

## Gestión de indicadores para evaluar la preparación de directivos en la rama de la construcción

### *Management of indicators to assess the preparation of managers in the construction branch*

Amaelys Acosta Castillo\*<sup>1</sup>, Carlos Luis Fernández Peña<sup>2</sup>, Juan Alberto Mena Lorenzo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Licenciada en Psicología. Departamento de Supervisión y Control de la Empresa de Construcción y Montaje de Pinar del Río. Pinar del Río, Cuba, [amaelys@gecpri.co.cu](mailto:amaelys@gecpri.co.cu)

<sup>2</sup>Doctor en Ciencias Pedagógicas, profesor Titular del Centro de Estudios Pedagógicos para la Educación General, Universidad Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba, [carlosl.fernandez@upr.edu.cu](mailto:carlosl.fernandez@upr.edu.cu); [juan.mena@upr.edu.cu](mailto:juan.mena@upr.edu.cu)

### Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo

Acosta, A., Fernández, C.L. & Mena, J.A. (2018). Gestión de indicadores para evaluar la preparación de directivos en la rama de la construcción. *Avances*, 20(1), 89-97. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/317/1181>

### RESUMEN

Muchos autores de Cuba y del mundo han abordado el tema de la preparación y superación de directivos mediante la evaluación de indicadores, lo que ha permitido lograr mayor profundidad, precisión y abstracción del objeto de estudio, posibilitando el aporte de variadas acciones de superación para perfeccionarla. Es esta una

preocupación de primer orden para el país, para la provincia y para la rama de la construcción. El objetivo de la investigación consistió en evaluar un grupo de indicadores que determinaron el nivel de preparación de los directivos en la Empresa de Construcción y Montaje de Pinar del Río, para contribuir mediante un grupo de acciones de superación a su mejora continua. Se asumió el

enfoque dialéctico-materialista, apoyado por métodos de investigación del nivel teórico, del nivel empírico, técnicas estadísticas y la triangulación metodológica para procesar la información. Para evaluar la validez de los indicadores y de las acciones se empleó la consulta a expertos y el pre-experimento. Como resultado se logró una transformación positiva, evidenciada en mayor y mejor planificación, organización, ejecución y control de los procesos de dirección; mayores conocimientos y habilidades para el uso adecuado de métodos y técnicas de dirección, para interpretar y analizar estados financieros, para aplicar los documentos normativos establecidos, para la buena utilización de la información y la comunicación en la toma de decisiones y en un mayor cumplimiento de lo establecido en el Código de Ética.

**Palabras clave:** proceso, preparación, superación, directivos, gestión empresarial, indicadores, rama de la construcción.

---

#### **ABSTRACT**

Many authors from Cuba and the world have addressed the subject of the preparation and improvement of managers through the evaluation of indicators, which has allowed to achieve greater depth, precision and abstraction of the object of study, enabling the contribution of various

improvement actions to improve it. . This is a major concern for the country, for the province and for the construction branch. The objective of the research was to evaluate a group of indicators that determined the level of preparation of the managers in the Construction and Assembly Company of Pinar del Rio, to contribute through a group of actions to improve their continuous improvement. The dialectical-materialist approach was assumed, supported by research methods at the theoretical level, the empirical level, statistical techniques and methodological triangulation to process information. To assess the validity of the indicators and actions, the expert consultation and the pre-experiment were used. As a result, a positive transformation was achieved, evidenced by greater and better planning, organization, execution and control of management processes; greater knowledge and skills for the proper use of management methods and techniques, to interpret and analyze financial statements, to apply the established normative documents, for the good use of information and communication in decision-making and in greater compliance with what is established in the Code of Ethics.

**Keywords:** process, preparation, improvement, managers, business management, indicators, construction branch.

## INTRODUCCIÓN

Cuba, como país subdesarrollado, ha sentido de manera considerable el impacto de la crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental que impera a nivel mundial. Con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, ha apostado por la actualización de su modelo económico y social socialista. Esta situación involucra a todas las empresas y organismos de la Administración Central del Estado y exige a los directivos un cambio de mentalidad al asumir su labor directiva (Castro, 2010).

En este contexto, para la dirección del país cobra especial importancia la preparación integral de cada uno de los responsables de las labores de dirección, con independencia de sus cargos u organismos en que lo desempeñen. A tal efecto, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución, actualizados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2016), en su numeral 255, plantean la necesidad de: «Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implementación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento.

Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones» (s.p.).

Para esta investigación, asumimos lo expresado por Martínez, Núñez & Marrero (2016), de considerar que la preparación y superación continua de los directivos tiene gran importancia para garantizar la actualización y preparación que permite enfrentar las contingencias y lograr las transformaciones que exige la sociedad cubana actual.

