

## Herramientas gerenciales en la capacitación a directivos de empresas agropecuarias de Ciego de Ávila

Complement Management tools in the training of managers of agricultural enterprises in Ciego de Ávila

Armenio Pérez Martínez <sup>1</sup>, Norberto de la Caridad Hernández Sosa <sup>2</sup>,  
Nancy de la Caridad Hernández Crespo <sup>3</sup>

<sup>1</sup>Dr.C., Director del Centro de Estudios de Gestión Organizacional. Universidad de Ciego de Ávila, "Máximo Gómez Báez". Cuba. Correo electrónico: [armenito@unica.cu](mailto:armenito@unica.cu)

<sup>2</sup>Dr.C., Facultad de Ciencias Agropecuarias. Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez". Cuba. Correo electrónico: [norberto@unica.cu](mailto:norberto@unica.cu)

<sup>3</sup>MSc., Centro de Estudios de Gestión Organizacional. Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez". Cuba. Correo electrónico: [nancyhc@unica.cu](mailto:nancyhc@unica.cu)

### RESUMEN

La necesidad de buscar niveles superiores en cada proceso formativo constituye hoy, un imperativo para mejorar el desempeño de los directivos en su labor diaria. La presente investigación tuvo como objetivo determinar las principales herramientas gerenciales para la gestión de procesos utilizadas por los directivos del Ministerio de la Agricultura en el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial en la provincia de Ciego de Ávila. Se analizaron las tesinas realizadas por los participantes en el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, que se imparte en la provincia de Ciego de Ávila, correspondiente a las primeras diez ediciones. Se determinaron las principales herramientas y técnicas gerenciales utilizadas. Se concluye que los directivos aplican las herramientas gerenciales aportadas en los módulos de gestión integrada de calidad y medio ambiente: Tormenta de Ideas, Diagrama de Ishikawa, las que aporta el módulo de Dirección Estratégica: Matriz DAFO y en el modulo de Innovación: Matriz de Vesper. Se debe profundizar el empleo de herramientas gerenciales que aportan los módulos de gestión contable y financiera para lograr soluciones más integrales a los distintos problemas que presentan las empresas agrícolas de la provincia.

**PALABRAS CLAVE:** formación de cuadros; herramientas gerenciales; directivos.

### ABSTRACT

The need to look for higher levels in each training process today constitutes an imperative to improve the performance of managers in their daily work. The present research had as objective to determine the main management tools for the management of processes used by the directors of the Ministry of Agriculture in the Diploma of

Management and Business Management in the province of Ciego de Ávila. The dissertations were analyzed by the participants in the Diploma of Management and Business Management that is taught in the province of Ciego de Ávila, corresponding to the first ten editions. The main management tools and techniques used were determined. It is concluded that the managers apply the management tools provided in the modules of integrated management of quality and environment: Storm of Ideas, Diagram of Ishikawa, provided by the Strategic Management module: Matrix DFO and in the module of Innovation: Matrix of Vesper. The use of managerial tools that contribute the accounting and financial management modules should be deepened in order to achieve more comprehensive solutions to the different problems presented by the agricultural enterprises of the province.

**KEY WORDS:** staff training; management tools; business managers

## INTRODUCCIÓN

El proceso de formación y superación ha sido entendido como la integración gradual y continua de habilidades técnicas y prácticas, conocimientos generales y específicos, hábitos, actitudes y valores, que facultan a los hombres a un ejercicio eficiente de su trabajo y desempeño en cualquier nivel y modalidad.

Lo anterior demanda de las instituciones educativas la revisión del proceso de superación y formación postgraduada, evaluar los cambios o las transformaciones de lo existentes. Este proceso sobre los recursos humanos de un territorio se convierte en una necesidad para lograr juicios de valor sobre la magnitud y profundidad de estos cambios, en virtud de lo previsto en los objetivos a alcanzar y la valoración de su impacto en la práctica atendiendo al contexto que se analice.

