



Pedagogía y Sociedad. Cuba. Vol. 18, no. 44, nov. - feb., 2015, ISSN 1608-3784.
RNPS: 1903

LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL DEL MININT EN SANCTI SPIRITUS

Lic. José Enrique Rojas Mesa. Oficial Delegación Provincial del Ministerio del Interior, Sancti Spíritus, Cuba.

Lic. Carlos Rafael Díaz Barrios. Especialista en Relaciones Internacionales, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Cuba. Email: karlosr@uniss.edu.cu

Dr. C. Renier Esquivel García. Director de Recursos Humanos, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Cuba. Email: renieresquivel@yahoo.es

Resumen

La capacitación de los cuadros en la Unidad Administración Comercial del Ministerio del Interior (Minint) Sancti Spiritus está orientada a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y a los Objetivos de su Primera Conferencia Nacional. La capacitación es diagnosticada a través de diversas herramientas como el Diagrama de Ishikawa y la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con un enfoque crítico para contribuir a su perfeccionamiento. El objetivo del presente trabajo fue proponer acciones para mejorar la capacitación de los cuadros, al diagnosticar el estado de la gestión de ese proceso y diseñar acciones para lograr un impacto favorable en la organización. Un resultado importante fue la identificación de las cinco debilidades fundamentales que afectan la capacitación, las causas que las propician y la propuesta de solución, el análisis de los indicadores de eficacia y eficiencia y el costo económico de su implementación.

Palabras clave: capacitación de cuadros; habilidades; diagnóstico; ministerio del interior; unidades comerciales

THE MANAGEMENT TRAINING AT THE UNIT OF COMMERCIAL ADMINISTRATION OF THE MININT IN SANCTI SPÍRITUS

Abstract

The training of managers in Sancti Spíritus' Business Administration Unit of the Ministry of the Interior (Minint) is oriented to the Guidelines for the Cuban Party and Revolution's Economic and Social Policy and the Objectives of the First National Conference. Training is diagnosed through various tools like Ishikawa Diagram and the identification of strengths, weaknesses, threats and opportunities with a critical approach to contribute to its improvement. The objective was to propose measures for improving the managers' training, when diagnosing the state of the management of this working process and designing activities with positive impact on this working institution. As a result, the five key weaknesses that affect the training, the causes that bring about them and the solution proposal, the analysis of effectiveness and efficiency indicators and the economic cost of its implementation, were identified.

Key words: Management training; skills; diagnosis; Ministry of the Interior; business units

INTRODUCCIÓN

La capacitación de cuadros tiene un alto nivel de prioridad y constituye una vía importante para lograr impacto en las organizaciones. Un elemento esencial en este contexto es el aprendizaje, que se traduce en la capacidad de mostrar conocimientos y habilidades en las situaciones de trabajo (Linares-Borrell y Medina-León, 2010), es un proceso mediante el cual las organizaciones adquieren y crean conocimiento a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional.

Dentro de esas habilidades los directivos poseen tres tipos: humanas, técnicas y conceptuales. Las habilidades humanas son de carácter interpersonal, dentro de ellas están las habilidades para seleccionar, desarrollar, motivar, liderar, decidir, controlar y comprobar la ejecución. Las habilidades técnicas permiten incorporar experiencias y conocimientos al área de trabajo, una comprensión del ambiente de gestión y de los métodos y técnicas que se necesitan para desarrollar tareas. Las habilidades conceptuales permiten la comprensión de situaciones en su conjunto (Agut-Nieto, 1997).

La descomposición metodológica de un proceso constitutivo de variables cualitativas e intangibles como lo es el aprendizaje, hace posible centrar el estudio en las habilidades humanas, técnicas y conceptuales de los directivos, sin que ello implique la inobservancia del carácter sistémico y sinérgico de ese proceso así como de los elementos que conforman las competencias (Esquivel García, R. 2014).

