

## **El proceso de capacitación de los cuadros y sus reservas en el Grupo Azucarero Cubano**

The training process of cadres and their reserves in the Cuban Sugar Group

**Isel María LLumbet Estanque <sup>1</sup>, Arasay Padrón Álvarez <sup>2</sup>**

**<sup>1</sup> Centro Nacional de Capacitación Azucarera- AZCUBA, Cuba**

**<sup>2</sup> Universidad Tecnológica de La Habana-CUJAE, Cuba**

### **RESUMEN**

**Introducción:** El sector agroindustrial azucarero cubano requiere de una capacitación que permita contar con trabajadores, cuadros y sus reservas preparados para enfrentar los retos que impone la sociedad actual.

**Objetivo:** Diagnosticar el proceso de capacitación dirigido a los cuadros y sus reservas en el Grupo Azucarero Cubano (AZCUBA) correspondiente al período: 2013-2015.

**Métodos:** Se procedió al análisis de los resultados, tanto en las últimas zafas, como en los controles a los procesos. Se aplicaron encuestas y test a los cuadros y sus reservas sobre las acciones de capacitación recibidas.

**Resultados:** Las principales deficiencias detectadas fueron: desaprovechamiento de la capacidad tecnológica, bajo nivel de productividad técnica, Incumplimiento de parámetros de eficiencia en el proceso, incumplimiento de parámetros de calidad en el producto y la Incapacidad para enfrentar los procesos de cambio.

**Conclusiones:** Aun persisten deficiencias en el desempeño, en lo fundamental por la insuficiente relación entre las acciones de capacitación que se desarrollan y las exigencias de los puestos de trabajo, además las acciones no se fundamentan sobre la base de los resultados del diagnóstico individual de los cuadros y sus reservas.

**PALABRAS CLAVE:** capacitación; cuadros y sus reservas; diagnóstico.

### **ABSTRAT**

**Introduction:** The Cuban sugar agro industrial sector requires a training that allows to have workers, cadres and their reserves prepared to face the challenges imposed by current society. The objective of this work was to diagnose the training process for the cadres and their reserves in the Cuban Sugar Group (AZCUBA) for the period: 2013-2015.

**Methods:** The results were analyzed, both in the last harvest and in the process controls. Surveys and tests were applied to the cadres and their reserves about the training actions received.

**Results:** The main deficiencies detected were: the lack of technological capacity, the lack of technical productivity, the lack of efficiency parameters in the process, the lack of quality parameters in the product and the inability to cope with the processes of change.

**Conclusions:** Performance deficiencies still exist, mainly due to the insufficient relationship between the training actions being carried out and the demands of labor posts, moreover, the actions are not based on the results of the individual diagnosis of the cadres and their reserves.

**KEYWORDS:** training; cadres and their reserves; diagnosis.

## INTRODUCCIÓN

La capacitación a cuadros y sus reservas se debe concebir de manera integrada, por medio de programas que contemplen diferentes enfoques y métodos de la preparación y superación de directivos, con el objetivo de mejorar el desempeño en su gestión y que responda a las exigencias de los puestos de dirección.

En los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se plantea que...“La agroindustria azucarera tendrá como objetivo primario incrementar de forma sostenida la producción de caña, se prioriza el reordenamiento de las áreas para lograr su acercamiento al central. En su desarrollo deberá perfeccionar la relación entre el central azucarero y sus productores cañeros, aprovechar la tradición azucarera y la experiencia existentes (Lineamiento 209, Partido Comunista de Cuba, 2011, P: 29). Para dar respuesta a este lineamiento es necesario contar con directivos capaces, creativos y preparados en las más modernas técnicas de gestión empresarial y en la aplicación de métodos y estilos de dirección que contribuya al logro de empresas competitivas y eficaces, y poseer los conocimientos, habilidades y valores por lo que deben ser verdaderos líderes, que le permitan realizar las transformaciones que demanda el sector.

