
FACULTAD
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Gestión de formación de directivos en la Unidad Empresarial de Base DIVEP Holguín

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Susana Beatriz Aguilera Izaguirre

Tutora: Dr. C. Clara Elena Marrero Fornaris

Lic. Aurora Y. Mora Estrada

HOLGUÍN 2022



PENSAMIENTO

“La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer...”

Fidel Castro Ruz

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi niño precioso Anthony Christopher por los momentos que no podía estar a su lado para dedicarlos al estudio y a mi familia por ser mi motor impulsor en la vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas esas personas que de una forma u otra han colaborado con la realización de este trabajo, a mi familia, que siempre me ha apoyado en todas las decisiones de mi vida, a mi compañera del aula Yenisley Ramírez, al claustro de profesores y especialmente a mi tutora la Dr. C. Clara Marrero Fornaris y a la Lic. Aurora Mora Estrada que de no ser por ellas, este sueño no se hubiese hecho realidad, a todos muchas gracias por apoyarme en esta tarea personal y profesional tan importante para mí.

RESUMEN

Los constantes cambios en la actualidad transforman el entorno de las organizaciones y afectan su funcionamiento. La industria Sidero mecánica cubana ha tenido que enfrentar grandes retos y afirman la necesidad de búsqueda de alternativas que permitan respuestas rápidas y eficaces de adaptación. En este contexto, el rol del directivo se convierte en promotor de los progresos, actuando como puente entre la estrategia y la acción, por este motivo son considerados factores claves para el funcionamiento y la organización de la empresa.

En el diagnóstico realizado a la UEB DIVEP Holguín se demostró que existen insuficiencias en el desarrollo de la formación de directivos, ya que la misma no responde a las necesidades reales detectadas y no se aplican técnicas para evaluar el impacto de la formación que permita una retroalimentación.

Es por ello que surge el presente estudio con el objetivo de aplicar un procedimiento para la formación de directivos en la UEB DIVEP Holguín. Como resultado se destaca la determinación de las necesidades formativas y la conformación del plan de formación de los directivos, así como disponer de una herramienta que permite la evaluación del impacto.

ABSTRACT

The constant changes at present transform the environment of organizations and affect their operation. The Cuban iron and steel industry has had to face great challenges and they affirm the need to search for alternatives that allow quick and effective adaptation responses. In this context, the role of the manager becomes a promoter of progress, acting as a bridge between strategy and action, for this reason they are considered key factors for the operation and organization of the company.

In the diagnosis made to the UEB DIVEP Holguín, it was shown that there are insufficiencies in the development of executive training, since it does not respond to the real needs detected and techniques are not applied to assess the impact of training that allows feedback.

That is why the present study arises with the objective of applying a procedure for the training of managers in the UEB DIVEP Holguín. As a result, the determination of the training needs and the formation of the training plan for managers stand out, as well as having a tool that allows the evaluation of the impact.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. Marco Teórico – Referencial de la investigación	6
1.1 La Formación de los recursos humanos.	7
1.1.1 Formación. Generalidades.....	7
1.1.2 La gestión de formación. Etapas.....	9
1.2 La formación de directivos. Sus particularidades en Cuba.....	11
1.2.1 Necesidad e importancia de formación de directivos.....	12
1.2.2 La preparación y superación de cuadros y reservas en Cuba.....	13
1.3 Análisis crítico de investigaciones precedentes sobre la gestión de formación de recursos humanos con énfasis en los directivos.....	18
1.4 Valoración actual de la preparación y superación de cuadros y reservas en la UEB DIVEP Holguín.....	20
Conclusiones parciales.....	22
CAPITULO 2. Procedimiento modificado para la gestión de formación de directivos y resultados de su aplicación en la UEB DIVEP HOLGUÍN	23
2.1 Descripción del procedimiento para la gestión de la formación de los directivos en la UEB DIVEP Holguín.....	23
Fase I: Preparación del proceso de formación.....	25
Fase II: Planificación y Organización de la Formación.....	27
Fase III: Ejecución y evaluación de la formación.....	28
2.2 Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de formación de directivos en la UEB DIVEP Holguín.....	43
Fase I: Preparación del proceso de formación.....	43
Fase II: Planificación y Organización de la Formación.....	48
Conclusiones parciales.....	50
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	59

INTRODUCCIÓN

La sociedad se encuentra inmersa en un proceso de profundas transformaciones, derivadas de la globalización de la economía, con la consiguiente presión del mercado mundial, de los acelerados avances científicos y tecnológicos. La rapidez de estos cambios produce la inadaptación del saber y exige a los Recursos Humanos (RR. HH.) la correspondiente adaptación de sus capacidades.

Para Cisneros C. (2019), la gestión de recursos humanos (GRH) tiene como principal objetivo ordenar los objetivos de la empresa con los objetivos de las personas que trabajan en ella, procurando siempre que la empresa consiga sus metas mientras se garantiza el bienestar de todos los trabajadores. Para ello son de gran importancia los diferentes subprocesos de la GRH, donde la formación es significativa por su aporte al desarrollo de las personas y su contribución a los resultados de las organizaciones.

Dentro de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones la formación se considera la variable estratégica que convierte al personal en la ventaja competitiva esencial. Es parte de la progresión profesional del personal centrada en la gestión de personas, con el objetivo de mantener actualizados los conocimientos de las competencias y aptitudes necesarias para mejorar los resultados personales y organizacionales.

Son varios los autores que han investigado y planteado procedimientos con respecto al tema de gestión de formación de directivos en las organizaciones, como es el caso de: Martínez Mollineda (2008), López Gutiérrez (2010), Coello Alberto (2010), Martínez Mondéjar (2014), Calderón Echeverría (2014), Linares Borell (2015), Ramos Bañobre (2015), y Cruz García (2022), quienes consideran la formación como el proceso educativo y continuo que tiene como objetivo desarrollar conocimientos, técnicas, actitudes, habilidades y valores en el individuo según sus necesidades y los objetivos de la organización.

En las organizaciones está estrechamente relacionada con la formación de los recursos humanos, en los cuales se debe promover la presencia de valores sociales,

culturales y ambientales encaminados al uso racional de los recursos en pos de alcanzar la mejoría de la organización. La formación puede ser entendida como una forma de objetivarse y subjetivarse dialéctico que va más allá, más lejos. La formación "es un trabajo sobre sí mismo, un trabajo de sí mismo sobre sí mismo". (Ferry, 2008).

Debido a los cambios y retos con los que se enfrenta el directivo en las organizaciones, es necesario que los mismos desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes gerenciales, de acuerdo a las prácticas de dirección. La formación para directivos puede ofrecer ayuda para los dos grandes retos de la dirección en el ámbito empresarial. Potenciar la reflexión y el análisis a través de las diferentes situaciones y escenarios. Esto ayuda a entender mejor las situaciones, entender que es necesario innovarse y ser creativo.

Organizar la actividad de formación permanente de los directivos en una organización significa disponer y prepara a todos los participantes con los medios adecuados para lograr los objetivos trazados en función de alcanzar el nivel de calidad pronosticado. Es la clave que necesitan para reestructurar el enfoque que tenían sobre sus empresas. Los cambios les han llegado demasiado rápido y no han podido darse cuenta de que los modelos de dirección tradicionales ya no sirven para este tiempo.

La gestión de la formación constituye en la actualidad un imperativo frente a los desafíos que impone el nuevo escenario socioeconómico y el perfeccionamiento empresarial cubano. Es la mejor forma en la empresa de garantizar la preparación adecuada de cada trabajador para hacer frente a los retos que afrontan en el día a día y mejorar su desarrollo profesional.

En Cuba el diseño de las estrategias de preparación y superación de los cuadros, así como la aplicación y cumplimiento de la misma, constituye una prioridad en las organizaciones. El proceso de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que ocupa el lugar rector en el sistema de formación de cuadros, pues moviliza al sistema de trabajo con los cuadros y garantiza su calidad resultante.

La preparación y superación de los cuadros y reservas en Cuba es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles en el cual los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como apoyan, controlan y ejecutan dichas actividades en el sistema de su competencia. Tiene como objetivo principal garantizar la preparación político ideológico de los cuadros y reservas de todos los sectores del país para contribuir a que éstos jueguen cabalmente el papel que les corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución en todos los terrenos.

En todo proceso de cuadro en la nación cubana, la cual se encuentra inmersa en la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ratificados en el 2021, (Cuba. Partido Comunista de Cuba [PCC], 2021), en los apartados del Capítulo I. Modelo de Gestión Económica, en la Esfera Empresarial, Capítulo XVIII. Política Industrial, Capítulo XIII. Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección, estos plantean la necesidad de perfeccionar y garantizar un programa de formación de los directivos y trabajadores, que implementen las políticas establecidas, con la calidad requerida en aras de desarrollar un capital humano eficiente y preparado para ocupar cargos de dirección. En tal sentido la evaluación del impacto de la formación de cuadros se convierte en una tarea de primer orden, debido a su vital importancia para lograr la eficiencia y eficacia que se requiere en las organizaciones. Es un proceso que permite la determinación de los efectos a mediano y largo plazo de un programa formativo en relación con las metas y objetivos propuestos y los recursos asignados. De esta manera resulta menos complejo establecer la brecha entre la evaluación previa y la evaluación de lo aplicado para determinar los efectos duraderos y la influencia de la formación en las transformaciones que se operan en la persona, la organización y la sociedad, pero también brinda beneficios.

La Empresa Comercializadora DIVEP (división de equipos y piezas) UEB (unidad empresarial de base) Holguín, se inserta en esta problemática, en la cual no se ha logrado identificar la vía idónea para la formación de directivos.

En el diagnóstico realizado a la empresa se pudo detectar que existen insuficiencias que afectan la formación de los directivos, entre las que se destacan:

1. La mayoría de los cuadros presentan dificultades en las habilidades directivas y comunicativas para con sus subordinados, por lo que muchos trabajadores no se sienten identificados con los cuadros.
2. El plan de capacitación no responde a todas las necesidades de los cuadros.
3. No se cumplen los planes de capacitación.
4. No se desarrolla la evaluación del impacto de la capacitación

La sintomatología antes expuesta, en síntesis, expresa la situación problemática que fundamenta el inicio de la investigación desarrollada, que permite definir como **problema profesional**: ¿Cómo favorecer la gestión de la formación de directivos en la UEB DIVEP Holguín?

Se precisa como **objeto de investigación**: La formación de los recursos humanos.

Se propone como **objetivo general**: Aplicar un procedimiento para la gestión de la formación de directivos en la UEB DIVEP Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general se formularon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir el Marco Teórico Referencial sobre la formación de los recursos humanos en general y la gestión de la formación de directivos en particular.
2. Seleccionar un procedimiento que permita la gestión de la formación de directivos en la UEB DIVEP Holguín y realizar las adecuaciones pertinentes.
3. Aplicar de forma parcial el procedimiento para la gestión formación de directivos en la entidad objeto de estudio.

La determinación de los objetivos específicos permite precisar como **campo de acción**: La gestión de la formación de los directivos.

Se define como **idea a defender**: La aplicación parcial del procedimiento para la gestión de la formación de directivos en la UEB DIVEP Holguín contribuye a la elaboración de un plan de formación basado en necesidades objetivas.

MÉTODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS. TEÓRICOS

Sistémico estructural: para el desarrollo del análisis del sistema de formación y la mejora de este en las empresas agroindustriales azucareras, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.

Análisis-Síntesis: Se aplicó la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como especialistas consultados.

Inductivo-Deductivo: se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para diagnosticar el sistema de formación para directivos y la aplicación parcial del procedimiento en la UEB DIVEP Holguín para mejorar la gestión del proceso de formación.

EMPÍRICOS

Encuestas y entrevistas informales.

Observación directa: Se efectuó al trabajo de las actividades inherentes a los cuadros que se desarrolla en el departamento, se aplica ya que el investigador evidencia y visualiza de cerca la problemática que acarrea el área.

Revisión de documentos: Se consultó diferentes documentos que permitieron establecer inferencias en relación con el tema investigado.