En Sancti Spíritus los directivos de la Unidad Administración Comercial del Minint, a pesar de poseer nivel universitario, la especialidad alcanzada no se corresponde con el perfil profesional del cargo, no han recibido capacitación postgraduada en Gerencia Empresarial o de Hotelería y Turismo para responder a las necesidades del cliente, lo que tiene similar comportamiento en sus reservas e impacta en los servicios que prestan, no existiendo una estrategia dirigida particularmente a los cuadros y sus reservas. De ahí la necesidad de diagnosticar la situación actual del nivel de aprendizaje de los cuadros y proponer acciones para mejorar la capacitación de los mismos, orientado a las habilidades dentro del proceso de capacitación para contribuir a elevar la satisfacción de los clientes.

DESARROLLO

El sistema de Unidades de Administración Comercial del Ministerio del Interior en Sancti Spíritus está compuesto por una dirección provincial y tres Unidades Empresariales de Base: Aseguramientos y Servicios, Villa Las Palmas y Villa La Boca.

En la estructura organizativa de la empresa se desempeñan 10 cuadros, con un promedio de edad de 40 años y de 5 años de experiencia laboral. Están identificadas 17 reservas.

Los trabajadores de las Unidades Empresariales de Base (UEB), específicamente los de áreas de servicio han tenido la posibilidad de capacitarse por interés personal, obteniendo la calificación y titulación de entidades profesionales como la Escuela de Formatur ubicada en Trinidad, la Asociación Culinaria de la provincia y la Agencia de Seguridad y Protección. No tiene igual comportamiento la capacitación de los cuadros de la entidad.

En el ápice estratégico de la organización se encuentra la dirección, compuesta por el director y el subdirector, en la línea de mando central se encuentra la línea media.

También existe el personal de apoyo y la tecno estructura. En la base aparece el núcleo de operaciones. (Figura 1).

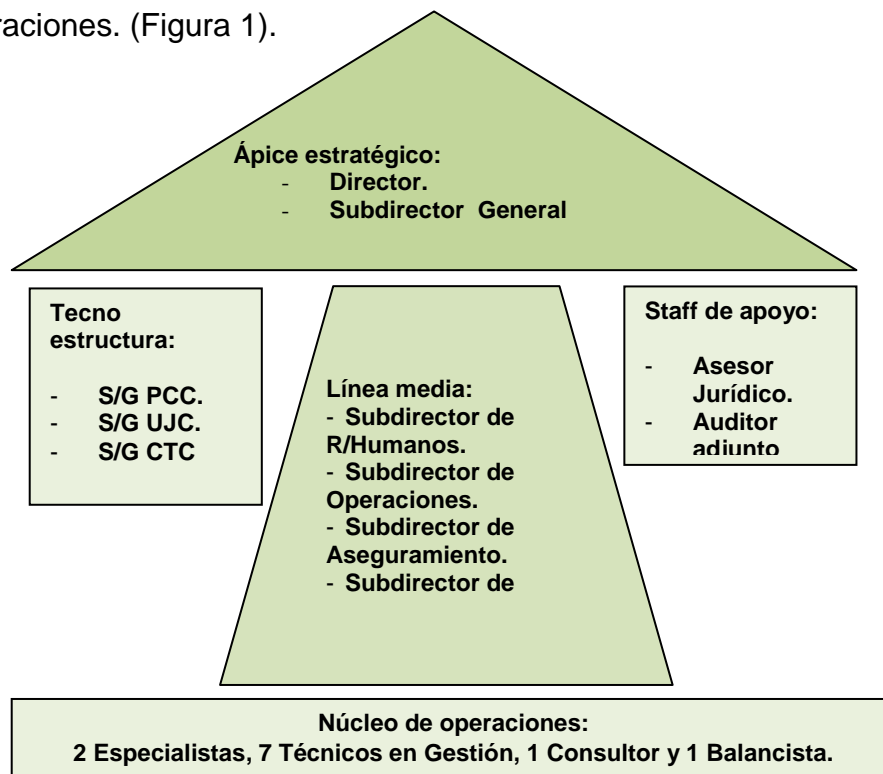


Figura 1. Estructura de la organización.

