

Original

Propuesta de auto preparación virtual de decisores de la empresa comercializadora de combustible Granma

Proposal of auto virtual preparation of managers of the Granma combustible company

Ing. Cecilia Valdespino Tamayo, Profesora Asistente, Universidad de Granma, Cuba,
cvaldespinot@udg.co.cu

Ing. Viana de la Cruz Leyva. Profesora Instructora, Universidad de Granma, Cuba
vleyva@udg.co.cu

Dr. C. Yolanda Soler Pellicer. Profesora Titular, Universidad de Granma, Cuba. yoly@udg.co.cu

Recibido: 30/6/2018 Aceptado: 12/10/2018

Resumen

En Cuba las propias exigencias de la obra revolucionaria han requerido directivos que posean una cultura integral y adecuada de dirección; aspecto priorizado por el máximo mando de la Revolución desde sus inicios. La Empresa Comercializadora de Combustible Granma no está exenta de estas prioridades, por lo que ha trabajado intencionalmente en la superación y preparación de sus decisores, aunque persisten limitaciones en cuanto a la asignación de cursos ajustados a las necesidades reales de cada uno, a la correspondencia del tiempo planificado con el disponible y a los mecanismos de socialización de los conocimientos adquiridos con otros que tengan funciones afines. En este contexto se desarrolla la presente investigación de tipo descriptiva con el objetivo de diagnosticar el proceso de preparación y superación de decisores de dicha empresa como preámbulo a una propuesta de auto preparación virtual como alternativa para minimizar las deficiencias detectadas en dicho proceso. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos, así como la técnica de la encuesta para la recopilación de información. Como resultado se obtuvo un diagnóstico inicial del proceso de formación de los decisores de la Empresa Comercializadora de Combustible Granma.

Palabras claves: autopreparación; virtual; decisores; capacitación a dirigentes.

Abstract

In Cuba, the demands of the revolutionary work have required executives who possess a comprehensive and adequate management culture; aspect prioritized by the highest command of the Revolution since its inception. The Granma Fuel Trading Company is not exempt from these priorities, which is why it has worked intentionally in overcoming and preparing its tables

and reserves, although there are still limitations regarding the allocation of courses adjusted to the real needs of each one. The correspondence of the planned time with the available and the mechanisms of socialization of the acquired knowledge with others that have similar functions. In this context, the present descriptive research is developed with the objective of diagnosing the process of preparation and improvement of tables of said company as a preamble to a proposal of virtual self-preparation as an alternative to minimize the deficiencies detected in said process. Theoretical and empirical methods were used, as well as the technique of the survey for the collection of information. As a result, an initial diagnosis was obtained of the training process for managers of the Granma Fuel Trading Company.

Keywords: self-preparation; virtual; managers; leadership training.

Introducción

Los vertiginosos cambios económicos, políticos y sociales en la actualidad, asociados al avance tecnológico y a la globalización, han tenido una influencia decisiva en el aumento de la competitividad en el mundo empresarial; por lo que contar con un capital humano preparado y con las competencias necesarias, se ha convertido en la prioridad de muchas organizaciones. Para ello, se necesita tener una visión que permita anticipar necesidades y planificar estrategias tendentes a su satisfacción. Esta realidad impone el desarrollo de nuevas formas de dirección, orientadas a elevar la creatividad y las capacidades directivas, que permitan encontrar soluciones a problemas latentes y garanticen la eficiencia y eficacia en la entidad. Considerar el conocimiento como uno de los recursos estratégicos de las organizaciones constituye un factor de éxito, pero requiere de una gestión y de un diseño atemperado a las realidades actuales.

Las empresas a nivel internacional asumen como alternativa de formación y en especial de la preparación de sus directivos, el aprendizaje mediado por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Esto supone un doble beneficio, por un lado, como sistema de enseñanza y aprendizaje basado en acciones formativas de cara a transmitir conocimientos profesionales y por otro, enfocado a la resolución de problemas y adquisición de habilidades necesarias relacionadas con sus funciones.

A nivel internacional se han realizado investigaciones enfocadas a la capacitación virtual o mediada por tecnología de directivos en el sector empresarial, destacándose países como España, México, Colombia, Costa Rica y Uruguay, ejemplo de estas son las Estrategias didácticas creativas en entornos virtuales para el aprendizaje desarrollada por Marianela Delgado Fernández (2009), la Red de Empresas: Empresas Virtuales en Costa Rica por

Lucanera (2010), las Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay por Gambetta (2015) y La educación virtual en la formación gerencial de decisores directivos de Valladares (2007).

