

## El entrenamiento de postgrado en la formación de directivos *The workout of postgrade in executives' formation*

Dr. C. Oscar Colás-Téllez

*oscar.colas@uo.edu.cu*

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

### Resumen

El ensayo aborda una temática de gran importancia y actualidad, al concebir la necesidad de la concepción del entrenamiento en la formación posgraduada de los directivos, el cual ha de insertarse en la práctica directiva que exige del cumplimiento de sus funciones, para realizar de manera adecuada y oportuna las tareas que le compete como cuadro o reserva en la actividad de dirección. El objetivo es connotar las etapas por las que transcurre el entrenamiento y el contenido de cada una de ellas, así como la necesidad de elaboración de programas al respecto y la estructuración de los mismos. Su viabilidad fue considerada a través del método de criterio de usuarios, donde se corroboró la factibilidad de las acciones previstas e incluirlas en los planes de superación de los cuadros y sus reservas.

**Palabras clave:** directivos, entrenamiento de posgrado, preparación.

### Abstract

The essay addresses a topic of great importance and topicality, when conceiving the need for the conception of training in the postgraduate training of managers, which must be inserted in the directive practice that requires the fulfillment of their functions, to perform properly and timely tasks that correspond to him as a cadre or reserve in the management activity. The objective is to connote the stages through which the training takes place and the content of each one of them, as well as the need to elaborate programs in this respect and their structuring. Its viability was considered through the method of user criteria, where the feasibility of the planned actions was corroborated and included in the plans to overcome the tables and their reserves.

**Keywords:** managers, postgraduate training, preparation.

## **Introducción**

La creciente socialización del conocimiento hace imprescindible preparar el capital humano de forma competente para enfrentar los procesos de cambio como práctica sistemática del quehacer de la universidad contemporánea, y así transformar y mejorar la misma a partir de los nuevos conocimientos que posibiliten el progreso de la organización. Los directivos deben liderar y propiciar los procesos de cambios en las organizaciones, en correspondencia con las exigencias del entorno, de manera que las capacidades que han ido adquiriendo las conviertan en habilidades.

El Ministerio de Educación Superior (MES) tiene la función de dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, las que se rigen por el Reglamento de Educación de Postgrado de la República de Cuba, el que plantea que la formación académica de posgrado constituye un conjunto de procesos de adquisición de capacidades que posibilitan a los graduados universitarios alcanzar un nivel cualitativamente superior desde el punto de vista profesional y científico. También expresa que la superación profesional constituye un conjunto de procesos de formación que posibilitan a los graduados universitarios la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales, así como para su desarrollo cultural integral. Tiene como objetivo esencial el de contribuir a elevar la efectividad y la calidad del trabajo, y la formación cultural de los egresados de la Educación Superior.

El reglamento señala como formas principales de la superación profesional: el diplomado, el curso y el entrenamiento. Otras formas son la autopreparación, la conferencia especializada, el taller, el seminario, el debate científico, el encuentro de intercambio de experiencias y otras que posibiliten el estudio y la divulgación de los avances de la ciencia, la técnica y el arte.

Cuba, nación socialista, en constante amenaza y víctima del más prolongado y cruel bloqueo protagonizado por el gobierno estadounidense, transita por importantes cambios y transformaciones que engloban la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, actualizados y aprobados en el año 2017, en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), la Conceptualización y las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social

hasta el 2030 y la recién aprobada Constitución de la República de Cuba, el 24 de febrero de 2019.

A pesar de las orientaciones del MES y la existencia del reglamento de postgrado se ha constatado en la práctica pedagógica que ha predominado el diplomado y el curso, sin embargo el entrenamiento de postgrado no ha sido abordado con profundidad, existen pocas investigaciones que lo abordan y fundamentan y por consecuencia ha sido poco utilizado en la formación y desarrollo de los directivos, es por ello que en el presente trabajo se identifique como problemática ¿Cómo organizar el entrenamiento de postgrado como forma de la enseñanza postgraduada para la formación y desarrollo de los directivos en las organizaciones públicas y del sector empresarial?

