



# EL DIPLOMADO GERMINAL, UNA EXPERIENCIA A CONSIDERAR EN LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS EN LA PROVINCIA DE HOLGUÍN.

**M. Sc. Lic. José Rodrigo Ricardo. Profesor del Centro de Estudios de Gestión Empresarial ( CEGEM ). Universidad de Holguín e Ing. Alba Marina Huerta Pompa. Profesora Adjunta CEGEM. Directora del CNICA Territorial Provincia de Holguín.**

## INTRODUCCION

Las diferentes acciones de capacitación encaminadas a la preparación y superación de cuadros son muy importantes, algunos incluso afirman que: "La Capacitación es la Inversión más productiva y redituable de una Empresa". Una prueba de la prioridad que le concede nuestro país y en la que la capacitación puede dar una gran contribución, se consigna en la Resolución Económica del V Congreso del PCC cuando señala, que entre los rasgos que deben caracterizar a los cuadros de dirección en todas las instancias, deberán sobresalir la elevada capacidad profesional y su constante superación técnica, política e ideológica.

Sin embargo, en determinados sectores o entidades de un ministerio, enclavados en una Provincia se presentan obstáculos objetivos y subjetivos que dificultan la implementación coordinada, eficiente y con calidad que demanda este proceso. esta situación se presentó en las

empresas y centros pertenecientes al Ministerio de la Industria Alimenticia en la Provincia de Holguín, al tratar de poner en práctica las indicaciones del Proyecto Germinal, como una vía para la selección y preparación priorizada de futuros ejecutivos, dirigida a materializar los preceptos de la resolución No. 90/95 del 22 de Agosto de 1995 del MINAL ( Reglamento para el Trabajo con los Cuadros y Reservas del referido organismo ).

Ante esta situación problemática, la cual puede presentarse en otros territorios o sectores del país, los factores de la Provincia defendieron la siguiente idea "si se posee voluntad, interés y se destinan algunos recursos, se pueden emprender algunas acciones que puedan contribuir a la preparación y superación de los cuadros y reservas de las empresas del sector alimentario en la Provincia.

"Derivado de lo anterior, es objetivo de este trabajo; mostrar las experiencias del

diplomado, como parte del proyecto Germinal, en las condiciones de la Provincia de Holguín y los principales resultados obtenidos.

## **ANTECEDENTES Y DIFICULTADES**

La primera experiencia de desarrollar el Diplomado Germinal tuvo lugar en el año 1996, coordinada por la Empresa Cárnica de Holguín y contando con la colaboración de profesores de la Universidad de Holguín, donde se graduaron 15 compañeros; sin embargo algunas deficiencias se presentaron en esta primera versión.

- Desconocimiento por parte del sub grupo de preparación gerencial del territorio ( integrado por representantes de las diferentes entidades del MINAL ), del calendario de solicitar acciones para ser considerados en el Plan de Formación Profesional que anualmente desarrolla la Universidad de Holguín, lo que originaba dificultades a esta última para darle respuesta.
- En la selección de los cursistas no se tuvieron en cuenta todas las entidades del MINAL en el Territorio ( sólo estuvo representada la Empresa Cárnica ).
- La selección fue dirigida a una reserva excesivamente joven y en algunos casos, manifestaban desmotivación hacia la carrera gerencial.
- En general, aunque se materializó esta primera experiencia, fue criterio del Ministerio que en la concepción del Proyecto Germinal en la Provincia se manifestó lentitud y poca iniciativa.

Además de estas dificultades de carácter subjetivo, es justo considerar algunos factores de carácter objetivo que entorpecen la realización de acciones conjuntas en las entidades, entre las que se pueden señalar:

- En el territorio se ubican cinco empresas y otros centros pertenecientes al MINAL pero no existe un Organo de Dirección que

administrativa y profesionalmente dirija a las mismas. Existe un Coordinador del Ministro que es al mismo tiempo Director de una de las Empresas, representando al MINAL en el territorio.

- No cuentan con la infraestructura adecuada para desarrollar el proceso de Capacitación; Escuela o Grupo Ramal, Instalaciones, base material de estudio limitada y dispersa.
- Existen actividades de la rama alimentaria que por su incidencia en la población, se subordina a los Organos Locales del Poder Popular.
- No se caracterizan las entidades del MINAL en el territorio por poseer una amplia y sólida política de formación y desarrollo de los recursos humanos. En algunos profesionales se manifiesta falta de actualización y desconocimiento de las ciencias administrativas.

