

Diagnóstico del proceso de gestión de la capacitación a cuadros en el programa de diplomado en dirección y gestión empresarial

Diagnosis of the training management process to cadres in the program of the enterprise management diploma

**Antonia Rosa Márquez Fernández¹, María Elena Albert Díaz²,
Ernesto Edelberto Hernández Calderín³**

¹ Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Construcción, La Habana, Cuba.

^{2 y 3} Universidad Tecnológica de La Habana- CUJAE, Cuba.

Datos de los autores:

¹ Licenciada en Educación, Directora de la Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento, Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Construcción, correo electrónico: cuqui11@nauta.cu

² Ing. Industrial, Máster en Dirección, Profesora Auxiliar, CUJAE, correo electrónico: mealbert@ind.cujae.edu.cu

³ Lic. en Educación, Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, CUJAE, correo electrónico: ehernandez@ind.cujae.edu.cu

RESUMEN

Introducción: El desempeño exitoso del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial que se desarrolla en Cuba para la preparación de los cuadros cubanos, requiere de nuestra máxima atención por el impacto que este tiene para el país.

Objetivo: Diagnosticar el proceso de gestión de la capacitación del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, sobre la base de las ediciones desarrolladas hasta la XIII edición que cursaron cuadros de las empresas pertenecientes a un Grupo Empresarial.

Métodos: Se diseñaron dos encuestas, una para conocer la experiencia de los graduados del diplomado y otra, para conocer las opiniones de los directores generales de las empresas del Grupo Empresarial, con respecto al desarrollo del Diplomado y los resultados de sus participantes. Se realizó el diagnóstico del proceso de gestión de la capacitación. Se aplicó el esquema del ciclo de formación que expone Armando Cuesta. (Cuesta Santos, 2008)

Resultados: No se realiza un diagnóstico previo al comienzo del Diplomado para determinar las necesidades de capacitación de los participantes. Los temas sobre Informática y Marketing fueron los mas demandados para incluir en el programa del Diplomado. Los entrevistados expresaron que posteriormente a la culminación del Diplomado no se evalúa de forma sistemática la efectividad del mismo.

Conclusiones: Las encuestas diseñadas poseen un valor metodológico, pueden ser aplicadas en otros grupos empresariales, Este resultado contribuye a la mejora del proceso de gestión de la capacitación y al impacto del diplomado.

PALARAS CLAVE: capacitación; proceso de gestión; diagnóstico; evaluación de impacto.

ABSTRACT

Introduction: The successful performance of the Diploma of Management and Business Management that takes place in Cuba for the preparation of Cuban cadres, requires our maximum attention for the impact that this has for the country.

Objective: To diagnose the training management process of the Management and Business Management Diploma based on the editions developed up to the XIII edition, which was attended by cadres of the enterprises belonging to a Business Group.

Methods: Two surveys were designed, one to know the experience of the graduates of the diploma and the other, to know the opinions of the general directors of the enterprises of the Business Group regarding the development of the Diploma and the results of its participants. The diagnosis of the training management process was made. The scheme of the training cycle presented by Armando Cuesta was applied (Cuesta Santos, 2008).

Results: A diagnosis is not made prior to the start of the Diploma to determine the training needs of the participants. The subjects on Computing and Marketing were the most demanded to include in the Diploma program. The interviewees expressed that after the completion of the Diploma, the effectiveness of the Diploma is not systematically evaluated.

Conclusions: The designed surveys have a methodological value, can be applied in other business groups. This result contributes to the improvement of the training management process, and to the impact of the diploma course.