El trabajo se propone como objetivo: Fundamentar el entrenamiento de postgrado como figura académica que debe alcanzar un mayor protagonismo en la formación y desarrollo de los directivos en las organizaciones públicas y del sector empresarial por las ventajas que ofrece.

## **Desarrollo**

La educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. La educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional.

Según Moreta, (2005, p.2), la educación profesional comprende tres etapas interdependientes:

1. Formación Profesional: Prepara al hombre para ejercer una profesión.

Es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una futura profesión.

2. Perfeccionamiento o Desarrollo Profesional: Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la institución para que sea más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, y se sitúan a mediano plazo, buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trascienden lo que se exige en el cargo actual y preparándolo para que asuma funciones más complejas.

3. Entrenamiento: Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

Es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento profesional, por otra parte, es el aprendizaje que se desarrolla en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento de los empleados.

Amaro, (2012 p.266) describe al entrenamiento como “ el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución”.

Otro autor Chiavenato, (2015 p.16) define el entrenamiento como: “ un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.

Estos autores coinciden que este entrenamiento desde el punto de vista profesional es un proceso de aprendizaje que se desarrolla en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento de los empleados para incrementar sus habilidades y conocimientos.

Las formas organizativas principales de la superación profesional son: el curso, el entrenamiento y el diplomado. El curso y el entrenamiento pueden tener carácter independiente o formar parte de diplomados, maestrías y especialidades de posgrado.

El Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba (Resolución 140/2019 del Ministerio de Educación Superior) constituye el documento principal que regula la educación de posgrado en el territorio nacional. Este Reglamento en su artículo

23.1 refiere: El entrenamiento está dirigido a actualizar, perfeccionar, sistematizar y consolidar habilidades y conocimientos prácticos con elevado nivel de independencia para el desempeño profesional o su reorientación, así como el uso de nuevos procedimientos y tecnologías.

El entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la organización, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. Implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, este entrenamiento debe permitir el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización.

¿Cuáles son las principales características de los programas de entrenamiento?

-Están diseñados para enseñar a saber hacer más. Ha de considerarse, por supuesto, que los directivos sepan hacer más, pero interesa sobre todo que perfeccionen sus capacidades de acción. Esto es más difícil, pero también es mucho más útil.

-El entrenamiento de postgrado permite integrar el saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades) y el saber ser (valores).

-El entrenamiento requiere de un gran dominio y preparación de los profesores desde el punto de vista teórico, científico y metodológico para la integración de saberes teóricos y prácticos.

### **Objetivos del entrenamiento**

- a) Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b) Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c) Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- d) El entrenamiento es una forma efectiva porque:

- Es una de las formas principales de la superación profesional.
- Permite centrar la atención en:
- El desarrollo de habilidades y competencias laborales.
- La asimilación de conocimientos, técnicas y tecnologías.
- La reafirmación de valores y actitudes.
- Generalmente es una inversión que no requiere mucho tiempo para su ejecución e implica gastos mínimos de recursos materiales y financieros.

Diferentes autores (Cuesta Santos, 2008 y García Colina, 2001) plantean 4 etapas esenciales que aseguran la lógica de la capacitación con un carácter procesal:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Programación de la capacitación
- Ejecución de la capacitación
- Evaluación de la capacitación

Para su mejor comprensión se describe en la figura 1 cómo proceder en cada una de las etapas ajustada al desarrollo del entrenamiento de posgrado:

### Fases del entrenamiento

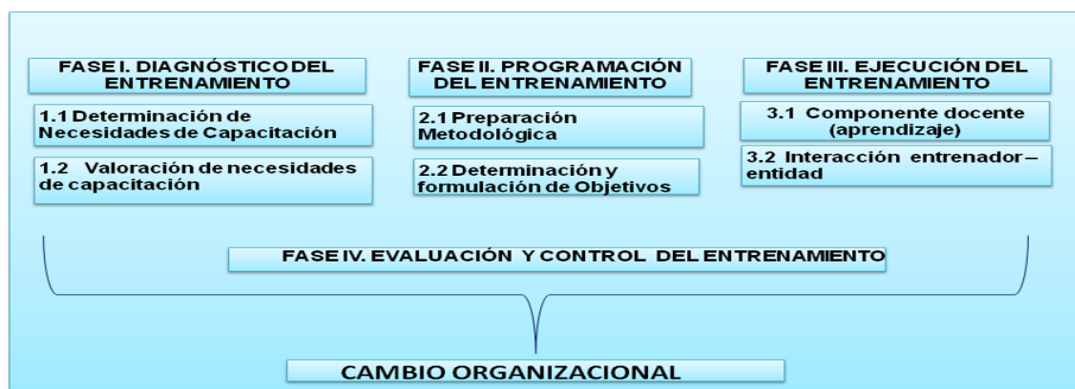


Fig. 1: Esquema general de las fases del entrenamiento propuesto.

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de Necesidades de Entrenamiento.

Permite obtener información referente a los individuos que deben ser entrenados. En qué se les debe entrenar, cuándo se requiere que sean entrenados y además cuáles

necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas. Dicha información permitirá programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización. Se dirige hacia:

- a) Logro de los objetivos de la organización
- b) Determinación de los perfiles de cargo
- c) Resultados de la evaluación del desempeño
- d) Análisis de problemas en la producción o los servicios (a priori o a posteriori)
- e) Análisis de problemas, de informes, datos y otras evidencias.

Elementos a tener en cuenta para el inventario de necesidades de entrenamiento:

1. Evaluación del desempeño: Mediante esta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué áreas de la organización reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
2. Observación: Verificar dónde hay evidencias de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- 3.- Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de entrenamiento.
4. Entrevistas con directivos: Contactos directos con los responsables de los diversos procesos o áreas respecto a problemas a solucionar mediante el entrenamiento.
- 5.- Reuniones interdepartamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- 6.- Evaluación de cuadros: Resultados de los directivos que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- 8.- Objetivos y Procesos de trabajo: Profundizar en los métodos y procesos de trabajo.
- 9.- Bajas de trabajadores: Cuando el empleado solicita la baja de la organización, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca las razones que

motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

10.- Análisis de los cargos: Perfil de los cargos que debe cumplir cada cuadro y de las habilidades que debe poseer.

11.- Informes periódicos: Consejos de Dirección, Técnicos, asamblea de balance anual.

#### Programación del Entrenamiento

Esta etapa permite realizar la preparación metodológica de los entrenadores a partir de indicadores específicos determinados en la detección de las necesidades para el entrenamiento, además se determina el programa del entrenamiento.

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

- 1.- Enfoque de una necesidad especificada cada vez
- 2.- Definición clara del objetivo de entrenamiento
- 3.- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
- 4.- Determinación del contenido del entrenamiento
- 5.- Elección de los métodos de entrenamiento y la tecnología disponible.
- 6.- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales manuales, etc.
- 7.- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:
  - Número de personas
  - Disponibilidad de tiempo
  - Grado de habilidad, conocimientos y tiempos de actitudes
  - Características personales de comportamiento
- 8.- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas. En el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.



9.- Periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

10.- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

11.- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Para hacer un diseño se debe tener en cuenta los objetivos, el espacio, el tiempo, los insumos necesarios, las características del grupo, el contexto, las lógicas de aprendizaje, las técnicas a emplear y los roles a jugar por cada integrante del equipo de conducción.

