestionado, en tanto, su carácter cultural e intencional conduce a una gestión formativa esencialmente humana, lo cual comporta mayores niveles de interacción e interrelación al interior de las organizaciones universitarias, sostenidos en el hombre, en sus grados de articulación, sus capacidades, su compromiso personal y hacia la organización para el logro de tal aspiración.

En el intento de comprender y resolver tales asociaciones concurrentes, se precisa según González (2004), conocer e investigar la realidad social a partir de un bagaje teórico y metodológico consecuente con el grado de complejidad, desarrollo y posibilidad que tal realidad contiene. La formación de directivos y su gestión desde la universidad, constituye una realidad con múltiples significados y cambiantes desajustes entre teoría y práctica, que necesita de

sistemáticas resignificaciones epistémicas como parte de las ciencias sociales, dentro de marcos propios de esa realidad a partir de la construcción del conocimiento.

En este sentido, el estudio y propuesta de soluciones concretas le corresponde de manera expedita a la universidad, al ser promotora, gestora y desarrolladora, por excelencia, de la investigación y la formación, desde la que se legitima una transformación esencialmente humanística y cultural, de conformidad con la jerarquía que entraña la formación permanente de los directivos para la aprehensión de conocimientos relevantes a través de su relación cognoscitiva de enfrentamiento con su actividad directiva, sobre todo, en momentos de reconfiguración global de la cultura humana y en correspondencia con los objetivos estratégicos de la nación, cada organismo, territorio y organización en particular.

En la actualidad el Ministerio de Educación Superior tiene el encargo estatal de dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y reservas, refrendado en el Decreto Ley No. 350/2017 en su artículo 7 página 52, lo cual responsabiliza a las universidades con la preparación de los directivos para que puedan realizar su trabajo y obtener resultados en su gestión. Es incuestionable el progreso en la gestión de la formación de directivos desde la universidad, avalado por los resultados alcanzados.

El presente trabajo tiene como objetivo, fundamentar las interacciones relevantes en la gestión de la formación de directivos concebidas como proceso mediador entre las partes interesadas internas y externas desde la Universidad de Granma.

MÉTODOS

La investigación que se muestra es resultado de una tesina defendida en el año 2018 y en su desarrollo se siguió la metodología siguiente:

- Se aplicó encuesta a nueve (9) directivos del ápice estratégico de la universidad, 31 directivos de la administración pública y del sector empresarial en la provincia y siete (7) profesores-investigadores. Se pesquisó acerca del lugar del proceso formación de directivos en el mapa de procesos de la universidad y su incidencia en este, la percepción de los directivos acerca de la formación que reciben desde la universidad y las principales fortalezas y barreras en la implantación de la formación de directivos desde un enfoque de procesos.

- La consulta de información sobre formación de directivos y su gestión (Batista, Muñiz y Montenegro, 2018; Bañobre, García, Dorta y Marichal, 2015; González, 2018; López y Pérez, 2015), la universidad en el desarrollo cultural (Fuentes, 2010; Gómez, 2013; Horruitinier, 2009;) y el enfoque de procesos (Llanes y Lorenzo, 2017).
- El análisis-síntesis de los elementos derivados de la caracterización y el diagnóstico realizado, así como, de la revisión bibliográfica desarrollada, que permitió arribar a generalizaciones acerca de las principales causas que limitan la contribución proactiva de la formación de directivos desde un enfoque que promueva su gestión como proceso.
- El empleo del método sistémico estructural-funcional, para fundamentar las interacciones relevantes sobre las que hay que trabajar, en función de desarrollar la formación de directivos desde un enfoque de mejora de procesos.

RESULTADOS

El resultado del diagnóstico sobre el comportamiento de la formación de directivos y su gestión desde la Universidad de Granma, fue el siguiente:

- Sesgos en el diseño del proceso de formación de directivos y su gestión, por la falta de planificación, falta de articulación entre las necesidades externas e internas, limitación en los procedimientos y carencia de la evaluación de su impacto.
- No se fundamentan en su contexto las interacciones relevantes para mejorar la formación de directivos con enfoque de procesos, con relación al mapa de procesos de la universidad.
- Persiste la tendencia a asumir a la formación de directivos como un proceso asociado a un área específica de la universidad, lo cual denota una falta de articulación con los objetivos estratégicos y conduce a la pobre integración del resto de las áreas implicadas, obstaculiza su coherencia y en consecuencia, se percibe limitación en las acciones formativas, al estar permeadas por la espontaneidad, propensas a homogenizar y no personalizar la formación.