KEYWORDS: training; management process; diagnosis; Impact evaluation

RECIBIDO: 20 de febrero de 2018

ACEPTADO: 25 de Abril de 2018

INTRODUCCIÓN

Una adecuada capacitación, donde esté presente la eficacia y objetividad brindará a los dirigentes la posibilidad de realizar sus funciones de una manera correcta, logrando así dar respuesta a sus necesidades de capacitación.[Cables Serrano, 2010; Cuesta Santos, 2008]

Es cierto que mucho se ha avanzado en el proceso de capacitación y preparación de los directivos, pero también es cierto que, en muchos casos, el impacto de los resultados de la

aplicación y efectividad de los procesos de preparación y superación de los mismos no ha provocado los efectos esperados.

El Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial surge de las orientaciones brindadas por la Dirección del Estado, que se refieren a la necesidad de preparar a los cuadros de dirección para que puedan desarrollar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia, en estrecha relación con lo planteado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. [CETDIR, 2011; PCC, 2016]

De acuerdo a la descripción realizada del proceso anteriormente se destacan como principales actores: el gobierno de La Habana, la Universidad como ejecutor de la capacitación, las organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE), interesadas en la capacitación de los directivos del Grupo y las empresas beneficiadas de forma directa con esta capacitación.

Aun no son suficientes las herramientas que se aplican para dar seguimiento, controlar y valorar el total cumplimiento de los objetivos del diplomado, relacionados con la determinación de las necesidades de capacitación, la implementación de los resultados y la medición de su impacto.

Diagnosticar el proceso de gestión de la capacitación del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial sobre la base de las ediciones desarrolladas hasta la XIII edición, que cursaron directivos de las empresas del Grupo Empresarial GECAL.

MÉTODOS

El análisis se basa en el esquema del ciclo de formación que expone Armando Cuesta. ([Cuesta Santos, 2008])

En la figura 1 se describen las etapas del proceso de gestión de la capacitación. (Figura 1)



Figura 1. Etapas del proceso de gestión de la capacitación.

Fuente: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (Cuesta, 2008).

El proceso de capacitación consta de cuatro etapas: determinación de las necesidades de capacitación, planificación de la capacitación, ejecución de la capacitación y evaluación del impacto de la capacitación.[Cuesta Santos, 2008]

Para el análisis del proceso de gestión de la capacitación, se determinó el grado de satisfacción de los clientes del proceso de capacitación: los participantes en el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, y los directores generales de las empresas del Grupo. (MES, 2004; MTSS; 2006). Además se indaga sobre el nivel de participación en el proceso de cada uno de sus actores: Gobierno, Organización Superior de Dirección Empresarial, Empresa y Universidad.

Se diseñaron dos encuestas, una, que está orientada a conocer la experiencia de los graduados del diplomado y otra, que pretende conocer las opiniones que ofrecen los directores generales de las empresas del Grupo con respecto al desarrollo del Diplomado y los resultados derivados del mismo en sus participantes.[Cables Serrano, 2010; Cuesta Santos, 2008; García Rodríguez, 2014; García López, 2005; MES, 2004; NC 3000:2007; Ramos Azcuy, 2005; MTSS, 2006; Villarreal Rosas, 2013]

Hasta la edición XIII del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial han recibido dicho curso de capacitación un total de 67 directivos, de los cuales actualmente solo quedan 47 en el Grupo, constituyendo esta cifra el tamaño de la población de la encuesta dirigida a los participantes del Diplomado. Cabe señalar que resulta importante que los resultados del cuestionario sean confiables, por este motivo, se aplicaron los cuestionarios a toda la población, puesto que esta constituye una población finita pequeña.

RESULTADOS.

En el diseño de las encuestas se hizo uso del escalamiento, el que consiste en un conjunto de ítems en forma de afirmaciones en los cuales se pide la opinión de los sujetos a encuestar. Tanto la primera encuesta como la segunda presentan una escala del 1 al 5, siendo el número 1 (Nada), el 2 (Casi Nada), el 3 (En alguna medida), el 4. (Bastante) y el 5 (Mucho). También se utilizaron preguntas de respuesta abierta para conocer las opiniones que resultan un poco complejas conocer por parte de las entrevistadoras y de respuesta cerrada, algunas con multitud de opciones, otras con posibilidades de dos opciones como las respuestas de sí o no.

