

**CAPACITACIÓN–MOTIVACIÓN UN BINOMIO NECESARIO. EXPERIENCIAS DEL DIPLOMADO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN CIEGO ÁVILA**  
**TRAINING-MOTIVATION A NECESSARY BINOMIAL. EXPERIENCES OF THE DIPLOMA OF MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT IN CIEGO ÁVILA**

**Autoras:** Daily Cordero Morales  
Aida Carmona Díaz

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez Cuba  
**Correo electrónico:** [daily@unica.cu](mailto:daily@unica.cu)

**RESUMEN**

La relación existente entre los procesos de motivación y capacitación es uno de los factores esenciales, sí de calidad de la formación se trata. Lograr la inclusión en los procesos de capacitación de los intereses individuales, sociales y organizacionales es uno de los grandes retos que deben atenderse sistemáticamente. Cuando la capacitación tiene como protagonista fundamental a los decisores este inseparable binomio se eleva a una instancia superior pues se está en presencia de procesos de gestión que marcan el desarrollo, económico, político y social de un país.

El Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial es una experiencia consolidada en la formación de los directivos de todo el país, con XVII ediciones concluidas es un referente obligado en este marco. No obstante, a los buenos resultados obtenidos en la provincia, aun se presentan problemas de motivación en los directivos en la etapa de reclutamiento y familiarización. Situación que va evolucionando favorablemente en el desarrollo del diplomado.

El presente trabajo se centra en la determinación de las causas que están afectando hoy la motivación de los directivos que comienzan el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial en la provincia de Ciego de Ávila, así como proponer acciones que contribuyan a contrarrestar estas problemáticas y elevar la motivación por esta experiencia de capacitación Para esto se realizó un estudio cualitativo durante las ediciones XV, XVI y XVII.

**Palabras clave:** Capacitación, Directivos, Motivación.

## **ABSTRACT**

The existent relationship between the processes of motivation and training are one of the essential factors of the formation. Achieving the inclusion in the processes of training of the individual interests, social and the organization is one of the big challenges that always should be attend. When the training is for the directives is more important because they mark the economical, political and social development, of a country.

The DDGE are an experience consolidated in the formation of the directive of all country, with XVII complete editions are a relating obligated in this frame. Nevertheless, to the good outputs gotten in the county, they even are introduced problems of motivation in the directive in the stage of recruitment and the de first moments of de course. Situation that goes evolving favorably in the development of the graduate.

The present work is centered in the determination of the causes that are affecting the motivation of the directive that they begin the DDGE in Ciego de Ávila, as well as propose actions that contribute to diminishing these problems and elevate the motivation for this experience of training. For this it was carried out a qualitative study during the XV, XVI and XVII editions,

**Keywords:** Executives, Motivation, Training.

## **INTRODUCCIÓN**

Las condiciones sumamente dinámicas, cambiantes y complejas que caracterizan a los grupos y equipos de trabajo, como resultado de las características de los contextos sociales, económicos, culturales y políticos de los que forman parte, y bajo las que, de manera creciente, las personas desarrollan su trabajo en la actualidad, hacen necesaria la formación específica tanto para participar como para coordinar y dirigir grupos y equipos de trabajo.

Cada vez es mayor el número y la variedad de organizaciones y de empresas que se ven impulsadas a organizar sus actividades y a regular sus flujos de trabajo a través de equipos y de estructuras grupales. Contar con personal que en todos los

niveles operativos se encuentren capacitados para formar parte, coordinar y dirigir diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo constituye una de las más importantes ventajas competitivas en los contextos actuales.

Los resultados de los equipos de trabajo, ya sean empresas, equipos deportivos o en otras actividades dependen en gran medida de la motivación de sus miembros y sus líderes.

El mundo se vuelve cada día más complejo y reclama de cada individuo estar en condiciones de hacer frente a esta complejidad. El desarrollo científico técnico no puede ya analizarse como un proceso lineal aislado, donde predomine solo una lógica autónoma, exige ser analizado en un contexto donde los aspectos sociales, ambientales, organizacionales, económicos y políticos se vean de forma dialéctica. En este sentido la capacitación de los directivos toma un papel esencial para lograr un desempeño a la altura de las nuevas condiciones de ajuste y reconceptualización del modelo económico cubano. Pero el proceso pasa no solo por los intereses organizacionales o políticas del país, sino que exige una proyección que reconozca y satisfaga las necesidades de aprendizaje de los diferentes niveles de dirección que se identifican como protagonistas.

El Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial (DDGE) que lidera la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno y que se replica en todas las provincias del país, es una experiencia consolidada en Cuba que ha contribuido a la capacitación de los directivos de diferentes niveles con buenos resultados.

La asunción de la necesidad de tener en cuenta una relación tan importante como la existente entre capacitación y motivación es clara en esta experiencia, no obstante, al desarrollarse el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial es evidente que aún no se logra en su totalidad, lo que repercute en el reclutamiento y llegada al curso de Diplomantes con bajas expectativas y desmotivación respecto a este.

Con el objetivo de identificar las causas que están en la base de esta problemática se realizó un estudio de carácter cualitativo durante las ediciones XV, XVI y XVII del DDGE en la provincia de Ciego de Ávila (CA). En el presente trabajo se

presentan los resultados obtenidos y se proponen un grupo de acciones para contrarrestar las insuficiencias encontradas en favor de la obtención de los conocimientos necesarios que demanda una adecuada gestión.

## **DESARROLLO**

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada, ya que los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones, y no se ha definido hasta el momento una teoría que contemple estas variaciones.

Desde la teoría de la motivación de Maslow a la actualidad se han escrito un sin número de teorías acerca de la motivación humana, y cómo pueden hacer las organizaciones para motivar a su gente, lo cual se complejiza mucho más cuando se trata de los directivos y su capacitación.

La capacitación siempre ha sido una parte integrante de los diversos tipos de aprendizaje y desarrollo humano. Para Huberman (1999), la capacitación es un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente, implementado por un sistema educativo o una organización, con el objeto de mejorar desempeños y resultados; estimular el desarrollo para la renovación en campos académicos, profesionales o laborales; y reforzar el espíritu de compromiso de cada persona y particularmente para con la comunidad en la cual se desenvuelve.

Por su parte Lay (2005) define la capacitación como un proceso diseñado y gestionado, que debe ser permanente, sistemático y planificado, para proporcionarle a una persona un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos tanto científicos, tecnológicos como gerenciales. Esto con el objetivo de mejorar su desempeño actual y lograr mejores resultados en su trabajo; así como prepararlo para tareas futuras.

Atendiendo a la Res/29 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) la capacitación es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de

acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes para asegurar su desempeño exitoso.

Valdés Valdés, O...et al. (2004) consideran que es muy importante que los decisores con sus funciones y atribuciones, puedan comprender que la educación tiene la responsabilidad de realizar un aporte significativo a la formación armónica y multifacética de la personalidad. En el proceso, debe tener lugar un nexo permanente entre la asimilación de los conocimientos y la formación de habilidades con respecto al desarrollo de la personalidad, por lo que ambos elementos deben constituir una unidad interdependiente.

Esta formación abarca, por su dimensión, distintos objetivos, elementos y direcciones que deben integrarse armónicamente en el ámbito del proceso de preparación, lo que definirá la importancia de los conceptos, el contenido, los métodos, las estrategias, entre otros. Es necesario además que estos elementos sean comprendidos por los decisores, para que puedan asumir sus funciones considerando la importancia de la capacitación.

Sobre el tema, Solé y Mirabet (2000) plantean que existen diferentes fuentes de necesidades de capacitación: los problemas de las empresas, los proyectos de cambios o inversión y la evolución de los oficios y de las profesiones. Además, lo que consideran las personas acerca de en qué deben capacitarse y los criterios de los directivos relativos a los aspectos en que sus subordinados deben hacerlo.

Las necesidades de capacitación están integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten el surgimiento de situaciones críticas. Rodríguez (1999), define a la Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC) como una actividad permanente, sistemática y planificada que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos que generan los cambios en el entorno, que son necesarios enfrentar a largo plazo en lo relacionado con la capacitación, incluyendo la de los directivos.

