

12

Fecha de presentación: Enero, 2023

Fecha de aceptación: Febrero, 2023

Fecha de publicación: Abril, 2023

SISTEMA PARA EL DISEÑO DE CAPACITACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS Y SUS RESERVAS EN CUBA

SYSTEM FOR THE DESIGN OF TRAINING AND IMPROVEMENT OF EXECUTIVES AND THEIR RESERVES IN CUBA

Nolivio López Díaz¹

E-mail: nolivioldgv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0722-0463>

Alexis Orlando García Fleites²

E-mail: alexiso@uclv.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1090-2257>

Zoe María Vila Alonso²

E-mail: zoeva@uclv.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0781-1178>

María Elena Hernández Mesa¹

E-mail: memesa@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1054-4314>

Teresa Machado Hernández²

E-mail: teresamh@uclv.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1457-0365>

¹CUM Cruces, UCF, Ranchuelo, Cuba.

²Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

López Díaz, N., García Fleites, A., Vila Alonso, Z. M., Vila Alonso, M. E., & Machado Hernández, T. (2023). Sistema para el diseño de capacitación y superación de directivos y sus reservas en Cuba. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 8(1), 79-87. Recuperado de <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

RESUMEN

La capacitación a los directivos y sus reservas es necesaria para perfeccionar el desempeño de los mismos, lo cual incide directamente en la gestión de las organizaciones. La presente investigación tiene como objetivo: proponer un sistema para el diseño de planes y programas de capacitación de directivos y sus reservas en Cuba. Se asumió como enfoque teórico-metodológico, el dialéctico-materialista, apoyado en los métodos de investigación del nivel teórico y empírico y en técnicas estadísticas. Se realizó un diagnóstico basado en observación, la entrevista, encuestas y se aplicó el coeficiente de concordancia entre los expertos para validar la propuesta diseñada. El diagnóstico mostró elementos comunes, así como peculiaridades que constituyen necesidades básicas de aprendizaje en los directivos, vinculadas a diversas carencias y que las capacitaciones realizadas anteriormente no han sido efectivas. Determinándose que la propuesta posee una estructura lógica y coherente, e integra eficientemente los diferentes subsistemas sobre la base de lo detectado en el diagnóstico. La propuesta de sistema para el diseño de planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas fue calificado sobre la base de sus componentes como integral y pertinente por los especialistas consultados.

Palabras clave:

Sistema, programas, capacitación, directivos, efectividad.

ABSTRACT

The training to the directive and its substitutes is necessary to perfect the acting of the same ones, that which impacts directly in the administration of the organizations. The present investigation has as objective: to propose a system for the design of plans and programs of executive training and their substitutes in Cuba. It was assumed like theoretical-methodological focus, the dialectical-materialistic one, supported in the methods of investigation of the theoretical and empiric level and in statistical techniques. It was carried out a diagnose based on observation, the interview, surveys and the coefficient of agreement was applied among the experts to validate the designed proposal. The diagnosis showed common elements, as well as peculiarities that constitute basic necessities of learning in the directive, linked to diverse lacks and that the trainings carried out previously have not been effective. Being determined that the proposal possesses a logical and coherent structure, and it integrates the different subsystems efficiently on the base of that detected in the diagnosis. The system proposal for the design of plans and training programs and directive superaction and its substitutes was qualified on the base of its components as integral and pertinent for the consulted specialists.

Keywords:

System, programs, training, executive, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

La sociedad moderna está marcada por el desarrollo de las tecnologías de la información y una elevada gestión del conocimiento para sus integrantes. Esto se expresa desde el punto de vista de las organizaciones en un cambio de enfoque en la administración de sus activos. En respuesta a estos cambios el capital intelectual y su gestión sobre la base del conocimiento, se constituyen como uno de los aspectos más valorados de las organizaciones.

La gestión de los recursos humanos es importante en las organizaciones por tres razones: “primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas; segunda, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización” (Velásquez et al., 2022, p.452).

En Cuba, desde el triunfo revolucionario, la política de capacitación y superación de los cuadros y sus reservas, reconoce que de la labor de los directivos depende en gran medida los éxitos en las esferas del desarrollo económico y social del país. En este sentido, la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano, considera entre otros importantes factores, la necesidad del perfeccionamiento del Estado Socialista y sus Sistemas de Dirección; objetivos estos en el que desempeña un rol fundamental la formación, preparación, capacitación y superación de los actuales y futuros directivos cubanos, de manera que los ubique en condiciones para cumplir con el papel que les corresponde en el logro de altos y sostenidos niveles en la producción y los servicios que demanda el desarrollo del país.