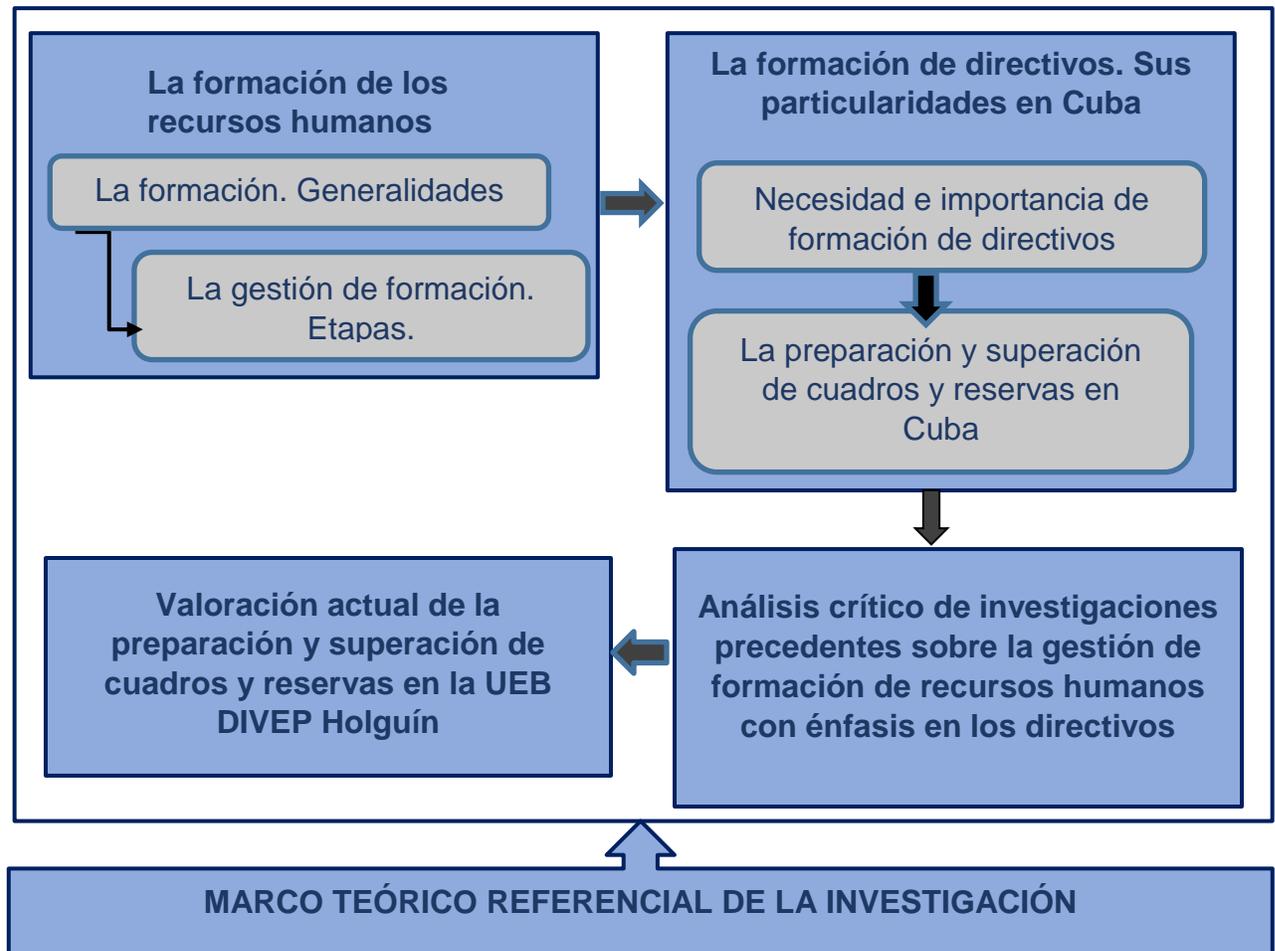
La estructura de esta investigación está conformada por un resumen; una introducción donde se presenta el diseño de la investigación, un Capítulo 1 que contiene el marco teórico - metodológico, sobre la formación de recursos humanos en general y de directivos en particular, además se presenta un Capítulo 2 donde se describe el procedimiento seleccionado con las adecuaciones realizadas y se exponen los principales resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento en la UEB DIVEP Holguín. Luego se expone un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo aborda los elementos teóricos que sustentan la investigación realizada asociada a la gestión de formación de los recursos humanos y en particular de directivos, como necesidad de las organizaciones para el alcance de los objetivos, la eficiencia y eficacia y como orientación principal de los sistemas organizativos. Se analizan los resultados de la consulta de diversas fuentes bibliográficas para argumentar y fundamentar la investigación. La figura 1.1, muestra el hilo conductor para la construcción del marco teórico práctico referencial.

Figura 1.1

Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación



1.1 La formación de los recursos humanos

La formación de los recursos humanos es condición imprescindible para que la humanidad pueda enfrentar los desafíos que tiene ante sí, lo que favorece que la educación durante toda la vida se presente como una de las variables claves de desarrollo en el siglo XXI. Una de las tareas del área de Recursos Humanos es proporcionar las competencias requeridas, los beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

1.1.1 La formación. Generalidades

La formación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización. Las acciones de capacitación deben basarse también a la difusión de las prácticas de la compañía para pertenecer a ella y representarla. (Sherman A., Bohlander G. y Snell S. (1999)) Según Vaillant, D. y Marcelo, C. (2001), definen la formación como realidad conceptual, no se identifica ni diluye dentro de otros conceptos, también al uso, como educación, enseñanza, etc. El concepto de formación incorpora una dimensión personal, de desarrollo humano global, que es preciso atender frente a otras eminentemente prácticas.

Sin embargo, puede afirmarse que **capacitar** significa ayudar a los adultos a aprender, mientras que **desarrollar** significa apoyar, a esos mismos adultos, en el proceso de gestión del crecimiento de sus propias capacidades. La **formación**, es un concepto un poco más amplio y agrupa a la preparación y la capacitación, es un proceso mucho más formal, con unos objetivos claros y se desarrolla a través de rutas de aprendizaje o diversos niveles.

Actualmente, la noción de formación suele ser asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional. La formación de una persona está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal.

A partir de las variables analizadas y como interés para el desarrollo del proyecto investigativo la autora de este trabajo se decide enfocar el estudio en la gestión de formación donde lo incluye todo para ahora y el futuro.

La formación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. La administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones incluida la capacitación interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Según Zarazúa, J.L. (2004), la formación debe entenderse como un proceso continuo y planeado con base en las necesidades actuales de la empresa y orientarse hacia la acumulación de conocimientos y habilidades que ayuden al trabajador durante su trayectoria laboral, mejorando su desempeño actual y modificando su actitud hacia el trabajo de tal manera que pueda asumir responsabilidades cada vez mayores, lo que facilitara su desarrollo en la organización.

Desde el punto de vista de Torres, A. (2013), la formación es un proceso histórico social. El hombre se forma a medida que comprende y transforma su realidad. La formación es un proceso histórico porque se construye en interrelación permanente entre el individuo y el medio. Es social porque es una relación entre individuos. Nos formamos recurriendo a todas las fuentes posibles de conocimiento, a través de todas las prácticas sociales. Por su parte Werther, W.B. y Davis, K. (2014), plantean que es el desarrollo de técnicas, operativas y administrativas de todas las áreas de la entidad.

La formación recae sobre el hombre y forja en él una manera de ser en la que converge la relación entre el concepto de hombre culto e inculto. Entonces, es un proceso por el cual se adquiere cultura, y también forja una subjetividad cultural y educativa. (Gadamer, H. y Hegel, G. (2017))

Después de analizadas cada uno de los conceptos y criterios de formación, planteados por los autores se creó una tabla comparativa, de los parámetros más importantes, dando como resultado que el autor con mayor concordancia fue

Zarazúa, J.L. (2004), por lo que la autora de esta investigación, coincide con el mismo, ya que aborda de forma general y coherente los aspectos esenciales de lo que es en esencia la formación. (Anexo 1)

La formación busca básicamente promover el desarrollo integral del personal y de la organización, además de propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. La necesidad de formación surge por la diferencia entre lo que se debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer las evaluaciones de desempeño. Con los cambios constantes en la actividad de las organizaciones, el personal debe de estar preparado para ocupar las funciones que requiere la empresa. el cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y las tareas que debe llevar a cabo.

- **Beneficios de la formación**

El empleado que es tenido en cuenta para las formaciones siente que es importante para la empresa y se preocupa por el bienestar de la misma. Algunos beneficios de la formación empresarial son:

1. Aumenta el rendimiento laboral de los empleados.
2. Incentiva la labor de todas las áreas de la compañía.
3. Crea redes de trabajo y permite alinear los objetivos de la empresa con todas las áreas.
4. Mejora el clima organizacional.
5. Favorece la competitividad empresarial.
6. Aumenta la satisfacción de los empleados.

Desde el punto de vista de Muñoz, A. (2017), el recurso humano es el motor de las empresas. Pensar en el desarrollo personal y laboral de un equipo de trabajo, es pensar en el bienestar de la compañía y en el futuro del negocio.

La formación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

1.1.2 La gestión de la formación. Fases o etapas

La formación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. En la actualidad representa para las empresas uno de los medios más efectivos para asegurar la proyección permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

En el entorno empresarial dinámico actual, el conocimiento y las habilidades para manejar los aspectos laborales pueden cambiar como consecuencia de la tecnología e innovación. Por eso, se necesita una actualización continua, reconocer la importancia que tiene y no debe construir un mero cumplimiento normativo.

Cuando se considera el ciclo de gestión de la formación, como una oportunidad para el desarrollo de las personas y de la organización, es frecuente que se tenga presente las **cinco etapas** que se desarrollan a continuación. (Soto, C. 2020).

- detección de las necesidades de formación
- planificación
- ejecución
- evaluación
- gestión

En esta primera etapa, se identifican las necesidades de formación y aprendizaje estratégicas (orientadas al logro de los desafíos prioritarios del largo plazo) y las necesidades tácticas de formación manifestadas por jefaturas y funcionarios/as (orientadas al logro de los objetivos de los organismos y áreas funcionales). A partir de esta información, es posible determinar cuáles son las necesidades de aprendizaje a priorizar durante el o los años siguientes. Luego de identificar las necesidades de formación, corresponde definir cuáles son las acciones formativas y capacitaciones a realizar durante el periodo, programando cursos, definiendo voluntariedad u obligatoriedad de la participación, elaborando el plan anual y/o trienal de formación y orientando las decisiones logísticas y de inscripción para asegurar la asistencia efectiva de las personas consideradas.

En la tercera etapa se implementa el plan acordado previamente, considerando la realización de actividades de inducción capacitaciones, conversatorios u otras actividades programadas. La formación realizada se puede evaluar mediante encuestas (u otras metodologías de evaluación que se consideren pertinentes), para determinar el grado de satisfacción, efectividad, aplicabilidad o impacto de las actividades implementadas. Así también, es posible contar con información consolidada, que permita analizar los datos recopilados, para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del plan anual y/o trienal de formación.

La última etapa contempla la gestión de los recursos para capacitación (financieros, logísticos, sistemas informáticos de gestión de personas, entre otros), que permiten el registro y sistematización de la información de cada etapa descrita anteriormente. Contar con estos recursos para la gestión de formación, facilitara la emisión de reportes institucionales (y personales si es requerido), evaluar el cumplimiento de metas y eventualmente, integrar el proceso de formación a los demás subsistemas de gestión de personas.

El **proceso de formación** permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegura el desarrollo de los recursos humanos disponibles. Tiene la finalidad del perfeccionamiento técnico del trabajador.

Existe un conjunto de herramientas básicas las cuales pueden ser utilizadas para la gestión de la formación, entre ellas se encuentran:

1. Las descripciones y especificaciones de los cargos.
2. Las especificaciones de los itinerarios de carrera interna.
3. Los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo.
4. El sistema de evaluación del desempeño.
5. Los expedientes del personal.

La aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la formación como lo prueban muchas empresas e instituciones que carecen de ellas, su uso es conveniente, ellas constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. Estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de formación en una organización.

1.2 La formación de directivos. Sus particularidades en Cuba

La sociedad actual se encuentra en un periodo de grandes cambios y transformaciones, donde se es necesario lograr la máxima eficiencia y eficacia en las organizaciones. En esto es esencial la formación de los directivos, que se convierte en un eslabón imprescindible, dentro de la gestión empresarial.

