

# La gestión del proceso de capacitación de los directivos del Ministerio de Comercio Interior

## *The management of the Training Process of Managers of the Ministry of Customer Commerce*

**M Sc. Aimee Graffo Pozo.** Centro de Gestión del Conocimiento. Ministerio de Comercio Interior.

Correo electrónico: [aimee@cidci.cu](mailto:aimee@cidci.cu)

**Dr. C. Carlos Suárez Méndez.** Dirección de Ciencia y Técnica. MINED.

Correo electrónico: [carlosuarez@dct.rimed.cu](mailto:carlosuarez@dct.rimed.cu)

**Dra C. Dalia Herrera Serrano.** Profesora Titular. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona,

Correo electrónico: [daliahs@ucpejv.edu.cu](mailto:daliahs@ucpejv.edu.cu)

**Recibido: noviembre 2018**

**Aprobado: abril 2019**

---

### RESUMEN

En el presente trabajo se aborda la dimensión estratégica de la capacitación, por cuanto su alcance debe ir más allá de identificar y ejecutar acciones que atiendan las necesidades de aprendizaje, este tiene que tener un carácter proactivo porque constituye una vía para preparar al directivo para ocupar responsabilidades de un nivel superior además de actualizarlo en temas tecnológicos relacionados con la actividad del comercio, ofrecer espacios de creación e innovación que aporten al mejoramiento de la gestión y promover eventos orientados al mejoramiento de las competencias de cada directivo. En esta investigación se abordan las operaciones que conforman la gestión del proceso de capacitación.

**Palabras clave:** gestión, proceso, capacitación

### ABSTRACT

The current work presents a strategic dimension of training, since it intends to go beyond identifying and executing actions responding to learning needs. The proposal has a proactive character because it is a way to train managers to develop responsibilities at a higher level. It is also updated about technological topics related to commerce, offers spaces for creation and innovation in favor of management improvement, and promotes events oriented to the improvement of competences in managers. This research covers the operations present in the management of the training process, and describes them.

**Keywords:** training, management, manager

---

## Introducción

Los resultados de la ciencia se convierten, cada vez con mayor rapidez, en tecnología y productos, y la creciente complejidad de los procesos laborales hace imprescindible el conocimiento para el mundo del trabajo. La escasa funcionalidad de los paradigmas tradicionales de funcionamiento institucional en nuevas condiciones internas y externas, da lugar a la generalización de la gestión en la actividad educativa. La formación continua de

los cuadros y sus reservas adquiere una significación desde diversas dimensiones, la sociedad, la organización y la propia persona, ya que tiene que responder a las exigencias de la primera, a la cultura de la segunda y a las características psicológicas de la tercera.

Es necesario, en el proceso de capacitación de directivos, como vía continua de formación, desterrar formas obsoletas de enseñanza y de gestionar el proceso de capacitación; y así corresponder a lo planteado en los Lineamientos 104, 255, 270 de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba, aprobados, en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Desde los primeros momentos hasta la actualidad, constituyó una preocupación de primer orden, para el Estado cubano, la preparación y la superación de los cuadros, como vía para desarrollarlos, y contribuir así a perfeccionar su desempeño y elevar la eficiencia en los resultados de su gestión. Sin embargo, no siempre se han obtenido los avances esperados.

Con el fin de alcanzar metas superiores en el desempeño de los directivos se ejecuta gran variedad de programas de formación desarrollados por escuelas, universidades y empresas, dichos programas toman en cuenta, como elemento fundamental, el diagnóstico de los directivos, para determinar qué conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesitan para desempeñarse en su puesto, entrelazándolo con las cualidades del líder.

En este contexto se manifiestan las tendencias internacionales más representativas sobre la formación de directivos, las que han sido planteadas por diferentes autores entre los que se destacan Fiol, (2005) y Cinterfor/OIT (2006). Considera directivos toda aquella persona que tenga la responsabilidad de conducir organizaciones dividiéndolo por niveles de jerarquía.

En la base de estos enfoques se sostiene que es preciso identificar las competencias clave, es decir, los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes, así como valores (saber ser o estar) que, armónicamente integrados, se deben poner en práctica para desempeñarse en un puesto. Todo ello, apoyado en las condiciones y las demandas de las situaciones concretas en el trabajo de dirección.