La capacitación en Cuba ha sido abordada desde diferentes puntos de vista, como los estudios gerenciales de corte ingenieril (Pineda, 2000), la formación académica (Ramos et al., 2016), analizando el papel de las TIC (Ramos et al., 2022), centrada en la evaluación de la superación de cuadros en la Administración Pública, el sector empresarial y la innovación (Delgado, 2019), su impacto (García et al., 2021), así como la capacitación de los directivos vista desde una gestión empresarial sostenible (Rodrigo et al., 2020). En este último punto se observa un aspecto que no ha sido abordado con suficiente profundidad, y es precisamente el aporte de esta investigación donde se propone un sistema para el diseño de planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas que complementan, a criterio de los autores las aproximaciones nacionales del tema.

Linares et al. (2010) señala que no se ha tratado al término preparación de los cuadros de dirección con suficiente profundidad, a pesar de que la labor de preparación es un proceso sistemático y continuo en función de la formación y el desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles.

El General de Ejército Raúl Castro Ruz, al referirse a los cuadros señalaba la necesidad de:

Fortalecer la capacidad para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de la tarea,

convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente (Consejo de Estado, 2019).

Esto solo es posible alcanzarlo a través de procesos de capacitación y superación, a partir del diseño y ejecución de planes y programas enfocados al desarrollo de las competencias requeridas para dar respuestas a las exigencias del desarrollo de cada organización empresarial y del desempeño individual en correspondencia al cargo y nivel en el que desempeñan los directivos y sus reservas.

La capacitación es una modalidad educativa que se desarrolla en espacios y tiempos distintos entre sus participantes y requiere de un fuerte apoyo de recursos educativos y tecnologías que estimulen la autogestión del conocimiento, la organización y nuevos estilos innovadores de actuación de los centros de capacitación responsables de su formación (Valencia & Carmenates, 2022, p.452)

González (2017), plantea que:

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función; mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad; la capacitación, por su parte, es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto de capacitación es mucho más abarcador (p.3).

López et al. (2020) declara que “La estrategia de capacitación persigue como objetivo estructurar programas de capacitación que propicien la apropiación de conocimientos y el desarrollo de capacidades” (p. 373).

La capacitación como principal propósito de la formación de los directivos y sus reservas, constituye un proceso planeado y basado en necesidades reales de la empresa, orientado hacia un cambio en los conocimientos, las habilidades y actitudes en los directivos.

En este contexto, la preparación y superación de los directivos y sus reservas requiere de un sistema para el diseño de planes y programas de capacitación y superación que asegure, que las acciones de capacitación habiliten a los directivos y reservas antes de asumir el cargo; desarrollen las competencias directivas requeridas para cada cargo y nivel de dirección e impacten en la eficiencia gerencial de los equipos de dirección, y el desarrollo en estos, el pensamiento prospectivo estratégico y la necesidad del sistemático perfeccionamiento de la organización del trabajo de dirección en cada una de las entidades donde se desempeñan. El éxito del perfeccionamiento del modelo económico y el proceso de Ordenamiento que se llevan a cabo en el país, depende en gran medida de la capacidad de nuestros directivos, para introducir los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación en la gestión empresarial y pública cubana. Rodríguez et al. (2021) expone:

La ciencia y la tecnología deben dar respuesta a las demandas del desarrollo económico y social previsto a corto y mediano plazos, pero también deben irse por delante

de ellas, abriendo nuevos caminos y opciones, previendo futuras necesidades sociales, amenazas y oportunidades (p.84).

Y continúa abordando el papel de la ciencia en la dirección, sobre lo cual expresa:

Se requieren transformaciones en esta esfera, con visión de largo plazo, que permitan la formación de nuevas generaciones de empresarios y dirigentes altamente creativos, que combinen los más altos valores y las mejores experiencias de los cuadros de la Revolución, con las herramientas modernas de la Ciencia de la Dirección (Rodríguez et al., 2021, p.89)

Muy estrechamente relacionado con lo antes expuesto, se encuentra lo señalado por Díaz-Canel & Delgado (2021):

La preparación de los cuadros y la estrategia adoptada ha estado dirigida al cambio de mentalidad requerido para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de los congresos del Partido, la actualización del modelo económico y social de desarrollo socialista (p. 9).

Afirman además que “El liderazgo en la gestión de gobierno debe acompañarse con un sistemático proceso de capacitación y actualización de los cuadros hacia el cambio de mentalidad requerido que sustente las transformaciones e innovaciones en la gobernanza”(p.11).