El resultado de las encuestas realizadas fueron:

Análisis de la etapa I: Determinación de necesidades de aprendizaje.

El 89.4% de los estudiantes plantean que no se realiza un diagnóstico previo al Diplomado para determinar sus necesidades de aprendizaje. El 72% de los diplomantes consideran que en **casi**

nada para su selección se tiene en cuenta sus necesidades de aprendizaje para ejercer su puesto de trabajo. Este aspecto tiene una media de 1.79, valor que demuestra el porcentaje obtenido en el planteamiento anterior realizado. La mayor cantidad de estudiantes plantean que en **alguna medida** se sintieron satisfechos cuando fueron informados que habían sido seleccionados para cursar el Diplomado. Este planteamiento queda justificado con la determinación de la moda de la puntuación aportada por cada uno de los diplomantes, cuyo valor es 3, siendo 28 la cantidad de personas que concuerdan con esta afirmación.

La mayor cantidad de estudiantes (45 estudiantes) plantearon que su selección estuvo encaminada a mejorar solo su desempeño actual, 2 estudiantes, que su selección fue realizada para mejorar solo su desempeño futuro, mientras que 1 estudiante planteó que su selección tenía como propósito mejorar tanto su desempeño actual como futuro.

Uno de los requisitos importantes para ingresar al Diplomado es que se debe ocupar un cargo desempeñado por un cuadro o formar parte de la reserva. En este caso específico la totalidad de los diplomantes son cuadros, de ellos 12 son reservas, representando el 25% con respecto al total de diplomantes.

Análisis de la etapa II: Planificación de la capacitación.

Con respecto a esta etapa, el 100% de los diplomantes coincidieron en que para futuros programas de capacitación no debería eliminarse ninguna de las temáticas que son impartidas en el Diplomado. No obstante, estos concuerdan en que debería considerarse la inclusión de otras temáticas en el mismo: El 40.42% plantea que debería incluirse Informática, el 31.91% les interesaría la inclusión de temáticas relativas a Marketing, el 10.64% plantea que les interesa recibir temáticas relativas a Sistema de Pago, el 2.13% considera que debería incorporarse al programa del Diplomado las temáticas acerca de Política de Cuadro y Comunicación.

Se plantea como aspecto positivo que el programa del Diplomado cubre las necesidades de capacitación de un directivo. Este punto de la encuesta tiene una media de 4.77, valor que se aproxima a 5, lo cual demuestra la calidad del programa en cuanto a su confección al abarcar, independientemente de las necesidades específicas de cada directivo, todos los aspectos indispensables que permiten lograr el desempeño exitoso tanto de los directores como de las empresas en la resolución de las principales problemáticas de la entidad.

Análisis de la etapa III: Ejecución de la capacitación.

Los ejecutores de la capacitación desarrollan los cursos con calidad pues este punto de la encuesta tiene una media de 4.91, valor próximo a 5, lo cual demuestra el excelente desempeño del claustro de profesores al impartir las clases, los diplomantes plantean que los

métodos de enseñanza aplicados garantizan la participación activa de los estudiantes, lo cual queda demostrado con el valor de la media de este aspecto en la encuesta, el cual es de 4.94, cercano a 5, evidenciándose la efectividad de este aspecto, el 100% de los estudiantes consideran que los casos y ejercicios que se utilizan en los cursos son adecuados y suficientes. Este análisis valorativo demuestra los buenos resultados logrados en esta etapa.

Análisis de la etapa IV: Evaluación del impacto de la capacitación.