De manera general, la preparación del personal debe ser coherente y en correspondencia con determinadas necesidades que van desde lo individual hasta

la social, pasando por el contexto organizacional. Tiene un carácter procesal, responde a métodos, programas elaborados, definidos en correspondencia con las necesidades detectadas.

Como parte del personal de una entidad, los directivos a sus respectivos niveles también son objeto de formación y por tanto del proceso de determinación de necesidad de capacitación. De manera que se pueden establecer las insuficiencias particulares de este personal según el área específica, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que deben dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

#### Diagnóstico

El estudio fue realizado con las ediciones XV, XVI y XVII del DDGE en la provincia de Ciego de Ávila. De una población de 97 diplomantes se trabajó con una muestra de 30, siguiendo el criterio de informantes claves con los siguientes criterios de selección: más de 5 años de experiencia de trabajo como directivo, representatividad de diferentes empresas de la provincia, experiencia en otros cursos de capacitación, disposición a colaborar. Se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, proyectivas y de valoración, tales como: tormenta de ideas, entrevista semiestructurada (Anexo 1), escala de valoración (Anexo 2) y técnica del escalón (Anexo 3).

Del análisis integrado de las técnicas se obtuvo que los diplomantes llegan con baja motivación y expectativas erróneas a la forma de superación en cuestión. Situación que va transformándose positivamente en la medida que avanza el diplomado hacia un aumento de la satisfacción y motivación de los cursistas, ya que refieren encontrar una individualización en el aprendizaje, reconocen la utilidad práctica y novedad de los contenidos, por lo que hay evidente aumento del interés.

Al cierre del diplomado los sujetos reconocen que aunque no hayan sido convocados por sus deficiencias o carencias de conocimientos o por afectaciones en los resultados de su trabajo la capacitación recibida era necesaria. Lo cual indica la satisfacción con el proceso y la aplicabilidad de los contenidos recibidos.

Se identificaron como causas que están en la base de la desmotivación por la capacitación y las expectativas erróneas las siguientes:

- Inicialmente no cuentan con la información suficiente sobre el proceso de formación al que van a enfrentarse.
- El reclutamiento para la participación se realiza de forma dirigida y no se proyecta en la utilidad de los contenidos.
- Desconocimientos de las opciones que aporta capacitación para la gestión de los directivos.
- La resistencia de los cursistas de liberarse totalmente de sus funciones en el período de formación.
- El diplomado se cursa desde el puesto de dirección, pocas veces lo desarrollan como reservas.

Acciones propuestas para contribuir al aumento de la motivación de los diplomantes de DGE una vez iniciado el proceso de formación en la provincia de CA (en desarrollo durante las ediciones estudiadas):

- Potenciar los principios básicos del aprendizaje del adulto: individualización, motivación, utilidad práctica, novedad e interés para aumentar la motivación.

Divulgación de las características y exigencias del diplomado antes del reclutamiento definitivo de los cursistas<sup>1</sup>.

Esclarecimiento de las ventajas, aplicabilidad y actualidad de los temas a tratar en el diplomado nacional y territorialmente<sup>2</sup>.

Realización de visitas a empresas donde se tengan egresados de ediciones anteriores para conocer sus impresiones así como la de sus superiores<sup>3</sup>.

- Lograr correspondencia entre las necesidades individuales y sociales pasando por el contexto organizacional.

---

<sup>1</sup> Se ha consolidado esta propuesta en las reuniones previas al inicio de cada edición que se realizan en el gobierno provincial.

<sup>2</sup> Ha sido productivo el intercambio realizado en las reuniones del claustro que se realizan en la UNICA previo a cada edición del diplomado.

<sup>3</sup> Se ha logrado con buenos resultados implicar sistemáticamente a empresas como: CEPIL, Empresa de cultivos varios La Cuba, Empresa Universal, La UNICA, etc.

Ajuste los temas de tesinas a los espacios inmediatos de acción de los diplomantes.

Dar seguimiento a los temas tratados por la empresa en ediciones anteriores para lograr un mayor impacto.

Presentación de las posibles opciones de colaboración y contratos de servicios que tienen las empresas para el trabajo con la Universidad a corto y largo plazo.<sup>4</sup>

- Estimular la motivación de los diplomantes por la participación en el proceso de formación una vez reclutados.