Es por esto, que la capacitación debe concebirse en función de las necesidades del cuadro para que se apropie de los conocimientos, habilidades y valores necesarios, para su desarrollo individual, grupal y organizacional, de manera que los resultados se reviertan en la sociedad; debe contemplar un conjunto de procesos que permitan la conducción y gestión de los diferentes componentes curriculares, y a su vez desarrollar el cuadro que se necesita o visiona.

Para lograr ese empeño es necesario el perfeccionamiento de los procesos de capacitación que tienen lugar en las organizaciones, concretamente la que se desarrolla para los cuadros y sus reservas.

En el trabajo quedan reflejadas las principales deficiencias que prevalecen en la capacitación a cuadros y sus reservas del Grupo Azucarero AZCUBA, es por ello que el trabajo se propuso como objetivo diagnosticar el proceso de capacitación que se desarrollan a cuadros y sus reservas en el Grupo Azucarero AZCUBA.

## MÉTODOS

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto en el trabajo se realizó un diagnóstico que tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Estudio de los principales momentos por los que ha transitado la capacitación en la industria azucarera cubana.
2. Análisis de los resultados de las zafas de los años 2013, 2014 y 2015.
3. Análisis de los informes de los controles a los procesos realizados durante los años 2013, 2014 y 2015.
4. Estudio de los contenidos de los programas docentes desarrollados durante los años 2013, 2014 y 2015.
5. Resultados del “Test de Efectividad de Habilidades Gerenciales”.
6. Resultados de la “Encuesta de aplicación de los conocimientos del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial”.

## RESULTADOS

Según análisis documental de los resultados de las últimas zafas 2013, 2014 y 2015, se destaca un débil desempeño en los cuadros que se manifiesta en los siguientes aspectos:

1. Desaprovechamiento de la capacidad tecnológica.
2. Bajo nivel de productividad técnica
3. Incumplimiento de parámetros de eficiencia en el proceso.
4. Incumplimiento de parámetros de calidad en el producto.
5. Incapacidad para enfrentar los procesos de cambio.

Por otra parte, el estudio de los informes de los controles a los procesos, realizados durante los años 2013, 2014 y 2015 en el Grupo Azucarero AZCUBA permitieron determinar que:

1. La capacitación no es vista como parte integrante del Sistema de Gestión de Capital Humano.
2. Falta de liderazgo en los directivos para desarrollar el trabajo en equipo y la toma decisiones.
3. Los directivos no tienen en cuenta la información económica financiera para la toma de decisiones
4. Existe limitada correspondencia entre los conocimientos y habilidades tratados en el proceso formativo y las exigencias del puesto actual o futuro.
5. Se evidencian problemas en las técnicas de delegación de autoridad.
6. Los directivos tienen problemas para establecer una adecuada comunicación con sus subordinados.

### **Resultados del estudio de los contenidos de los programas docentes desarrollados durante los años 2013, 2014 y 2015.**

Durante los años 2013, 2014 y 2015 en las aulas del CNCA se capacitaron 3 000 cuadros y sus reservas. Los objetivos de los programas docentes desarrollados para ellos no siempre dan respuesta a los problemas que se detectan en los informes de resultados de las zafras y de los procesos, se quedan en el nivel de conocer, por otro lado, se ofrece la misma acción de capacitación a cuadros con experiencia en el sector que a los cuadros noveles, todo ello como resultado de la no realización de los diagnósticos de necesidades de capacitación, lo que lleva a considerar que la capacitación que se desarrolla es poco efectiva. Se analizan los contenidos derivados de los objetivos, se aprecia que durante los tres años que se tomaron para el estudio; se reiteran algunos contenidos de dirección que no se corresponden en su totalidad con las deficiencias identificadas, por lo que no siempre logran adquirir los conocimientos y desarrollar las con habilidades requeridas para conducir las organizaciones.

### **Resultados del “Test de Efectividad de Habilidades Gerenciales”.**

En el año 2015, como parte del proceso de retroalimentación de las acciones de capacitación desarrolladas en los 2 últimos años se aplicó el “Test de Efectividad de Habilidades Gerenciales” diseñado para evaluar la efectividad de las habilidades gerenciales en cuadros y sus reservas.