La preparación y superación de los decisores ha sido una constante en la actividad del gobierno cubano desde 1959. En 1995 se aprobó la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Decisores y sus Reservas por la Comisión Central de Decisores del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y el Ministerio de Educación Superior creó el Centro Coordinador de Estudios de Dirección como unidad encargada de promover y controlar el desarrollo de la citada estrategia a nombre del Gobierno Central. (Columbié, 2007).

Cuba, se enfrenta al reto de concentrar sus esfuerzos y recursos para dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, el que plantea como uno de sus ejes estratégicos el Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, además tiene entre sus prioridades la informatización de la sociedad, reflejado en la puesta en práctica de varios programas. Lo anteriormente expuesto responde a la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobada en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba en el 2016.

En Cuba, aunque se ha abordado en innumerables ocasiones el tema de la capacitación de decisores, no han sido muchas las investigaciones enfocadas a la preparación virtual de este capital intelectual en las empresas, aunque sí se han estado haciendo esfuerzos para alcanzar este objetivo, tal es el caso de la investigación realizada en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría sobre la Innovación educativa en la formación de directivos. Experiencia desde un enfoque basado en competencias desarrollada por Armenteros (2008) y La formación de equipos directivos e-competentes y el fomento de las nuevas tecnologías en la Universidad de Camagüey elaborado por Estévez (2017).

En las investigaciones tanto internacionales como nacionales, prevalece la exposición y análisis de los elementos que deben tenerse en cuenta en la concepción de un modo de formación virtual, no solo desde lo interno de la organización sino a partir de la cooperación externa de otras empresas con fines comunes. Se enfoca, además, una preparación orientada a las competencias teniendo en cuenta el cargo y la función que ocupan dejando en un segundo término las necesidades desde el punto de vista individual.

Otro aspecto que destacan estos investigadores son las diferencias entre un modelo de formación tradicional y uno mediado por las tecnologías lo que realmente ha hecho exitosa la implantación de modelos como b-learning y e-learning en el sector empresarial. Además, se

considera que no se abordan las potencialidades de esta vía de capacitación para la auto preparación de los directivos, en la que no es imprescindible la figura docente, sino que los propios especialistas y expertos de la empresa pueden ser actores principales del proceso de adquisición y producción del conocimiento.

No se han realizado investigaciones con vistas a desarrollar competencias en los recursos humanos de las organizaciones de la provincia Granma desde la modalidad de Educación a Distancia, aunque en las propuestas de capacitación de la Universidad de este territorio se han incorporado empresarios y decisores de diversos organismos a nivel territorial y nacional, fundamentalmente del sector de las ciencias agropecuarias.

La Empresa Comercializadora de Combustible Granma, tiene como misión distribuir combustibles y prestar servicios afines con oportunidad, seguridad y respeto al medioambiente. Actualmente, ofrece a la población nuevos servicios que a su vez están generando cambios operacionales en la empresa y que están en correspondencia con su condición dentro del perfeccionamiento empresarial.

La organización tiene concebido su plan estratégico, que debe ser actualizado y aún cuando reconocen las insuficiencias y limitaciones que tienen en diferentes aspectos, incluido la necesidad de la preparación y superación de sus decisores, no existe un objetivo de trabajo referido a esta actividad de manera particular. En estudios realizados en la entidad se alega que en la organización constituye una prioridad la superación y preparación de sus decisores y que para ello se elabora un plan anual que si bien constituye un mecanismo ideal para la organización de este proceso, en ocasiones no responde a las necesidades específicas identificadas ya que son enviadas y reguladas por el Ministerio de Energía y Minas, lo que limita la motivación y disposición para recibir la capacitación y apropiarse de los conocimientos idóneos para desempeñar sus funciones.

Hasta el momento, las acciones de capacitación realizadas se sustentan en modelos tradicionales que limitan la sistematicidad de los conocimientos adquiridos y la participación activa y proactiva en su propio proceso de formación. La situación antes expuesta permite plantear una contradicción dialéctica entre la importancia otorgada a la preparación y superación como medio para desarrollar eficaz y eficientemente la actividad directiva y la realidad del comportamiento de las empresas respecto a las formas organizativas en que se gestiona la misma.