La existencia de la Estrategia Nacional de de Preparación y Superación de los Cuadros del estado y el Gobierno y sus Reservas (ENPSC) conforman hoy el programa de capacitación fundamental a través de su objetivo de garantizar el aprendizaje mediante la de preparación y superación integral de de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigentes y estén en mejores condiciones para cumplir con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno, en defensa de las

conquistas de la Revolución. Para ello es necesario perfeccionar los procesos de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas.

El desarrollo constituye un proceso mucho más complejo de lo que se había pensado en un inicio y el camino para llegar a este, no es uno, no es uniforme y lineal. Es por ello que el momento actual requiere soluciones de excepción, necesita de imaginación, capacidad de innovación, visión y creatividad que nos ayuden a trazarnos nuevos mapas mentales que permitan desde un enfoque interdisciplinario la comprensión de diversas variables que se integran para contribuir desde la ciencia al mejoramiento de la sociedad.

La necesidad de buscar niveles superiores en cada proceso formativo constituye hoy, un imperativo y que la revolución educativa abarque no solo el ámbito escolar sino también los sectores productivos y no productivos y las entidades se conviertan en organizaciones que aprendan, se dinamiza la información y la pone al servicio de los cambios y renovaciones que han de hacerse para lograr una activa y consciente participación en la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución (2011) y en la consolidación del proyecto social socialista.

El sector agropecuario cubano desempeña un papel clave en la alimentación de la población; sin embargo, no ha sido posible satisfacer la demanda existente, debido a los insuficientes niveles productivos, en los que influyen, entre otros factores, por el hecho de que, en muchas ocasiones, el considerable potencial científico y tecnológico existente no se explota adecuadamente, y por los insuficientes procesos de difusión y adopción de tecnologías, comportamiento innovador, visión estratégica, vínculos con universidades y centros científicos y la formación continua del capital humano en este sector, en lo que los autores coinciden con Suárez (2003) y Díaz Untoria (2008).

Asimismo, el desempeño de las organizaciones que conforman el sector agropecuario cubano ocurre en un contexto local, por lo que el fomento del desarrollo agrario cubano tiene que estar muy entrelazado con un desarrollo local sostenible, y ambos tienen que estar soportados en la utilización intensiva del conocimiento, la tecnología y la innovación social.

En este sentido, Cruz (2006) considera que es necesario orientarse hacia desarrollo agrario, en el marco de análisis participativos con actores locales, que permita identificar las potencialidades locales con un diagnóstico productivo del territorio y evaluar el efecto de las acciones en la solución de los problemas del municipio y, al mismo tiempo, las redes de

conocimientos e interrelaciones que se generen permitan rediseñar la estrategia para la producción y comercialización de alimentos con el aprovechamiento óptimo de los suelos y la diversificación de productos.

En Cuba se generan tecnologías apropiadas que han sido aplicadas a nivel local, como resultado de investigaciones de nuestras universidades e instituciones científicas y de iniciativas de desarrollo local, con la sabiduría popular y el aprovechamiento del capital humano con que cuentan los territorios siempre que se integren estratégicamente para responder a las necesidades de los mismos. En este sentido, Pomares (2007), declara que: “el desarrollo local en Cuba necesita una mayor correspondencia entre la capacidad científica y técnica de que se dispone y los resultados traducidos en transformaciones sociales o económicas”

En el caso de la provincia de Ciego de Ávila existen estrechos vínculos entre la universidad (UNICA) y el Ministerio de la Agricultura, lo cual permite proyectar una preparación de sus directivos y otros especialistas en las principales materias y contenidos de interés para esta organización: jurídica, económica, técnico-profesional, gestión-dirección. En este caso se hace énfasis en la necesidad de preparar a los directivos para contribuir con su gestión a la seguridad alimentaria, a partir de una modificación en su pensamiento estratégico.

La presente investigación tiene como objetivo determinar las principales herramientas gerenciales para la gestión de procesos utilizadas por los directivos del Ministerio de la Agricultura en el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial en la provincia de Ciego de Ávila en el marco de las 10 ediciones del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.