Los resultados muestran que aun existen dificultades en habilidades tan importantes para un buen directivo como son las de comunicación y toma de decisiones. La habilidad en las

negociaciones se identifica como la más crítica, esto sin dejar de mencionar que ninguna está por encima del 88% en los cuadros principales del Grupo Azucarero AZCUBA, cuadros que en su mayoría, por los años que llevan en cargos de dirección han recibido diferentes acciones de capacitación en su proceso de preparación como directivo.

### **Resultados sobre la “Encuesta de aplicación de los conocimientos del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial”.**

Esta encuesta fue aplicada a la totalidad de los Consejos de Dirección del Grupo Azucarero AZCUBA para diagnosticar el grado de aplicación de los conocimientos recibidos en el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial.

Los resultados refieren dificultades en la variable Dirección, en los siguientes aspectos:

1. Desconocimiento de los valores compartidos y definidos en la estrategia de la entidad por parte de los trabajadores.
2. Desconocimiento de las políticas propias de la entidad.
3. No se conoce la técnica de solución de problemas como búsqueda de alternativas en solución de los mismos
4. No se trabaja en equipo.
5. No se delega correctamente.
6. La comunicación, es ineficiente hacia lo interno de los procesos grupales.
7. Falta de generación de ambientes que propicien innovaciones por parte de los trabajadores.

## **DISCUSIÓN**

### **Principales momentos por los que ha transitado la capacitación en la industria azucarera cubana.**

Desde la década del 70, el sector azucarero se destacó como un sector de referencia en materia de capacitación técnica y en menor grado en la preparación de los cuadros y sus reservas que requería la industria azucarera cubana. En el año 1974, cada provincia contaba entre diez y quince pequeñas escuelas denominadas Escuelas Técnicas Azucareras – ETA - que contaban con todo lo necesario en cuanto a base material de estudio, la plantilla era mínima, solo dos o tres personas; en el período docente el claustro, lo constituían los mejores especialistas de la producción. Cada año capacitaban miles de trabajadores

El 18 de septiembre de 1978 se funda el Centro Nacional de Capacitación Azucarera -CNCA - por la Resolución NO. 78 -141 con el objetivo de desarrollar la capacitación técnica de los trabajadores del sector que contribuyó a la asimilación de nuevas tecnologías y a elevar los resultados en la producción.

Se aprobaron planes de estudio para el nivel de Técnicos Medios, los cuales permitieron la superación de miles de trabajadores en diferentes modalidades, a tiempo completo, parcial y por encuentro. Como parte del propio desarrollo del sistema de capacitación del MINAZ en la década del 80, se sustituyen la mayor parte de las pequeñas escuelas por Centros de Capacitación en cada provincia, llamadas Escuelas de Superación Técnica Azucarera – ESTA -, con una capacidad promedio de 500 estudiantes, recursos para la enseñanza y un claustro de profesores propio.

A finales de los años 80 con la creación del Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas –SUPSCER- se modifica el objeto social del CNCA, convirtiéndose en la escuela ramal del MINAZ para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas del sector, cada año se capacitaban en las instalaciones del centro los principales cargos de la agroindustria azucarera, debilitándose este proceso notablemente durante el período especial.

Entre 1994 y 2001 el sector se descapitalizó y fue necesario su redimensionamiento, proceso que se oficializó el 10 de abril de 2002 y al que se dio por nombre Tarea Álvaro Reynoso. En este período se cierran las Escuelas Técnicas Azucareras, y con ello la capacitación técnica. Se redujo notablemente el proceso de enseñanza aprendizaje, deteriorándose el Sistema de Capacitación del sector azucarero casi en su totalidad.