De modo que las exigencias anteriores, obligan a conocer el nivel de preparación de los directivos para poder perfeccionar la superación permanente, a lo que deben prestar la debida atención y exigencia, los jefes, comisiones y órganos a los que le compete la actividad.

Particular atención merece este proceso en la Empresa de Construcción y Montaje de Pinar del Río, encargada de: «Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes, y de reparación y mantenimiento constructivo. Producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón, hormigones hidráulicos y asfálticos y otros y productos para la construcción» (MEP, 2013, p.3).

Para asegurar el cumplimiento de este importante objeto, se hace necesario determinar el nivel de preparación real que tienen los directivos y el que se desea alcanzar, para poder implementar las acciones que pueden contribuir a su mejora, fundamentalmente en el componente administración-dirección que es el que ocupa esta investigación, por ser de los que más limitaciones presenta.

Para tales fines, un grupo de autores como Sánchez, Espino y Agüero (2015), González y Gorguet, (2016), Pérez y Rondón (2017) establecen indicadores para evaluar la preparación de directivos, que apuntan principalmente a conocimientos y habilidades con relación a: gestión de la dirección, dirección de procesos económicos y cumplimiento del Código de Ética, acorde con las funciones que debe desempeñar cada directivo en el puesto de trabajo que ocupa y el perfeccionamiento institucional e individual.

A partir de lo anterior, y teniendo en cuenta los criterios de los autores estudiados, el objetivo de la investigación consistió en evaluar un grupo de indicadores que determinaron el nivel de preparación de los directivos en la Empresa de Construcción y Montaje de Pinar del Río, para contribuir mediante un grupo de acciones de superación a su mejora continua.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El proceso investigativo se desarrolló en la Empresa de Construcción y Montaje de Pinar del Río y se asumió como enfoque teórico-metodológico, el dialéctico-materialista, apoyado en los métodos de investigación del nivel teórico y empírico y en técnicas estadísticas.

En los métodos del nivel teórico se aplicó el histórico-lógico para conocer los antecedentes, el desarrollo, las tendencias y generalizaciones; el análisis y la síntesis para el trabajo con las fuentes que aportaron los referentes teóricos, para la interpretación de los resultados y para la fundamentación y estructuración de los indicadores y las acciones; la inducción-deducción, que permitió llegar a conclusiones precisas; el enfoque de sistema, que permitió estructurar orgánicamente los indicadores y acciones, a partir de las relaciones existentes entre ellos; la modelación, que ayudó en la creación de un modelo abstracto de los indicadores y las acciones; y el hipotético-deductivo, para la confirmación o refutación de los planteamientos que se establecieron durante todo el proceso investigativo.

Los métodos del nivel empírico que se emplearon fueron: la observación para analizar el comportamiento de los directivos y el desarrollo de la preparación; el análisis documental, que aportó información valiosa a partir de los documentos revisados; la

entrevista para verificar el estado de opinión de los directivos, sus necesidades, motivaciones e intereses vinculados al tema de la preparación; la encuesta, con el objetivo de constatar el nivel de preparación teórico-práctica; la consulta a expertos para la evaluación teórica de los indicadores y las acciones y el método experimental en su variante de pre-experimento como vía para evaluar los resultados que se obtienen con la investigación.

Las técnicas estadísticas aplicadas fueron: frecuencia, moda, mediana y percentiles, para determinar el comportamiento de cada indicador de la variable en estudio, lo que se resume e interpreta, mediante la información procesada a través de tablas y gráficos. Para procesar la información cualitativa y cuantitativa se empleó la triangulación metodológica.

El proceso de diagnóstico se apoyó en un sistema de instrumentos adecuado a las necesidades del investigador para evaluar los indicadores que permiten finalmente conocer la realidad del objeto de investigación. Fueron aplicados a los 15 directivos seleccionados como población, que representan el 100 % de los que se desempeñan como Directores Funcionales y Directores de Unidades Empresariales de Base, así como a grupos de estudio integrado por: el Jefe de Departamento de Cuadros, la Directora y 8 profesores de la Escuela

de Capacitación de la Empresa y 45 subordinados de los directivos investigados, teniendo en cuenta la valiosa información que pueden aportar al estudio.

