

# IDEAS ACERCA DE LA MEJORA DE LA CONCEPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS Y LA MEDICIÓN DE SU IMPACTO

**Gelmar García Vidal**

## Resumen

Se presentan ideas derivadas, en gran medida, de la inquietud de diferentes centros de estudios, grupos de técnicas de dirección, escuelas ramales por mejorar las competencias de los cuadros y reservas en el contexto empresarial cubano inmerso, en el entretejido actual de constantes y crecientes transformaciones a nivel tecnológico, social, económico, político, cultural y legal. Para ello, se piensa en la preparación y superación de cuadro y reservas, como una de las estrategias básicas, si no la principal, al servicio de las personas y de sus organizaciones y sectores de la economía particulares, para adquirir y mejorar las competencias que les permitan afrontar las demandas cambiantes de su cargo, presentes y futuras. Esto resulta especialmente importante toda vez que se considera a cuadros y sus reservas, como piezas clave de la actividad de cualquier organización, la columna vertebral del proceso social cubano. A tenor aparece el tema de la medición del impacto en las organizaciones de la preparación y superación impartida a sus máximos directivos y sus reservas.

**Palabras claves:** Impacto, formación, directivos.

## Introducción

Como punto de partida de estas reflexiones se tiene el **Principio de Contingencia** relacionado con la **Administración de la Restricción** y que señala que: toda organización ve frenada la tendencia creciente de su objetivo final por alguna limitación que define la frontera del sistema y hace posible explicar las

condiciones bajo las cuales opera (García Vidal, 2006).

Este calificativo de **restricción** (Goldratt, 1992) es recibido por alguna área, proceso, función, sección, departamento o cualquiera que sea la denominación de la unidad organizativa, cuando las funciones que se espera que ella realice están tan deprimidas que afectan más que ninguna otra el desempeño de la organización como sistema que debe aportar un resultado esperado por el sistema mayor al cual pertenece.

Estas funciones estarán deprimidas porque se hacen mal o no se hace lo que se debía hacer para que la organización se desarrolle en el entorno en que esta se desenvuelve. Generalmente

la causa de esto se puede encontrar en alguna de las siguientes condiciones o en la combinación de alguna de ellas: (1) las personas no saben realmente lo que tenían que hacer, (2) las personas no saben cómo deben de hacerlo, (3) las personas no tienen las actitudes requeridas para hacerlo y (4) las personas no pueden hacerlo. Realmente la formación puede resolver de una forma u otra las tres primeras condiciones no así la última que se relaciona con una falta de autonomía a menos que la formación se oriente a cambiar una actitud en este sentido.

De todo lo anterior se puede decir que toda acción transformadora de la restricción involucra un

---

*Gelmar García Vidal, Ingeniero Industrial, Profesor titular, Doctor en Ciencias Económicas; Centro de Estudio de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" e-mail: [gelmargv@yahoo.com](mailto:gelmargv@yahoo.com)*

proceso de formación o al menos alguna acción de esta clase. O sea, toda restricción puede ser resuelta en mayor o menor medida garantizando que las acciones transformadoras que se desprendan de su identificación, elevación o eliminación total impliquen una acción encaminada a dotar a las personas de un saber, un saber hacer y una actitud favorable hacia las dos anteriores.

Si damos esto por hecho podemos definir como **hipótesis** que: si las personas encargadas de desarrollar las funciones que están impactando negativamente y en mayor medida que otras en la meta de la organización son convenientemente preparadas para ejecutarlas, los resultados podrán medirse por un resultado final del sistema más elevado.

Así podemos sacar como conclusión que la formación no es un fin en sí misma sino una vía importante para resolver un problema de administración. Por esto la formación debe encaminarse a resolver los problemas actuales y futuros de una organización.

Esto implica que las acciones de formación deben ser preparadas para una situación concreta. Las diferentes necesidades deben ser atendidas por separado aún cuando aparentemente sea la misma necesidad en una empresa o persona que en otras. La formación no es “sacar del closet”, es diseñar a la medida. Sólo así se garantizará que los formandos lleguen a ser, en el menor tiempo posible, una parte ajustada y competente

del sistema al que pertenece ya que puede aportar desde su posición lo que de él se espera para contribuir a la meta de su organización.

### La propuesta

**S**i aceptamos lo hasta aquí dicho creo que se podrá convenir en que la única forma de medir el impacto real y final de un proceso de formación es si dicha acción formativa a apunta previamente a la restricción de la organización.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se pueden definir, con toda la polémica que esto representa, dos tipos de acciones de formación: las críticas y las de carrera.