Dicha contradicción conlleva al planteamiento del problema ¿Cómo contribuir a la autopreparación de decisores en la Empresa Comercializadora de Combustible Granma? El

problema se manifiesta en el proceso de preparación y superación de decisores. Siendo consecuente con el problema planteado, se formula como objetivo general proponer una estrategia de auto preparación virtual para decisores en la Empresa Comercializadora de Combustible Granma.

Un instrumento clave para mejorar este proceso de modernización y creciente fortalecimiento del rol del directivo público es la educación y, dentro de ella, la universidad. Efectivamente, es aquí donde la formación de los directivos públicos se convierte en una variable fundamental para responder a estos nuevos desafíos. Aquí les corresponde a las universidades reflexionar sobre las necesidades que les impone el entorno y acompañar los complejos procesos de transformación y modernización de nuestras sociedades.

Hernández (2007) alega que la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo, se significa que en el caso particular de los decisores directivos y sus reservas en Cuba se trata de un proceso único que surge con el objetivo de garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección, dotándolos de los conocimientos y habilidades que le permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes y competentes.

Población y muestra

Se realizó un estudio diagnóstico en la ECC Granma tomando como muestra 28 que constituye la cantidad de decisores de la entidad. Para la realización del estudio se utilizaron los métodos de la investigación científica como apoyo al desarrollo de la investigación destacándose el análisis y síntesis: para determinar los fundamentos teóricos referentes a la preparación y superación de decisores, sus formas organizativas y la elaboración de estrategias de auto preparación virtual, el histórico-lógico: en toda la investigación, pero específicamente en el análisis histórico del proceso de estrategias de auto preparación virtual en decisores, tanto a nivel internacional como nacional y para determinar el problema de investigación, el de inducción y deducción e hipotético-deductivo: en el establecimiento de la hipótesis que se defiende y en la determinación de los rasgos esenciales del objeto de estudio y el campo de acción. Además, se utilizó la revisión documental, la observación participante apoyados de la entrevista no estructurada y la encuesta como técnicas: en el diagnóstico del estado actual en cuanto a la preparación y superación de los decisores de la Empresa Comercializadora de Combustible Granma.

El diagnóstico realizado es el preámbulo a la propuesta de una estrategia de auto preparación virtual que ofrece un nuevo enfoque de autopreparación en el comportamiento de los decisores

de la Empresa Comercializadora de Combustibles Granma, lo que facilita elevar su cultura y conocimiento para mejorar el desempeño de sus funciones directivas. Todo este proceso sin dudas aprovecha como oportunidad la prioridad que tiene en la sociedad cubana la informatización de los procesos claves dentro del sector empresarial ya que la estrategia propuesta se basa en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, fomentando la responsabilidad, el compromiso y el trabajo en equipo de los involucrados, en su propio proceso de preparación y superación continua.

A diferencia de las investigaciones que se analizaron anteriormente, esta propuesta se basa en un sistema de actividades dinámicas enfocada en el aprovechamiento de las ventajas de la modalidad virtual de enseñanza-aprendizaje en la auto preparación, orientada a fomentar habilidades y competencias directivas, contextualizadas en un ambiente empresarial.

Análisis de los resultados

La empresa en el proceso de transición de reserva a cuadro, están concebidas un conjunto de habilidades y conocimientos que deben adquirir para poder dirigir en el momento necesario, pero no asumen una forma organizativa que les permita la socialización de los conocimientos adquiridos y la retroalimentación permanente de los mismos, que en muchas ocasiones son de utilidad compartida y que se quedan en las aulas o escenarios donde se apropian del conocimiento. No tienen concebida una forma organizativa que les facilite la adquisición de forma individual y permanente de los conocimientos y habilidades necesarias, así como la retroalimentación permanente de los mismos.

En estudios anteriores sobre liderazgo realizado por la especialista de cuadro de la empresa, según los atributos y cualidades manifestadas en las encuestas, se reconoce que esta variable alcanza solo un nivel Medio. De esa fecha al momento, no se aprecian cambios en cuanto a los elementos por esta investigación arrojados, de haber sido así, los trabajadores en al menos la mitad, hubiesen percibido a este valor como compartido por los jefes.

Lo anteriormente analizado refuerza la teoría de que en la empresa predomina un estilo de dirección autoritario con solo matices participativos y dificultades en la comunicación. Las habilidades y destrezas que poseen los directivos en la relación con los demás trabajadores y los objetivos de la institución, se dirigen constantemente a las exigencias del cumplimiento de la tarea en el tiempo y con la calidad requerida, aunque exista una relativa participación del colectivo laboral en la toma de decisiones.