1.2.1 Necesidad e importancia de la formación de directivos

Las empresas necesitan cada vez mayor flexibilidad y adaptación. La crisis económica ha reducido mucho la demanda de consumo, ha aumentado la competencia, y los precios, a la baja, obligan a ajustar mucho los márgenes de rentabilidad. La formación para directivos puede ofrecer ayuda para los dos grandes retos de la dirección en el ámbito empresarial.

- Potenciar la reflexión y el análisis a través de las diferentes situaciones y escenarios. Esto ayuda a entender mejor las situaciones, entender que es necesario innovarse y ser creativo. Adquirir una visión global para rediseñar nuestro modelo de negocio y comprender que los clientes son cada vez más exigentes y que hay que adaptarse a ellos y sus necesidades.
- Aprender a negociar, liderar y dirigir. Acciones que debe realizar cada día cualquier empresario, gerente o directivo. Los recursos humanos son la piedra angular de una compañía. La maquinaria o los equipos no van a salvar a la empresa, pero los trabajadores si pueden. Es algo que cualquier directivo debe entender y afrontar nuevos modelos de liderazgo basados en la motivación y el desarrollo profesional. Enfocados a la consecución de unos objetivos concretos.

Se trata de que la formación para directivos actué sobre ellos. Que realmente estén persuadidos de que las personas, como trabajadores o como clientes, son la base de todo. De que las empresas no crecen si no crecen las personas que trabajan en ella, y de que no hay generación de valor si el cliente no lo percibe claramente. Contar con las personas es la clave del futuro. Se debe formar profesionales con conciencia global, adaptados a los rápidos cambios tecnológicos, creativos y con fe en las personas.

Quizás la barrera más significativa que hay que afrontar es que los directivos deben comprender que ellos también necesitan formación. No solo ha cambiado el mercado, los productos o la competencia sino también la sociedad y la manera de comunicarse. Hay conceptos fundamentales que se deben integrar en el trabajo de dirección: un liderazgo más transformador, la inteligencia emocional y social, las habilidades de negociación o la empatía. Son cualidades muy valiosas que se pueden potenciar a través de la formación para directivos. Es una de las vías más adecuadas para aumentar el perfil competitivo de una organización. Para ello, los directivos deben afrontar estos pasos:

- Una formación continua y multidisciplinar. La formación no puede ser algo puntual. Todos los procesos evolucionan y más en esta época. Por medio de distintas metodologías y contenidos relacionados (tanto para un perfil técnico como para adquirir habilidades) se pueden mejorar las capacidades necesarias para afrontar retos presentes y futuros.
- El uso de la tecnología. La tecnología permite acceder a muchos recursos didácticos en distintos formatos (documentos, videos o audios), y a unos costos bajos que los hacen accesibles a todas las empresas. También permite participar en foros o redes sociales de negocios, para compartir conocimientos y ver como los demás han resuelto problemas similares.
- Motivación. Probablemente es el elemento clave. Es muy común encontrarse con directivos que consideran que lo saben todo y que no se les puede aportar nada. Esa actitud favorece poco que la formación sea eficaz. Aparte de que los formadores deban ser hábiles para encontrar elementos integrarles, la motivación debe partir de ellos.

El éxito de una empresa está relacionado con la capacidad de sus directivos para dirigirla. La formación y el aprendizaje son el mejor camino para superar los límites y ser competitivos en el futuro.

1.2.2 La preparación y superación de cuadros y reservas en Cuba

En las condiciones actuales la formación a dirigentes debe dirigirse a la búsqueda de un proceso de aprender a pensar por lo que, se debe desarrollar en interacción con

el medio ya que los problemas de hoy demandan cada vez soluciones menos típicas y, por tanto, utilizar toda la creatividad posible.

En Cuba las propias exigencias de la obra revolucionaria, se trata de aplicar la formación de los directivos, desarrollando específicamente la preparación y superación de los cuadros y reservas, dentro del proceso de formación, logrando que posean una cultura integral y adecuada de dirección, aspecto priorizado por el máximo mando de la revolución desde sus inicios.

“Más que nunca se exige de los cuadros que no cumplan tareas, sino que piensen, propongan, impulsen, implementen, creo que con esto estaríamos dando una respuesta tremenda”. (Díaz Canel, 2022)

El sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas tiene su base legislativa en el (decreto Ley no.13/20 y decreto presidencial 208/2021 reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas), opera como un sistema orientado a satisfacer las necesidades de formación de los dirigentes para un mejor desempeño en las organizaciones. En su artículo 23 define los tipos de movimientos siguientes:

- Promoción
- Traslado
- Rotación selectiva
- Reubicación
- Incorporación al estudio
- Comisión de servicio
- Liberación
- Renuncia
- Democión
- Sustitución por pérdida de requisitos
- Separación
- Revocación, para el caso de los cuadros electos, según se establece en su legislación específica

La preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y el Gobierno cubano. Esto requiere de todo un proceso de capacitación en dirigir el cambio organizacional, lo cual se pone de manifiesto en la Estrategia Nacional de Capacitación.

En la estrategia nacional se resume que la capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio, los cuales son:

- La preparación y superación de cuadros y sus reservas es parte integrante de la política de cuadros, no es un fin en sí misma, es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas de los cuadros de dirección.
- La evaluación principal será sobre la base del desempeño del cuadro.
- El jefe de cada Organismo de la Administración Central del Estado o entidad es el máximo responsable de la superación de sus subordinados, y debe responder por ella como una de sus principales obligaciones.
- El cuadro es responsable de su preparación y superación.

La preparación y superación de los cuadros debe funcionar como un sistema a partir del concepto de la integralidad de éstos, contemplando todos los componentes y combinando las formas, modalidades, contenidos, plazos de tiempo y recursos necesarios para que sea eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y a los planes de desarrollo de cada organización o territorio.

Según Cuesta A. (1999), el objetivo general del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas es: "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 en la función pública, dotándolos de los conocimientos y habilidades que le permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones políticas-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria".

Los principios del proceso de preparación y superación de los cuadros son:

1. La preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.
2. La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido y del Gobierno.
3. El jefe de cada Organismo de la Administración del Estado, Consejo de la Administración Provincial o entidad es el máximo responsable de la preparación y la superación de su colectivo; debe responder por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución. El principal formador y entrenador de cuadros es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.
4. Cada cuadro es responsable de su preparación y de su superación. Es deber de cada dirigente estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo cuadro debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.
5. La preparación y la superación de los cuadros debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de estos y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo de cada organismo, territorio o entidad.

En función de lo antes expuesto se definen los componentes a tener en cuenta para la capacitación de los cuadros:

1. Preparación política: Es de vital importancia ya que brinda las bases, los argumentos y fundamentos necesarios para su desarrollo como cuadro.
2. Preparación para la defensa.: Se deben tener en cuenta las indicaciones emitidas por el Ministerio de las Fuerzas Armadas.
3. Preparación en Administración- dirección: Se desarrolla a partir de las especificidades de la actividad de dirección en cada esfera, rama o sector de la sociedad. Incluye de manera integrada, la preparación en dirección, económica, jurídica, así como el uso de la información.
4. Preparación técnica y profesional: Abarca lo relacionado con la profesión, se realiza en correspondencia con lo establecido por el Ministerio de Educación Superior. Es el componente que se distingue por su duración, sistematicidad y contribución al desarrollo integral del cuadro, tanto para realizar con eficiencia la actividad profesional de dirección en una esfera específica y durante un tiempo determinado, como para ejercer una profesión u oficio durante el resto de su vida laboral.

El Sistema de Trabajo, ofrece la posibilidad de desarrollar sistemáticamente todos los procesos relacionados con la formación de cuadros, con la ventaja de que tales procesos pueden ser concebidos, planificados, organizados, ejecutados y controlados por los principales cuadros de cada nivel directivo, en la propia dinámica de su trabajo cotidiano y como parte consubstancial del mismo. Todos estos elementos antes expuestos se reflejan en el ciclo directivo de toda empresa.

Planificación: Esta etapa incluye la toma de decisiones de los cuadros principales para el logro de los objetivos del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas mediante la combinación de la centralización con la descentralización del proceso, considerando los objetivos estratégicos del desarrollo educacional definidos por el Partido Comunista de Cuba, el Estado cubano y el Ministerio de Educación, teniendo en cuenta las condiciones que ofrece la universalización de la Educación Superior Pedagógica en cada nivel de dirección así como el aseguramiento de la transversalidad de la preparación político-ideológica y

el tratamiento a los componentes del proceso (económico, dirección, defensa y técnico-profesional) .

Organización: Supone la delegación de autoridad del cuadro principal a sus colaboradores para garantizar la creación de condiciones previas en el desarrollo del proceso, entre las cuales se destaca; organizar el proceso en cada etapa del sistema de trabajo con objetivos bien definidos mediante un programa que integre los objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación, a partir del diagnóstico.

Ejecución: Es la etapa en la que cada cuadro se convierte en educador de sus subordinados directos y multiplica con ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones que adquirió previamente, para desarrollar una actividad pedagógica profesional de dirección y dar cumplimiento a todo lo planificado en su sistema de trabajo y para desarrollar a sus subordinados.

Control: Es la retroalimentación del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, tanto de forma individual como colectiva, considerando la adquisición y aplicación de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores en su labor diaria, así como, el dominio del impacto de las acciones de preparación y superación en los resultados del trabajo y el desarrollo de la capacidad de dirección de sus subordinados.

Por lo que se asume que la gestión del proceso consiste en la conducción de un sistema cíclico de preparación y superación de los cuadros y reservas con elementos interrelacionados, que se realiza en varias etapas como son la: planificación, organización, ejecución y control de este proceso.

1.3 Análisis crítico de investigaciones precedentes sobre la gestión de formación de recursos humanos con énfasis en los directivos

Son varias las propuestas a nivel teórico-metodológico para la confección de los procedimientos de capacitación de cuadros teniendo en cuenta las características particulares de cada organización. Por lo que existe varias de ellos, para analizar la capacitación en las organizaciones, cada entidad debe adaptar su modelo de

acuerdo a sus necesidades, desarrollando todas las etapas y pasos según cada autor estudiado.

Para el desarrollo de la investigación se realizó una búsqueda bibliográfica con el objetivo de encontrar diversos procedimientos de formación de directivos. De estos se seleccionaron ocho procedimientos, de los que se analizaron sus principales etapas y aportes, así como el grado de concordancia entre cada una de las etapas planteadas por cada autor. (Anexo 2).

Los autores de estas metodologías se relacionan a continuación: Martínez Mollineda (2008), López Gutiérrez (2010), Coello Alberto (2010), Martínez Mondéjar (2014), Calderón Echeverría (2014), Linares Borell (2015), Ramos Bañobre (2015), y Cruz García (2022).

En los procedimientos propuestos por Martínez Mollineda (2008), López Gutiérrez (2010) y Martínez Mondéjar (2014), plantean la importancia de planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión de la preparación de los cuadros y reservas. Martínez Modéjar (2014), enfatiza en las reservas de cuadros y propone un manual de procedimientos para detallar las actividades, a realizar de manera frecuente la selección, preparación, evaluación y promoción de las reservas. A su vez Linares Borell (2015) define las pautas para el desarrollo de la planificación estratégica con un enfoque en la preparación y superación de cuadros, así como aporta tácticas para la confección de los documentos a utilizar en esta actividad.

López Gutiérrez (2010) al igual que Ramos Bañobre (2015), reflejan aspectos en común en cuanto a la determinación de necesidades de formación, así como su impacto en la línea de directivos. Por su parte Calderón Echeverría (2014) expone la necesidad de realizar un análisis de las debilidades y fortalezas de la organización.

Según Coello Alberto (2010) y Cruz García (2022), presentan un manual de normas y procedimientos que refiere la forma correcta de realizar todas las actividades que integran el sistema de trabajo con los cuadros (STC), principalmente en el ámbito operativo o de ejecución.