No obstante, la práctica empresarial y pública cubana ha puesto de manifiesto que los errores en el diseño de los planes y programas de capacitación y superación de los directivos y reservas y su ejecución, han traído consigo en no pocos casos, comportamientos que no son los deseados. Estos van desde la resistencia de los directivos a la capacitación, hasta la ejecución de acciones de manera formal, fuera de todo pensamiento estratégico con el consiguiente derroche de los escasos recursos económicos, financieros y de tiempo de que se disponen, desvirtuando el carácter de inversión que para la organización deben tener las acciones de capacitación y superación de sus directivos y reservas. Alonso y Castillo (2012) al abordar las deficiencias en la implementación de las acciones de capacitación y superación de los directivos y reservas señalan

el poco interés de los cuadros y reservas en capacitarse, los programas de capacitación mal planificados o insuficientes y uno de los que más incide (en el que coinciden altos dirigentes del país) es que no se conocen los resultados de la preparación, o sea, saber si el cuadro ha adquirido realmente los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios que lo lleven a un cambio de actitud y repercuta en el incremento de la eficiencia y la eficacia en sus organizaciones (p.5).

Como se puede apreciar, los directivos constituyen el pilar fundamental para el éxito de las transformaciones, que el país promueve a nivel de todo el modelo económico cubano y de la gestión de las entidades empresariales y públicas cubanas. En este contexto, la calidad de las acciones de capacitación y superación que reciban los directivos y reservas cubanas, constituyen un factor del éxito, que sólo podrá alcanzarse en la medida que se logre calidad en el diseño de los planes y programas para tal efecto.

El objetivo del presente trabajo consiste en proponer un sistema para el diseño de planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas en Cuba.

Materiales y métodos

El proceso investigativo se desarrolló en el Centro de Estudios de Dirección, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Central Martha Abreu de Las Villas (UCLV) y se asumió como enfoque teórico-metodológico, el dialéctico-materialista. Se apoya en los métodos de investigación del nivel teórico y empírico, así como 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 de los subsistemas y las indicaciones metodológicas para cada uno de ellos; la inducción-deducción, que permitió llegar a conclusiones precisas; el enfoque de sistema, que posibilitó estructurar orgánicamente los subsistemas, a partir de las relaciones existentes entre ellos; la modelación, que ayudó en la creación de un modelo abstracto de los subsistemas 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 sus reservas, el desarrollo de la capacitación; el análisis documental, que aportó información valiosa a partir de los documentos revisados; la entrevista para verificar el estado de opinión de los directivos y reservas, sus necesidades, motivaciones e intereses vinculados al tema de la capacitación; la encuesta, con el objetivo de constatar el nivel de preparación teórico-práctica; la consulta a expertos para la evaluación teórica del sistema diseñado.

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.

El proceso de diagnóstico se apoyó en un sistema de instrumentos adecuado a las necesidades de los investigadores para evaluar los indicadores que permiten finalmente conocer la realidad del objeto de investigación.

Los instrumentos fueron aplicados a 105 directivos y sus reservas, de un total de 350 que se incorporaron a capacitaciones impartidas por el Centro de Estudio, lo que representa el 30 % de los que se desempeñan como cuadros y reservas en preparación.

Para diseñar los subsistemas y las correspondientes indicaciones metodológicas se partió de los resultados del diagnóstico.

Resultados

En el diagnóstico aplicado se detectaron una serie de regularidades:

- Se capacita sobre una base empírica, sin tomar en cuenta lo arrojado por el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), por lo cual no se alcanza la eficiencia gerencial.
- La capacitación no tiene en muchos casos un carácter sistémico, limitándose a acciones que no se alinean entre sí o con la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros.
- Los programas de capacitación y superación, no están acordes a las exigencias de los planes de superación individual y el plan de capacitación de la organización.
- No se tiene en cuenta un aseguramiento que abarque todo el proceso, limitándose solo a los recursos materiales, financieros y humanos.
- Una vez impartida la capacitación, no se evalúa su impacto en la organización.

Los 105 cuadros y reservas que participaron en el diagnóstico se categorizaron según los conocimientos y habilidades directivas en Niveles Alto: 28 (26,7%), Medio: 30 (28,6%) y Bajo 47 (46,5%). La clasificación en Alto, Medio y Bajo, se basó en el cumplimiento de parámetros que regulan el dominio de sus funciones, así como conocimientos y habilidades demostradas en entrevistas, encuestas y observaciones efectuadas, estableciéndose que para calificar como Alto debe demostrar niveles satisfactorios de un 75% o más de elementos establecidos, para Medio entre un 50% al 74% y Bajo menos de un 50% de aceptación.

Tomando en cuenta los resultados de la investigación realizada, se elabora la propuesta del sistema para el diseño de planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas en Cuba; sus subsistemas y requerimiento para su implementación efectiva en las entidades cubanas.

Sistema para el diseño de planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas en Cuba

La preparación y superación de los directivos y sus reservas, se concibe como un proceso sistemático y continuo, orientado a perfeccionar las competencias necesarias para el desempeño y su impacto posterior en los resultados organizacionales.