El origen fundamental de esta situación, está determinado por el ineficiente e inflexible enfoque metodológico de gestión del proceso de formación de directivos, lo cual se revela en la limitada interrelación entre los elementos estructuradores que tipifican este proceso.

A partir de considerar los principios de enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora continua, toma de decisiones basado en la evidencia, gestión de las relaciones, consignados en la Norma ISO 9001 -2015, se logró una aproximación

al mapa del proceso de gestión de la formación de directivos desde la universidad, tal y como aparece en la figura 2.

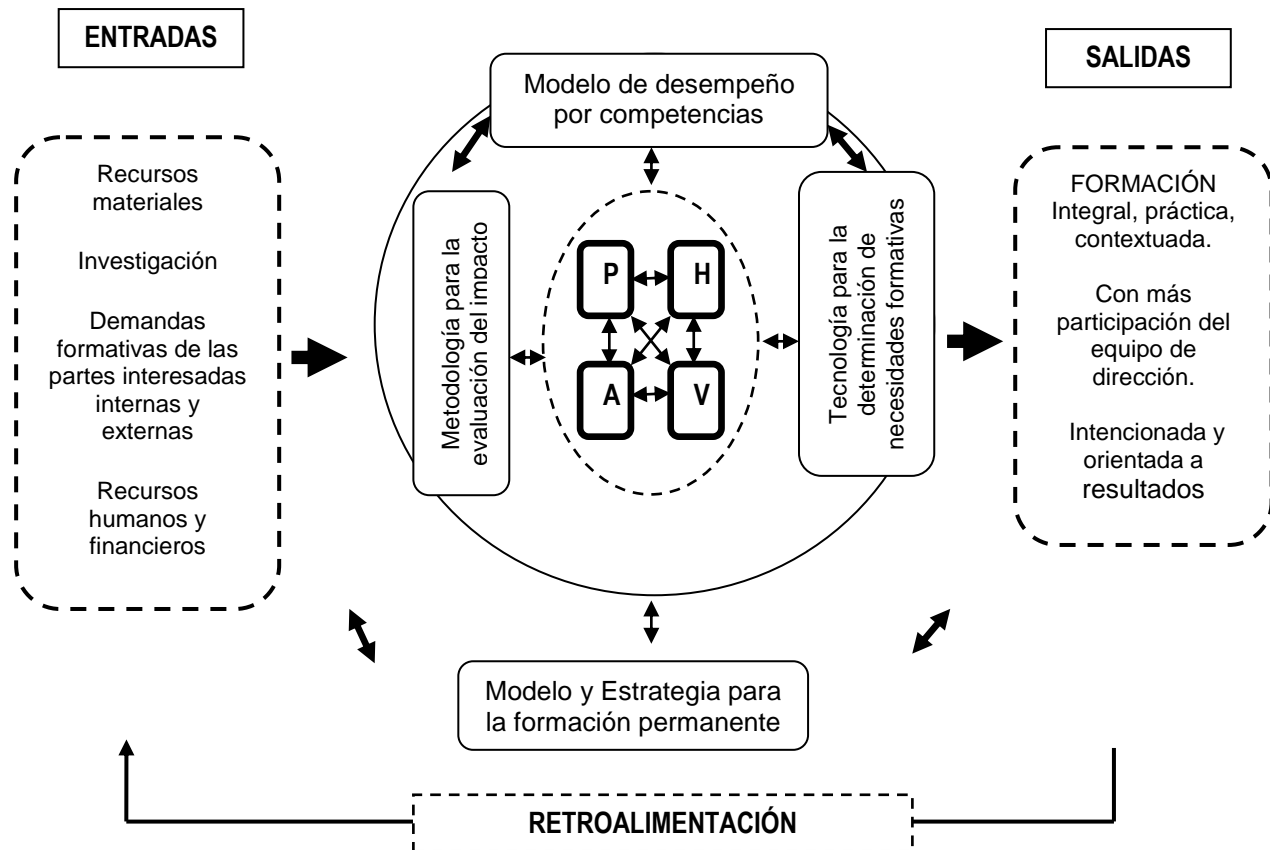


Figura 1. Representación del mapa del proceso de gestión de la formación de directivos