Esta constituye la etapa final del proceso de capacitación y una de las más importantes, precisamente por el efecto que tiene lugar tanto en los directivos como en las empresas. Para que se logre el resultado deseado es necesario dar seguimiento por parte de todos los participantes una vez culminado el curso. [Ramos Azcuy, 2005;García Rodríguez, 2014;García López, 2005]

La Contribución del diplomado a la formación de las habilidades directivas de sus egresados se puede observar en el gráfico de la figura 2. Se aprecia como todas las habilidades directivas especificadas tienen una media superior a 4. Esto indica que el diplomado contribuyó de manera significativa al desempeño profesional de los encuestados. Los valores más próximos a 5 corresponden a **Motivación** (4.64), **Desarrollo profesional** (4.6), **Aprendizaje** y **Liderazgo** ambas con 4.57.

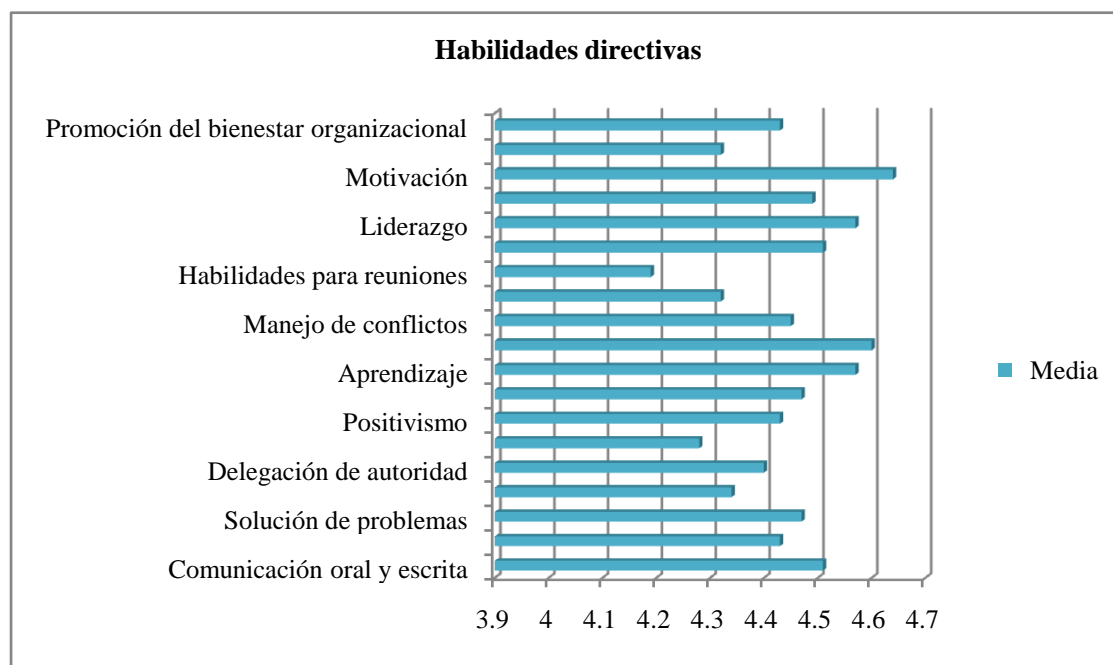


Figura 2. Contribución de las habilidades directivas a la formación de los egresados.

Fuente: Elaboración propia.

El Nivel de satisfacción con la capacitación recibida fue evaluada positivamente, pues el 93.62 % de los alumnos se consideran muy satisfechos y solo el 6.38% en alguna medida.

Los organismos desempeñan un papel fundamental para determinar la efectividad del diplomado y evaluar el impacto. Ante este planteamiento surge la siguiente interrogante: ¿Estos organismos evalúan la capacitación una vez terminada? Los aspectos que se analizan a continuación en este punto dan respuesta a dicha interrogante.

Las facilidades que brinda la OSDE en estudio, para la aplicación de los conocimientos recibidos en el Diplomado presenta inestabilidad ya que el 89.37% de los encuestados expresan que esta acción no se realiza.