La **formación de carrera** es aquella que se planificará en la organización y que estará incluida en las políticas de formación y desarrollo de carrera que normalmente debería tener toda organización. Para dar satisfacción a estas necesidades las instituciones formativas podrán seguir utilizando los cursos ya existentes, prediseñados que si bien pueden tener **alta pertinencia** tienden a tener **bajo impacto**.

Estos cursos apuntan en una gran parte de las veces a deseos y perspectivas de crecimiento personal de los miembros de una organización más que a verdaderas necesidades actuales para la mejora del desempeño de la organización.

En aras de lograr un mayor impacto en la organización estos cursos, para garantizar este tipo de formación, debe orientarse de acuerdo a la previsión de la evolución de la organización y las posibles

futuras necesidades de saber, saber hacer, y cambio de actitudes, así como incorporar lo más novedoso del estado del arte de la materia en cuestión sobre la que se esté formando. Por lo que se hace absolutamente necesario conocer la organización hoy y conocer sus previsiones de evolución en su entorno de forma tal que las acciones formativas tengan algún sentido práctico.

**La única forma de medir el impacto real y final de un proceso de formación es si dicha acción formativa a apunta previamente a la restricción de la organización.**

Este tipo de formación puede ser efectiva para temas generales comunes a algunas organizaciones y generalmente tiene un corte teórico – informativo. Son los tipos de cursos en los que las personas se actualizan y pueden llegar a asumir actitudes positivas hacia un tema, pero generan pocas habilidades.

Estas acciones formativas pueden llegar a tener una alta participación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y pueden ser impartidas en modalidades semi - presenciales o a distancias creando para ellas ambientes virtuales de aprendizaje.

El impacto final de estos cursos suele ser difícil de medir para la organización ya que en ocasiones los formandos no se ven, de forma inmediata, impelidos a aplicar lo aprendido. El

impacto de estos cursos puede medirse a través de indicadores de proceso tales como cantidad de cursos, exámenes, trabajos finales o evaluaciones continuas realizadas y encuestas sobre satisfacción con la acción. Un ejemplo de instrumento puede observarse en el Apéndice 1 al final de estas ideas.

**Para que el impacto de este curso sea total es necesario asegurarlo desde el comienzo. Antes de efectuar cualquier acción formativa.**

La **formación crítica** apunta directamente a la restricción de la organización y no se resuelve con cursos prediseñados, hay que crear para ella cursos personalizados o especializados preparados para satisfacer necesidades concretas de formación que tendrán alta pertinencia y también alto impacto. El problema aquí no es, usando el argot mercado- lógico, vender lo que se tiene diseñado, sino diseñar lo que la gente necesita.

Para el diseño de estos cursos hay que conocer profundamente la organización y la restricción que impide su desarrollo: estancamiento o declive de sus resultados finales.

Para que el impacto de este curso sea total es necesario asegurarlo desde el comienzo. Antes de efectuar cualquier acción formativa es menester preguntarse:

- ¿Cuál es la restricción de la organización?
- ¿Qué se espera de esta unidad organizativa y qué

deben hacer las personas que la componen? ¿Cómo se relaciona la restricción con el resto de la organización?

- ¿Cuál es la problemática que se pretende solucionar?
- ¿Cuáles son las funciones que se pretenden revitalizar o introducir para elevar o eliminar la clasificación de restricción dentro de la organización?

Una vez respondidas estas preguntas podemos comenzar a preguntarnos:

- ¿Qué se pretende conseguir con la acción formativa?
- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes esperamos que el formando adquiera?

Todo lo anterior no va a permitir:

1. Identificar el problema de formación.
2. Diseñar el perfil del egresado de la acción formativa.
3. Diseñar el programa del curso respondiendo a ¿qué objetivos alcanzar?, ¿qué enseñar?, ¿cómo enseñarlo?, ¿cuándo enseñarlo? ¿dónde enseñarlo?

Estas acciones previas al desarrollo de acciones formativas garantizan que la misma tenga una génesis orientada al logro de un impacto final positivo. Este tipo de formación, por su nivel de enfoque, resulta difícil desarrollarla a distancia, al menos debería contar con un alto componente presencial y preferentemente debería realizarse lo más cerca posible de la restricción para poder medir su impacto en el menor tiempo posible.

La medición del impacto final de este tipo de formación cuenta de varios indicadores:

#### 1. **Adquisición de competencias**

(conocimientos, técnicas y actitudes) que se pretendían formar. Esto se mide a través de pruebas finales, trabajos en equipo, evaluaciones parciales.