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

La gestión del proceso de formación de directivos desde la universidad, debe considerar el carácter estratégico del enfoque sistémico que permite, según Gómez (2013), una transformación simultánea del conjunto de sus partes, de los canales más visibles de su relación con el entorno, y, además, propicia a la organización imprimir nuevas condiciones internas acorde al cambio.

Es una necesidad considerar las denominadas interacciones relevantes, según Llanes y Lorenzo (2017), son aquellas que determinan objetivos y metas de carácter integracionista, a

saber: interacción con las partes interesadas del contexto organizacional, con la cultura organizacional, con los propósitos organizacionales y con la estructura organizacional.

Estas interacciones son analizadas en el contexto de la gestión integrada por procesos, como estadio superior de la gestión por procesos y como enfoque para los sistemas de gestión normalizados.

Sin embargo, el contexto examinado no se inscribe dentro de este tipo de sistema de gestión y se trabaja en la mejora de la gestión por procesos, se considera de mucha utilidad para la concepción del proceso de gestión de la formación de directivos.

A partir de las premisas anteriores, se asume a la *gestión de la formación de directivos* como un proceso teórico-práctico, que confiere coherencia a las acciones formativas, generadas y desplegadas en/por las universidades, diseñado y ejecutado para dar cumplimiento a su encargo social, orientado a una dinámica humana sustentada en interacciones contextuales socio individuales y organizacionales de significados y sentidos de la actividad de dirección, desde la que se moldean la capacidad reflexiva y autorreflexiva de los directivos implicados, la satisfacción de sus necesidades formativas y las del contexto, para la transformación de la realidad.

La gestión de la formación de directivos constituye, entonces, un proceso vinculado a los problemas sociales e individuales del contexto empresarial y público, que coadyuva a la excelencia de la formación de sus directivos, en particular, a partir de vías estratégicas de participación e interacción colectiva en la trama interna y externa de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, permite no solo, las acciones propias de diseño y puesta en práctica, sino, la recuperación, construcción e internalización de la práctica administrativa interactiva y consciente, al permitir a los directivos, sujetos de la formación, comprender y explicitar los sentidos, fundamentos, lógicas y elementos problemáticos de la experiencia formativa, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, sistematización y expresión de las propuestas formativas de carácter contextual.

Permite, además, corregir, comprobar y transformar la práctica formativa en interrelación dialéctica, fundamentada en una nueva praxis que reutiliza la dimensión teórica del conocimiento, como base de la acción. Es decir, un proceso de gestión de carácter formativo-desarrollador de construcción y reconstrucción social del conocimiento administrativo, con base

en la actividad y la comunicación, transformador del objeto de aprendizaje y de los directivos participantes, a partir de la articulación entre los procesos creativos y directivos con un alto grado de independencia cognitiva, lo cual acentúa su naturaleza dialéctica y compleja.

La gestión del proceso de formación de directivos, depende del nivel de madurez alcanzado en la gestión por procesos en la organización universitaria, por ser esta, un método esencial para la integración de los sistemas de gestión. En el contexto de esta investigación se sostiene que, la gestión del proceso de formación de directivos se puede alcanzar a través de su integración con procesos estratégicos, clave y de apoyo fundamentales, cuyo distingo radica en la gestión de las interrelaciones.