La Evaluación de la efectividad del Diplomado por parte de los organismos involucrados: Los organismos superiores no realizan la evaluación de la capacitación pues la media de cada uno de ellos oscila entre 1 y 2, teniendo en cuenta la escala LÍkert planteada, esto demuestra que esta actividad tiene serias afectaciones. Además repercute negativamente en la implementación de lo aprendido en el Diplomado por parte de los estudiantes, pues solo se exige a un 6.38%.Lo cual se debe principalmente a las siguientes causas manifestadas en la encuesta:No existe una correcta planificación, no hay interés, pues no se preguntan por los resultados obtenidos en el Diplomado, se trabaja por urgencia (todo es muy operativo), no se realizan visitas a las Empresas para propiciar intercambios, no se conocen los aportes propuestos por las tesinas de los estudiantes y la factibilidad de su implementación.

Los resultados referentes a la aplicación de las temáticas adquiridas en el curso en la encuesta son positivos pues el 85.11% de los egresados, ha podido aplicar las temáticas adquiridas en el curso.

El 82.9% de las temáticas incidieron en el logro de los objetivos de la organización.

El impacto del diplomado recae sobre el centro donde fueron proyectadas las innovaciones, es de vital importancia que en caso de que la tesina no se haga en el centro laboral del estudiante, la organización seleccionada presente semejanzas con el objeto social del centro laboral al que pertenece el estudiante.

El procesamiento de la encuesta ofrece un total de 25 personas que realizaron su tesis en su organización, 21 personas en otra del grupo y solo 1 persona en otra que no tiene relación.

A partir del análisis anterior, el 57,44 % de los graduados expresan que no pudieron generalizar su tesina, en gran parte a causa de que no la realizaron en su organización, lo que constituye una limitación fundamental.

Otras limitaciones referentes a este tema fueron los cambios en el sistema de pago, la mala planificación de la organización, no contar con el tiempo necesario para aplicarlas, no existe una orientación por parte de la OSDE y la Empresa, y la falta de recursos. En relación con el porcentaje que pudo generalizarlas este se ajusta a un 42.56%.

El 70.2% de los egresados ya habían recibido otras capacitaciones de Dirección.

Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los directores generales que pertenecen al Grupo GECAL.

Análisis de la etapa I: Determinación de necesidades de aprendizaje.

Las empresas no participan de conjunto con el Gobierno y la Universidad en la selección de los participantes pues la media oscila en un valor cercano a 2. En el caso específico de la OSDE, la participación de esta con las empresas es en alguna medida pues la media es 3. Los criterios de importancia para la selección de los participantes del Diplomado los siguientes: cargo que ocupa, nivel de preparación, posibilidad de ser promovido, nivel de escolaridad (nivel superior), planes futuros, recomendaciones de las evaluaciones de cuadro, desempeño en el puesto de trabajo, resultados del trabajo, experiencia y capacidad de dirección, directivos del primer nivel, experiencia en el cargo, perspectiva de desarrollo y que sea reserva. Las empresas han participado en alguna medida en la determinación de las necesidades de aprendizaje de cada uno de sus participantes en el Diplomado pues la media, que es de 2,857, valor próximo a 3.

Análisis de la etapa II: Planificación de la capacitación.

La mayor cantidad de directores plantean que el Gobierno y la OSDE no analizan las principales deficiencias de sus empresas para definir y montar la capacitación del Diplomado. El 100% de los directores plantean que no tuvieron ninguna participación en la conformación del programa del Diplomado.

Análisis de la etapa IV: Evaluación del impacto de la capacitación.

