

Experiencias del proceso de capacitación en la actualización del modelo económico cubano.

Experiences of the training process in the updating of the Cuban economic model

Marisol Muñiz Guilarte¹, Gerardo Montenegro Moran² y Tamara Batista Gutiérrez³

Ministerio de Educación Superior, Cuba

¹ Dra. C., Asesora de la Dirección de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior de Cuba. marisol@mes.gob.cu

² Ms.C., Director de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de Cuba.

³ Dra. C. Asesora de la Dirección de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior de Cuba.

RESUMEN

Introducción: La aprobación de las políticas vinculadas a los lineamientos económicos y sociales cubanos, exige que a través de la capacitación se logre la conceptualización de sus objetivos, una adecuada divulgación y el ajuste necesario, para una correcta implementación de las políticas aprobadas.

Objetivo: Presentar las principales experiencias del proceso de capacitación de los actores principales, en especial con los cuadros, con vistas a la actualización del modelo económico cubano.

Métodos: Se realizó un diagnóstico de las principales acciones de capacitación desarrolladas para la implementación de las políticas aprobadas. Se identificaron las etapas de estos procesos y se evaluaron las experiencias resultantes.

Resultados: Se identificaron 6 etapas en los procesos de capacitación desarrollados: 1) Sensibilización y preparación de los actores relevantes; 2) Identificación de las necesidades de capacitación; 3) Elaboración de los programas; 4) Elaboración de documentos orientadores; 5) Multiplicación de la capacitación y 6) Evaluación del resultado de la capacitación. Se identifican propuestas de innovación factibles de aplicación en el sector empresarial y público.

Conclusión: Los principales desafíos están en la determinación de las necesidades de capacitación de las organizaciones en función de los cambios que requiere el país y del desarrollo de la institución, mantener el perfeccionamiento constante de los programas y la evaluación de los impactos de la capacitación vinculados a los resultados de la gestión directiva del cuadro. La asesoría y participación activa del Ministerio de Educación Superior está presente en todas las etapas.

PALABRAS CLAVE: capacitación de cuadros; perfeccionamiento del modelo económico; determinación de necesidades de capacitación; sector empresarial y público.

ABSTRACT

Introduction: The approval of the policies linked to the Cuban economic and social guidelines, requires that through the training the conceptualization of its objectives be achieved, an adequate disclosure and the necessary adjustment, for a correct implementation of the approved policies.

Objective: Present the main experiences and challenges of the training process of the main actors, especially with the cadres, with a view to updating the Cuban economic model.

Methods: A diagnosis was made of the main training actions developed for the implementation of the approved policies were analyzed. The stages of these processes were identified and the resulting experiences were evaluated.

Results: Six stages were identified in the training processes developed: 1) Sensitization and preparation of the relevant actors; 2) Identification of training needs; 3) Development of the programs; 4) Preparation of guidance documents; 5) Multiplication of the training and 6) Evaluation of the result of the training. It identifies feasible innovation proposals for application in the business and public sectors.

Conclusion: The main challenges are in determining the training needs of organizations in accordance with the changes required by the country and the development of the institution, maintaining the constant improvement of the programs and the evaluation of training impacts linked to the results of the directive management of the table. The advice and active participation of the Ministry of Higher Education is present in all stages.

KEYWORDS: training of managers; improvement of the economic model; determination of training needs; business and public sector.

RECIBIDO: 30/01/2018

ACEPTADO: 20/04/2018

INTRODUCCIÓN

Cuba se encuentra enfrascada en la actualización de su modelo económico a partir de Los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), (Castro, 2011). Se han aprobado varias políticas encaminadas a la implementación de estos lineamientos, las cuales tienen como objetivo garantizar un desarrollo

sostenible, el incremento de la producción de alimentos con calidad, elevar la eficiencia, el ahorro de portadores energéticos, el empleo eficiente de las capacidades intelectuales y físicas presente en nuestro pueblo y elevar la competitividad en la producción de los bienes y servicios.