El Decreto Ley 305/17 plantea que la capacitación es un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y las recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con los máximos resultados posibles. (Consejo de Estado, 2017)

La capacitación de directivos se concibe hoy como un proceso que enfrenta los nuevos desafíos de la ciencia y la técnica, toda vez que se deben preparar para que dirijan científicamente y se apoyen en las bondades de las tecnologías para el desarrollo de su actividad profesional, lo que hace que su capacitación sea cada vez más costosa promoviendo una nueva visión sobre la utilización racional de los recursos destinados considerándolo como una inversión social orientada al desarrollo humano sostenible y el funcionamiento de las instituciones diseñadas para tales efectos.

Aunque la tendencia en el mundo es diseñar estrategias para la obtención de recursos complementarios al subsidio, las escuelas rurales son entidades presupuestadas por el Estado, por lo que la utilización de los recursos financieros para lograr los objetivos deben ser correctamente planificados y ejecutados. De igual manera, la calidad en el cumplimiento de sus objetivos debe medir la eficacia, expresado en el grado de correspondencia entre los logros que se obtienen y los propósitos formulados por la institución, y por otro lado, debe medir la eficiencia, a partir de evaluar el cumplimiento de los objetivos con un costo razonable.

## Desarrollo

La capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los directivos, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos, constituyéndose en parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no un fin en sí mismo; donde resulte el medio para proveer y desarrollar competencias y destrezas, a partir de contemplar todos los componentes, donde se combinan las formas, los contenidos, los plazos de tiempo y los recursos necesarios para que sea un proceso continuo, eficiente y específico; que dé respuesta a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo estratégico y características de cada organismo, territorio o entidad.

En el fin de buscar la prosperidad y sostenibilidad del modelo económico en el sector del Ministerio de Comercio Interior se constata una preocupación por la relación gasto-resultado en el proceso de capacitación de sus directivos, esto hace que su Escuela Rural busque alternativas que promuevan eficiencia y eficacia en el proceso de gestión, con un carácter integrador, a partir de interrelacionar las estructuras que intervienen en el proceso de capacitación, se pretende dar respuestas pertinentes a las demandas de la formación de competencias de los directivos de su organismo central, las organizaciones superiores de dirección y su sistema empresarial, se hace un más efectivo el uso de los recursos, se estructura el conocimiento de la institución en la búsqueda de solución de problemas de la sociedad y, en particular, los relacionados con el Comercio Interno y la formación de directivos, mediante el desarrollo de un servicio educacional y social de calidad.

Los autores de este trabajo consideran que la capacitación tiene una dimensión estratégica, por cuanto su alcance debe ir más allá de identificar y ejecutar acciones que atiendan las necesidades de aprendizaje, tiene que tener un carácter proactivo porque constituye una vía para preparar al directivo para ocupar responsabilidades de un nivel superior, además de actualizarlo en temas tecnológicos relacionados con la actividad del comercio, ofrecer espacios de creación e innovación que aporten al mejoramiento de la gestión y promover eventos orientados al mejoramiento de las competencias de cada directivo.

La UNESCO delineó un grupo de proyecciones para un futuro.

- priorizar una mejor capacitación del personal,
- la formación basada en las competencias,
- la mejora y la conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios,

- la pertinencia de los planes de estudio,
- la misión de educar mediante la formación de profesionales,
- la evaluación sistemática de la calidad de todas las funciones y actividades institucionales unidas a una gestión más eficiente.

Aquí se aprecia una dimensión de integración del término gestión, al vincularlo a la proyección del desarrollo institucional, al sistema de relaciones, a los métodos y los estilos de interacción para la conducción de procesos, así como el funcionamiento de la estructura organizacional, a las competencias directivas y a los sistemas de trabajo.

El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que no simplemente acumule conocimiento sino que los aplique.

En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba en su sesión plenaria el Presidente de la Asamblea Nacional de Cuba, Alarcón, planteó que: "La gestión de la capacitación en la organización, ya sea de carácter comercial o gubernamental, es una actividad altamente compleja y dinámica, si se quiere efectividad, se requiere de un proceso bien comprendido, eficientemente administrado y eficazmente aplicado, para lograr los objetivos, tanto del nivel operativo como del nivel estratégico.