El sistema para el diseño de planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas, no es un fin en sí mismo, sino que, constituye una parte integrante de la política de cuadros, enfocado al desarrollo de las competencias y habilidades imprescindibles para el desempeño de los cargos y el logro de los objetivos y resultados estratégicos proyectados en las respectivas organizaciones, combinando las diferentes vías, métodos y enfoques de capacitación. El sistema, como se muestra en la Figura 1 lo integran cinco subsistemas fundamentales:



Figura 1 Sistema para el diseño de planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas en Cuba

Fuente: Elaboración propia

Principios del sistema

La implementación del sistema propuesto, supone la toma de decisiones acerca de lo que debe ser el contenido y los métodos a emplear con el fin de resolver los problemas actuales y mantener preparados a los cuadros y reservas para aquellos cambios y demandas que se prevén provenientes del entorno.

De ahí que, un primer principio de funcionamiento lo constituye el carácter estratégico de los planes y programas de capacitación y superación, los que deben explicitar la necesidad de que las acciones rebasen los marcos teóricos y tengan una salida efectiva en el desarrollo de habilidades y competencias directivas. El segundo principio es el enfoque de competencias, puesto que al mismo tiempo el sistema debe lograr una adecuada correspondencia entre los objetivos propuestos y los pasos a seguir. El tercer principio, de funcionamiento o principio de la consistencia lógica de los planes y programas que se diseñen, implica la realización de acciones concretas para el cumplimiento de los objetivos e impactos a alcanzar. Como expresión del cumplimiento del cuarto principio, de la orientación a la acción, se tiene en cuenta las condiciones del entorno en que se desarrolla, es decir, observando el principio de la flexibilidad de los planes y programas que se diseñen para capacitar y/o superar a los directivos y sus reservas en cada entidad cubana y de los principios de participación, orientado a la interacción y comunicación entre los implicados en las acciones de capacitación y superación que se desarrollen y de mejora continua, en el entendido de que el sistema propuesto para el diseño de planes y programas de capacitación y superación, contempla mecanismos de retroalimentación que permiten el reajuste y perfeccionamiento de las acciones a desarrollar y consoliden la cultura, identidad e imagen de la organización, a partir de cumplir con el principio de la coherencia interna y externa del sistema.

Subsistema diagnóstico general

Objetivo: determinar las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas de los cargos decisorios y equipos de dirección, como base para el diseño de los planes de preparación y superación en cada entidad.

Salida: Listado de necesidades de capacitación.

Indicaciones metodológicas del subsistema

La base de este subsistema lo constituyen en primer lugar, los resultados de la evaluación de la eficiencia gerencial (García, 1997) a partir de la medición del desempeño organizacional y del proceso directivo, que permite identificar las necesidades de capacitación asociadas a las competencias organizacionales e individuales para el desempeño de los cargos directivos por Contenidos de la estrategia nacional.

La evaluación de la eficiencia gerencial, se desarrollará utilizando la expresión matemática (1), resultado de la aplicación del método diferencial complejo, consistente en integrar en un índice sintetizador a un grupo de indicadores cuantitativos y cualitativos de la eficiencia gerencial.

$$E = I_g \alpha_g + I_e \alpha_e + I_c \alpha_c + I_{fd} \alpha_{fd} \quad (1)$$

donde:

E: Nivel de eficiencia integral comparativa de la dirección empresarial.

I_g: Índice sintetizador de los indicadores globales.

I_e: Índice sintetizador de los indicadores específicos.

I_c: Índice sintetizador de los indicadores complementarios.

I_{fd}: Índice sintetizador de las funciones de dirección.

Como se puede apreciar, existe un coeficiente de ponderación asociado a cada índice sintetizador, con los siguientes valores:

$$g = 0,30$$

$$e = 0,20$$

$$c = 0,10$$

$$fd = 0,40$$

Condición a cumplir: E 1

Los índices sintetizadores cuantitativos, están asociados a indicadores productivos, económicos y financieros, es decir, de resultados concretos de la organización; se determinan por grupo de indicadores (globales, específicos y complementarios) y su forma de cálculo, es mediante la el producto de los valores comparativos obtenidos en cada uno de los indicadores que conforman el grupo; a su vez cada índice sintetizador va acompañado por su correspondiente coeficiente de ponderación, definidos por expertos.

El cálculo del índice de las funciones de dirección se desarrolla a partir de la aplicación de un cuestionario a directivos y reservas de la empresa, cuyos resultados permiten el cálculo de la media \bar{X} por cada función evaluada, para posteriormente calcular la gran media \bar{X} , mediante las expresiones matemáticas (2) y (3), a continuación:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2)$$

donde:

n: No. de preguntas por funciones.

x_i: evaluación obtenida en cada pregunta correspondiente a las funciones.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{X}_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^n n_i} \quad (3)$$

donde:

n: No. de personas encuestadas.