### **Estructura del Programa de Entrenamiento**

- Nombre de la institución que lo desarrolla:
- Título del entrenamiento
- Autor/es: categoría docente, académica y científica
- Total de horas del entrenamiento y créditos
- Entrenadores:
- Fundamentación del programa:
- Competencias laborales a potenciar
- A quiénes va dirigido el entrenamiento:
- Requisitos para recibir el entrenamiento:
- Objetivos generales del entrenamiento:
- Objetivos específicos del entrenamiento:
- Plan de acción del entrenamiento por etapas:
- Sistema de evaluación:
- Bibliografía básica:
- Bibliografía complementaria o de consulta:
- Síntesis curricular del profesor que lo imparte

- Fecha de elaboración del programa del entrenamiento:
- Cronograma para el desarrollo del programa de entrenamiento.

En esta etapa la preparación metodológica tiene un papel importante para poder proyectar la planificación del entrenamiento; es poner a punto los objetivos, contenidos y métodos de aprendizaje.

### **Ejecución del Entrenamiento**

En la figura 2, se muestran las cuatro etapas específicas para el desarrollo de la ejecución del entrenamiento. Esta etapa constituye el elemento esencial del entrenamiento, permite la aplicación en la práctica de las propuestas de innovación para solucionar el problema identificado en la institución, a partir del diagnóstico realizado.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.
3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la organización. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los directivos deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.
4. Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento los instructores. Es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad.

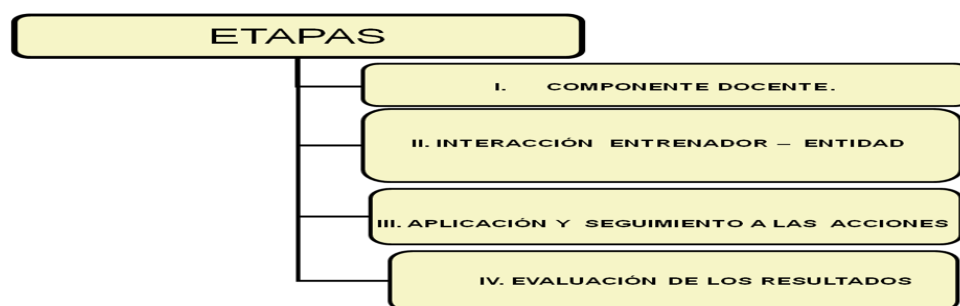


Fig. 2: Etapas del proceso de ejecución del entrenamiento.  
Fuente: Elaboración propia

### **Primera Etapa: Componente docente**

Esta etapa lleva un componente docente en el que los participantes (directivos) se apropian del conocimiento de los contenidos y sus herramientas que les permitirán analizar la problemática de su organización. Permite la realización de un diagnóstico de la situación actual de sus entidades y luego seleccionar mediante consenso el problema organizacional.

### **Segunda Etapa: Interacción entrenador – entidad**

Es necesaria la participación e interacción del entrenador en los consejos de dirección, reuniones grupales, con el equipo de dirección de la entidad y a nivel de los puestos donde los directivos utilizan de manera práctica los conocimientos adquiridos involucrando a ejecutivos, especialistas y trabajadores en la aplicación de algunos de estos procedimientos para reunir y procesar información fidedigna sobre alguna(s) problemática(s) empresarial(es) durante el ciclo directivo (planificación, organización, dirección y control) y sus posibles soluciones.

### **Tercera etapa: Aplicación y seguimiento a las acciones**

A partir de los resultados de la segunda etapa del entrenamiento se aplicará y dará seguimiento a las acciones que se decidieron realizar para solucionar los problemas detectados en la organización.

### **Cuarta etapa: Evaluación de los resultados**

Considera dos aspectos:

- 1.- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2.- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecuencia de las metas de la organización.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

- En el nivel organizacional
- En el nivel de los recursos humanos
- En el nivel de las tareas y operaciones

Evaluación por parte de los directivos y del entrenador de los resultados obtenidos a partir de las acciones implementadas para lograr los cambios organizacionales esperados. El tipo de evaluación a utilizar será decisión de la dirección de la institución y el entrenador.

### **Evaluación y Control de Resultado**

Se realiza antes y después del entrenamiento a fin de determinar el nivel de partida y de salida en relación con la influencia del trabajo realizado.