En la actualidad ya se aprecian algunos cambios que transforman la estructura empresarial y la administración pública, entre los que se encuentran:

- Cambios en la política tributaria
- Combinación de las distintas formas de gestión estatal y no estatal.
- Fortalecimiento del modelo de gestión empresarial y de las unidades presupuestadas.
- Creación de organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE), empresas y unidades empresariales de base (UEB), desde el año 2010
- Incremento de exportaciones y sustitución de importaciones.
- Unificación monetaria y cambiaria.
- Desarrollo de los mercados internos mayoristas y minoristas.
- Desarrollo del sistema tributario.
- Fomento del desarrollo local.
- Consolidación de la integración regional de la base productiva (ALBA, y otros).
- Reconversión tecnológica.
- Fortalecimiento del desarrollo de la agricultura.
- Recuperación de la industria.
- Elevación de la eficiencia energética.
- Incremento de la productividad del trabajo y la eficiencia económica.
- Institucionalización
- Enfoque de la producción hacia la satisfacción sostenida de las demandas y sus exigencias en el mercado.

Todos estos cambios implican una gradual descentralización de facultades y el incremento de la responsabilidad de los directivos. Es imposible llevar a cabo esta tarea sin contar con una adecuada preparación de todos los actores que participan en la implementación de los cambios

Este trabajo tiene como objetivo presentar las principales experiencias y desafíos del proceso de capacitación de los actores principales, en especial con los cuadros, con vistas a su preparación para el proceso de actualización del modelo económico cubano.

METODOS

Para desarrollar este trabajo se realizó un diagnóstico a las acciones de capacitación desarrolladas con actores relevantes encargados de implementar las políticas aprobadas, en especial las acciones realizadas con los cuadros, con el objetivo de identificar las etapas y analizar las experiencias del proceso.

RESULTADOS

En todos los casos se identificaron 6 etapas para el desarrollo de la capacitación:

1. Sensibilización y preparación de los actores relevantes

Se desarrollaron talleres de sensibilización con la participación de actores principales. Se consideraron como documentos de trabajo: Los documentos de las políticas aprobadas por el Consejo de Ministros, en las cuales se conceptualizan los procesos de cambios y las medidas que son necesarias para la implementación, indicaciones para la divulgación de la política a implementar y las leyes que fueron modificadas.

En esta etapa es determinante la participación de los principales directivos de la organización.

2. Identificación de las necesidades de capacitación.

En sesiones de trabajo fueron determinados los públicos (interno y externo a la organización) y sus principales necesidades de capacitación, partir de ellas se elaboraron los programas de capacitación. A continuación se relacionan las necesidades más relevantes:

- Caracterizar las necesidades propias de la organización, a partir de las modificaciones propuestas y el plan de desarrollo organizacional.
- Mayor preparación en temas de Dirección y Control.
- Elevar la profesionalidad y motivación del personal.
- Medir la eficiencia a través de la calidad de los servicios y la satisfacción de la población.
- Fortalecer la organización y el control en las organizaciones.
- Mejorar el uso de la información.
- Incrementar los conocimientos sobre técnicas para la mitigación de riesgos.

En el caso particular del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) consideraron la información de los centros gastronómicos de referencias que se encontraban funcionando de forma experimental.

En el proceso de capacitación del sector empresarial fue muy valiosa la información de las empresas en perfeccionamiento y la participación de todos los organismos implicados.

3. Elaboración de los programas de capacitación a desarrollar para los públicos determinados.

En la elaboración de los programas hay que garantizar que este acorde al público al cual está dirigido: interno y/o externo y que propicie la gestión del conocimiento:

- **Saber qué:** Se refiere a los hechos, realidades conocidas, cerca de la información.
- **Saber por qué:** Es el conocimiento científico, acerca de los principios y leyes, es la base del desarrollo tecnológico y se genera en las universidades, en laboratorios de investigación. Acceder a este tipo de conocimiento supone la colaboración con estas organizaciones o el reclutamiento de personal entrenado.
- **Saber cómo:** Son las habilidades o las capacidades para hacer algo. Este tipo de conocimiento está disperso en las organizaciones y puede abarcar desde juzgar el posible impacto de un producto en el mercado, el reclutamiento de la persona adecuada, hasta la operación de una máquina complicada.
- **Saber quién:** Supone conocer quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué, requiere de cierto tipo de relaciones sociales que permitan el acceso a expertos y a su conocimiento. Es crucial cuando los directivos tienen que responder a cambios acelerados.

Los dos primeros saberes pueden obtenerse a través de fuentes explícitas como libros, revistas especializadas o bases de datos expertas, y tienen un alto contenido informativo. Los dos últimos, dado que suponen un alto grado de conocimiento tácito, son más difíciles de codificar y medir (Carlos Obeso, 2000).