\bar{X} : media de las puntuaciones obtenidas por funciones.

El índice sintetizador de las funciones de dirección se determina mediante la expresión (4):

$$I_{fd} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{X}}{D} = \frac{\sum_{i=1}^4 \bar{X}_{planf.} + \bar{X}_{org.} + \bar{X}_{direc.} + \bar{X}_{cont.}}{D} \quad (4)$$

donde: I_{fd} 1

El resultado del proceso de diagnóstico general a partir de los resultados de la evaluación de la eficiencia gerencial, permite definir las necesidades de capacitación asociadas al desarrollo de las competencias directivas necesarias para ejecutar eficaz y eficientemente los procesos de dirección en la empresa orientados al logro de los objetivos estratégicos y las exigencias de los cambios del entorno, precisando en lo individual para los cuadros y sus reservas, lo que deben saber (conocimientos a adquirir); lo que deben saber hacer (habilidades a desarrollar) y las actitudes y valores (comportamientos) que se deben formar para el desempeño del cargo.

Otras herramientas que complementan la realización del diagnóstico: análisis de documentos; análisis de los contenidos de cargos y perfiles de competencias diseñados y alineación con las proyecciones estratégicas de la entidad; la observación; entrevistas a jefes inmediatos y subordinados; las DNC; grupos focales y las técnicas heurísticas de generación de ideas.

Subsistemas contenidos de la preparación y superación para directivos y sus reservas en Cuba

Objetivo: Estructurar los planes de preparación y superación individual de cada cuadro y reserva de las entidades, definiendo en cada contenido de la estrategia nacional, los conocimientos (saberes); las habilidades directivas (saber hacer) y los comportamientos (actitudes y valores)

que deben adquirir y desarrollar, según las necesidades de capacitación detectadas en el subsistema diagnóstico general.

Indicaciones metodológicas del subsistema

La base de este subsistema lo constituyen los resultados en el subsistema anterior, el cual aportará las necesidades de capacitación (por contenidos de la estrategia nacional), para el desarrollo de las competencias organizacionales e individuales requeridas de cada cargo y su impacto en el desempeño de la entidad. Entre las principales salidas de este subsistema se destacan: clara definición para cada cuadro y reserva de los conocimientos (saberes); las habilidades directivas (saber hacer) y los comportamientos (actitudes y valores) que demanda la entidad para alcanzar los objetivos de la estrategia organizacional y del cargo actual y al que deben transitar; el plan de desarrollo individual del cuadro y el plan anual de acciones de capacitación para los equipos de dirección de las entidades.

Subsistema diseño de programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas en Cuba

Objetivo del subsistema: establecer los programas de capacitación y superación pertinentes para dar cumplimiento a las exigencias de los planes de superación individual y el plan de capacitación de la organización.

Indicaciones metodológicas del subsistema

Este subsistema, como su objetivo lo expresa, se orienta a la conformación de los programas de capacitación y superación, su estructura metodológica, haciendo fuerte énfasis en la definición de los objetivos como categoría rectora en todo el proceso de diseño y ejecución de los programas y acciones a realizar. En este sentido, los objetivos declarados en un programa de capacitación y superación deben contener la formulación de objetivos generales y objetivos específicos.

Los objetivos generales expresan, de manera sintética, el comportamiento profesional general que debe alcanzarse al finalizar la preparación y que ha de ponerse en práctica en situaciones de trabajo de los cuadros y reservas. Los objetivos específicos o de formación, explican el conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que es preciso adquirir para alcanzar el objetivo final.

La formulación de los objetivos específicos o de formación, debe cumplir las cinco condiciones siguientes: a) Enunciar lo que el cuadro debe **“ser capaz de”** realizar al término de la preparación.); b) Elegir el verbo de acción de manera que permita evidenciar el nivel de objetivo al que se quiere llegar; c) Expresar esta acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende y no desde el punto de vista del formador; d) Evitar calificativos imprecisos tales como minimiza, maximiza, mejora, etc.; e) Formular el objetivo en términos de resultados y no en términos de proceso de aprendizaje.

Los objetivos definidos en, los programas de preparación y superación de los directivos, deben estar en correspondencia con las necesidades de capacitación descubiertas, por tanto, en cada programa de preparación y superación

de directivos, aparecerán: objetivos del ámbito de los conocimientos (saber); objetivos del ámbito de las habilidades (saber hacer); objetivos del ámbito de las actitudes (compromiso personal). Al mismo tiempo, la calidad del logro de los objetivos del plan de capacitación, está estrechamente vinculado a los diferentes enfoques y formas organizativas de capacitación y superación que se asuman, los cuales, al combinarse adecuadamente, permiten el logro de los objetivos planificados y la plataforma de cambio (impactos) proyectada. Una propuesta a utilizar sería la que se muestra a continuación:

Enfoque en el puesto de trabajo/formas organizativas de capacitación: auto preparación; sustitución; rotación; tutoría o mentoring; entrenamiento individual para el puesto; entrenamiento de equipos.