A partir del año 2008 se emprende un proceso gradual de transformaciones y al mismo tiempo de recuperación de la producción azucarera, que incluyó el cierre del MINAZ y la creación el 10 de noviembre de 2010 del Grupo Azucarero (AZCUBA), quedó conformado por 13 empresas azucareras, 10 entidades de apoyo, 2 Institutos de investigación y el Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA). Cuenta con 56 UEB Central Azucarero así como 65 UEB de Atención a Productores y 13 UEB de Derivados, 12 destilerías, 11 refinerías, 106 fábricas de alimento animal, humano y levadura torula, 5 plantas de CO<sub>2</sub>, 3 de tableros, 1 de caramelos, 1 de sorbitol y 2 de fitomás, entre otros.

AZCUBA mantiene además, relaciones contractuales con 1 026 unidades productoras de caña que en su total abarcan aproximadamente 750 mil hectáreas y a 102 202 cooperativistas.

Para atender la necesidad de la capacitación de los productores cañeros se crean en las provincias de Matanzas, Sancti Spíritus, Las Tunas y Granma, cuatro escuelas gerenciales, las que modificaron su objeto social para contribuir al desarrollo de la capacitación técnica y gerencial de los trabajadores y directivos de las provincias que atienden.

Como parte del proceso de recuperación del sector, en el 2013, fue necesario reestructurar el Sistema de Capacitación del Grupo Azucarero AZCUBA, constituido por dos subsistemas: la capacitación técnica y la de cuadros y sus reservas, este último se encuentra en proceso de desarrollo y perfeccionamiento.

Del análisis de los resultados que aportaron cada uno de los métodos empleados se constató que, desde la década de los años 70, el sector azucarero se destacaba como un sector de referencia en materia de capacitación técnica y en menor grado en la preparación de los cuadros y sus reservas que requería la industria azucarera cubana, pero en los años entre 1994 y 2001 el sector se descapitalizó, lo que provocó su redimensionamiento, se redujeron notablemente los procesos de capacitación deteriorándose el Sistema de Capacitación del sector azucarero casi en su totalidad. Más adelante y como parte del proceso de recuperación del sector, en el año 2013,

Fue necesario reestructurar el Sistema de Capacitación del Grupo Azucarero AZCUBA, el que quedó constituido por dos subsistemas: la capacitación técnica y la de cuadros y sus reservas, este último aun no está totalmente desarrollado. Al analizar los resultados de los programas docentes desarrollados y los resultados de los procesos se observó coincidencia en algunos de los criterios expresados en los informes de zafra, ya que, en muchas de las organizaciones, la capacitación no es vista como uno de los subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos; lo que conlleva a que las mismas no se gestionen adecuadamente el proceso, no todas las empresas identifican las necesidades de capacitación y aquellas que lo llevan a cabo no logran hacerlo correctamente. Se hace reiterativa la carencia de algunas habilidades necesarias para conducir las organizaciones a pesar de que todos los años, los cuadros reciben acciones de capacitación, no dan solución a las carencias identificadas en los informes antes referidos.

Se comprobó que a pesar de las acciones de capacitación que se desarrollaron en los años que se analizan, el proceso de capacitación continúa presentando deficiencias, entre otros aspectos, porque no se trabajan las diferencias individuales de los cuadros y sus reservas; no se realizan los diagnósticos de necesidades de capacitación; el proceso de enseñanza aprendizaje no es el resultado de acciones sistemáticas e interrelacionadas que conduzcan a la solución de las deficiencias detectadas; existe limitada correspondencia entre los contenidos tratados en el proceso de capacitación y las exigencias de los puestos de trabajo; no se aplican diseños metodológicos para evaluar el impacto económico–social de la capacitación, lo cual no permite la retroalimentación y por último no siempre se tienen en cuenta los resultados de las evaluaciones realizadas a los cuadros.

La aplicación del “Test de Efectividad de Habilidades Gerenciales” corroboró que la mayoría de los cuadros y sus reservas poseen años de experiencia en la actividad de dirección, han recibido capacitación, pero continúan las dificultades en habilidades directivas, reflejadas en la encuesta para medir el grado de aplicación de los conocimientos del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial.