En estos procesos de cambio es necesario garantizar actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, captura, transformación y uso y esto debe reflejarse en los contenidos de los programas que se elaboren.

Fue determinante el desempeño del equipo de expertos y profesores los cuales garantizaron el enfoque metodológico y didáctico en la elaboración de los programas en cada proceso.

Tanto las universidades como las escuelas ramales aportaron sus experiencias teóricas y prácticas.

4. Elaboración de documentos orientadores

Con el objetivo de facilitar la información necesaria para la implementación de las políticas se elaboraron materiales que recogieran las políticas, los nuevos conceptos que caracterizan los cambios y la base legal que los ampara.

En todos los casos estos materiales fueron gran muy útiles para garantizar el proceso de capacitación.

5. Multiplicación de la capacitación

Para garantizar la multiplicación de la capacitación se realizó un trabajo metodológico encaminado a contextualizar la capacitación. Se utilizaron ejemplos y casos de la propia provincia, los cuales contribuyeron a una mayor sensibilización de los participantes y se consideraron las particularidades de los sectores. Este enfoque de trabajo favoreció la generación de conocimiento en el contexto de su aplicación lo cual fortalece la integración entre las universidades y el sector productivo y el de los servicios.

6. Evaluación del resultado de la capacitación

Son los cambios significativos y perdurables en relación con el sistema de referencia o estándares previamente seleccionados, que se operan en las personas, las organizaciones o la sociedad como resultado de aplicar un programa de formación, de preparación, una capacitación o implementar una política.

En esta etapa se diseñaron los cambios más significativos para su posterior evaluación. Se debe continuar el trabajo para mejorar el diseño de los resultados y facilite su evaluación.

DISCUSIÓN

El MES tiene el encargo de asesorar y acompañar todos los procesos de capacitación para la implementación de las políticas aprobadas, orientadas al cumplimiento de los Lineamientos de la política económica y social del PCC, lo cual representa capacitar a miles de personas que se desempeñan como directivos independientemente de la jerarquía que ocupa en la organización a la cual pertenece, los cuales cumplen función directiva (planificación, organización, mando y control) de la cual depende el cumplimiento de los objetivos y el desempeño de la organización.

Estos procesos de capacitación implican una gran responsabilidad por parte de los profesores y de los jefes máximos de las organizaciones, ya que la principal tarea es dotarlos de

conocimientos, habilidades, actitudes y valores que garanticen elevar la calidad de su desempeño y que impacte en los resultados que la sociedad espera.

Según Codina (2018 b), la identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Si se parte de que, la definición más general de lo que es dirigir, es “obtener resultados a través de otras personas” se comprende por qué el mayor interés ha estado en las habilidades interpersonales.

Para contribuir a esta preparación se han desarrollado varios procesos de capacitación, entre los que se encuentran:

- Preparación de los cuadros principales nacionales, provinciales del sector empresarial y de la administración pública;
- perfeccionamiento de las escuelas ramales y centros de capacitación;
- actualización de las políticas para la implementación de formas no estatales de gestión gastronómica y los servicios;
- preparación. de los Consejo de Dirección de los Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) para la elaboración de la en planificación estratégica de la entidad.
- capacitación para las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), empresas y unidades empresariales de base (UEB) ;
- preparación para la inversión extranjera;
- curso de capacitación para vicepresidentes de los gobiernos provinciales;
- implementación de las normas jurídicas en el sistema empresarial.

Todos los procesos de capacitación anteriores tuvieron el acompañamiento del Ministerio de Educación Superior (MES) en todas sus etapas y en la mayoría la universidad coordinó y desarrolló los mismos.

Se debe destacar que el MES tiene la función estatal de la capacitación de los cuadros y sus reservas en el país, lo cual representa una gran responsabilidad de las universidades y un gran desafío, que implica la preparación de todos los que participan en la preparación y superación de los directivos, acorde con las exigencias de nuestro proceso de perfeccionamiento económico.

Uno de los retos mayores es lograr una capacitación que se corresponda con los cambios que se realizan en el país, el escenario internacional actual y futuro, por eso es indispensable la preparación integral de los profesores de dirección y de las personas que participan en la preparación de los cuadros. (Codina, 2018a).