Con la finalidad de establecer la relación existente entre las propuestas de los investigadores y las etapas que se consideran importantes en sus investigaciones,

en el desarrollo de la gestión de formación de directivos, se tuvieron en cuenta los criterios más destacados en el proceso de formación, para ello se construyó una tabla comparativa con los mismo, obteniendo como resultado que el procedimiento con más concordancia fue el de Cruz García, (2022), el cual tiene implícito cada uno de los factores analizados. Este procedimiento se considera superior porque incluye elementos de avanzada de procedimientos propuestos anteriormente como: Mertens, L. (2000, 2017, 2018, 2021), Marrero, C. y Salazar, Y. (2018), Sandoval, F. (2020), Falcó, J.M (2017), Díaz, L. (2018) y Mena, S. (2021). Teniendo en cuenta que el mismo obtuvo el mayor número de coincidencias entre sus etapas con respecto a los demás autores, la autora de esta investigación lo asume como el idóneo para su posterior aplicación en la entidad objeto de estudio, debido a sus características y particularidades. (Anexo 3)

Este procedimiento consta de una preparación inicial del proceso de formación, donde se incluye la participación y preparación del personal a desarrollar el mismo. Realiza también un diagnóstico de la formación de directivos, así como también la planificación y organización de los cuadros. Posteriormente se ejecutan y evalúan las acciones de formación. El procedimiento se basa en tres fases, con seis etapas y sus pasos donde en cada una de ellas se desarrollan tareas específicas, que dan cumplimiento a los objetivos propuestos, teniendo siempre como premisa la satisfacción del cliente.

1.4 Valoración actual de la preparación y superación de cuadros y reservas en la UEB DIVEP Holguín

La UEB DIVEP Holguín debido a los cambios del mercado actual la empresa considera que los recursos humanos son la clave del éxito o fracaso de las organizaciones. Se orienta a aumentar las habilidades y conocimientos a través de las acciones de formación en las diferentes vertientes, asumiendo la formación como una inversión y no como un costo. La formación en la entidad ha pasado a ser un proceso fundamental para el desarrollo y competitividad con las otras organizaciones, ya que no son los recursos materiales y financieros los que determinan la capacidad competitiva y el crecimiento de las organizaciones. En la

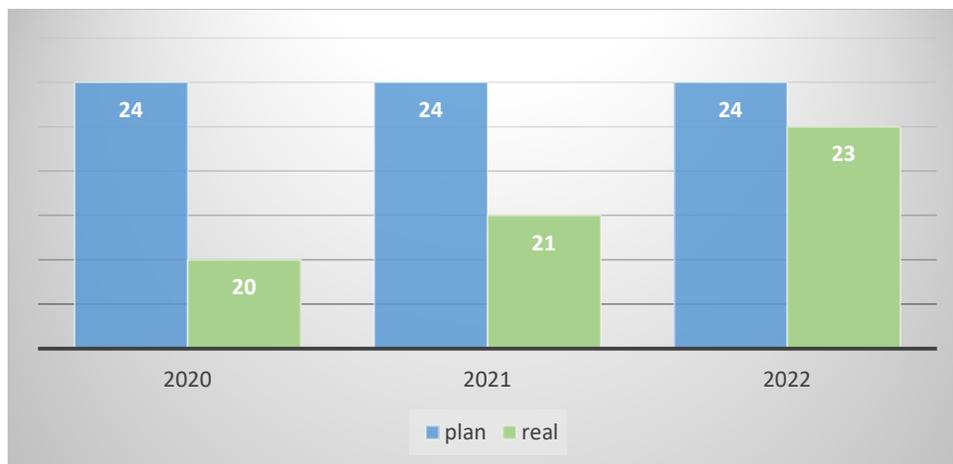
realización del proceso de formación la UEB solicita en el mes de octubre las necesidades de formación de sus trabajadores a los directivos de las diferentes áreas con que cuenta la misma. A través de todas las solicitudes recopiladas, se crea la necesidad de formación para el próximo año, las cuales son aprobadas por el director de la UEB.

La misma cuenta con personal capacitado, los cuales pueden impartir cursos, talleres y conferencias referidos en el plan de capacitación aprobado. Las tareas de formación son controladas de forma trimestral, llevando de forma sistemática el control del cumplimiento de los cursos y la asistencia de los participantes.

A través del análisis de este documento, así como entrevistas a cuadros, se pudo determinar los principales problemas que hoy afectan a la formación de los cuadros y reservas en la entidad, los cuales se listan a continuación:

- La mayoría de los cuadros presentan dificultades en las habilidades directivas y comunicativas para con sus subordinados, por lo que muchos trabajadores no se sienten identificados con los cuadros.
- El plan de capacitación no responde a todas las necesidades de los cuadros.
- No se cumplen los planes de capacitación.
- No se desarrolla la evaluación del impacto de la capacitación.

Mediante los análisis de los resultados de los planes de formación de los años 2020, 2021 y 2022 se evidencia que no se cumplen las acciones planificadas, por lo que incide en el desarrollo de la empresa, como se muestra a continuación

Figura 1.2*Análisis de las acciones de formación*

Lo anterior demuestra la necesidad práctica de esta investigación en la UEB DIVEP Holguín. Todo ello corrobora la necesidad de mejorar la formación de directivos de las empresas mediante una gestión adecuada del proceso formativo. Para ello se propone un procedimiento que permite mejorar la formación de directivos.

Conclusiones parciales

1. Con el desarrollo de la investigación se evidenció la importancia de la formación de los recursos humanos que se constituye en una variable estratégica esencial para el logro de la competitividad en las organizaciones.
2. La formación de directivos potencia la reflexión y el análisis a través de las diferentes situaciones y aprenden a negociar, liderar y dirigir, lo que pone de manifiesto la necesidad y pertinencia de esta temática.
3. Se encontraron varias investigaciones con herramientas para la gestión de formación de directivos y se considera la de Cruz García (2022) como la más adecuada para esta investigación.
4. Se demostró que la UEB DIVEP Holguín presenta insuficiencias en materia de gestión de formación de directivos, por lo que no se basa en necesidades reales, no se cumplen todas las acciones formativas y no se evalúa el impacto de la formación.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO MODIFICADO PARA LA GESTIÓN DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESULTADOS EN SU APLICACIÓN EN LA UEB DIVEP HOLGUÍN

El presente capítulo propone la aplicación de la propuesta teórico-metodológica seleccionada en el capítulo anterior para la gestión de la formación de los directivos, con el objetivo de darle cumplimiento al problema profesional de la investigación. Primero se presenta el procedimiento seleccionado con las adecuaciones realizadas y posteriormente se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento en la UEB DIVEP Holguín.

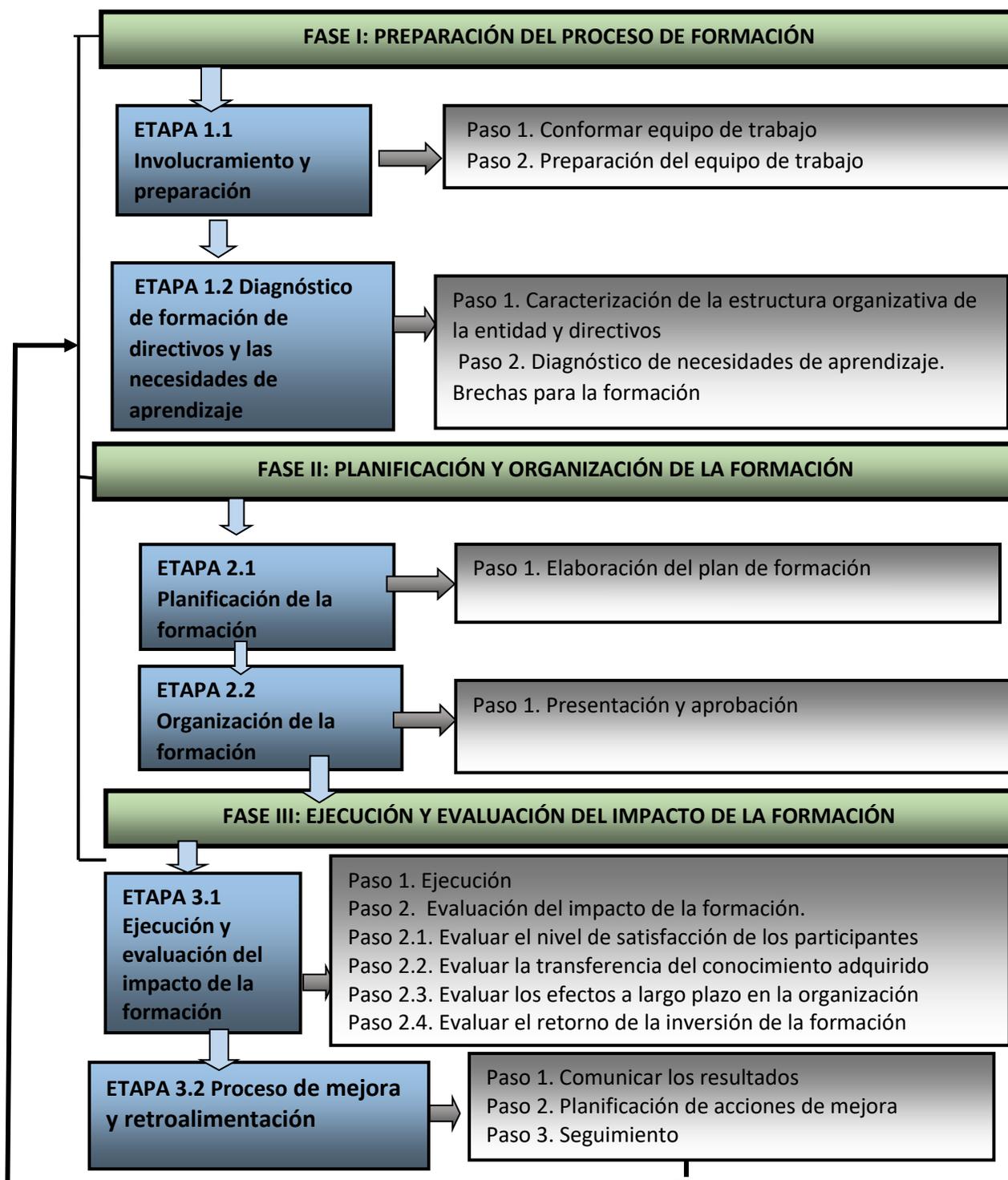
2.1 Descripción del procedimiento para la gestión de la formación de los directivos en la UEB DIVEP Holguín

Como resultado del análisis realizado en el epígrafe 1.3, se determinó que el procedimiento a emplear para la gestión de la formación de los directivos en la UEB DIVEP Holguín, se desarrolló a partir de la propuesta de Cruz García (2022), a su vez asume resultados significativos de estudios precedentes como se explicó anteriormente. La cual propone las tres fases, con seis etapas y 19 pasos, para intereses de esta investigación la autora de la misma decide excluir cuatro pasos de la propuesta inicial, ya que no tienen relación y no se adecuan con el tema de la investigación. También se integran cinco pasos en uno solo en la evaluación del impacto, lo que responde a una mejora en lo formal, pero no se transforma el contenido.

El procedimiento seleccionado con las adecuaciones realizadas, cuya representación se muestra en la Figura 2.1, consta de tres fases, con seis etapas y 11 pasos que inician con el involucramiento y preparación, pasando por la planificación y organización de la formación y por último el proceso de mejora y retroalimentación. A continuación, se describen las etapas que integran el procedimiento, así como los objetivos de cada una y los pasos que poseen internamente.

Figura 2.1

Procedimiento para la gestión de formación de directivos.



Fase I: Preparación del proceso de formación

Objetivo: Garantizar las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo del proceso de formación de directivos, donde se involucra a la alta dirección y demás implicados para que colaboren en su ejecución. Las etapas y pasos que se desarrollarán en esta fase son:

Etapas 1.1 Involucramiento y preparación

En esta etapa se desarrolla un proceso de involucramiento que permita generar el compromiso y la motivación de la alta dirección y de todos los actores involucrados en el proceso, explicándoles los principales beneficios de su aplicación para facilitar los cambios que trae consigo un proceso de formación de directivos.

Paso 1. Conformar equipo de trabajo

En este paso se conformará el equipo de trabajo, en el que deben estar presentes: el director de la UEB, el jefe de grupo de RH, el especialista de cuadro, un representante del sindicato y otros en dependencia de los cargos en cuestión que se estén analizando.

Paso 2. Preparación del equipo de trabajo

El objetivo de este paso es ofrecer una capacitación para que se familiaricen con los participantes en el tema y luego un entrenamiento con más profundidad, para ello los asesores coordinarán (o impartirán ellos mismos) seminarios específicos que traten el tema y talleres, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de la implementación de la formación de los directivos.