## **MÉTODO**

Se analizó la totalidad de las tesinas realizadas por los cuadros y reservas que participaron en las primeras diez ediciones del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial en la provincia de Ciego de Ávila. Las mismas se encuentran depositadas en la biblioteca de la Escuela Provincial del Partido “Mártires de Bolivia”.

Se realizó un análisis bibliométrico con el objetivo de determinar las principales herramientas y técnicas gerenciales que emplean estos cuadros en sus tesinas de diplomado.

## RESULTADOS

A partir de la realización de un análisis bibliométrico a la totalidad de las tesinas de los directivos de las empresas agropecuarias que han cursado el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, se pudo arribar a las siguientes regularidades:

**Tabla 1: Relación de herramientas gerenciales aplicadas en las tesinas desarrolladas por los directivos del Ministerio de la Agricultura.**

Edición.	Temas aprobados por los órganos correspondientes	Herramientas gerenciales aplicadas
1ra	La Situación Financiera de la UEB Motel de descanso de los trabajadores La Rueda para la Toma de Decisiones	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, Diagrama de flujo, Razones Financieras.
1ra	Sistemas de Pagos por resultado para la ceba semintensiva de Ganado Vacuno.	5 Por qué, Diagrama Ishikawa, Sistemas de Pago.
2da	Mejoramiento de la gestión del mantenimiento en la UEB Transporte de la Empresa de Suministros Agropecuarios.	Diagrama de Flujo, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, Auditoría del Mantenimiento.
2da	Sistemas de acciones para el mejoramiento de la calidad del producto piña MD2 en la Empresa Agroindustrial Ceballos.	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, Diagrama de flujo, AMFE, Mejora Continua
2da	El análisis financiero para la toma de decisiones de la UEB SSTT CATEC	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, Razones Financieras
2da	Sistema de pagos por resultados en la ceba estabulada de toros.	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, Sistemas de Pago
3ra	Inversión del Grano en la Empresa “La Cuba”	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, Diagrama de Flujo, AMFE, Mejora Continua, Análisis Financiero
4ta	Estudio de factibilidad económica para la introducción de nuevas tecnologías en la mini industria de la Empresa de Cultivos Varios La Cuba	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, Razones Financieras, Sistema de Costos.
4ta	Gestión integrada de calidad y medio ambiente del proceso de producción de hortalizas en la Empresa Agropecuaria El Mambí.	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental.

4ta	Plan de acción para la mejora del proceso de producción de leche en la Empresa Agropecuaria Orlando González.	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental.
4ta	Aplicación de herramientas gerenciales para la gestión del riesgo empresarial en la UEB Florencia	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Matriz de Zabolinsky
5ta	Procedimiento para la gestión de la producción de leche vacuna en la Empresa Ruta Invasora	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental.
5ta	Indicadores de calidad para la mejora del producto Semilla	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE.
6ta	Alternativa nutricional y económica para la producción de frijol	Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental, Sistema de costo.
6ta	Perfeccionamiento de la estructura de organización de la dirección de la Delegación de la Agricultura en CA.	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Organigrama.
6ta	Análisis del proceso de aseguramiento de la sucursal Labiofam S.A. de CA.	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Proyección estratégica
7ma	Preparación de cuadros a los trabajadores de la Agricultura.	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, Mejora Continua.
8va	Evaluación económica sobre la factibilidad de ejecutar el programa de desarrollo ganadero en la Empresa Agropecuaria Orlando González.	Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, Razones Financieras, Sistema de Costos.
8va	Sistema de pago por resultados para la ceba intensiva de ganado vacuno. Empresa Agropecuaria Chambas.	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental.