El logro de tal aspiración condiciona alcanzar, no solo, eficacia y eficiencia de los resultados del proceso de formación de directivos desde la universidad, sino considerar, además, la flexibilidad como variable especial de su sostenibilidad organizacional. Es decir, contribuir a modificar la formación de directivos que desarrolla la Universidad de Granma desde una perspectiva procesal, en función de la necesidad existente de mejorar la gestión por procesos de la organización, para alcanzar una situación estable relativamente, a partir de considerar el entorno, la organización, los procesos y las personas involucradas.

Se reconoce, que pasar de una orientación organizacional-funcional a una orientación por procesos es un cambio cultural difícil, que requiere intención, patrocinio, compromiso, tiempo y entrenamiento. El enfoque de procesos responde a un pensamiento sistémico, no lineal y constituye un punto vital de apalancamiento para el desarrollo organizacional.

La universidad es una organización compleja; posible por la interacción y la interrelación. Según Fontenla (2008), interacción es "(...) la acción recíproca que modifica la naturaleza o el comportamiento de elementos o fenómenos. La interrelación son interacciones que forman asociaciones, comunicación, uniones, combinaciones" (p. 88). Por tanto, su análisis como organización compleja supone la existencia de interacciones e interrelaciones.

Constituye un prerequisite considerar en la organización, que conforma la universidad de Granma, la fundamentación contextualiza de las interacciones relevantes condicionantes de las relaciones que subyacen en la gestión de la formación de directivos que desde ella se genera y desarrolla.

Se requiere avanzar hacia una gestión integrada por procesos en nuestra universidad, se necesita perfeccionar la gestión por procesos y trabajar sobre las interacciones descritas para desarrollar la gestión de la formación de directivos desde un enfoque de mejora de procesos.

Se debe atender la interacción con las partes interesadas del contexto organizacional, determinar los requisitos legales, otros aplicables por los clientes y otras partes interesadas. Para ello es preciso tener en cuenta lo siguiente:

- Las entradas de demandas del contexto interno y externo, es mayor que las salidas de ofertas hacia estos contextos, por la limitada imbricación de todas las áreas de la universidad y la insuficiente articulación de las entidades externas que participan del proceso.
- Se requiere mayor equilibrio a tenor de los cambios acelerados del contexto externo e interno. Esto supone entender la existencia, no solo, de las partes interesadas internas, sino de otras partes interesadas que necesitan atención de sus necesidades y expectativas crecientes. Para evitar posibles conflictos, se sugiere revisar, adecuar y mejorar los procedimientos de determinación de necesidades y su articulación con los objetivos estratégicos de la universidad y de las organizaciones demandantes.
- La alta dirección de la universidad, debe mantener una actitud proactiva de manera que se puedan modificar oportunamente los procedimientos, métodos, tecnologías y los procesos organizacionales que se consideren necesarios y suficientes para atender las nuevas exigencias de las partes interesadas y mantener la estabilidad de su gestión. Por tanto, los requisitos y demandas de las partes interesadas deberán cumplirse a corto, mediano, largo plazo de modo equilibrado.
- Las necesidades y demandas de las partes interesadas adquieren un significado si se integran alrededor del dispositivo existente para la atención a la formación de directivos y contar con un producto o servicio más integral.

Constituyen partes interesadas del proceso de formación de directivos que se gesta y desarrolla desde la Universidad de Granma, las siguientes: la alta dirección (ápice estratégico), los órganos superiores de dirección (MES), las organizaciones de administración del gobierno (CAP-CAM), las organizaciones empresariales y públicas, con énfasis, en las de subordinación local, las organizaciones políticas y sociales y el personal de la organización (directivos intermedios y CUM).

Interacción con la cultura organizacional.