Técnicas o herramientas: Técnicas de grupo, revisión documental, talleres y seminarios de capacitación.

Etapas 1.2 Diagnóstico de la formación de directivos y las necesidades de aprendizaje

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de la formación de los directivos y las necesidades de aprendizaje a partir del análisis funcional de la estructura de dirección con la finalidad de determinar las brechas existentes y elevar su desempeño para que pueda afrontar exitosamente los nuevos desafíos.

Técnicas o herramientas: revisión de documentos, trabajo en grupo, entrevistas, encuestas.

Paso 1. Caracterización de la estructura organizativa de la entidad y personal directivo

En esta tarea permite la posibilidad de la familiarización con las particularidades y características del objeto de estudio accediendo a su cultura organizacional, estructura organizativa y mapa de procesos. Se deben tener en cuenta para su correcta caracterización:

- La estructura organizativa de la UEB DIVEP Holguín
- Misión de la empresa
- Niveles de dirección: Especificar cargos
- Formación académica de los directivos
- Comportamiento de la preparación de cuadros y reserva

Se debe recopilar esta información a partir de revisión de documentos y entrevistas. De todas estas características el objetivo es conocer la situación actual en el ámbito interno de la UEB en cuanto a la composición y formación de directivos.

Técnicas o herramientas: revisión de documentos, trabajo en grupo, entrevistas y encuestas.

Paso 2. Diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA). Brechas para la formación

Este paso es crucial y el más crítico, porque aquí se detecta el estado real en cuanto a los comportamientos, habilidades y actitudes de los directivos. Se identifican los comportamientos reales respecto al perfil que tiene cada directivo, individualmente. Debe ser un trabajo uno a uno y nos presenta el panorama de la ubicación que tienen respecto a lo que la empresa pretende.

Cuando la persona cuenta que comportamientos tuvo, el entrevistador registrará los mismos para luego compararlos con los definidos. Finalmente elaborará un informe con los comportamientos que se identificaron. Las evidencias demuestran que un comportamiento pasado tiene altas posibilidades de recurrencia en el presente o futuro, por ello esta es una técnica con alto grado de predicción.

Luego en el acto final de la entrevista se corrobora la información ya obtenida y se completa la caracterización de los directivos seleccionados con desempeño superior, analizando la relación entre el hombre y el puesto que está desempeñando. Se pueden utilizar otros métodos auxiliares como la observación directa y la investigación de antecedentes con los subordinados o superiores.

Una vez que se cuenta con todos los directivos evaluados se elabora un modelo para resumir las necesidades de formación. Este elemento nos permite tener un panorama a simple vista sobre lo que debemos trabajar, las brechas existentes y elaborar el plan de capacitación.

El análisis de las brechas existentes, da la idea del tipo de formación que requiere primero, y en qué aspectos es necesario invertir más dinero y tiempo, al evaluar las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado de los directivos en la empresa.

Fase II: Planificación y Organización de la Formación

Objetivo: Diseñar el plan de formación y organizar los programas y acciones previstas acorde a la estrategia de la empresa, sobre la base de las necesidades detectadas en el diagnóstico y resumidas en el plan de capacitación individual. Esta etapa se desarrolla teniendo en cuenta los siguientes pasos:

Etapas 2.1 Planificación de la formación

Paso 1. Basado en los resultados antes expuestos resumidos en el plan de capacitación individual, se realiza el plan de formación de directivos.

El plan de formación es el instrumento guía para la realización de las actividades conteniendo como mínimo los siguientes aspectos:

- Tipo de acción a realizar
- Modo de formación a utilizar
- Enfoque, formas y métodos a utilizar
- Fecha de cumplimiento de cada acción
- Participantes

Etapas 2.2 Organización de la formación.

En esta etapa se tiene en cuenta la complejidad de la organización para integrar, armonizar y emplear el potencial humano, técnico material, financiero, constructivo, político, social y científico

Paso 1. Presentación y aprobación al consejo de dirección.

Este paso es fundamental, el consejo de dirección es dirigido por la máxima dirección de la entidad y es donde se define y aprueba el plan de formación para su presentación y posterior ejecución.

Es de destacar que en esta función los aportes individuales constituyen la base del cumplimiento de objetivos comunes y que los mismos contribuyan al logro de los objetivos individuales. Detalladas las tareas y recursos se comienza la ejecución de la capacitación.

Técnicas o herramientas: Trabajo en grupo, observación, entrevistas.

Fase III: Ejecución y evaluación de la formación

Objetivo: Ejecutar y evaluar los programas y acciones previstas en el plan de formación de directivos aprobado en el consejo de dirección, y se evalúa el impacto en tres etapas. Antes, durante y después de la formación Se basa en la metodología utilizada por (Díaz Leyva 2018).

Etapa 3.1 Ejecución y evaluación del impacto de la formación

En esta etapa se materializa el cumplimiento de la planificación y la organización.

Paso 1. Ejecución.

Es necesario tener en cuenta las actividades que se van a realizar y verificar la coincidencia con lo planificado; en caso contrario realizar los reajustes y coordinaciones necesarias, puntualizar los responsables y participantes en cada una de las actividades, se asegura la preparación de los recursos materiales y humanos, y responsables de la realización de cada una de las actividades planificadas y velar porque se realice un aprovechamiento óptimo de las potencialidades de la institución, empleo de su capital humano, de las instalaciones y medios de enseñanza; por el cumplimiento del plan y el empleo racional de los recursos planificados.

Paso 2. Evaluación del impacto de la formación

Objetivo: Determinar los efectos que tuvieron para la organización el desarrollo del plan de capacitación, resultando fundamental para la toma de decisiones y la retroalimentación necesaria para garantizar un proceso de formación continuo o permanente y la implementación de los niveles de evaluación (satisfacción, aprendizaje, transferencia, impacto y retorno de la inversión) (Torrente Hugo, 2020; Cruz García, 2022)

- Instrumento de evaluación

El instrumento de evaluación es necesario definirlo, teniendo en cuenta cómo se va a evaluar, los recursos técnicos y financieros, tiempo e información disponible y cronograma, definiendo cuándo, una vez acabada la formación a evaluar.

Los tipos y niveles de evaluación que se proponen desarrollar corresponden a los efectos sobre las personas y las empresas como se detalla a continuación (tabla 2.1).

Tabla 2.1

Tipos de niveles de evaluación

Nivel	Ámbito	Objetivo	Metodología/Instrumento
Reacción	Satisfacción	Conocer la valoración de los participantes sobre el proceso formativo.	Cuestionario a alumnos
Aprendizaje	Mejora de la calificación	Valorar el impacto de la formación en el aumento de los niveles de calificación acreditados con títulos o certificados.	Títulos o certificados de calificación Pruebas de desempeño
Conducta	Motivación hacia el cambio	Identificar los deseos de cambio, las condiciones de clima favorable o si existen compensaciones.	Métodos de dinámicas de grupos. Cuestionario a alumnos
Empleabilidad	Incorporación al empleo	Evaluar el impacto de la formación en el acceso al empleo.	Cuestionario a alumnos
	Mantenimiento del empleo	Evaluar el impacto de la formación en la permanencia de actividades comerciales, movilidad, desarrollo en el trabajo y reconversión profesional.	Cuestionario a alumnos

Efectos sobre la empresa/organización. La evaluación de este nivel de impacto corresponde fundamentalmente a las empresas (**tabla 2.2**)

Tabla 2.2

Efectos de la evaluación sobre la empresa

Nivel	Ámbito	Objetivo	Metodología/Instrumento
Transferencia del aprendizaje	Transferencia al puesto de trabajo	Aplicación de lo aprendido a la actividad laboral, desarrollo de habilidades	Cuestionario a alumnos Observaciones e informes
Resultados obtenidos	Mejora en el desempeño de las funciones	Consecuencias en los resultados del puesto: cantidad, calidad, cumplimiento de las normas, mejor utilización de los procedimientos	Cuestionario a alumnos Observaciones e informes
Productividad	Resultados económicos de la empresa u organización	Consecuencias en los resultados de la actividad global de la empresa: aumento de beneficios, de clientes, reducción de accidentes laborales.	Estadísticas, balances, análisis de costo beneficio
Clima laboral	Resultados socio-laborales en la empresa u organización	Identificar efectos en el diálogo de la dirección con la representación de los trabajadores, niveles de conflictividad, políticas de equidad.	Cuestionarios a dirección, Trabajadores y representantes

Paso 2.1. Evaluar el nivel de satisfacción de los participantes

En este paso se mide el nivel de satisfacción de los participantes con la formación recibida al terminar la acción de formación. Para ello se realizará la aplicación del instrumento o técnica seleccionada por el evaluador, la misma debe brindar información de los elementos que intervienen en la formación del directivo, como son los profesores o instructores, los instrumentos o base material de estudio, la

tecnología a utilizar, las condiciones de los locales o aulas, la logística del curso o entrenamiento, entre otros aspectos que influyan en la satisfacción del participante.

En la presente investigación se recomienda utilizar el instrumento propuesto por Díaz Leyva (2018), flexible según las características de las organizaciones y los objetivos del estudio (anexo 4).

1) La escala de puntuación del instrumento se encuentra en el intervalo de 1 a 5 de forma descendente y presenta 41 variables de reacción recogidas en 12 dimensiones, entre las que se encuentran los objetivos y contenidos del programa, la intención de aplicación, los instructores o profesores, la duración, el ambiente de aprendizaje, entre otros. El instrumento debe aplicarse a los directivos que recibirán cada curso o entrenamiento una vez estos culminen. El procesamiento de la información recogida en las encuestas permitirá realizar el cálculo del indicador de satisfacción propuesto por Marrero Fornaris (2002) y se utilizaron los niveles de referencia establecidos por esta autora para dicho indicador:

Nivel de satisfacción del participante (NsFrec)

$$\text{NsFrec} = (\text{S} + \text{AS}) / \text{T}, (7)$$

donde:

S: Total de respuestas satisfactorias.

AS: Total de respuestas altamente satisfactorias.

T: Total de respuestas.

Interpretación: Muestra el nivel de satisfacción de los participantes con las acciones de capacitación recibidas.

Nivel de referencia: Los niveles se definen a continuación:

Deficiente (D): Menos del 70%.

Adecuado (A): Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%.

Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%

Se recomienda el uso de evaluaciones pretest y postest, ya que facilitarán la medición del aprendizaje en base a objetivos cumplidos. Para establecer los niveles de referencia se realizaron reuniones de grupo con los evaluadores y directivos, se valoró las características de este tipo de organización y el entorno actual, los objetivos y expectativas de resultado de la organización sobre el comportamiento del elemento a medir, se llegó a consenso y se determinaron los niveles de referencia propuestos (tabla 2.4).

Tabla 2.4.

Evaluación nivel de aprendizaje

<p>Nivel de aprendizaje (NA)</p> <p>NA=(PEB/TP) *100, (8)</p>
<p>donde:</p> <p>PEB: Cantidad de participantes evaluados de bien o excelente.</p> <p>TP: Cantidad de participantes</p> <p>Si se realiza la evaluación pretest y postest PEB se mide como la cantidad de estudiantes que variaron su nota positivamente de un test a otro.</p> <p>Interpretación: Muestra el nivel de adquisición de los conocimientos de los capacitados</p> <p>Nivel de referencia: El indicador puede tomar valores entre %0 y 100%. Los niveles se definen a continuación:</p> <p>Deficiente (D): Menos del 70%.</p> <p>Adecuado (A): Del 70% al 79,9%.</p> <p>Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%.</p> <p>Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%</p>

Técnicas a utilizar: exámenes, cuestionarios, test, ejercicios simulados, otros que determine el instructor o responsable de impartir la acción de capacitación. Instructor o responsable de impartir la acción de formación.

Responsable: Profesores y equipo de evaluadores.