Hay que dotar a los directivos de las herramientas y técnicas prácticas para la conducción efectiva de los talentos humanos durante los cambios y motivar al personal. Actualmente una de las aéreas que mayor atención tiene por parte de las empresas a la hora de capacitar a los empleados, son las llamadas habilidades blandas, las cuales están relacionadas con la personalidad y la naturaleza del individuo y comprenden la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso, la capacidad de comunicación efectiva, de liderar procesos, de contar con un pensamiento crítico, la capacidad de innovar, posibilidad de crear nuevos proyectos que contribuyan al crecimiento de la organización.

La aplicación de las TICs en la capacitación a directivos es otro gran reto, las TICs no son una opción, es una realidad que impacta con su enorme potencial y el crecimiento que experimenta en todos los sectores de producción y los servicios. En Cuba su aplicación se ve limitada por las condiciones de infraestructura técnica y que sea valorada como una forma de gestión del conocimiento y una de las vías garantizar la capacitación continua. Codina (2018b) señala este aspecto como uno de los retos tanto en las actividades académicas, como en la gestión de sus tareas.

Principales experiencias

- **La determinación de las necesidades de capacitación con los máximos directivos y participación de los implicados garantiza el impacto de las acciones.**

Cuando la capacitación que se realiza no responde a las necesidades de desarrollo de la organización, entonces la capacitación constituye un gasto.

- **Los jefes son los máximos responsables de la capacitación de sus cuadros y su colectivo**

Esta es una afirmación que se registra en la primera emisión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas desde el año 2000, se reitera en las dos emisiones siguientes en el 2004 y el 2010. Esto responde a que el jefe es el principal formador de cuadros a cada nivel porque con su

acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos de dirección constituyen la mejor escuela para su equipo de trabajo.

- **El trabajo colaborativo garantiza la calidad de los planes y programas de capacitación**

Para el desarrollo de los programas de capacitación hay que tener en cuenta a todos los que pueden aportar al proceso, se debe convocar a expertos, especialistas con experiencia en los temas a impartir, colaboradores en diversas temáticas que permita un enfoque integral.

Hay que tener en cuenta los métodos y estilos para la formación de directivos y aplicar las técnicas que permitan alcanzar el objetivo, no puede ser algo esquemático. Los profesores de dirección y administración tienen que tener una estrecha vinculación con la práctica de forma permanente y dominar los métodos activos de enseñanza. La interacción de los profesores de dirección con los máximos directivos de las organizaciones, en estos procesos, contribuye a su preparación y formación integral.

- **Contar con metodologías con resultados prácticos**

Las universidades y escuelas ramales han implementado una metodología de proyección de la innovación, la cual permitió la generación e implementación en la práctica de exitosos cambios organizacionales, de productos, servicios y procesos, en función de los objetivos de la Administración Pública y Empresarial en Cuba. Esta metodología contribuyó al cumplimiento de la misión de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, por la elevación de las capacidades de los cuadros, en el diagnóstico y la proyección de soluciones ante problemas complejos con mayor integralidad, una toma de decisiones con mayor fundamento económico financiero, técnico y efectividad. (Delgado, 2018).

- **La capacitación logró una mayor comprensión de la necesidad de los cambios**

En todos los procesos de capacitación se pudo apreciar como los participantes reconocen la necesidad de los cambios y que la capacitación recibida permite mayor grado de confianza en la labor que desempeñan.

CONCLUSIONES

- 1 La asesoría y participación del MES estuvo presente en todas las etapas identificadas para todos procesos mencionados.
- Se comprobó la efectividad de los programas de capacitación diseñados, pero no basta con esto, los jefes son en última instancia los máximos formadores con su exigencia y ejemplo.
- La capacitación logró una mayor comprensión de la necesidad de los cambios que se reflejan en las políticas aprobadas.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Castro Ruz, Raúl. (2011). Discurso de clausura del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Codina Jiménez, Alexis. (2018 a). Experiencias en la capacitación de directivos, en el XXX Aniversario del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Folletos Gerenciales, Volumen XXII, No (1) Enero-Marzo 2018, Páginas: 35-44.

<https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/86>

Codina Jiménez, Alexis. (2018 b). Conocimientos y habilidades para la gerencia de empresas cubanas en el contexto actual. Una propuesta. Folletos Gerenciales, Volumen XXII, No (1) Enero-Marzo 2018, Páginas: 35-44.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011). Editorial PCC, 38 p.

Delgado Mercedes. (2018). Proyectos de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. *Folletos Gerenciales, Volumen XXII, No (1) Enero-Junio, 2018, Páginas: 33-41*