No obstante, falta identificación de los directivos con las reales necesidades y problemáticas personales de sus subordinados, para cumplir con la palabra empeñada. Otro elemento

relevante se identifica en que "se amenaza al trabajador (represalias) si se plantean los problemas de frente y con claridad" lo que denota falta de ética, así como el poco valor que se le da a los problemas o sugerencias planteadas por los trabajadores.

La organización tiene concebido su plan estratégico el mismo debe ser actualizado y atemperado a las transformaciones que han sucedido en la empresa, pero en correspondencia con lo planteado se deja claramente identificadas cada una de la Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y debilidades, desencadenando esto un plan de acciones en función de lograr cumplir el objetivo y objeto social de la empresa.

Dentro de las proyecciones para el 2019 se tiene como factores de éxitos

- ✓ Personal competente y con experiencia en la actividad.
- ✓ Garantía financiera y presupuestal para las operaciones y procesos internos.
- ✓ Liderazgo. Los trabajadores reconocen la condición de líder a un bajo por ciento de los directivos de la empresa.
- ✓ Desarrollar las capacidades existentes para el diseño e inserción en el mercado de nuevos productos.

La estructura concebida hasta el momento en la empresa es insuficiente para poder cumplir con todas las tareas que ha generado el nuevo servicio del Gas Licuado Liberado, se ha realizado el análisis y se están haciendo propuestas en correspondencia con la proyección estratégica de la empresa, aun se deben revisar las denominaciones de algunas unidades organizativas, aunque si está identificado las funciones de cada una debe hacerse énfasis en el flujo de información logrando una retroalimentación ascendente y descendente en los diferentes niveles. Ninguna de las unidades organizativas lleva la contabilidad independiente, todo este proceso se realiza centralmente por el departamento Económico-Financiero. Dentro del análisis que se está realizando está concebida la reestructuración de funciones de algunos decisores.

Actualmente la plantilla se encuentra conformada por 260 trabajadores de estos, 10 son decisores, los demás se encuentran distribuidos en los procesos de regulación y control, apoyo y personal directo a las operaciones de venta y distribución de combustibles.

Actualmente la empresa cuenta con el sistema "VERSAT-SARASOLA" para la gestión del proceso contable y del sistema web "DIRIGER" en el cual se gestiona todo lo referente a los planes de trabajo todos los niveles permitiendo el control y seguimiento del cumplimiento de las actividades por cada trabajador. La empresa a pesar del carácter social que tiene desde su concepción no cuenta con un sitio web institucional ni intranet que permita socializar las

actividades internas y externas, e incluso aprovechar las potencialidades de estas tecnologías en la divulgación y promoción de su cartera de servicios.

En cuanto a la infraestructura tecnológica resulta una fortaleza que todos los trabajadores cuenta con una computadora a disposición como apoyo a la realización de sus tareas, la empresa cuenta con 115 puntos de acceso, número que coincide con la cantidad de ordenadores que cuentan con el servicio de navegación lo que significa que el 100% de los trabajadores tienen acceso a internet y a las redes sociales después de las 3:00 pm.

Se observó también que cuenta con servidores de altas prestaciones y sistema operativo Linux, que pudieran aprovecharse más en la informatización de los procesos internos de la organización:

- ✓ 3 Servidores Profesionales HP Core i7, con 16 GB de RAM y 2 TB de almacenamiento
- ✓ 1 Servidor GigaByte Intel celeron 4 gb de RAM 1 TB de almacenamiento
- ✓ 1 Servidor Acer core i3 4gb de RAM 1 TB de almacenamiento.

En la encuesta realizada a los decisores de la empresa se alegó en un 100% la utilización de la computadora para la auto preparación en temas relevantes para su desempeño profesional, además se identificaron algunas necesidades previas de capacitación destacando:

- Seguridad Informática
- Herramientas para la seguridad informática
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Informática
- Dirección por objetivos
- Seguridad industrial
- Factores psicosociales
- Administración de negocios
- Imagen y fotografía
- Control Interno y planificación
- Liderazgo
- Inteligencia Emocional
- Perfeccionamiento en las actividades de RRHH
- Proceso inversionista
- Gestión de compras internacionales

Propuesta de la estrategia de autopreparación virtual:

Tomando como punto de partida los resultados del diagnóstico, donde se evidencian algunas insuficiencias en el proceso de preparación y superación de decisores y además que la Estrategia Nacional de Decisores tiene entre sus principios rectores la auto preparación de los directivos, se plantea la propuesta basada en la utilización de la tecnología en función de fomentar dicho principio y minimizar las limitaciones en este proceso dentro de la empresa.