Paso 2.2. Evaluar la transferencia del conocimiento adquirido

Para determinar el grado de aplicación en el puesto de trabajo del contenido aprendido, habilidades y competencias desarrolladas, se deben llevar a cabo las acciones siguientes:

1- Medir el clima de transferencia en la organización:

Este elemento es importante medirlo una vez terminada la formación, conjunto a la etapa de reacción, para así preparar las bases que permitan la aplicación del conocimiento y habilidades, se analiza 8 dimensiones, seleccionadas estas dimensiones analizan en conjunto 25 variables del clima de transferencia (anexo 5). Para establecer los niveles de referencia se realizaron reuniones de grupo con los evaluadores y directivos, se valoró las características de la empresa y el entorno actual, los objetivos y expectativas de resultado de la organización sobre el comportamiento del elemento a medir.

Nivel de oportunidad de aplicación (NOA):

$$\text{NOA} = (\text{S} + \text{AS}) / \text{T}, (9)$$

donde:

S: Total de respuestas satisfactorias.

AS: Total de respuestas altamente satisfactorias.

T: Total de respuestas

Interpretación: Muestra el nivel de oportunidad de aplicación que tiene el participante en su puesto de trabajo.

Nivel de referencia: Los niveles se definen a continuación:

Deficiente. Menos del 70%.

Adecuado. Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio. Del 80% al 89,9%.

Altamente Satisfactorio Mayor o igual al 90%

2- Medir el nivel de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas por el participante:

Para ello se realizará la aplicación del instrumento o técnica seleccionada por el evaluador, la misma debe brindar información sobre el estado de aplicación y transferencia de los conocimientos y habilidades (anexo 6). Este paso puede realizarse a partir de la tercera semana de culminada la formación, período que puede modificarse teniendo en cuenta las particularidades del curso o cursos evaluados. Es importante que en este paso participen los trabajadores que recibieron la formación, así como sus jefes inmediatos superiores.

En la presente investigación se recomienda la utilización del instrumento propuesto por Moreno Villegas (2014) flexible según las características de las organizaciones y los objetivos del estudio. Este instrumento se podrá aplicar a los trabajadores, así como a sus jefes, donde ambos realizarán una valoración de la integración de los conocimientos y habilidades en el desarrollo de la actividad laboral del trabajador y la aplicación de estos según los objetivos trazados en cada acción de formación.

La escala de puntuación del instrumento se encuentra en el intervalo de 1 a 5 de forma descendente. El procesamiento de la información permitirá realizar el cálculo del nivel de aplicación propuesto por Marrero Fornaris (2002) y se utilizaron los niveles de referencia establecidos por esta autora para dicho indicador:

Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (NapI)

$$\text{NapI} = (\text{S} + \text{AS}) / \text{T}, (10)$$

donde:

S: Total de respuestas satisfactorias.

AS: Total de respuestas altamente satisfactorias.

T: Total de respuestas.

Interpretación: Muestra el nivel de aplicación del contenido y las habilidades de los participantes en sus puestos de trabajo.

Nivel de referencia: Los niveles se definen a continuación:

Deficiente Menos del 70%.

Adecuado Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio Del 80% al 89,9%.

Técnicas a utilizar: entrevistas, encuestas, reuniones con grupo.

Responsable: equipo de evaluadores.

Paso 2.3. Evaluar los efectos a largo plazo en la organización

Para evaluar los efectos de la formación desarrollada y su incidencia a largo plazo en la organización debe llevarse a cabo este paso a partir de los 6 meses una vez culmine la formación. En este paso se prosigue al cálculo de indicadores relacionados con los objetivos organizacionales, estos pueden variar en dependencia a las características de la organización y el objeto social para el que fue creada. Se puede medir la evolución de indicadores de resultados de la instalación de acuerdo al tipo de organización, al valorar la incidencia de la formación en su mejoramiento. Entre ellos se encuentran:

- Nivel de calidad de los resultados de la evaluación del desempeño (NCED) (Marrero Fornaris, 2002). $NCED = [\sum (B+O) / Tt] \times 100$, (11)
- Nivel de satisfacción del cliente (NSC) (Marrero Fornaris, 2002). $NSC = (CS/TC) \times 100$, (12)
- Variación de la productividad (ΔP). $\Delta P = (P2-P1 / P2) \times 100$, (13)

Para los niveles de referencias se tomaron los mismos planteados por Marrero Fornaris (2002) para el indicador de nivel de calidad de los resultados de la evaluación del desempeño, para los otros indicadores se realizaron reuniones de grupo con los evaluadores y directivos, se valoró las características de este tipo de organización y el entorno actual, los objetivos y expectativas de resultado de la organización sobre el comportamiento del elemento a medir, se llegó a consenso y se determinaron los niveles de referencia propuestos.

A continuación, se propone el cálculo de algunos indicadores de resultados generales dentro de las organizaciones, basados en los tres niveles antes expuestos (tabla 2.5).

Tabla 2.5

Primer nivel: Calidad de los resultados de la evaluación del desempeño (NCED)

<p>Nivel de calidad de los resultados de la evaluación del desempeño (NCED) (Marrero Fornaris, 2002)</p> $NCED = [\sum (B+O) / Tt] \times 100, (11)$ <p>donde:</p> <p>B: Cantidad de trabajadores formados con evaluación de Bien. O: Cantidad de trabajadores formados con evaluación de óptimo Tt: Total de trabajadores.</p> <p>Interpretación: Muestra el impacto de la formación en la mejora del desempeño individual mediante el incremento de la calidad de los resultados de la evaluación del desempeño.</p> <p>Nivel de referencia:</p> <p>Deficiente (D): Menos del 70%. Aceptable (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Del 90 al 100%</p>
<p>Nivel de satisfacción del cliente (NSC) (Marrero Fornaris, 2002)</p> $NSC = (CS/TC) \times 100, (12)$ <p>donde:</p> <p>CS: Cantidad de clientes satisfechos TC: Total de clientes.</p> <p>Interpretación: Muestra el impacto de la formación en la satisfacción del cliente.</p> <p>Nivel de referencia:</p> <p>Deficiente (D): Menos del 70%. Aceptable (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Del 90 al 100%</p>
<p>Variación de la productividad (ΔP)</p> $\Delta P = (P2 - P1 / P2) \times 100, (13)$ <p>donde:</p> <p>P1: Productividad del año pasado P2: Productividad del año en curso</p> <p>Interpretación: Muestra la variación de la productividad de un año a otro</p> <p>Nivel de referencia: Si el resultado es positivo significa que la organización aumentó su productividad con respecto al año pasado</p>

No es correcto suponer que los resultados de estos indicadores respondan

únicamente a la formación recibida y la aplicación del contenido y habilidades de la misma en el puesto de trabajo, ya que existen otros factores que pueden influir de igual manera en el resultado final. Es por ello que se hace necesario estimar en qué medida la formación ha contribuido a la consecución de esos resultados, para que el estudio tenga mayor fiabilidad y rigor. El procedimiento para estimar la contribución de la formación es conocido como “aislar los efectos del programa”. Phillips, Stone & Pulliam (2001) proponen 10 métodos para aislar los efectos del programa, los cuales se recogen en 3 grupos fundamentales: grupos de control, análisis de tendencias y estimaciones de expertos.

Técnicas a utilizar: entrevistas, encuestas, revisión documental, reuniones con grupo.

Responsable: Equipo de evaluadores.

Paso 2.4. Evaluar el retorno de la inversión de la formación

Para realizar el cálculo del ROIc primeramente se debe calcular los beneficios de la formación:

Una vez seleccionado el indicador o indicadores del impacto a medir en el paso anterior, se debe proceder a la conversión del mismo en términos monetarios. Significa que se debe determinar cuánto representa en términos monetarios el aumento de la productividad, la satisfacción del cliente, la disminución de errores, el aumento de la rapidez del servicio o cualquier otro indicador que se identifique y seleccione para convertir a valor monetario. De igual forma debe determinarse en qué medida la formación recibida influye en el aumento o disminución del indicador tratado, para ello servirá el análisis estadístico para aislar los efectos del programa realizado en el paso anterior, ya que será el punto de partida para determinar la influencia de la formación en el indicador de resultado escogido para el cálculo de los beneficios asociados a la formación.

- Convertir datos de volumen a valores económicos: valorar las unidades de producción adicionales debidas al programa.
- Calcular el coste de la calidad: cuánto ahorra la organización al reducir la tasa de errores.
- Convertir tiempo de trabajo: cuánto se ahorra la organización al reducir el número

de horas – hombre de trabajo.

- Costos históricos: consultar archivos históricos contables cuando se apropiado.
- El tiempo: tiempo de ejecución, tiempo del ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, demoras, etc.
- Volumen o cantidad: medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, ahorro, etc.
- Calidad: mediciones de errores como defectos, fallas, desperfectos, reproceso, devoluciones, rechazos, etc.
- Costos: costos de producción o cualquier otro indicador expresado en unidades económicas.
- Satisfacción: nivel de satisfacción de clientes, usuarios.
- Estimaciones de expertos internos y externos: participantes, supervisores, la alta dirección, el área de recursos humanos.
- Valores de bases de datos externas.

En caso de tratarse de indicadores muy subjetivos podría realizarse un método adicional que es la correlación de este indicador con alguna variable financiera; si existe correlación se puede utilizar la variable financiera para medir el impacto de este indicador.

Una vez calculado los beneficios se procede al cálculo de costos. Los costos más comunes en los que incurre el proceso de formación se pueden definir en dos grupos, costos indirectos e indirectos, los mismos pueden estar relacionados con:

Tabla 2.6*Costos asociados a la formación*

Costos directos	Costos indirectos
Honorarios de instructores externos	Salarios del personal del área
Salario de los participantes o instructores internos	Suministros y servicios (teléfono, agua, luz, etc.)
Transporte, viáticos y hospedaje	
Alimentación	
Reproducción o compra de material didáctico	
Alquiler de equipos	
Renta de locales	

Se pueden incluir otros costos en dependencia de la eventualidad de las acciones de formación, los mismos deben ser identificados y cargados directamente al costo de la acción correspondiente.

Al determinar los beneficios y costos se proceden al cálculo del ROI:

<p>Retorno de la Inversión de la formación (ROI_f)</p> <p>ROI_f = BNF/CF (14)</p> <p>BNF = BF - CF</p>
<p>Donde:</p> <p>BNF: Beneficios netos de la formación</p> <p>BF: Beneficios de la formación</p> <p>CF: Costos de la formación</p> <p>Interpretación: El retorno en pesos que obtiene la empresa por cada peso invertido en la formación.</p> <p>Nivel de referencia: El resultado será satisfactorio siempre y cuando se obtengan valores positivos.</p>

2. Determinación de beneficios intangibles. Luego del cálculo del ROI se procede a listar los beneficios intangibles que generó la formación impartida. Los beneficios

intangibles se refieren a aquellos aspectos en los que influye el programa y no pueden ser medidos en valores monetarios. Algunas variables típicas que no pueden ser cuantificables son:

➤ Datos de encuestas de actitudes	➤ Datos de satisfacción de clientes.
➤ Compromiso institucional	➤ Inteligencia emocional.
➤ Datos de clima laboral	➤ Trabajo en equipo.
➤ Quejas de los empleados	➤ Cooperación.
➤ Reducción del estrés	➤ Conflictos.
➤ Transferencias de empleados	➤ Toma de decisiones.
	➤ Satisfacción laboral.

Estos beneficios no carecen de importancia, ya que una correcta ejecución de un programa o plan de formación genera beneficios intangibles que afectan aspectos tangibles del desarrollo de la organización.

Técnicas a utilizar: entrevistas, encuestas, revisión documental, reuniones con grupo.

Responsable: Equipo de evaluadores.

Etapa 3.2: Proceso de mejora y retroalimentación

Objetivo: Comunicar los resultados del proceso de formación a partir de los resultados de la evaluación realizada.

Paso 1. Comunicar los resultados

En este paso se comunica a los involucrados el estado de la investigación y los resultados obtenidos con el fin de lograr mayor compromiso con los momentos de evaluación que le siguen del estudio. Este paso se efectúa al finalizar la ejecución de cada paso de las etapas 2 y 3, con el fin de mantener a los directivos involucrados y comprometidos con el resultado final. La comunicación puede realizarse en actos oficiales de la entidad, a través de la comunicación directa con el directivo y los profesores involucrados en la capacitación, además de analizar trimestralmente en el consejo de dirección el cumplimiento del plan.

La divulgación de la evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral, destinado a determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos previamente determinados y saber en qué medida la formación ha incidido en la mejora de los

resultados de la empresa y si la inversión realizada tiene un retorno positivo para ello es necesario tener en cuenta los aspectos relacionados (tabla 2.7).