Se constató que a pesar del desarrollar acciones de capacitación para los cuadros y sus reservas de AZCUBA, se manifiestan deficiencias dado por:

1. No existe aún una definición clara de los objetivos a alcanzar en el proceso de capacitación.
2. Las acciones de capacitación no se realizan sobre la base de los resultados del diagnóstico individual.
3. No se aplican diseños metodológicos para evaluar el impacto económico–social de la capacitación lo que permite una retroalimentación.
4. Limitada correspondencia entre los contenidos tratados en el proceso de capacitación y las exigencias de los puestos de trabajo.
5. No se trabaja en la formación de los valores necesarios en los cuadros y sus reservas en la sociedad cubana actual.



## CONCLUSIONES

- El Grupo Azucarero AZCUBA, cuenta con un sistema para la capacitación de los trabajadores.
- El subsistema de capacitación a cuadros y sus reservas, a pesar de estar declarado en el sistema, no se encuentra desarrollado.
- En la búsqueda documental, y en aplicación de instrumentos a cuadros y sus reservas, se evidencia que subsisten insuficiencias en los procesos de capacitación a cuadros y sus reservas del sector.
- Entre las causas fundamentales que inciden en las deficiencias presentes en los procesos de capacitación a cuadros y sus reservas del sector se encuentran:
- Insuficiente relación entre las acciones de capacitación que se desarrollan, el programa de desarrollo del Grupo y las exigencias de los puestos de trabajo
- Las acciones de capacitación no se realizan sobre la base de los resultados del diagnóstico individual.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Morales, J. (2010). Asociación Oaxaqueña de Psicología. Recuperado el 2015, de El proceso administrativo de capacitación: [www.conductitlan.net](http://www.conductitlan.net)
- Calderón Córdova, H. (1995). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México: Limusa.
- Castro Ruz, F. (2002). Discurso pronunciado por el Presidente de la República, en el Acto inaugural de los Cursos de Superación para Trabajadores Azucareros, en áreas del central Eduardo García Lavandero. Artemisa.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos.
- Columbié, M. (2002). Sistema de Capacitación para los dirigentes del Sector Público. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana: CEPES.
- Cruz, S. (2013). La tarea Álvaro Reynoso como una inversión. Revista Caribeña de Ciencias Sociales .
- Estado, C. (2000). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Acuerdo Consejo de Estado. . La Habana: Félix Varela.
- Grupo AZCUBA. (2013). Informe de Balance del Grupo AZCUBA. La Habana.

- Grupo AZCUBA. (2013). Informe de Balance de cuadros del Grupo AZCUBA. La Habana.
- Grupo AZCUBA. (2013). Informe de los procesos del Grupo AZCUBA. La Habana.
- Grupo AZCUBA. (2014). Informe de Balance del Grupo AZCUBA. La Habana.
- Grupo AZCUBA. (2014). Informe de Balance de cuadros del Grupo AZCUBA. La Habana.
- Grupo AZCUBA. (2014). Informe de los procesos del Grupo AZCUBA. La Habana.
- Grupo AZCUBA. (2015). Informe de Balance del Grupo AZCUBA. La Habana.
- Grupo AZCUBA. (2015). Informe de Balance de cuadros del Grupo AZCUBA. La Habana.
- Grupo AZCUBA. (2015). Informe de los procesos del Grupo AZCUBA. La Habana.
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). La Habana.
- López, J. (2010). ). Modelo de gestión del proceso de preparación y superación de cuadros en el contexto de las organizaciones en Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana: CEPES.

RECIBIDO: 21/01/2016 ACEPTADO: 23/03/2016
----------------------------------------------

**Datos de los autores:**

- Ms.C. Isel María LLumbet Estanque, Profesora del Centro Nacional de Capacitación Azucarera, Cuba. [isel@cnca.azcuba.cu](mailto:isel@cnca.azcuba.cu).
- Dra.C. Arasay Padrón Álvarez, Profesora Titular, Universidad tecnológica de La Habana, CUJAE, Cuba. [apadron@crea.cujae.edu.cu](mailto:apadron@crea.cujae.edu.cu)