El análisis DAFO de la situación actual de la gestión de capacitación de cuadros y reservas en la Unidad de Administración Comercial del Minint Sancti Spíritus permite identificar los siguientes elementos:

Fortalezas:

1. Prioridad que le brinda el Minint a la capacitación de cuadros y reservas.
2. El sistema de preparación de la institución tiene alcance al sistema empresarial del organismo.
3. Están identificado los cuadros y reservas de la organización con potencialidades para el crecimiento profesional.
4. Asignación de presupuesto financieros para gastos de capacitación.
5. Los escenarios competitivos dentro de la organización estimulan la superación profesional y capacitación de los recursos humanos.

Debilidades:

1. No existe una estrategia de capacitación para cuadros y reservas.

2. Los servicios y la capacitación están más orientados a temas económicos que a la satisfacción del cliente.
3. El perfil profesional de los cuadros y reservas no se corresponden con el de los servicios que prestan según objeto social.
4. La organización no ha sido tenida en cuenta en las matrículas para los Diplomados de Administración Pública y Gestión Empresarial.
5. El presupuesto para la actividad de capacitación, es asignado en la partida de gastos generales, por este concepto históricamente no se ha incurrido en gastos.

Oportunidades:

1. Apoyo de la jefatura del Minint al sistema empresarial del organismo.
2. Existencia en la provincia de un centro especializado en la formación de profesionales del turismo (Formatur).
3. Experiencias positivas en organizaciones de este tipo en el territorio central.
4. Desarrollo de la actividad de hotelería y turismo en la provincia.
5. Centros educacionales en el territorio con posibilidad de prestar servicios de capacitación y asesoría.

Amenazas:

1. Las afectaciones económicas del país, limitan la asignación de recursos y tecnología que pudieran ser empleados en la gestión de la capacitación.
2. Perspectivas de desarrollo del polo turístico de Trinidad.
3. Competencia de otras organizaciones que propician un desarrollo y realización profesional superior.
4. Ofertas laborales mejor remuneradas.
5. Desconocimientos de las particularidades de la organización por sus autores externos encargados de asignar recursos, opciones de capacitación y tomar decisiones relacionadas con la gestión de la organización.

El análisis muestra que la organización se encuentra en el cuadrante donde se relacionan las debilidades con las oportunidades. Aquí la Unidad de Administración Comercial del Minint Sancti Spíritus debe aplicar una estrategia de adaptación, para intentar reducir al mínimo las debilidades que posee y aprovechar al máximo las

oportunidades. De esa manera elevar la capacitación de los cuadros y con ello la satisfacción de los clientes.

El Diagrama de Ishikawa de la figura 2 permite determinar las causas de la deficiente gestión de la capacitación de cuadros en la Unidad de Administración Comercial de Sancti Spíritus.

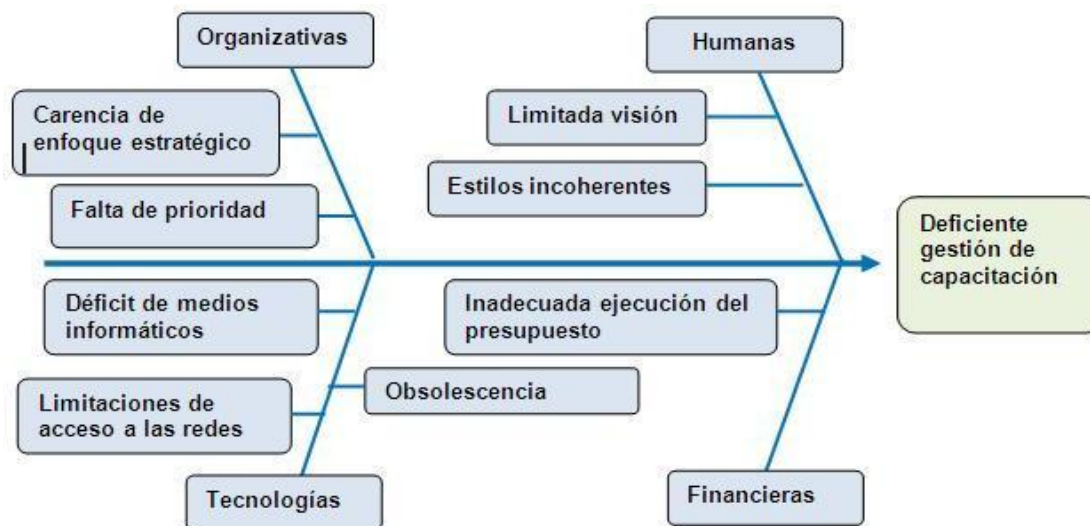


Figura 2. Diagrama de Ishikawa. Fuente: Rojas Mesa, J. (2015).