8va	El control de la calidad en el proceso de producción y beneficio de la semilla de maíz.	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental.,
9na	Incremento del rendimiento del cultivo de la papa.	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental.
10ma	Gestión del proceso productivo para la producción de leche en la Empresa Ruta Invasora de Ciego de Ávila.	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental.
10ma	Gestión del proceso logístico para la producción de leche en la Empresa Ruta Invasora de Ciego de Ávila.	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental.
10ma	La Gestión del Mantenimiento en la Empresa Provincial de Acopio de Ciego de Ávila	Matriz DAFO, Tormenta de Ideas, Diagrama Ishikawa, AMFE, Mejora Continua, Diagnóstico ambiental.

## DISCUSION

### Formación de cuadros y herramientas gerenciales.

El principal desafío de la aplicación de las herramientas gerenciales radica en el diseño y la implementación eficaz del diseño estratégico, el cumplimiento de las políticas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, que se caracterizan por ser complejas, experimentales e inmersas en ámbitos conflictivos. La capacidad gerencial para implementar las políticas y resolver los problemas que surgen durante la ejecución de las alternativas de solución de problemas depende de los enfoques y herramientas gerenciales que se manejen. Los instrumentos gerenciales tradicionales resultan limitados para atender las dificultades inherentes a la implementación de las políticas sociales en entornos de gran incertidumbre y complejidad.

Las herramientas gerenciales constituyen “tecnologías blandas” de diseño y gestión de políticas, programas y proyectos, que facilitan el trabajo cooperativo que realizan los equipos técnicos de las distintas organizaciones con las demás organizaciones estatales. El conjunto de instrumentos que conforman las herramientas atiende dos necesidades principales de la gerencia social, a saber:

- permite la adopción de un enfoque flexible y adaptativo del manejo de los programas y proyectos, que se diferencia significativamente del enfoque tradicional de implementación mecánica y rígida de los mismos;
- provee instrumentos que fortalecen el carácter estratégico de la gerencia social, en tanto en cuanto facilitan la construcción de visiones de largo plazo y definición de los aspectos globales y significativos de la acción en el corto y mediano plazo.

Estos dos elementos del enfoque, adaptabilidad y visión estratégica, convierten a la gerencia social en un instrumento fundamental para el logro de políticas eficientes, eficaces, equitativas, sostenibles y democráticas.

Las herramientas gerenciales contienen los instrumentos necesarios que apoyan el carácter estratégico de la gerencia social. Ellos se usan de manera continua y recurrente para identificar problemas, actualizar análisis y pronósticos, ajustar planes y detectar nuevas necesidades. De esta forma la gerencia busca responder a las condiciones externas en permanente cambio a la vez que apunta a propiciar procesos de cambio organizacional y social.

### **Seguridad Alimentaria Nacional y la preparación de los directivos**

El término Seguridad Alimentaria ha evolucionado desde su primera definición, cuando fuera utilizado en la década del 70, basado entonces en la producción y disponibilidad alimentaria a nivel global y nacional. Esta primera definición se vincula a la identificación del hambre como problema social, que aquejaba desde entonces, a millones de seres humanos. En la década posterior, se añadió al concepto, la referencia al acceso, tanto físico como económico.

El término comenzó a ser manejado con mayor énfasis en la década del 90, cuando se llegó al concepto actual que incorpora la inocuidad y las preferencias culturales, se renombra como Seguridad Alimentaria y Nutricional y se reafirma éste, como un derecho humano.

Inicialmente, el término se refería a la disponibilidad de alimentos, la cual abarca posteriormente y de manera explícita, la necesidad de que los alimentos disponibles no sólo fueran en cantidad suficiente, sino que además estuvieran "accesibles" y fueran "satisfactoriamente utilizados alimentos adecuados (calidad, cantidad, inocuidad, aceptabilidad socio-cultural) para lograr una buena nutrición y que contribuyan a una vida saludable y feliz".