Tabla 2.7

Análisis y comunicación de la evaluación

TAREAS	ASPECTOS A TENER EN CUENTA
Analizar los datos	Asegurar la imparcialidad y el manejo ético de la información. <ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta que los resultados de la evaluación deben ser válidos, confiables, comprensibles y útiles para la toma de decisiones.
Elaborar informes	Evitar un lenguaje técnico solo para especialistas. Los usuarios de la información no siempre son expertos en evaluación de impacto. <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que se ofrezcan bases sólidas y fundamentadas para la toma de decisiones. • Demostrar que la evaluación se basa en informaciones válidas.
Divulgar los resultados	Implementar un plan de difusión de los resultados. <ul style="list-style-type: none"> • La información de la evaluación es crucial para la toma de decisiones. Una evaluación que no se utiliza es un gasto inútil.
Retroalimentar	Asegurar proceso sistemático, continuo o permanente de la formación Asegurar un plan de mejora para la continuidad y actualización del contenido teniendo en cuenta, nuevas competencias, procesos, tecnología, entorno y resultados de la evaluación.

Técnicas o herramientas: reuniones de grupo, discusión en el consejo de dirección.

Responsable: Grupo de evaluadores.

Paso 2. Planificación de acciones de mejora

Para la confección de acciones de mejora se analizarán los resultados obtenidos en cada una de las etapas de la investigación, se listarán y recogerán en un informe que se debatirá al culminar cada momento de evaluación del impacto de la formación programada. Una vez identificadas y debatidas las causas que influyen en la existencia de estas deficiencias se propondrán acciones correctivas y preventivas, ya que la solución de una deficiencia encontrada en determinado momento de evaluación permite prevenir la ocurrencia de esta misma deficiencia en otras acciones previamente planificadas. Estas acciones se planificarán una vez terminada cada paso o evaluación de existir deficiencias, y su ejecución no debe esperar a la terminación del estudio para llevarse a cabo.

Técnicas a utilizar: la revisión documental, reunión de grupo y tormenta de ideas.

Responsable: Grupo de evaluadores y directivos.

Paso 3. Seguimiento

En este paso se debe monitorear la implementación del plan de acción propuesto para corregir desviaciones o introducir mejoras al proceso de formación, para favorecer su retroalimentación. Los indicadores medidos deben ser recalculados una vez aplicado el plan de medidas y pueden servir como fuente de comparación para próximos estudios.

Técnicas o herramientas: la revisión documental, entrevistas no estructuradas, chequeo del cumplimiento del plan de acción, visitas de seguimiento e inspecciones.

Responsable: Directivos de la organización, jefes de cada UEB y oficinas comerciales.

2.2 Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de formación de directivos en la UEB DIVEP Holguín.

La aplicación del procedimiento permitió perfeccionar y validar el conjunto de técnicas y herramientas que conforman el procedimiento general y los correspondientes procedimientos específicos que integran la tecnología diseñada. En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación general en la UEB DIVEP Holguín.

FASE I: PREPARACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN

Durante el desarrollo de esta fase se logró el objetivo, ya que se garantizaron las condiciones necesarias para la realización del estudio, al involucrar a la alta dirección y todo el personal que interviene en su desarrollo, con la creación del equipo de trabajo y la preparación como vía para lograr el compromiso, la participación de todos los implicados y la elaboración de un diagnóstico ajustado a las necesidades que requieren los directivos en esta etapa.

Etapa 1.1 Involucramiento

Se realizó una reunión con los miembros del consejo de dirección, los especialistas de del grupo de recursos humanos y un representante del sindicato donde se explicó el importante papel que juega la alta dirección para el desarrollo del proceso, los beneficios de la aplicación del procedimiento para la formación de directivos y sus particularidades, logrando su motivación y compromiso para el desarrollo de la investigación.

Paso 1. Conformar equipo de trabajo

Para la selección de los miembros del equipo de trabajo se consultó a la alta dirección, designando al especialista de cuadros máximo responsable. Se conformó el equipo de trabajo integrado por el director de la UEB, jefe de grupo de recursos humanos, el especialista de cuadros, un miembro del sindicato, el capacitador, la profesora de la universidad y la autora de la investigación. Según los resultados obtenidos se determinan las necesidades de capacitación del equipo de trabajo seleccionado.

Paso 2. Preparación del equipo de trabajo

Como principales documentos a consultar se estudian, Ley 13/2020 y Decreto Presidencial No.208/2021 del 15 de junio de 2021 que aprueba el Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, y sus Reservas, documentos para la implementación de las 43 medidas gubernamentales y técnicas de trabajo en equipo, además de la capacitación del equipo en el procedimiento.

Etapa 1.2 Diagnóstico de la formación de directivos y las necesidades de formación.

Para desarrollar la evaluación del proceso de formación, una valoración crítica se parte de la estructura organizativa de la entidad y también se incluye el diagnóstico de necesidades de formación.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto en el trabajo se realizó un diagnóstico que tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Estudio de los principales momentos por los que ha transitado la capacitación en la empresa.
2. Análisis de los resultados de los planes de capacitación de los años 2020, 2021 y 2022.
3. Estudio de los informes de los controles a los procesos, realizados durante los años 2020, 2021 y 2022.

Paso 1. Caracterización de la estructura organizativa de la entidad y evaluación del proceso de formación

La Empresa Comercializadora DIVEP, integrada al Grupo Empresarial de la Industria Sidero Mecánica (GESIME), atendido por el Ministerio de Industria, fue constituida mediante la Resolución No. 20 de fecha 26 de marzo de 2012, dictada por el ministro de la Industria Sidero Mecánica, provincia La Habana. Tiene un amplio nomenclador fundamentalmente dirigido a promover las exportaciones e importaciones de la industria, con una infraestructura compuesta por tres bases de transporte y sus respectivos almacenes ubicados en La Habana, Villa Clara y Holguín, 14 unidad de base empresarial (UEB) y varias oficinas comerciales distribuidas a lo largo de todo el país incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud al igual que un taller de servicio en cada provincia.

El **objeto social** aprobado por Resolución No. 401-2013 del Ministerio de Economía y Planificación es el siguiente:

- Comercializar partes, piezas, componentes, accesorios y equipos asociados a los sectores automotriz, industrial y bienes de consumo.
- Exportar e importar, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

DIVEP, promueve la Misión y Visión siguiente:

Misión:

Comercializar las producciones y servicios de la Industria y otras que la complementan, con apoyo logístico en todo el país para su aseguramiento, ofreciendo al cliente soluciones con profesionalidad en las esferas del sector automotriz, industrial y de bienes de consumo.

Visión hasta el 2025:

Ser la organización comercializadora por excelencia de la industria, en alianza con su sistema empresarial, alcanzando el liderazgo en los mercados de equipos, partes piezas accesorios y servicios en los sectores automotriz, industrial y de bienes de consumo.

Los cargos directivos existentes se agrupan en: director de la UEB, jefe de grupo de economía, jefe de grupo comercial, jefe de grupo de recursos humanos, jefe de base de almacenes y jefe de base de transporte, existiendo en su estructura relaciones funcionales alineadas con las de subordinación (anexo 7).

La formación académica del total de directivos analizados según su estructura organizativa es de un 67% es universitario y el 33% técnicos, el promedio de edad 58 años y llevan en el cargo de dirección un promedio 20 años.

Según análisis documental de los resultados de los últimos años, se destaca un débil desempeño en los cuadros que se manifiesta en los siguientes aspectos:

- Desaprovechamiento de la capacidad tecnológica.
- Las medidas de eficiencia no se explotan al máximo de su capacidad para lograr el proceso.

- Informalidad en el cumplimiento de los parámetros de calidad en el producto y el servicio.
- Resistencia al cambio ya que el promedio de edad de los directivos es de 58 años y le es más difícil la aceptación de las tecnologías, los nuevos métodos de comercialización y la nueva adaptación al mercado internacional.

El estudio de los informes de los controles a los procesos, realizados durante los años 2020, 2021 y 2022 permitieron determinar que:

1. La formación en general no es vista por los directivos como una inversión y un instrumento de desarrollo de capacidades dentro de su empresa.
2. Falta de liderazgo en los directivos para desarrollar el trabajo en equipo.
3. Existe limitada correspondencia entre los conocimientos y habilidades tratados en el proceso formativo y las exigencias del puesto actual o futuro.
4. Los directivos tienen dificultades para establecer una adecuada comunicación con sus subordinados.
5. Falta de generación de ambientes que propicien innovaciones o desarrollen la creatividad por parte de los trabajadores.

De acuerdo a lo evaluado en el proceso de formación, la autora de este trabajo considera que el subsistema de formación a cuadros y reservas, a pesar de estar declarado en el sistema y existir la infraestructura y medios materiales y humanos necesarios, no se encuentra desarrollado en su totalidad, potenciando a los directivos por el rol que desempeñan dentro del proceso y el impacto que genera en los resultados de la empresa.

Paso 2. Diagnóstico de necesidades de aprendizaje. Brechas para la formación

En este paso para la realización del estudio, fueron seleccionados los cargos de dirección, teniendo en cuenta la importancia que tienen estos en el proceso de formación y la supervisión y dirección de equipos de trabajo, los cuales relacionamos a continuación:

- Director de la UEB
- Jefe de grupo de economía
- Jefe de grupo comercial

- Jefe de grupo de recursos humanos
- Jefe de base de almacenes
- Jefe de base de transporte

Para el desarrollo del diagnóstico se realizaron entrevistas individuales con cada directivo, a partir de las preguntas abiertas o de sondeo y preguntas hipotéticas, donde se logra que el mismo identifique y describa detalladamente la situación del pasado, se logró determinar las responsabilidades y objetivos del directivo en plena situación y reconocer conductas personales manifestadas y se determinó el nivel de eficacia obtenido tras las decisiones, conductas y habilidades que utilizó y aplicó el mismo.

En el instrumento aplicado para la entrevista se realizaron preguntas dirigidas a las situaciones concretas, el rol del candidato, sus acciones y los resultados obtenidos como se muestra en el siguiente ejemplo (tabla 2.8).

Tabla 2.8

Enfoques utilizados en las preguntas para la entrevista

Situación ¿Que pasaba?		
Rol ¿Qué papel tenías?	Acciones ¿Qué hiciste? ¿Para qué?	Resultados ¿Qué se logró, qué pasó después?

1. Preguntas referidas a situaciones pasadas
2. Preguntas situacionales, de proyección, en las que se plantea una situación hipotética y el directivo, propone acciones de resolución.

El diagnóstico realizado proporcionó las necesidades reales para la planificación de acciones de formación resumidas en el plan de formación individual y general de la empresa, mostrando las brechas existentes en la formación de directivos, la cual se muestra a continuación algo breve en la tabla 2.9 y más amplio en el (anexo 8).

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS CUADROS AÑO 2023		
ÁREA: Cuadros		
UEB/Empresa: UEB HOLGUÍN		
NOMBRE Y APELLIDOS	OCUPACIÓN ACTUAL	NECESIDADES DE FORMACIÓN
		Política -ideológica
Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Director UEB,	Actualización en temas políticos ideológicos
	Jefe Grupo	Incidencia del bloqueo de los Estados Unidos en el aseguramiento logístico a las esferas del sector automotriz, industrial y de bienes de consumo
	Contabilidad,	Evaluación de la implementación e impacto de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económico y Social del Partido y la Revolución.
	Jefe Recursos Humanos, Jefe Base	
	Transporte, Jefe Comercial y Logística, Jefe Base	Los nuevos actores en la economía cubana: retos, necesidad e importancia
Almacenes	Estudio y debate de: Efemérides de mayor relevancia Temas de actualidad del acontecer nacional e internacional Discursos del presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz-Canel Bermúdez y otros dirigentes en Asambleas del Poder Popular, Pleno del PCC Leyes y resoluciones que se aprueben	
		Técnico profesional
Manuel Infante, Alexis Tamayo	Jefe Base Transporte, Jefe Base Almacenes	Lograr correspondencia entre los conocimientos y habilidades de los directivos y las exigencias del puesto actual o futuro.
.....		
.....		