Enfoque fuera del puesto de trabajo/ formas organizativas de capacitación: cursos de capacitación; cursos de postgrado; entrenamiento de postgrado; diplomados; especialidad de postgrado; maestrías y doctorados; asesorías y consultorías; eventos.

Es significativo señalar que los programas de capacitación y superación de cuadros y reservas pueden desarrollarse no solo de manera presencial, sino que, se pueden desarrollar a través de plataformas virtuales y/o combinación de ambas.

La salida fundamental de este subsistema, serán los programas de preparación y capacitación de directivos y reservas, tanto en el puesto como fuera del puesto de trabajo de los cuadros y reservas de los diferentes niveles de dirección, en los cuatro contenidos de la estrategia nacional y en correspondencia con las necesidades de capacitación detectadas.

Subsistema aseguramiento a los planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas en Cuba

Objetivo: garantizar la gestión integral del sistema para el diseño de planes y programas de capacitación para directivos y sus reservas en cada entidad.

El subsistema de aseguramiento, no solo abarca los aspectos relacionados con los recursos materiales, financieros y humanos, sino que también, integra los elementos de aseguramiento de las actividades académicas propiamente, es decir, la gestión integral del sistema y su principal resultado, el plan anual y los programas de capacitación y superación, por lo que requiere de la estricta observancia y consideración durante la ejecución del resto de los subsistemas.

Indicaciones metodológicas del subsistema

En cada entidad debe constituirse un equipo de trabajo de carácter temporal, integrado por especialistas de cuadro, recursos humanos y capacitación, encargados de conducir y participar activamente en la elaboración de la propuesta del plan anual de acciones de capacitación de los cuadros y reservas. Las funciones de estos integrantes claves se enmarcan en las siguientes:

Cuadros: Coordinar el equipo de trabajo; definir con la dirección administrativa de la entidad y economía el aseguramiento financiero para cada subsistema, la contratación o no de consultores externos; conducir la elaboración de los planes y los programas de capacitación de los directivos y reservas de la entidad; aportar las deficiencias más marcadas en la evaluación anual de los cuadros para el diagnóstico de las necesidades de capacitación; presentar en la comisión de cuadros, la propuesta de aprobación del plan y programas de capacitación de los directivos y reservas de la entidad.

Subdirector o Especialista Principal de Capital Humano: contribuir activamente en todas las acciones vinculadas a la elaboración del plan de capacitación de los directivos y reservas; conducir la construcción de la matriz de competencia de cada cargo teniendo en cuenta las complejidades del cargo, las habilidades directivas, funcionales y técnicas.

Especialista de Capacitación: participar activamente en todas las acciones vinculadas a la elaboración del plan y programas de capacitación de los directivos y reservas a partir de la determinación de las necesidades de capacitación; implementar y controlar la ejecución de las acciones de capacitación y superación, así como, realizar la valoración cualitativa de los participantes en las diferentes acciones desarrolladas.

El cumplimiento al objetivo del subsistema de aseguramiento requiere de un análisis previo de los siguientes elementos: los profesores o entrenadores que lo ejecutarán y el monto salarial requerido; la definición del tiempo (horas) de capacitación; cronogramas; horarios evitando que los cursos coincidan con los momentos de máxima actividad de la empresa o entidad y que se sobrepongan distintas acciones de formación dirigidas a las mismas personas; definir el lugar de ejecución de cada acción de capacitación; la identificación y selección oportuna de los escenarios de buenas prácticas en los que se desarrollaran intercambios de experiencias; los recursos materiales de apoyo a la docencia (bibliografía y publicaciones, así como materiales en formato papel y digital a adquirir o reproducir); los medios tecnológicos para el desarrollo de la actividad académica; los presupuestos financieros que garanticen la ejecución de las acciones de capacitación, el pago de la adquisición de insumos y servicios, los gastos de investigación asociados a la realización del resto de los subsistemas y su ejecución.

La principal salida de este subsistema está en los planes y acciones de capacitación con clara definición de los aseguramientos; humanos, materiales y medios de enseñanzas, de transportación, equipamiento tecnológico, los cronogramas de ejecución de las actividades académicas teórico-prácticas y entidades de buenas prácticas.

Subsistema medición y evaluación del impacto de la capacitación

Objetivo del subsistema: evaluar la capacidad (impacto) que tienen las acciones de capacitación recibidas por los cuadros, para solucionar los problemas de desempeño

individual y organizacionales detectadas durante el diagnóstico general de las necesidades de capacitación.