La seguridad alimentaria adquiere trascendental importancia en Cuba, por su contribución directa con el bienestar de la salud, y su altísima dimensión ideológica. Es imprescindible la

formación integral de los que interactúan en la ejecución de sus políticas y resortes en el nivel local, así como la jerarquización del perfeccionamiento de las instituciones responsabilizadas de armonizar potencialidades, se realizan proyectos para enfrentar el cambio con la madurez suficiente. Para ello es vital, el perfeccionamiento continuo de todo proceso formativo en la incidencia y transformación de la realidad, lo que permite reforzar sus capacidades. Esta investigación se relacionan con el proceso formativo para los cuadros gubernamentales en Pinar del Río, a fin de que su actividad sea más eficaz, eficiente y efectiva en el entorno donde se desarrollan, alcanzar la necesaria pertinencia, se orienten los modos de actuación, eleven las competencias y con ello un mejor aprovechamiento de las potencialidades en el nivel de gestión localmente, se aplican nuevos conocimientos a situaciones diversas y complejas, convirtiéndose así en verdaderos gestores en este nivel. En este caso se demanda de directivos cada vez más preparados para asumir la tarea de producir alimentos en las difíciles condiciones que enfrenta nuestro país.

En América Latina y el Caribe la investigación científica (Gazzola y Didriksson, 2008) sigue siendo aún escasa, pero ya cuenta con una multiplicidad de laboratorios e instituciones, aunque concentrados en pocos países y en universidades, que integran investigación y docencia de postgrado con aceptable pertinencia y calidad. Ello es también válido en las ciencias agropecuarias.

### **Análisis del uso de las herramientas gerenciales en las tesinas de los directivos de las empresas del Ministerio de la Agricultura que cursaron el diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.**

A partir de la revisión de la totalidad de las tesinas se pueden apreciar las siguientes regularidades en el uso de herramientas gerenciales por parte de los directivos de las empresas del Ministerio de la Agricultura:

- Predominan herramientas que permiten el diagnóstico. En la totalidad de las tesinas se aplicaron herramientas que posibilitan el diagnóstico, pero no se muestra el mismo empleo de las que fomentan la solución de problemas, toma de decisiones, la planificación y el control.
- Predominan las que se imparten en los módulos de Dirección Estratégica, Gestión Integrada de Calidad y Medio Ambiente y Gestión Contable y Financiera. El resto de los módulos son menos empleadas sus herramientas, debido a que la mayoría de las tesinas son de los módulos iniciales.

- El uso de las herramientas se limita, mayormente a la gestión por procesos, lo cual limita la visión de la organización como un todo.
- Se debe profundizar el empleo de herramientas gerenciales aportadas por los módulos de gestión contable y financiera e innovación para lograr soluciones más integrales a los distintos problemas que tienen las empresas agrícolas de la provincia.

## CONCLUSIONES

- Los directivos de las empresas agropecuarias de la provincia de Ciego de Ávila que cursaron el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial se han apropiado de un conjunto de herramientas gerenciales de los distintos módulos, lo que le permite perfeccionar la gestión de sus organizaciones.
- Los módulos en los cuales los directivos desarrollan sus tesinas y por tanto, aplican la herramientas gerenciales son: gestión integrada de calidad y medio ambiente; dirección estratégica, gestión económico financiera y gestión del mantenimiento.
- En las tesinas se aprecia la carencia de un carácter integrador en la utilización de las herramientas a la hora de solucionar los distintos problemas gerenciales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Gazzola A.L., Didriksson A.: Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Caracas: IESALC-UNESCO, 2008.
- Pomares, H. &Guzón, Ada (2007) Catálogo de Tecnologías para el Desarrollo Local. CEDEL-CITMA, Ciudad de la Habana.
- Cruz, M. (2006) ¿Agricultura Sostenible? En Guzón, Ada (Comp.): Desarrollo Local en Cuba. Ed. Academia, La Habana, p. 236-269
- Díaz Untoria, J. A. (2008) Contribución al Desarrollo Organizacional de la Transferencia de Tecnologías a la Ganadería Bovina. Tesis de Doctorado en Ciencias Veterinarias, Instituto de Ciencia Animal, La Habana.
- Suárez, J. (2003) Modelo y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la Gestión de la Tecnología y la Innovación en la empresa ganadera cubana. Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.

RECIBIDO: 21/ 09/2016; ACEPTADO: 26/12/2016