El desempeño de los graduados cumplió en alguna medida las expectativas de las empresas pues la media de este aspecto es de 3,429, después de la acción de la capacitación los graduados incidieron en alguna medida a resolver las deficiencias de la organización. Este aspecto tiene una media de 3,28, las transformaciones más importantes que tuvieron lugar en las empresas debido al trabajo de los egresados del Diplomado fueron: la mejora del ambiente de comunicación en las empresas, organización en las actividades que realiza en el centro laboral, mejora en el desempeño del puesto de trabajo, mayor eficiencia y eficacia, rebaja de los inventarios, aumento de la productividad, aumento del trabajo en equipo, identificación de las

debilidades, mejora en el control de los recursos del plan de producción y de la fuerza de trabajo

Los entrevistados expresaron que el Gobierno, la OSDE y la Universidad no evalúan la efectividad del Diplomado posterior a su culminación de forma sistemática, pues la media de cada uno oscila entre 1 y 2, aspecto que merece mayor atención. En el caso de la empresa se manifiesta de manera regular pues evalúa la efectividad del Diplomado en alguna medida pues su media está cercana a 3. **(Figura 3)**

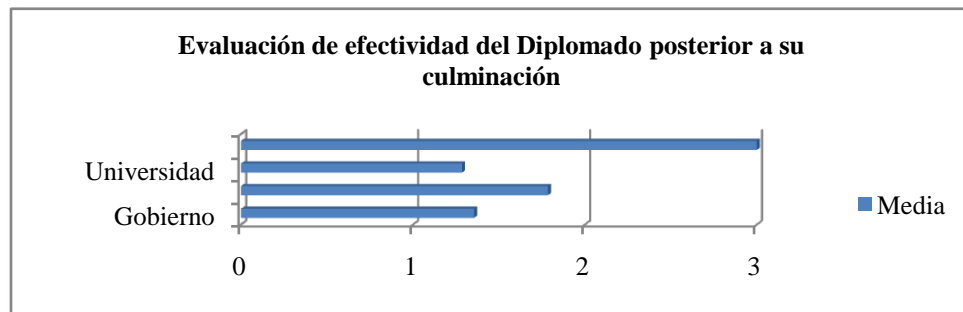


Figura 3. Evaluación de efectividad del Diplomado posterior a su culminación.

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

El análisis realizado denota la necesidad de la proyección estratégica en cuanto a la capacitación del personal, la necesidad de la integración entre la universidad, la empresa, la OSDE y el Gobierno durante el proceso, para ello es necesario que se definan las facultades, funciones y responsabilidades de cada uno, así como se realice un control sistemático de cada uno de los subprocesos.

CONCLUSIONES

1. Las encuestas diseñadas poseen un valor metodológico, ya que pueden ser aplicadas por otros grupos empresariales.
2. Se pudo determinar que el proceso objeto de estudio está afectado en su desempeño principalmente, por la no determinación de las necesidades de aprendizaje y la no evaluación del impacto de la capacitación.
3. Este resultado contribuye a la mejora del proceso de gestión de la capacitación, y al impacto del diplomado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cables Serrano, I. 2010. "Rediseño del Proceso de Gestión de la Capacitación de los Directores de Recursos Humanos del Ministerio de la Industria Sidero Mecánica en Ciudad de La Habana". Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Dirección: La Habana p. 166.
- CETDIR, 2011: 2011. Programa del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección Colectivo de autores.
- Cuesta Santos, A. 2008. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos ed. Academia. La Habana.
- García Rodríguez, J. 2014. Propuesta Metodológica para Evaluar el Impacto de la Capacitación del personal de dirección en la UEB de Productos Estomatológicos y Dispensariales de la Empresa Laboratorio Farmacéutico Roberto Escudero. Tesis de Diploma.
- García López, D.J.M. 2005. El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las Organizaciones.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 2016.
- Resolución 132/2004, Ministerio de Educación Superior, 2004. Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba :.
- Norma Cubana 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Human -Vocabulario.
- Ramos Azcuy, 2005. Evaluación del impacto de la capacitación de los Programas de Maestría.
- Resolución 297/2006. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las entidades laborales.
- Villarreal Rosas, L. 2013. La importancia del proceso de capacitación al momento de implantar sistemas de información.