Propuestas de soluciones para mejorar la capacitación en la Unidad de Administración Comercial del Minint en Sancti Spíritus.

Las propuestas de soluciones para mejorar la capacitación parten del análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación a las debilidades identificadas.

El diagnóstico de las principales debilidades en el proceso de gestión de la capacitación en la Unidad de Administración Comercial del Minint en Sancti Spíritus y su impacto tiene una relación directa en la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Las posibles innovaciones a desarrollar en la organización para dar solución a los problemas y elevar la eficiencia y eficacia en su gestión, relacionan en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1. Relación debilidades con las innovaciones propuestas.

	Debilidad	Innovación
--	-----------	------------

1	No existe una estrategia de capacitación para cuadros y reservas.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una estrategia de capacitación para cuadros y reservas. - Aprovechar las posibilidades de capacitación que ofrece el Minint. - Elevar la coordinación con el MES y demás instituciones formadoras del territorio.
2	Los servicios y la capacitación están más orientados a temas económicos que a la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar los niveles de satisfacción de los clientes con los servicios de la organización. - Orientar los servicios y la capacitación a los resultados de la acción anterior. - Intencionar la ejecución del presupuesto y resultados económicos hacia el fortalecimiento de la capacitación y principales insatisfacciones de los clientes. - Convertir la plaza de Técnico de Transporte, subordinada a la Subdirección de Aseguramiento por la de Técnico de Gestión en Recursos Humanos, para la atención de los cuadros, la reserva y su capacitación.
3	El perfil profesional de los cuadros y reservas no se corresponden con el de los servicios que prestan según objeto social.	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr objetividad en la selección de cuadros y reservas, en base a indicadores de idoneidad para los cargos en correspondencia con el objeto social de la organización. - Dirigir la capacitación hacia la formación del perfil profesional de los cargos.
4	La organización no ha sido tenida en cuenta en las matrículas para los Diplomados de Administración Pública y Gestión Empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Insertar, de forma escalonada, por prioridad y en coordinación con el Minint, a los cuadros y reservas en los Diplomados de Administración Pública y Gestión Empresarial.
5	El presupuesto para la actividad de capacitación es asignado en la partida de gastos generales	<ul style="list-style-type: none"> - Desagregar del presupuesto para gastos generales, monto financiero dedicado a la capacitación de las fuerzas.

Con las 11 innovaciones se pretende poner en práctica nuevos métodos organizativos en la entidad que permitan gestionar la capacitación de manera más integrada en los diferentes procesos. Según la clasificación planteada en el Manual de OSLO (2006) las innovaciones proyectadas son de tipo organizacional, lo que

demuestra que el mayor peso de las problemáticas está basado en dificultades organizativas, debiéndose centrar la atención en ese sentido.

A partir de lo anterior se propone el plan de actividades para cada innovación.

Tabla 2. Plan de actividades para el proyecto de innovación.