Intencionar el análisis del aporte de las empresas a las comunidades donde están insertadas<sup>5</sup>.

Intercambio de la misión de las empresas que conforman el grupo del DDGE en función de la posible colaboración<sup>6</sup>.

Divulgar los resultados obtenidos en el desarrollo de ediciones anteriores.<sup>7</sup>

## **CONCLUSIONES**

En la medida que la capacitación de los decisores se reconozca y realice como un conjunto de acciones bien estructuradas podrá verse como una exigencia que le ayuda a alcanzar sus objetivos.

El proceso de capacitación debe favorecer el desarrollo personal y profesional, integrando los intereses individuales con los objetivos organizacionales para crear y mantener una cultura corporativa, marco de referencia de todas las decisiones institucionales.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

HUBERMAN, S.: *Cómo se forman los capacitadores*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1999.

---

<sup>4</sup> Se ha consolidado un espacio de encuentro con el departamento de comercialización y el representante del CIH de la UNICA que ha abierto experiencias fructíferas de colaboración hasta la actualidad. Ejemplo: la empresa Eléctrica, Empresa de Ceballos, etc.

<sup>5</sup> Para dar cumplimiento a esta acción se ha desarrollado a partir de la edición XV una conferencia sobre Desarrollo Comunitario impartida por especialistas de la UNICA.

<sup>6</sup> Se han obtenido buenos resultados con la utilización de técnicas grupales con tareas comunes y desarrollando visitas a empresas donde se tienen representantes en el grupo.

<sup>7</sup> El papel del evento GEAP en la provincia ha sido muy oportuno, la participación de los superiores en las defensas de tesinas, la presentación de los resultados de la tesina en los consejos de dirección de las empresas para la aplicación o toma de decisiones.

LAY, M. T.: *Propuesta de un modelo general para capacitación de directivos y reservas en la empresa pecuaria Martí*, Tesis de maestría en Dirección Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. Cuba, 2005.

MASLOWS, A. *Motivación y personalidad*. Lantor, s.a.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL: Resolución 29/06 Reglamento General sobre la Organización del Trabajo, Cuba, 2006.

VALDÉS VALDÉS, O...ET AL.: «La formación y educación ambiental en los decisores», 2004. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajo11/Foryedu.5> de Agosto. Consultado el 24/09/2011.

RODRÍGUEZ, F.: *Un modelo de capacitación del profesor para la labor de orientación a la familia de sus escolares en el contexto comunitario*. Tesis de Maestría en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico de Villa Clara, Santa Clara, 1999.

SOLÉ, F; Y MIRABET, M.: *Guía para la formación en la empresa*, Civitas, Madrid, 2000.

## **Anexos**

Anexo 1. Entrevista semiestructurada

Objetivo: Profundizar en el estado inicial y final de los diplomantes de DGE.

Indicadores

- Forma de reclutamiento al diplomado.
- Nivel de conocimiento sobre el DDGE
- Coincidencia entre sus expectativas iniciales y el resultado obtenido con el DDGE.

Anexo 2. Escala de valoración.

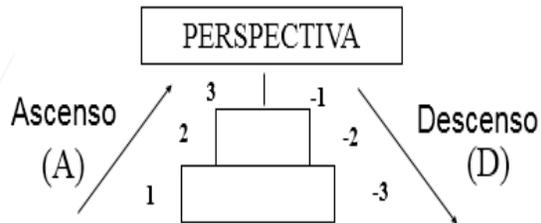
Objetivo: Determinar el nivel de motivación en diferentes momentos del diplomado.

En una escala del 1 al 10, siendo el 10 el mejor resultado posible ubique cuan motivado se sentía usted al inicio (usando una I) y al final (usando una F) del DDGE.

-----  
1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

### Anexo 3. Técnica del escalón

Objetivo: Conocer el nivel de perspectivas con que llegan los cursistas al diplomado.



Marque con una X el escalón donde están sus perspectivas con el Diplomado

**Cp:** Coeficiente de perspectivas.

**A+:** Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).

**D-:** Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso)

**N:** Total de respuestas (total de integrantes del grupo).

$$Cp = \frac{A+ - D-}{N}$$

-----

N