La cultura organizacional, entendida como el sistema de valores y creencias compartidas del personal, debe adaptarse de acuerdo con las influencias de las partes interesadas y a las presiones interiores producto de la dinámica resultante de las acciones desplegadas por la alta dirección, con el objetivo de desarrollar una cultura enfocada a la gestión de la formación de directivos desde un enfoque de procesos. En este sentido es necesario atender lo siguiente:

- Fomentar una cultura organizacional que favorezca el ejercicio del liderazgo, el sentido de pertenencia, el compromiso, el autocontrol del proceso, así como, el trabajo en equipo, la visión sistémica y el mejoramiento continuo, en sintonía con las creencias y valores orientados a la formación de directivos desde un enfoque por procesos.
- Desterrar la cultura de gestión fraccionada por áreas del organigrama y centrada en tareas, que refleja una estructura jerárquica y netamente funcional, por una cultura enfocada a procesos y objetivos.
- Centrar la atención en el valor añadido para los clientes, considerando la satisfacción equilibrada de las partes interesadas. Se considera como valor añadido a la salida del proceso de gestión de la formación de directivos: una formación integral, práctica, contextualizada, participativa del equipo de dirección, intencionada y orientada a los resultados. Una formación que permita la construcción de significados y sentidos desde la gestión directiva dinamizado por un aprendizaje significativo y el liderazgo. Desde aquí se convierte en un servicio con una serie de características que le confieren una aptitud que cumple con los requisitos de los clientes.
- La asignación de gestores del proceso con la definición de responsabilidades. Esto supone la creación de equipos multidisciplinarios de especialistas, cuya coordinación subyace en el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros (DPSC), con la participación protagónica del Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local (CEDDEL), el Departamento de Cuadros de la Universidad de Granma y el Departamento de Cuadros del Consejo de la Administración Provincial (CAP).
- Determinación metodológica de indicadores de autocontrol y de control posterior, que viabilicen la generación de información apreciable y su compartimentación sistemática.

Interacción de los propósitos organizacionales.

Se refiere a la interacción entre los propósitos organizacionales (misión, visión, valores, estrategias y objetivos) con el proceso gestión de la formación de directivos, de manera tal que

se facilite la congruencia de los propósitos organizacionales hacia el proceso de formación de directivos, y se armonice con la gestión estratégica. El logro de tal intención supone:

- Determinación, a partir de niveles crecientes de prioridad, de aquellos procesos de la organización que influyen en el desarrollo del proceso de formación de directivos.
- Determinación de cómo el proceso de formación de directivos puede influir en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Realizar seguimientos y correcciones oportunas que permitan alcanzar los resultados planificados.
- Determinar qué se va a hacer, qué recursos se requerirán, quién será responsable, cuándo se finalizará y cómo se evaluarán los resultados.
- Establecer qué resultados se desean obtener de manera individual, a través de encontrar las relaciones causas-efectos.

Interacción de la estructura organizacional.

En la raíz de esta interacción subyace la idea de que, la transición hacia la gestión por proceso de la formación de directivos desde la universidad, deberá implementar una estructura organizacional que contribuya al desarrollo de la gestión por procesos. Tiene como principal objetivo, implementar una estructura organizacional que contribuya al desarrollo del proceso de formación de directivos que conjetura:

- Preparar a los principales implicados en que, la gestión del proceso de formación de directivos deberá iniciarse desde la estructura actual de manera que coexistirán el enfoque vertical (funcional) y el enfoque horizontal (por procesos).
- Determinación de las principales interfases entre las áreas funcionales escogidas y el proceso de formación de directivos, que supone preparar a los implicados en la gestión de las interacciones entre las áreas funcionales y el proceso de formación de directivos.

La delimitación y fundamentación de las interacciones relevantes a considerar en la gestión de la formación de directivos desde la universidad de Granma, constituyen paso previo para la aproximación al mapa del referido proceso. El termino de gestión de los procesos en las universidades e instituciones de educación superior en general, aparecen en la literatura especializada a partir de la década del noventa en el siglo pasado.

La gestión por procesos es, un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos organizacionales. Con ella se logra la

alineación de los procesos con los objetivos organizacionales, fusionando y armonizando los elementos fundamentales para fomentar la eficacia y la transparencia de la acciones.

Existe coincidencia en reconocer que, en que cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.

La universidad constituye una institución comprometida con la preservación, el desarrollo-creación y la proyección-difusión de la cultura. Por consiguiente, tiene que ser una organización donde la investigación y la formación de alto nivel ocupen un lugar central (Núñez, 2013), al constituir un escenario fundamental en la creación y difusión de conocimientos y el desarrollo de capacidades a través de procesos de formación y apropiación social del conocimiento, a partir de desarrollar la profesionalización y la investigación de avanzada, lo cual signa como eje esencial la relación universidad-sociedad (Fuentes, 2010).