Estas dificultades y factores prácticamente sepultaron al Proyecto Germinal, el cual no se realizó durante los años 1997 y 1998. En el año 1999 se reinicia el mismo, introduciéndose nuevos cambios en su diseño y concepción.

## **Necesidades de Capacitación del MINAL en Holguín.**

Perteneciente al MINAL en la Provincia de Holguín laboran 53 cuadros y 92 reservas a los que le agregaríamos los 23 y 36 respectivamente que laboran en la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos de Holguín, subordinados al Organo Local, lo que eleva esta cifra hasta 76 cuadros y 128 reservas.

La realización de varios trabajos investigativos y dinámicas de grupos con la participación de varios directivos permitieron identificar que entre las principales razones que demandan acciones de capacitación se señalan entre otras:

- Carencia de conocimientos y habilidades en ciencias empresariales en un alto % de los directivos.
- Es frecuente en las evaluaciones anuales de los cuadros el señalamiento sobre el escaso dominio de las nuevas técnicas de dirección.
- La necesidad de contar con un grupo de cuadros y reservas listos para las necesidades y contingencias que se presenten en el sistema de la Provincia.
- El desempeño y los resultados de los directivos evidencian la necesidad de indicarle ( someterlos ) a un proceso para la formación y actualización general.

- La necesidad de alcanzar una mayor efectividad en la gestión de la organización empresarial.

Con el propósito de contribuir a solucionar estas necesidades el actual Diplomado tiene como objetivo general:

“Formar directivos capacitados para desempeñar con eficacia cargos de dirección en las actuales empresas pertenecientes al MINAL en el territorio holguinero, dotándole de los conocimientos y habilidades requeridas para ello.”

El Plan de estudios está compuesto por:

Nombre del Módulo	Total de Horas
• Técnicas de Dirección	• 30
• Fundamentos de Marketing	• 30
• Técnicas y Habilidades de Negociación	• 20
• Comportamiento Organizacional	• 30
• Gestión de Recursos Humanos	• 30
• Contabilidad General	• 40
• Análisis e Interpretación de Estados Financieros	• 30
• Contabilidad Gerencial	• 40
• Calidad	• 30
• Dirección Estratégica	• 20
• Evaluaciones	• 30
• Tesina del Diplomado	• 100
• TOTAL	• 430

#### Total de Horas

- 30
- 30
- 20
- 30
- 30
- 40
- 30
- 40
- 30
- 20
- 30
- 100
- 430

Es justo señalar que el Plan de Estudio del Diplomado responde al objetivo general y al mismo tiempo trata de respetar en una gran magnitud el concepto original del Proyecto Germinal y los cursistas adquieren formación en tres de los cinco componentes principales de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros.

Para materializar estas ideas se implementaron algunas ideas organizativas tales como:

- La designación de un Cuadro por parte del Consejo de Coordinación del MINAL en la Provincia para atender directamente los pormenores del Diplomado.

- La Dirección de Cuadros y capacitación del MINAL facilitó a la Provincia una carpeta como base material de estudio que contiene los contenidos de gran parte de los módulos.
- La Dirección del MINAL en la Provincia , en coordinación con la Dirección de Cuadros y Capacitación del propio Organismo garantizó en calidad de préstamo una carpeta para cada cursista.
- Se reactivó ( conformó ) el Subgrupo de preparación gerencial en la Provincia.
- Los módulos se desarrollan generalmente en la tercera semana de cada mes, iniciándose en octubre y finalizando en octubre del siguiente año.

- Se alquilaría un aula con ciertas condiciones en el centro de la ciudad cuyo alquiler y alimentación debían ser asumidos por una empresa de las seis del territorio, de manera rotativa.
- En la selección de los cursistas por parte del Consejo de Coordinación Provincial se observarían los siguientes parámetros:

■ Librar una convocatoria a los universitarios de las organizaciones interesadas en cursar estudios de dirección con el fin de desempeñarse como directivos en el sistema del MINAL del territorio.

■ A partir de las solicitudes realizar entrevistas personales a cada candidato con el fin de priorizar su preparación a través de criterio de priorización en tres categorías I, II y III y así ordenar la preparación del grupo de acuerdo con la instrucción M-2/96 del MINAL.