La gestión del proceso de capacitación se puede ver como un conjunto de decisiones y acciones directivas pedagógicas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planificación, la implantación y el control de las estrategias organizacionales, donde se considera las interacciones con el entorno. Orientada a favorecer un cambio en las competencias del cuadro, lo que posibilita un desarrollo integral y mejor efectividad en el desempeño de su labor con carácter de excelencia, innovación y anticipación. Graffo, (2017)

Por tanto, la gestión del proceso de capacitación abarcará operaciones como: la identificación de la demanda, el diseño del perfil del egresado, la determinación de los volúmenes de matrícula e ingreso, el diseño del modelo de enseñanza - aprendizaje, el diseño de los currículos o planes de estudio, la organización del proceso, el aseguramiento financiero, material y metodológico, así como el control y la evaluación que posibilitan el desarrollo del proceso.

El proceso de capacitación es susceptible de ser planificado, organizado, ejecutado, controlado y evaluado. En otras palabras, el proceso cumple el ciclo funcional administrativo, y sus principales etapas y sus componentes son los siguientes:

Diseño de resultados. El diseño del perfil del egresado constituye uno de los componentes fundamentales dentro de la etapa de planificación de la capacitación. Su objetivo fundamental es la previsión de las competencias del egresado, en dependencia de la demanda económico -social y el perfil del cargo.

Determinación del volumen de actividad. Otro de los componentes de la etapa de planificación del proceso de capacitación es la determinación de los volúmenes de egresados, matrícula y nuevo ingreso, se tiene en cuenta la eficiencia del ciclo docente y la demanda económico -social e individual, así como las necesidades del organismo.

Diseño tecnológico. El diseño tecnológico comprende el diseño del modelo pedagógico y de la organización del proceso docente educativo. Esta última contiene: la elaboración de horarios de actividades docentes, la distribución de la carga de trabajo docente entre los profesores y la distribución del espacio físico, así como la modalidad de capacitación a emplear.

Aseguramiento. Comprende el aseguramiento material, humano y de tiempo, además de los recursos informáticos y metodológicos y el intercambio de información entre las estructuras.

Dirección del proceso. Acción sistemática de corrección de las desviaciones del proceso, así como de la ejecución de adaptaciones y ajustes.

Control y evaluación. El control incluye la comparación del comportamiento real con el previsto, y la realización de las acciones consecuentes, en el sentido de lograr los objetivos planteados. La evaluación tiene en cuenta no solo el cumplimiento de lo planteado, sino además su significado. En consecuencia, el control y la evaluación del proceso docente está orientado a determinar el grado de correspondencia, tanto en términos cuantitativos, como cualitativos, del egresado con la demanda, también hay que considerar la transformación que logre el cursista en su organización.

La gestión de la capacitación, como proceso, exige de una orientación estratégica que, anticipada al futuro, opere como vehículo para el cambio, pues sus resultados se logran, por lo general, a largo plazo.

La capacitación, como función, debe implicar a toda la estructura y los recursos humanos de una organización (totalizadora), se requiere de una estrecha coordinación entre los factores internos y externos (integradora) que participan en el cumplimiento de los objetivos propuestos, y su planificación debe desarrollarse desde la perspectiva del beneficiario.

La dirección consciente y eficiente de la capacitación solo es posible cuando se expresa la relación función-proceso y se organiza su gestión. En la gestión del proceso de capacitación se manifiesta la dialéctica de lo general, lo particular y lo específico.

Desde lo general, la capacitación como proceso se articula coherentemente en la planificación estratégica y la dirección por objetivos del organismo y las particularidades de cada organización. En lo particular, desde su dimensión administrativa se mueve a partir de las funciones de dirección en pos de buscar una eficiencia y eficacia con un enfoque estratégico y capacidad para la innovación necesaria para enfrentar el cambio.

La capacitación a cuadros y directivos debe caracterizarse por:

- Tener un carácter diferenciado, apoyada, en primer lugar en las necesidades.
- Constituir una opción real para la solución de los problemas de perfeccionamiento de la dirección.
- Utilizar enfoques, métodos y formas adecuadas de intercambio y experiencia en un proceso de desarrollo consciente de conocimientos, habilidades y valores.
- Tener carácter práctico, y propiciar el trabajo en colectivo
- Permitir la posibilidad constante de retroalimentación, asegurando que los enfoques y los métodos utilizados sean los más efectivos.