Los cambios que acontecen en el contexto cubano actual, como plantea González (2018), se destaca la necesidad de perfeccionar la labor de la formación de los directivos, para obtener un mayor impacto en el desempeño de las personas y de las organizaciones y es precisamente la universidad la que más puede contribuir a la formación de los directivos, conforme con el núcleo de su misión, "(...) preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad" (Horruitinier (2009, p. 11).

CONCLUSIONES

- La gestión de la formación de directivos desde la Universidad de Granma contribuyó a la preparación de los entes encargados de su puesta en práctica y al progreso sostenible de la provincia, a través de la formación de sus cuadros.
- Las interacciones relevantes que permiten determinar objetivos y metas de carácter integracionista en la gestión de la formación de directivos fueron las que se establecen con: las partes interesadas del contexto organizacional, la cultura organizacional, los propósitos organizacionales y la estructura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Batista, Tamara., Muñiz, Marisol, y Montenegro, G. (2018). El proceso pedagógico de la preparación de los cuadros y reservas en cuba: una concepción integradora desde la teoría social cognitiva. En (CD-ROM) Congreso Internacional GESEMAP 2018, 4 al 6 de julio de 2018. La Habana: Impresión Palcograf, pp. 1-10.
- Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017. URL: Recuperado el 1 de enero de 2019 de:
<https://www.google.com/search?client=firefox-b-&q=Documentos+del+7mo+Congreso+del+Partido+aprobados+por+el+III+Pleno+del+Comit%C3%A9+Central+del+PCC+el+18+de+mayo+de+2017>
- Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas. (2010) .Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
- Fontenla, J. L. (2008). La evolución en la era de la complejidad. Charles Darwin siglo y medio después. Editorial Científico-Técnica. La Habana, Cuba.
- Fuentes, H. (2010). La formación de los profesionales en la Educación Superior. Una alternativa holística, compleja y dialéctica en la construcción del conocimiento científico. Universidad de Oriente. Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran", Santiago de Cuba, Cuba.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2018). Decreto Ley No. 350/17. Número 13, Año CXVI, pp. 51-82. Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu/> (Consultado 1 de Noviembre 2018).
- Gómez, S. (2013). Vínculos entre la prospectiva, el aprendizaje organizacional, la visión y el enfoque sistémico en la gestión del cambio en las universidades. Revista Cubana de Educación Superior, Nro. 3, septiembre-diciembre. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, pp. 5-17
- González, P. (2004). Las nuevas ciencias y las humanidades. Editorial Anthropos. México.
- González, R. F. (2018). La formación ejecutiva y gestión del capital humano. Retos para Cuba. Revista Folletos Gerenciales, Vol. XXII, No. 1, enero-junio. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, MES. Recuperado (Noviembre 2018), de: <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/93>
- Horruitinier, P. (2009). La universidad cubana: el modelo de formación. En: Estrategias de aprendizaje en la universalización. Editorial Universitaria, La Habana, Cuba.

- López, J. C y Pérez, I. (2015). Gestión de la formación de directivos y su vínculo con la práctica organizacional. Propuesta de modelo contextual. Revista Científica ECOCIENCIA, Vol. 2, No. 3, junio.
- Llanes-Font, M y Lorenzo-Llanes, E. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. Revista Ciencias Holguín. Vol. 13, Nro. 1, enero-marzo, pp. 1-12.
- NC ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Recuperado el 2 de Noviembre 2018, en: <https://www.unich.edu.mx/wp-content/uploads/sgc/NORMAS%20Y%20LEGISLACION%20C3%93N/NORMA%20ISO/ISO%209001-2015.pdf>
- Núñez, J. (2013). La ciencia universitaria en el contexto de los cambios en el modelo económico y social: lecciones del pasado y miradas hacia adelante. Revista Universidad de la Habana, No. 276, julio-diciembre. Editorial UH. La Habana, Cuba: pp. 98-123.