	Actividades	Fecha	Dirige	Participan
1	Diseño de una estrategia de capacitación para cuadros y reservas.	30/01/2015	Dirección de la UAC.	Maestran-tes y Recursos Humanos.
2	Insertar a los cuadros y reservas en el Diplomado de Gestión y Dirección Empresarial.	15/01/2015 20/04/2015 15/09/2015	Jefe Órgano Formación y Preparación	Cuadros y Reservas.
3	Insertar a los cuadros y reservas en el Curso de Mando Integral del Minint.	5/02/2015 17/08/2015	Jefe Órgano Formación y Preparación	Cuadros y Reservas.
4	Desagregar del presupuesto epígrafe para la actividad de capacitación.	10/11/2015	Dirección Nacional de la UAC.	Economía y Finanzas de la UAC.
5	Intercambio de experiencia con las direcciones de las Unidades de Administración Comercial de la región central.	25/02/2015	Dirección de la UAC.	Cuadros y Reservas.
6	Gestionar superación para cuadros y reservas en la escuela de Formatur de Trinidad.	15/01/2015 14/08/2015	Dirección de la UAC.	Cuadros y Reservas.
7	Habilitar salón metodológico con facilidades para la gestión del conocimiento y acceso a las nuevas tecnologías.	15/12/2015	Dirección Nacional de la UAC.	Dirección provincial de la UAC y el Minint.
8	Control al sistema de preparación de cuadros y reservas por unidades.	18/06/2015 15/12/2015	Dirección provincial de la UAC	Recursos Humanos.
9	Coordinar la realización de concursos sobre prácticas de hotelería y turismo con entidades del sector en el territorio.	15/05/2015	Dirección provincial de la UAC	Cuadros y Reservas.

10	Evaluar la conversión de plaza de Técnico de Transporte, subordinada a la Subdirección de Aseguramiento por la de Técnico de Gestión en Recursos Humanos, para la atención de los cuadros, la reserva y su capacitación.	12/10/2015	Dirección Nacional de la UAC.	Dirección provincial de la UAC y Recursos Humanos.
----	--	------------	-------------------------------	--

Evaluación económica financiera de las soluciones propuestas.

El análisis del costo de la innovación se desarrolló en la unidad autofinanciada, valorando gastos de actividades y valor de los medios informáticos según tarifas y precios del Minint; el costo estimado de la innovación ascendería a 8 461.3 pesos cubanos, apreciando como aspecto favorable el respaldo material del Minint a las necesidades del sistema empresarial.

CONCLUSIONES

1. La capacitación de cuadros ocupa un lugar importante en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de las organizaciones. En la Unidad de Administración Comercial del Minint en Sancti Spíritus, se sustenta su necesidad y vigencia, en lo planteado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y en los Objetivos de la Primera Conferencia del PCC.
2. En la gestión de capacitación en la Unidad de Administración Comercial del Minint en Sancti Spíritus, están presentes debilidades organizativas que afectan su desarrollo, entre las que se encuentra la inexistencia de una estrategia de capacitación para cuadros y reservas, insuficiente orientación de los servicios y la capacitación a la satisfacción del cliente.
3. Como propuesta de solución a las debilidades se define, a largo plazo, el diseño de una estrategia para la capacitación de Cuadros y Reservas y de manera más inmediata la inserción de esta categoría en los Diplomados de Administración Pública y de Dirección y Gestión Empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Agut-Nieto, S. (1997). *Análisis de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*. Tesis en opción al grado científico de Doctor, Universidad de Valencia, España.

Columbié Santana, M. (2005). *La capacitación de los directivos del sector público: la experiencia de Cuba*. La Habana: Ministerio de Educación Superior.

Consejo-de-Estado. (2010). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio*. La Habana, Cuba.

Cuesta Santos, A. (2000). *Gestión de competencias*. (Monografía). Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana. (Ispjae).

Esquivel-García, R. (2014). *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor. Facultad de Industrial y Turismo Universidad Central de Las Villas "Marta Abreu", Cuba.

Linares-Borrell, M.A., y Medina-León, A. (2010). Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección. *Ingeniería Industrial*, 31 (3).

Manual de OSLO. (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3ra edic.) OCDE y Eurostat. Traducción española: Grupo Tragsa.

Partido-Comunista-de-Cuba. (2011). *Líneamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.

Partido-Comunista-de-Cuba (2012). *Primera Conferencia Nacional del PCC*. La Habana: Editorial Política.

Rojas Mesa, J. (2015). *Diagnóstico de las debilidades en la Unidad de Administración Comercial del Minint en Sancti Spíritus*. Tesina del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez", Cuba.

Recepción: 9-7-2015

Evaluación: 9-9-2015

Recepción de la versión definitiva: 6-10-2015