■ Entre los requisitos que contempla la convocatoria se incluyen:

- Tener entre 23 y 45 años de edad.
- Ser graduado de nivel superior.
- Mantener condiciones políticas - morales acorde a los requerimientos de nuestra sociedad.
- Tener disposición positiva hacia la superación sistemática.
- Poseer interés en desarrollarse en el Campo de la Gerencia Empresarial y los Negocios.

■ La Dirección del MINAL en la Provincia promovería entre sus especialistas, que estos sean categorizados docentemente por la Universidad de manera que pueda contribuir a la preparación e ir conformando su planta docente.

#### **Principales resultados obtenidos y repercusiones.**

- Hasta el momento han concluido la diplomatura 60 compañeros, ( dos versiones desarrolladas ) y se preparan

las condiciones para la tercera, aproximadamente 36 de ellos, un 60 por ciento, han sido promovidos o se mantienen en sus cargos.

- A través de las evaluaciones de los módulos se ha podido verificar la situación en cada empresa de algunos elementos tales como Dirección Estratégica y por Objetivos.
- La probabilidad de presentar algunos trabajos de las asignaturas o final como soluciones a los problemas de las empresas en los Fórum de Base de Ciencia y Técnica ( grupo XIII ) lo que ha posibilitado al incremento de la participación de los profesionales.
- Se ha alcanzado una mayor conciencia de la necesidad de superación de los directivos y el resto de los demás recursos humanos en el sector del territorio.

A pesar de estos elementos positivos, aún se mantienen algunas insatisfacciones tales como:

■ En la selección de los cursistas se incluyen especialistas que carecen de perspectivas como cuadros.

■ Las condiciones para el proceso docente no son las mejores ( local, medios de enseñanza y demás )

■ No se abarcan todos los componentes de la estrategia nacional de preparación y superación de cuadros..

Para trabajar en el perfeccionamiento del diplomado y con ello del proceso de preparación y superación de cuadros del sector se proyecta:

- Consolidar el Diplomado en sus tres primeros años, preparando condiciones para llegar a convertirlo en una especialidad de posgrado.
- Poseer instalaciones y recursos propios y conformar un futuro centro de preparación territorial de ejecutivos.
- Lograr una mayor relación con el grupo de preparación gerencial del MINAL, con el propósito de de unificar

intereses y consolidar la concepción del mismo.

- Incorporar directivos y profesionales de prestigio del sector en actividades docentes y prácticas del diplomado.
- Utilizar a los graduados como asesores en los cursos subsiguientes.

### **Conclusiones:**

Se ha confirmado una vez más que sí se puede, que mediante la unificación y combinación de esfuerzos y la utilización armoniosa y racional de algunos recursos se pueden alcanzar resultados aún modestos pero de repercusión y trascendencia.

La situación y experiencia del Diplomado Germinal en Holguín puede ser similar en otros lugares del país, pudiéndose intercambiar para mejorar el trabajo.

### **Bibliografía:**

1. Cuba. Comisión Central de Cuadros. ( 2000 ) Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno./ Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, S.L, 68pp..
2. Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1998). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial./ S.E, S.L, 142 pp .
3. Hernández Torres, Maritza (2000) La brecha entre el control de gestión y la estrategia./ Folletos generales. Publicación periódica del Centro Coordinador de estudios de Dirección del MES. La Habana, año 3, N 11 pp 12 - 20.
4. Huerta Pompa , Alba Marina (2000) La Preparación y Superación de Directores en el Sector de la Alimentación de la Provincia de Holguín./ Alba Marina Huerta Pompa y José Rodrigo Ricardo./ Ponencia Presentada al II Taller Científico Provincial sobre preparación y superación de Cuadros. Holguín, 12 pp.
5. PCC V Congreso (1997) Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. /La Habana, 70 pp.
6. Robbins, Stephan P. (1993) Comportamiento Organizacional./ Conceptos, Controversias y Aplicaciones./ De. Prentice Hall, México, 735 pp.
7. Rodríguez García, José Ivis (2000) Cuba: El Camino de la recuperación económica 1995 - 1999./ Revista Cuba Socialista. Cuba, No. 16 - 1999, pp. 2-15. 