Durante el entrenamiento los directivos de la organización, conjuntamente con el entrenador, irán desarrollando acciones correctivas que permitan actuar sobre las desviaciones a partir de los tres momentos del control que debe regir en el entrenamiento antes, durante y después del proceso.

Para la realización de la evaluación se tendrán en cuenta los siguientes momentos:

- Factibilidad: Antes de comenzar el proceso de ejecución del entrenamiento.
- Seguimiento: Durante todo el proceso de ejecución.
- Evaluación final: Al terminar el entrenamiento, esta evaluación se concibe en la elaboración del programa de entrenamiento. El evaluador tendrá en cuenta qué exámenes realizar para que los participantes muestren sus conocimientos. Puede emplear cuestionarios, test, ejercicios prácticos, observación participante.
- Evaluación de impactos: Se realiza durante todo el proceso del entrenamiento. Se pueden medir los impactos según el proyecto de la organización de los participantes.

---

## **Conclusiones**

A pesar de que el entrenamiento como actividad de posgrado no ha sido la modalidad que más predomina en la formación de los directivos, esta modalidad tiene la potencialidad para convertirse en elemento articulador-integrador, capaz de nuclear las diferentes funciones, procesos y actividades que los directivos, deben enfrentar como parte del cumplimiento del objeto social, potenciando con ello una perspectiva superior respecto a la eficiencia del funcionamiento de estas organizaciones.

El entrenamiento como forma de capacitación de los directivos está siendo ponderado entre las acciones de superación para los directivos en el Departamento de Preparación y Superación de cuadros y reservas, observándose buena aceptación por parte de los directivos en la realización de los mismos.

Esto requiere de un replanteamiento en cuanto a la manera de concebir esta actividad, en concordancia con las particularidades de cada organización, el cual difiere sustancialmente de los criterios tradicionalistas prevalecientes en cuanto al desarrollo de la preparación y superación de los directivos.

## **Referencias bibliográficas**

1. Amaro, F. (2012). Administración de personal. México, Editorial Limusa.
2. Codina, A. (2009). Habilidades y herramientas gerenciales. La Habana. Editorial Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
3. Consejo de Estado. (2010). Acuerdo del Consejo de Estado de 22 de julio de 2010: Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas. Anexo 6: Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. República de Cuba.
4. Cuesta, A. (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 3ra Edición. La Habana
5. Chiavenato, A. (2015). La capacitación en dirección. Una herramienta para el cambio en las organizaciones. Recuperado [http:// monografias.com](http://monografias.com).

6. García Colina, F. (2001). "La capacitación en Dirección. Herramienta para el cambio estratégico en la organización: Un sistema para la formación y superación de los Cuadros y sus Reservas." No. 9: 18-39.
7. Ministerio de Educación Superior. (2019). Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. La Habana. (Gaceta Oficial, número 65 de 5- 9- 2019).
8. Ministerio de Justicia. (2019). Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana, 10 de abril 2019. [Consultado 21 enero 2019] Recuperado en: [http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/04/10/gaceta-oficial-de-la-republica-de-cuba-publica-nueva-constitucion-pdf/#.XWf\\_Ul6OrIU](http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/04/10/gaceta-oficial-de-la-republica-de-cuba-publica-nueva-constitucion-pdf/#.XWf_Ul6OrIU)
9. Moreta Reyes, Santos E. (2005). El supervisor y el entrenamiento. Recuperado de [http:// m.monografias.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/index.shtml](http://m.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/index.shtml).
10. Partido Comunista de Cuba. (2017). Documentos del 7mo Congreso del PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, III Pleno del Comité Central del PCC del 18 de mayo de 2017 y ANPP el 1 de junio de 2017, (Parte I), La Habana: Tabloides, septiembre, 2017. pp. -32. [Consultado 2 febrero 2019] Recuperado en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%202%20%C3%BAltimo.pdf>.