Indicaciones metodológicas del subsistema

Para llevar a cabo una evaluación de impacto es necesario asegurar elementos tales como que, el programa debe ser estable, tenga descrito con antelación una teoría del cambio coherente, así como, que el evaluador tenga el conocimiento adecuado del proceso de implementación del programa de capacitación y sobre todo que los impactos de la capacitación hayan tenido oportunidad de haberse podido producir.

La evaluación del impacto de la capacitación debe estructurarse en tres fases: primera fase: antes de la capacitación; segunda fase: durante la capacitación y tercera fase: después de la capacitación. Es en la tercera fase donde se mide en qué medida un programa o acción de capacitación ha producido los cambios (impactos definidos) tanto en las competencias individuales de los directivos participantes, como en los resultados alcanzados por las entidades. Se reconoce que en la evaluación del impacto de la capacitación se utilizan técnicas cualitativas y cuantitativas, de manera independiente o en su combinación, así como, de lo imprescindible del diseño y uso de indicadores de evaluación. Sin embargo, un factor decisivo en la calidad de la evaluación del impacto y relacionado con la existencia de la teoría del cambio planeado, está en la construcción de los indicadores de evaluación de impactos. Los indicadores de evaluación de impactos requieren cumplir los siguientes requerimientos: claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo; que abarquen todas las dimensiones sobre las cuales el programa o acciones de capacitación se han propuesto intervenir y que describan los resultados, efectos e impactos en las personas, empresas y la sociedad.

Finalmente, se recomienda como elemento sintetizador de este subsistema, evaluar la eficiencia gerencial de manera que permita contrastar los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico y que sirvieron de base para la determinación de las necesidades de capacitación, con los resultados alcanzados post capacitación. Esta evaluación debe realizarse a partir de la definición objetiva del período de tiempo necesario en el cual se pueden alcanzar los impactos proyectados en la teoría del cambio definida durante el diseño de los planes y programas de capacitación y superación de los directivos y reservas.

Para la validación del sistema propuesto se utilizó el coeficiente de concordancia entre los expertos, para determinar la pertinencia de la misma.

Se determinó un total de 7 expertos, sobre la base de la distribución binomial de probabilidad, para esto se utilizó la expresión 5.

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} (5)$$

La misma implica a la cantidad de expertos (M), el nivel de precisión deseado (i), la proporción estimada de errores

de los expertos (P) y la constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido (K). Se empleó un nivel de confianza del 95% que se relaciona con un valor de K igual a 3,84.

Se seleccionaron los expertos, por su el nivel de experiencia, la vinculación con la docencia y la capacitación, para el cálculo del coeficiente de concordancia (C) entre los mismos, se utilizó la expresión 6.

$$C = (1 - V_n / V_t) \times 100 \% \quad (6)$$

La misma establece la concordancia entre los criterios de los expertos, determinado por la relación entre los que están en desacuerdo con el criterio predominante (V_n) y el total de los mismos (V_t), considerándose válido el resultado cuando C sea mayor o igual que 60.

Discusión

Es importante resaltar que, según los resultados de estudios realizados, sobre la efectividad de las acciones de capacitación y programas de entrenamiento a directivos y reservas, que muestran que solo el 10% de la capacitación corporativa es efectiva (Silva et al., 2018).

Se determinó que la capacitación en muchos casos, no se realiza sobre la base de las necesidades reales de los cuadros y carece de un carácter sistémico, pues las diferentes acciones no se coordinan entre sí y muchas veces no se alinean con la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros.

Debe señalarse que el presupuesto destinado a la capacitación, no se desglosa detalladamente y se prioriza los montos correspondientes a pago de profesores y alimentación, pero se obvian otros elementos necesarios para una capacitación eficaz.

No se conoce el impacto de las acciones de capacitación, pues no hay establecido una evaluación de su impacto que funcione en la práctica, por lo cual se desconoce cómo redundante está en la organización y el resultado de su desempeño.

Primaron en los cuadros y reservas que participaron en el diagnóstico la categorización (según los conocimientos y habilidades directivas) en niveles bajos. Lo cual indica la necesidad de incrementar la efectividad de la capacitación.

La propuesta parte de que cada subsistema tiene definido su objetivo; principales salidas e indicaciones metodológicas para su eficaz implementación. Al mismo tiempo, el sistema, promueve como premisas de funcionamiento, que las acciones de capacitación y superación que ejecuten las entidades sean proactivas, es decir, que se adelante a los movimientos de los cuadros; que estén enfocadas al desarrollo de las competencias organizacionales y del desempeño individual de cada directivo y reserva, y potencien la utilización del enfoque de capacitación en el puesto de trabajo como forma fundamental de preparación.