Para diseñar los indicadores y las acciones que se propusieron se tuvieron en cuenta los resultados del diagnóstico, unido a las ideas expresadas por Sánchez, Espino y Agüero (2015); González y Gorguet, (2016); Pérez y Rondón (2017) asociadas a la preparación de directivos.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Como resultado del diagnóstico realizado a partir de la aplicación de los instrumentos, se puede comprobar la existencia de insuficiencias en el proceso de preparación y superación de directivos en la Empresa, constatándose la existencia de limitaciones en conocimientos y habilidades, fundamentalmente en el componente administración-dirección.

### **Fundamentación de la propuesta de acciones.**

El objetivo de los indicadores seleccionados es determinar el nivel de preparación de los directivos de la Empresa en cada subsistema del componente administración-dirección y determinar que les falta para acercarse a la preparación deseada.

El objetivo de las acciones de superación propuestas para directivos de la Empresa, es fortalecer los contenidos esenciales del componente

administración-dirección para el logro de la vinculación de conocimientos teóricos y teórico-prácticos, lo que debe revertir en un mejor desempeño profesional de los directivos y una mayor eficiencia de los procesos productivos.

En el diseño de los indicadores y las acciones de superación para directivos de la Empresa, se determinó con claridad el contexto, las formas de organización, ejecución y control de la preparación y superación de directivos, los contenidos a tener en cuenta, los actores que ejecutan y las fechas para evaluar cada indicador y realizar cada acción.

Para esta investigación, como plantean Martínez & Pedraza (2010), se tuvieron en cuenta los criterios del directivo principal y del grupo de dirección, así como las individualidades de cada directivo para la determinación de los contenidos a tener en cuenta.

Los autores de la investigación, tanto para la selección de los indicadores, como de las acciones de superación, tuvieron en cuenta los temas propios del componente administración-dirección, que son: las etapas del proceso de dirección, las técnicas de dirección, el análisis e interpretación de estados financieros, la previsión de desviaciones de indicadores de eficiencia económica, la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo, los documentos legales y

reglamentarios, la información y la comunicación para la toma de decisiones, el uso de las tecnologías de la información y el cumplimiento del Código de Ética, todo vinculado al proceso constructivo y los diferentes programas de obras.

Se tuvo en cuenta también que el contenido seleccionado respondiera a las necesidades y expectativas de los directivos y de la Empresa, de manera que cumpla sus funciones educativa, instructiva y laboral como soporte del crecimiento y desarrollo personal. Los actores para realizar el proceso investigativo fueron los sujetos que desempeñan roles importantes en el desarrollo de la preparación y superación de directivos.

Los autores de la investigación asumieron los indicadores vinculados a la gestión de la dirección, dirección de procesos económicos y cumplimiento del Código de Ética expuestos por Sánchez, Espino y Agüero (2015); González y Gorguet (2016); Pérez y Rondón (2017) en investigaciones anteriores e incluyeron como indicadores nuevos los vinculados a: cumplimiento de la legislación vigente, uso de la información y la comunicación para la toma de decisiones y uso de las tecnologías de la información, lo que se muestra en la siguiente *tabla*.

**Tabla:** Indicadores, escala de evaluación y acciones de superación.

Indicadores para evaluar la preparación de directivos	Escala de Evaluación	Acciones de superación para mejorarlos indicadores
Desarrollo alcanzado en las habilidades para la gestión de la dirección.	Muy Bueno, Bueno, Regular o Malo	- Conferencias participativas y talleres sobre las etapas del proceso de dirección y entrenamientos en el puesto de trabajo para su puesta en práctica. - Conferencias participativas y talleres sobre técnicas de dirección y entrenamientos en el puesto de trabajo para su puesta en práctica.
Desarrollo alcanzado en las habilidades para dirección de procesos económicos.	Muy Bueno, Bueno, Regular o Malo	- Conferencias participativas y talleres sobre cómo interpretar y analizar estados financieros, cómo prever desviaciones de indicadores de eficiencia económica y cómo hacer planes a corto, mediano y largo plazo. Entrenamientos en el puesto de trabajo para su puesta en práctica.
Desarrollo alcanzado en las habilidades para el cumplimiento de la legislación vigente.	Muy Bueno, Bueno, Regular o Malo	- Conferencias participativas y talleres sobre los decretos, leyes, resoluciones, objeto social, reglamentos y convenio colectivo que sustentan el funcionamiento de la Empresa. Entrenamiento en el puesto para su puesta en práctica.
Desarrollo alcanzado en las habilidades para el uso de la información y la comunicación para la toma de decisiones.	Muy Bueno, Bueno, Regular o Malo	- Conferencias participativas y talleres sobre el sistema de información interna y externa y la comunicación para la toma de decisiones. Entrenamiento en el puesto de trabajo para su puesta en práctica.
Desarrollo alcanzado en las habilidades para el uso de las tecnologías de la información	Muy Bueno, Bueno, Regular o Malo	- Conferencias participativas, talleres y entrenamientos en el puesto de trabajo para el uso adecuado de las tecnologías de la información: computadoras, intranet, internet y equipos de proyección de imágenes y sonidos como video-beam.
Cumplimiento del Código de Ética	Muy Bueno, Bueno, Regular o Malo	- Conferencia participativa y taller sobre el Código de Ética de los cuadros y entrenamiento en el puesto de trabajo para su puesta en práctica.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Sánchez, Espino y Agüero (2015), González y Gorguet (2016) y Pérez y Rondón (2017).