#### 2. **Valor de la acción formativa:**

este indicador se asocia a la medición de la satisfacción con la acción formativa por parte de los formandos para que la institución formadora tome decisiones acerca de la conveniencia de repetirlo, modificarlo o no hacerlo nunca más de esa forma. La encuesta antes comentada puede servir también obtener esta información.

#### 3. **Índice de transferencia:**

este índice se puede medir tridimensionalmente.

#### (I) **Indicadores de Resultado del Objeto Administrado:**

asociado al cambio de la restricción a una nueva unidad organizativa dentro de la organización, estos significan que sus resultados finales de lo que antes era la restricción mejoran con respecto al período anterior tributando de forma adecuada a la organización y como consecuencia el resultado final de esta también mejora.

#### (II) **Organización del trabajo de los subordinados:**

asociado en una evaluación positiva del trabajo del administrador formado que haya tributado a un mejor clima con mejores métodos de dirección que contribuyan a que los subordinados sepan qué hacer, cómo

hacerlo, cuenten con una mejora organización para hacerlo y tengan la autonomía para hacerlo mejor y autocontrolarse.

(III) **Organización del trabajo personal como administrador:** asociado a las prioridades que el administrador se plantea a resultas de las acciones formativas y los métodos para lograr dichas prioridades.

### **IDEAS FINALES: IMPLICACIONES PARA LOS CENTROS DE ESTUDIOS, GRUPOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN Y ESCUELAS RAMALES**

**S**e plantean entonces algunas interrogantes ya que es necesario repensar lo que se ha venido haciendo y proyectar el futuro en función de apostar por un proceso con verdadero impacto entendido éste como el

### **resultado de los efectos de las acciones de formación.**

1. ¿Cómo vamos a determinar las verdaderas necesidades de aprendizaje?
2. ¿Se convertirán las acciones de formación crítica en servicios científico – técnicos en los que ayudemos a las organizaciones a encontrar su restricciones y los problemas de formación que de ella se derivan?
3. ¿Podemos seguir recibiendo pedidos de las organizaciones de sus presuntas necesidades de formación e impartiendo los cursos que ya tenemos prediseñados?
4. ¿Qué papel comienza a jugar la ciencia y la innovación tecnológica en las acciones de formación crítica?

Para concluir se considera necesario presentar al lector

alguna bibliografía que pueda facilitar la confrontación de estas ideas con lo publicado al respecto, que no es poco y tampoco se caracteriza por la univocidad. La pretensión de presentar algunos textos de consulta no rebasa la mera intención de incentivar la búsqueda respecto a un tema vital de la contemporaneidad en donde el conocimiento, en manos de los conductores de los eslabones fundamentales de toda sociedad, y su sabia transferencia al objeto administrado marcará la diferencia entre las organizaciones que cumplan cabalmente el cometido social que les dio origen y por tal razón permanezcan sirviéndole y aquellas que han perdido la perspectiva de su realidad y en el largo plazo, desaparecerán.

### **Bibliografía**

1. Bertrand, y Noyelle, (1993) Aptitudes, formación y readaptación profesionales requeridas para satisfacer las nuevas exigencias de los puestos de trabajo en el comercio y las oficinas. En Informe II, Ginebra: Oficina Internacional del trabajo. España.
2. Agut Nieto, S. (2005) Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación. Tesis de Doctorado. Universitat de València. Tutores: Dr. José María Peiró Silla y Dra. Rosa María Grau Gumbau.
3. Buckley, R.; Caple, I. (1991) La formación, teoría y práctica. Ed. Díaz de Santos. Madrid. España.
4. Bueno, E. (1996) El papel de la Formación en la sociedad actual. Revista Situación. No 4. Madrid. España.
5. Calderón, H. (1998) Manual para la administración del proceso de capacitación al personal. Ed. LIMUSA S:A. Grupo Noriega Editores. España.
6. Cantera, F. et al (1990). La Planificación de la Formación como instrumento de perspectiva empresarial. Revista Capital Humano. No 29, 19. Madrid. España.p.8
7. Carazo, I. (1999): "Paradores del Turismo: La formación como instrumento de cambio cultural". Revista Capital Humano. Madrid. Nr 124, año XII, 1999, pp 28-34.
8. Cerejido, I. y Hernández, P. (1999) Las claves de la formación y la gestión del conocimiento. Revista Capital Humano. Nr 119, año XII. Madrid. España. pp 40-44.
9. Durán, F. et al (1994) La Formación Profesional continua en España. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. España.
10. Estalló, M. et al (1994) Nuevas soluciones en el campo de la formación empresarial.