- Ofrecer la posibilidad de una continua autovaloración como elemento motivador para el cambio.
- Evaluación permanente para medir la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en los cuadros.
- Carácter de diagnóstico, en este se evalúan los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa a partir de la medición del impacto y la transformación de la organización.

## Conclusiones

La preparación, la capacitación y la superación de los directivos en Cuba ha pasado por distintas etapas comienza más allá del momento que podemos imaginar y no culminará jamás, ya que el ser humano siempre está en perfeccionamiento de sus sistemas de enseñanza- aprendizaje.

La gestión del proceso de capacitación debe permitir que este proceso logre un personal cada vez más preparado en el menor tiempo posible y responder a las crecientes demandas que impone el entorno.

La gestión del proceso de capacitación debe concebirse como un sistema abierto, con objetivos definidos y un intercambio constante de información, que se nutra de todo el volumen de información y otros recursos que garanticen la efectividad del proceso, y cuyas salidas estén condicionadas por los objetivos, la perspectiva de las organizaciones, así como por las exigencias que se plantean desde las instancias superiores de dirección.

## Referencias bibliográficas

- Barreiro, P. L. (1990). *Características de la capacitación a dirigentes*. La Habana: CETED.
- Bermúdez Machado, R (1983). *Formación de cuadros y dirección desde el subdesarrollo*. Folletos Gerenciales, año VIII, (4). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Carballal del Río E., Díaz Llorca, C., Rodríguez López, J. (1999). *La calidad aplicada al diseño de cursos de capacitación a dirigentes*. Folletos Gerenciales. La Habana: Compendio Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.
- Castro Ruz, F. (2005). *Reunión con los Presidentes de los Consejos Populares y Dirigentes del Sistema Nacional de Salud*. En el Palacio de Convenciones, el 12 de julio del 2003.
- Consejo de Estado, (2005). *Decreto Ley 196 y 197. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana: Editora Política.
- Fuente de la J. R. et al. (1994). *La Formación del Médico del Siglo XXI y el Plan Único de Estudio de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México*, Educ. Méd. Salud. 28 (3): 331.
- Organización y Dirección. (1975). *Selección de Lecturas*. (t. I.). Talleres del Comité Central del Partido Comunista de Cuba.

**ANEXO 1.** Guía de entrevista a docentes y rector de la Institución Educativa Técnica “Jorge Eliécer Gaitán Ayala”

**DIMENSION COGNITIVA**

- 1- ¿Considera usted que los estudiantes tienen dominio de los elementos fundamentales de la investigación científica?
- 2- ¿Cree usted que el dominio de los saberes de las diferentes áreas que tienen los estudiantes son suficientes para la formación científica investigativa interdisciplinaria?
- 3- ¿Identifican los estudiantes en su área de estudio problemáticas del contexto? Mencione algunas en caso positivo
- 4- ¿Cree usted que los estudiantes están preparados para poder integrar los saberes de las áreas de estudio? En caso afirmativo diga algún ejemplo.

**DIMENSION INSTRUMENTAL**

- 5- Diga si están preparados los estudiantes para comunicar el resultado de investigaciones a realizar. En caso negativo a qué cree que se deba.

**DIMENSION AXIOLOGICA**

- 6- ¿Qué opina respecto al modo de actuación de los estudiantes ante una problemática identificada?

**ANEXO 2.** Encuesta inicial a los estudiantes de educación media de la Institución Educativa Técnica. Jorge Eliécer Gaitán Ayala

Estimado(a) estudiante, su opinión acerca de la investigación científica es muy importante para para el desarrollo de nuestra institución educativa. A continuación, se presentan una serie de preguntas relevantes en este sentido, por favor marca con una equis (X) frente a cada aspecto la respuesta que mejor represente tu opinión. Gracias.

Pregunta	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1.- ¿Considera usted tener dominio de los elementos fundamentales de la investigación científica?				
2. ¿Cree usted que el dominio que tiene de los saberes de las diferentes áreas es suficiente para la formación científica investigativa interdisciplinaria?				
3. ¿Identifica usted en alguna de las áreas de estudio problemáticas del contexto?				
4. ¿Se le facilita integrar los saberes entre las diferentes áreas de estudio?				
5. ¿Considera usted estar preparado para comunicar el resultado de investigaciones a realizar?				

**ANEXO 3.** Guía de observación a los estudiantes

No	Nombre	Indicadores									
		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2
1											
2											
3											
4											
40											