Los resultados evidencian que existe transformación desde el diagnóstico inicial hasta el diagnóstico final, aproximándose al estado deseado. Se definieron los logros que se han ido alcanzando como resultados de la puesta en práctica y lo que no se ha podido lograr o ha generado nuevas dificultades.

Por su parte, la puesta en práctica de las acciones de superación de directivos se evalúa de positiva porque como resultado final de su aplicación se alcanzó: mayor y mejor planificación, organización, ejecución

y control del proceso de superación de cuadros enfocado en los contenidos del componente administración-dirección y como consecuencia, mayores conocimientos y habilidades y mejores actitudes vinculadas al componente administración-dirección en el desempeño profesional de los directivos, lo que se refleja en mayores resultados productivos en los programas de inversiones y mantenimientos constructivos.

Se recomienda que los indicadores de evaluación y las acciones de superación deben generalizarse a

todos los directivos de la Empresa en dependencia del nivel de dirección en el que se desempeñen y mantener un sistema constante de actualización de los contenidos impartidos a partir de los cambios socioeconómicos que se generen.

Los autores coinciden con el criterio de Catá (2017) referido a que la preparación y superación de directivos es un componente que puede contribuir a la organización del trabajo, ya que se traduce en mayor calidad, más productividad, más estímulos, mayor organización salarial, más participación, mejor sistema de dirección y, por tanto, una gestión empresarial superior.

### CONCLUSIONES

La preparación y superación de directivos en el componente administración-dirección se considera necesaria de forma permanente para contribuir a un óptimo desempeño en el cumplimiento de funciones directivas.

El proceso de diagnóstico del proceso de preparación y superación de directivos en el componente administración-dirección en la Empresa de Construcción y Montaje de Pinar del Río, conllevó a identificar que existen fortalezas, pero también existen debilidades en el proceso, lo que refleja la necesidad de evaluarlo y mejorarlo constantemente.

Los indicadores y acciones tratados durante la investigación para

contribuir a mejorar la preparación y superación de directivos en la Empresa de Construcción y Montaje de Pinar del Río, asumidos de manera flexible, contextualizada, sistemática, y generalizable, se consideran válidos porque evidencian transformación en los directivos y en los procesos producción y servicios.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, R. (2010). Discurso clausura del Sexto Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular. El socialismo es la única garantía para seguir siendo libres e independientes. *Granma*, 18 de diciembre. pp. 2-9.
- Catá, E. (2017). La organización del trabajo en Cuba. *Universidad de La Habana*, (283), 152-166. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S025392762017000100011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025392762017000100011&lng=es&tlng=es)
- González, R. & Gorguet, M. (2016). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. *MEDISAN*, 20(4), 564-573. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S102930192016000400017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102930192016000400017&lng=es&tlng=es).
- Martínez, Y., Núñez, A. & Marrero, R. (2016). Sistema de preparación y superación de los cuadros del Ministerio de Educación en Camagüey, Cuba. *Retos de la Dirección*, 10(1), 19-34. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S230691552016000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230691552016000100002&lng=es&tlng=es)
- Martínez, C. & Pedraza, B. (2010) El proceso de



- preparación y superación de los cuadros y su dirección. *Tlatemoani Revista Académica de Investigación* (4). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/59603759/Tlatemoani4> - REVISTA-COMPLETA
- Ministerio de Economía y Planificación. (2013). *Resolución Ministerial No. 600 del 2013, Objeto Social de la Empresa de Construcción y Montaje de Pinar del Río*. La Habana. Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución*. VII Congreso, numeral 255.
- Pérez, J.E. & Rondón, M. (2017). Sistema de preparación y superación para cuadros y reservas. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(5). Recuperado de <http://runachayecuador.com/revista/index.php/didascalia/articulo/view/1475>
- Sánchez, I., Espino, Z. & Agüero, O. (2015). Impacto del entrenamiento a equipos de dirección en la provincia de Santiago de Cuba. *MEDISAN*, 19(9), 2018-2026. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=368445179008>