- Revista Horizonte Empresarial. No 2052. España. pp. 25-27.
11. Flores, C.; Larrea, M. (1996) Formación y Desarrollo de Personal. FORMATUR. Ciudad Habana. Cuba.
  12. Gallardo Milanés, O. (2003) Modelo de formación por competencias investigativas para investigadores profesionales. Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico de Holguín. 29 pp.
  13. García Dotor, M. D. (1997) La formación continua: un problema no resuelto. En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. España. 445 pp.
  14. García Vidal, G. (2004) La formación: eslabón fundamental para la meta empresarial  
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/formacion.htm>
  15. García Vidal, G. (2006) Contribución teórico – profesional para la administración. Santiago de Cuba; Universidad de Oriente, 2006, 120h. (Tesis de Doctorado, Ciencias Económicas).
  23. Recursos Humanos. ISPJAE, La Habana, 106 p.
  24. Maynard, H.B. (1990) Manual de ingeniería y organización industrial. Ed. ISPJAE. La Habana. Cuba.
  25. MTSS (1999) Resolución 21 de 1999. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.
  26. MTSS (2006) Resolución 29 de 2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
  16. Gel, M., Monzón, J. (1994) Nuevas soluciones en el campo de la formación empresarial. Revista Horizonte Empresarial. No 2052. Madrid. España. p. 25-27.
  17. Goldratt, E.; Cox, J. (1992) La meta. Ediciones Castillo S.A. Monterrey. Nuevo León. México.
  18. Jackson, T. (1996) Formación y resultados en la empresa. Revista Situación. Madrid. España. pp. 289-304.
  19. Lapeña, A. (1995) La Formación Continua de los trabajadores. Manual del formador. Editorial Equipo IFES. Madrid, España. 539 pp.
  20. Lapeña, A.; González, M. (1995) La Formación Continua de los trabajadores. Manual del formador. Equipo IFES. España.
  21. López Camps, J. (2000) Análisis de necesidades formativas. En: Papers de Formación Municipal, No. 67, abril de 2000. Barcelona, España. 22 pp.
  22. Marrero, C. (1996). Procedimiento de Gestión de la Formación de los Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Gestión de
  27. Pineda, P. (1999) ¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? Revista Capital Humano. No 126, año XII. Madrid. España. pp. 52-60.
  28. Propuesta para la formación de los administradores.  
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc25.htm> [Fecha de consulta: octubre de 2007]
  29. Rodríguez, I. (1999). Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana.
  30. Siliceo, A., (1996) Capacitación y desarrollo de personal. Ed. LIMUSA S.A. Noriega Editores. México.

*Trabajo recibido en Noviembre de 2008. Aprobado por el Comité Editorial en Diciembre de 2008.*



## APÉNDICE 1: ENCUESTA A FORMANDOS

Su experiencia como alumno de esta acción de formación puede ayudarnos a perfeccionar nuestra docencia y ser así más útiles a usted mismo y a otros futuros participantes. Agradecemos de antemano su evaluación sobre la actividad postgraduada y le rogamos conteste todos los aspectos mencionados dando una puntuación tal como se indica.

MUCHAS GRACIAS.

Posibles evaluaciones a elegir según su opinión:

10: Excelente, muy importante, muy adecuado, muy alto.

8: Notable, bien, importante, adecuado.

5: Pasable, regular.

3: Poca, inadecuado, baja.

1: Muy mal, muy poco.

0: No procede.

<b>Evaluación del profesor</b>	
El método de enseñanza empleado lo calificaría de:	
La claridad en la exposición de los temas la evaluaría de:	
La manera de dirigir los casos y ejercicio es:	
El interés que despierta en clase alcanza la calificación de:	
La manera de contestar las preguntas y aclarar las dudas recibe una evaluación de:	
<b>Evaluación de la asignatura</b>	
La importancia de la asignatura puede evaluarse de:	
El atractivo del programa impartido es:	
La calidad del material entregado se califica como:	
La cantidad del material entregado se califica como:	
La aplicación práctica de lo aprendido en su puesto de trabajo puede evaluarse de:	
El interés personal por los temas desarrollados lo puede calificar de:	
La exposición de nuevos conocimientos en el postgrado se evalúa de:	
<b>Evaluación de los aspectos organizativos</b>	
El local de clase recibe una evaluación de:	
La duración del programa de clases se califica de:	
La hora de comienzo de las sesiones de clases es:	
La duración de las sesiones de clases se evalúa de:	
El descanso entre las sesiones de clases se califica de:	

**Cualquier otra opinión que crea puede ayudarnos puede manifestarla usando el dorso de la hoja.**