Se propone el despliegue de una plataforma virtual de aprendizaje Moodle que es una aplicación web de tipo Ambiente Educativo Virtual, un sistema de gestión de cursos, de distribución libre, que ayuda a los educadores a crear comunidades de aprendizaje en línea. Este tipo de plataformas tecnológicas también se conoce como LCMS.

A esta plataforma pueden acceder todos los directivos y reservas desde su puesto de trabajo y desde su teléfono para tener acceso a los programas de entrenamientos que se diseñaran por la especialista responsable de esta área dentro de la empresa.

Sin dudas esta será una vía en la que los directivos podrán adquirir el conocimiento sin estar horas sentados en un aula propiciando un ambiente de colaboración y retroalimentación, entre las ventajas de esta plataforma se encuentra:

- ✓ Facilita la comunicación de los docentes y estudiantes fuera del horario de clases.
- ✓ Ayuda al aprendizaje cooperativo ya que permite la comunicación a distancia mediante foros, correo y chat.
- ✓ Dispone de varios temas o plantillas fáciles de modificar
- ✓ Se encuentra traducido a más de 70 idiomas.
- ✓ Los recursos que el docente entrega a sus estudiantes pueden ser de cualquier fuente y con cualquier formato
- ✓ Lleva registro de acceso de los estudiantes y un historial de las actividades de cada estudiante
- ✓ Moodle no tiene limitaciones en cuanto al número de cursos, sino las limitaciones se dan en función al servidor, ancho de banda en donde se encuentre instalado.

Beneficios esperados de la propuesta:

1. Una de las ventajas que brinda este método de aprendizaje es la flexibilidad del tiempo, ya que permite ajustar las horas de estudio y ocupaciones laborales de acuerdo a las necesidades y preferencias. Además, se evitarán gastos en traslados, en gasolina para vehículos, materiales impresos y fotocopias.
2. Se ahorrará y optimizará teniendo en cuenta que ya no tendría que trasladarse a un centro educativo pudiendo así dedicarse más a las actividades productivas.

3. Se podrá acceder la información de los programas educativos el día y la hora que prefieran, puesto que el material académico estará en la red cuando lo necesiten de tal forma que podrán sacar su máximo provecho.
4. El uso de la plataforma Moodle facilitará mediante las herramientas de foros, chat y wikis la interacción y socialización de la información y el conocimiento.

Conclusiones

1. El diagnóstico realizado arrojó la información necesaria para proyectar una estrategia para la superación y preparación de decisores de la ECCG.
2. Debido a las condiciones del entorno es posible que en la empresa se lleve a cabo la auto preparación virtual como alternativa para la formación continua de los decisores y sus reservas.
3. El aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la ECCG no solo constituye un reto, sino el logro de la articulación entre uno de los principios rectores de la Estrategia Nacional de Decisores y el uso de las tendencias actuales en la formación continua: e-learning.

Referencias bibliográficas

- García, A. (2007). Autoformación: una perspectiva diferente. *Educação e Pesquisa*, 33(3), 621-637.
- Columbié, M. (2007). La capacitación integral de decisores. Enfoque en sistema: Ministerio de Educación Superior de Cuba.
- Yong, E. , Mejía, C., Chaparro, C. (2017). Evolución de la educación superior a distancia: desafíos y oportunidades para su gestión. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(50), 81-105.
- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2). doi: <http://dx.doi.org/10.18861/cied.2015.6.2.37>
- Lucanera, R. A. (2010). Red de Empresas: Empresas Virtuales. *Panorama Socioeconómico*, 28(41), 190-199.
- Armenteros, M., Negrin, R. (2008). Innovación educativa en la formación de directivos. Experiencias desde un enfoque basado en competencias. *Ingeniería Industrial*, XXIX(1), 34-41.

- Delgado, M. (2009). Estrategias didácticas creativas en entornos virtuales para el aprendizaje. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2). doi: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058027>
- Estévez, O. (2017). La formación de equipos directivos e-competentes y el fomento de las nuevas tecnologías en la universidad. *Transformación*, 13 (1), 96-104.
- Valladares, L. M. (2007). La educación virtual en la formación gerencial de decisores directivos. *Salud Pública de México*, 49, 368-371.
- Varón, C. A. S. (2011). La educación virtual como favorecedora del aprendizaje autónomo.