La cualidad resultante del sistema radica en planes y programas de capacitación y superación de directivos y reservas, racionales y coherentes, orientados a las necesidades detectadas y enfocados al desarrollo de las competencias

requeridas para el desempeño individual del directivo y su impacto en los resultados organizacionales.

En el caso del sistema de diseño de planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas, el coeficiente de concordancia fluctuó del 71% al 85%, respecto a lo práctico, útil y pertinente del mismo. También se señaló que su estructura era lógica y coherente, e integraba eficientemente, los diferentes subsistemas sobre la base de lo detectado en el diagnóstico. Por lo cual se considera válido y es recomendable su aplicación.

CONCLUSIONES

La preparación de los directivos y reservas en Cuba, constituye un factor decisivo en el necesario cambio de mentalidad, requerido para asegurar la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de los congresos del Partido y la actualización del modelo económico y social de desarrollo socialista.

El sistema para el diseño de planes y programas de capacitación y superación de directivos y sus reservas propuesto en el presente trabajo, constituye una herramienta de trabajo eficaz, para que las estructuras de cuadros y capacitación en las entidades cubanas aseguren la calidad del diseño y ejecución de los planes y programas y acciones de capacitación y superación de sus directivos y reservas.

El sistema diseñado fue calificado sobre la base de sus componentes como integral y pertinente por los especialistas consultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, Y., & Castillo, A.L. (2012). La capacitación como factor de éxito en las organizaciones cubanas. *Universidad y Sociedad*, 4(3), 1-7. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/351>
- Consejo de Estado. (2019). *Estrategia Nacional de preparación y superación de cuadros del estado y sus reservas*. Política.
- Delgado, M. (2019). Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales. *Retos de la Dirección*, 13(2), 59-80. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/3242>
- Díaz-Canel, M.M., & Delgado, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1892>
- García, A.O. (1997). *Procedimiento para la evaluación de la Eficiencia Gerencial y el Desempeño Profesional de los Cuadros en los CAI Azucareros Cubanos*. (Tesis Doctoral). Universidad de La Habana.
- García, M., García, A., & Ortiz, T. (2021). Análisis desde la evaluación de impacto en la capacitación a directivos. *Avances*, 23(3), 248-268. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/629/1820>

- González, J. (2017). Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(1), 1-10. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-
- Linares, M., González, R., & Medina, A. (2010) Propuesta metodológica de un procedimiento integrado para elaborar estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas en organizaciones cubanas. *Ingeniería Industrial*, 29(3). <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revista/ind/article/view/274/265>
- López, N., Banguela, I., & De La Rosa, A. (2020). La inserción del Centro Universitario Municipal a través de la capacitación al proceso de desarrollo local. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 370-375. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1597>
- Pineda, P. (2020). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educar* (27), 119-133. <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/021181Xn27p119.pdf>
- Ramos, M.F.J., Meizoso, M.M. del C., & Guerra, D.C.R.M. (2016). Instrumento para la evaluación del impacto de la formación académica. *Universidad y Sociedad*, 8(2), 114-125. <https://rus.ucf.edu.cu/index.pp/rus/article/view/376>
- Ramos, R., López, Z.S., & García, M. (2022). La superación profesional de directivos en la modalidad a distancia: Reflexiones desde la experiencia. *Referencia pedagógica*, 10, Número Especial, 14-24. https://scielo.sld.cu/scielo.php%3script%Dsci_arttex%26pid%3DS2308-304202200014
- Rodrigo, J.E., Ferreira, A., & González, M.L. (2020). La capacitación de directivos, una perspectiva para el logro de una gestión empresarial sostenible. *Didac@lia: Didáctica y educación*, 10(1), 253-258. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/866>
- Rodríguez, C., García, J., & Montero, L. A. (2021). La dirección de la ciencia y la ciencia en la dirección. Propuestas para un debate. En C. Rodríguez (Ed.), *Las Ciencias en la Construcción de la Sociedad y la Cultura Cubanas. Tesis a Debate* (pp. 76-94). IMAGEN CONTEMPORÁNEA.
- Silva, R.R., Maridueña, M., & Pino, F. N. (2018). Factores que influyen en la efectividad de la capacitación empresarial. *Universidad Y Sociedad*, 10(5), 177-183. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1041>
- Valencia, J. C., & Carmenates, O. A. (2022). Capacitación a los actores comunitarios: necesidad para garantizar una cultura agraria y sostenible en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 451-464. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3241>
- Velásquez, J. A., Chiscul, M. A., Bautista, E., Costa, A. R., & Peralta, K. S. (2022). Diagnóstico para la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento para mejorar competencias laborales en promotora de proyectos S.A. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 448-459. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2885>