Tabla 2.9*Diagnóstico de las necesidades de formación***Fase II: Planificación y Organización de la Formación**

En esta fase se cumple el objetivo al diseñar el plan de formación y organizar los programas y acciones previstas acorde a la estrategia de la empresa, sobre la base

de las necesidades detectadas en el diagnóstico y resumidas en el plan de formación individual.

Etapas 2.1 Planificación de la formación

Paso 1. En esta etapa se confeccionó el plan de formación de la empresa para el año 2023, teniendo en cuenta la estructura con el programa, acciones formativas, cargos de directivos a formar y nombres de los participantes, a continuación, se presenta una muestra en la tabla 2.10 y en el anexo 9 se detalla el plan de formación completo.

Tabla 2.10

Plan de formación

No.	Acciones de formación	Formas de preparación	Participantes	Fecha de cumplimiento
I- PREPARACIÓN POLÍTICA-IDEOLÓGICA				
1	Actualización en los temas políticos e ideológicos	Seminarios, matutinos y autopreparación	Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Del 05/01 al 15/12
2	Incidencia del bloqueo de los Estados Unidos en el aseguramiento logístico a las esferas del sector automotriz, industrial y de bienes de consumo	Conferencia y autopreparación		Del 10/01 al 05/02
3	Evaluación de la implementación e impacto de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	Talleres del consejo de dirección		20/Enero, 21/Julio y 15/Diciembre
4	Los nuevos actores en la economía cubana: retos, necesidad e importancia	Conferencias		17/Febrero
5	Estudio y debate de: Efemérides de mayor relevancia Temas de actualidad del acontecer nacional e internacional Discursos del presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz- Canel Bermúdez y otros dirigentes en Asambleas del Poder Popular, Pleno del PCC Leyes y resoluciones que se aprueben	Debates en Matutino Talleres		Semanal Enero y Agosto
			

Etapa 2.2 Organización de la formación

En esta etapa se define conjuntamente con el especialista el programa de estudios, la modalidad a tiempo parcial y el grado de comparecencia. Además de que el sistema de contenidos se desarrollará mediante conferencias, trabajos de grupos, y el método a utilizar será el explicativo ilustrativo y de elaboración conjunta y el sistema de evaluación teórico práctico mediante trabajos investigación en el área.

Paso 1. Presentación y aprobación al consejo de dirección

El plan de formación será presentado al consejo de dirección de la UEB para su aprobación y ejecución, donde una vez aprobado y puntualizadas las tareas y los recursos existentes se comenzará la ejecución de la formación.

Fase III: Ejecución y evaluación de la formación

Por el tiempo de esta investigación no se desarrolló esta fase y por tanto en el año 2023 debe dársele un seguimiento a la ejecución del plan de formación y desarrollar la evaluación en los diferentes momentos.

CONCLUSIONES PARCIALES

1. El procedimiento para la gestión de formación de directivos seleccionado y adecuado, permite:
 - Determinar la situación actual y perspectiva de formación de directivos.
 - Planificar la formación, el diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA), así como organizar los programas y acciones formativas previstas sobre necesidades reales.
 - Evaluar los resultados del proceso formativo y su impacto.
2. La aplicación desarrollada en la UEB DIVEP Holguín permitió:
 - Determinar las principales necesidades de formación de los directivos
 - Proponer el plan de formación basado en las necesidades detectadas para el año 2023.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la investigación sobre la gestión de formación de directivos en la UEB DIVEP Holguín, se proceden las conclusiones siguientes:

1. El análisis de la bibliografía demostró la significación de la formación de los directivos en el contexto de la formación de los recursos humanos, lo que pone de manifiesto la necesidad de su adecuada gestión.
2. El estudio de investigaciones precedentes permitió seleccionar el procedimiento para la gestión de formación de directivos de Cruz García (2022) y su adecuación para resolver las insuficiencias detectadas en la Unidad Empresarial de Base DIVEP Holguín.
3. El procedimiento modificado para la gestión de formación de directivos se enmarca en el sistema de trabajo de los directivos de forma general y responde a la estructura del plan de formación de los cuadros establecido en la legislación vigente de Cuba.
4. La aplicación del procedimiento permitió determinar las necesidades de formación de directivos en la entidad objeto de estudio y proponer un plan de formación orientado a la solución de estas necesidades, donde se precisan las acciones, los participantes y fechas previstas por cada contenido.

RECOMENDACIONES

1. Continuar la implementación del procedimiento para la mejora continua del desempeño de los directivos, así como el perfeccionamiento en la aplicación de las herramientas utilizadas.
2. Valorar la posible automatización del procedimiento a partir de la informatización de la información.
3. Plantear a la dirección de la empresa nacional la extensión de las experiencias de aplicación del procedimiento, a las unidades empresariales de base de otras provincias, realizando las adecuaciones pertinentes.
4. Socializar los resultados de la investigación científica, preferiblemente en eventos científicos para la socialización del conocimiento.
5. Perfeccionar la gestión de formación de directivos con la incorporación del enfoque de competencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abrigo, Walter. (2015). Sistema de evaluación aplicado a mandos medios de la empresa Soluciones en Cobranzas S.R.L. (Tesis de maestría). Universidad nacional de Córdoba.
2. Assafiri, Y. (2019). Procedimiento general para la gestión del conocimiento estratégico en las organizaciones. (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas.
3. Báez, Santana. (2019). Tecnología para la mejora del compromiso organizacional. Aplicación en comercializadoras de medicamentos cubanas. (Tesis doctoral) Universidad de Holguín.
4. Báez Santana, R. A., Grave de Peralta Ávila, R. M., Zayas Agüero, P. y Lao León, Y. O. (2018). Estudio comparativo entre el compromiso organizacional y el engagement en una empresa productora de bebidas. Universidad Holguín.
5. Benavides Marrero, J.C. (2017). Procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos. (Tesis de fin de curso). Universidad de Holguín.
6. Bermejo J. C., Villacieros, M. y Magaña, M. (2017). Perfil, motivación, satisfacción y compromiso de un voluntariado de acompañamiento en duelo. *Medicina Paliativa*, 24(1), 4-13, ISSN: 1134-248X, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.medipa.2014.05.003>
7. Caballero, A. (2001). Las 4Cs de la gestión del conocimiento. Comunicación, Cultura, Conocimiento y Capital Intelectual. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social*. (219), 211-230.
8. Calderón Echevarría, H. C. (2014). Methodology for the evaluation process in the director's preparation from education.
9. Calvo, G.O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *TENDENCIAS*, XIX (1), 140-163.
10. CE Pereyra. (2021). Fortalecimiento del liderazgo en mandos medios aplicado a una empresa. <https://pa.bibdigital.ucc>.

11. Cisneros C. (2019). Gestión de los recursos humanos. Revista 50 años creciendo juntos. <http://www.universidadcisneros.es/blog/gestion-de-recursos-humanos>.
12. Coello Alberto, Y. C. (2010). Propuesta de un manual de normas y procedimientos para la aplicación de la política de cuadros en la Universidad de Matanzas. Universidad de Matanzas.
13. Cruz García, M.B. (2022). Procedimiento para la formación por competencias a mandos medios en las empresas azucareras. (Tesis de maestría). Universidad de Holguín.
14. Cuba. Consejo de estado (2017). Decreto No. 350: De la capacitación de los trabajadores.
15. Cuba. Gaceta oficial. (2014). Decreto No. 326: Código del trabajo.
16. Cuba. Gaceta oficial (2021). Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas.
17. Cuba. Ministerio de educación superior (2010). Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros de Estado y del gobierno y sus reservas.
18. Cuba. NC 3000: (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. Edición mayo 2007. Oficina Nacional de Formación.
19. Cuba. Partido Comunista de Cuba [PCC]. (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, aprobados en el 8vo. Congreso del Partido en abril de 2021.
20. Cuba. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en las entidades laborales. (2006). Resolución No.29: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
21. Cuesta Santos, Fleitas Triana, García Fenton, Hernández Darías, Anchundia Loo, Mateus. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. ISSN 1815-5936/Vol. XXXIV/No. 1/enero-abril/2018/p. 24-35; 17(57):84-96. ISSN. DOI.

22. Cuesta Santos, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-300, ISSN: 1657-9267, DOI: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.cghe>
23. Cuesta Santos, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Academia.
24. Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, S., García Fenton, V., Hernández Darías, I., Anchundia Loo, A. y Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humano en la empresa. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (1), 24-35, ISSN: 1815-5936.
25. Díaz Leyva, G. (2018). *Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las organizaciones*. (Tesis de fin de curso). Universidad de Holguín.
26. Díaz, Pacheco y colectivo de autores. (2020). *Necesidades de formación de directivos*. Universidad Martha Abreu.
27. Díaz Rojas, P. (2015). "Metodología de evaluación del impacto de la Maestría de Educación Médica". (Tesis doctoral). Universidad de la Habana.
28. Durango, C. M. (2015). Evaluación de las tecnologías para la gestión del conocimiento. *Dimensión Empresarial*, 13 (2), 205-217.
29. Esquivel García, R. y E. P. Morales Gutiérrez. (2014). "Valoraciones del estudio bibliográfico sobre la evaluación del impacto de la capacitación". www.monografias.com
30. Esquivel G. R. (2014). *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en organizaciones cubanas* (tesis doctoral). Universidad Martha Abreu.
31. Ferry, (2008). *Pedagogía de la formación*. 3ra Edición.
32. Fiol, M. (1999). *El proceso de enseñanza-aprendizaje*. (Diplomado en Administración y Dirección de Empresas). Europa.
33. Falcó, J.M (2017). Vista de Evaluación de la competencia digital docente en la comunidad autónoma de Aragón... *Revista electrónica de investigación educativa*, 19(4), 73-83. <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.4.1359>

34. (Gadamer, H. y Hegel, G. (2017) El concepto de formación: una idea de educación y escuela. Programa de Licenciatura en Filosofía e Historia.
35. García Colina, F. (2001). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en la organización: un sistema para la formación y superación de cuadros y reservas.
36. Harper y Lynch. (1992). Formación y comunicación en la empresa. Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de Negocios.
37. Leyva del Toro, C. (2016). Tecnología para la evaluación el desempeño individual alineado al desempeño organizacional. (Tesis doctoral). Universidad de Holguín.
38. Linares Borrell, M. (2015). Propuesta metodológica de un procedimiento integrado para elaborar estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas en organizaciones cubanas.
39. López, B.R. (2017). Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación en directivos. en instalaciones hoteleras cubanas. (Tesis doctoral). Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE).
40. López Boudet, R., Reyes Vidal, Y., y Molina Álvarez, A. T. (2017). Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas. Ciencia, Docencia y Tecnología, 28 (54), mayo, 130-149.
41. López Gutiérrez, J. C. (2010). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. Revista Panorama Administrativo.
42. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. (Tesis doctoral). Universidad de la Habana. ISPJAE. <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios>
43. Marrero Fornaris, C. (2002). Una propuesta para la gestión de la formación de los Recursos Humanos en instalaciones hoteleras. Revista Ingeniería Industrial. Universidad de la Habana.

44. Marrero, M.I. (2017). Procedimiento para la evaluación del desempeño individual. Aplicación en la División Territorial Holguín de ETECSA. (Tesis de maestría). Universidad de Holguín.
45. Martínez, G. (2012). Mandos Medios en las Organizaciones pautas para un modelo de gestión de comportamientos. (Tesis de maestría). Escuela de negocios.
46. Martínez Mollineda, C. (2008). El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela.
47. Martínez Mondéjar, E. (2014). Procedimientos efectivos para la preparación de los directivos. Revista nº 20 ISSN: 1885-0286.
48. Mertens, L., (2018a). La gestión de la competencia laboral en la empresa. Disponible [Https://www.leonardmertens.com](https://www.leonardmertens.com).
49. Mertens, L. (2018b). Marco de cualificaciones por Competencias de la agroindustria azucarera: Experiencia México y Cuba. Disponible en: <http://www.researchgate.net>
50. Mena, S. (2021). Capacitación de líderes mandos medios: El reto de determinar con precisión en qué deben crecer. <https://idesaa.edu.mex>
51. Muñoz, A. (2017). Capacitación de los recursos humanos. <https://psicometricas.mx/blog/la-capacitación-en-recursos-humanos>
52. Pérez, M. (2021). Definición de capacitación. <https://conceptodefinición.de/capacitacion/>
53. Padrón, Á. A, y Llumbet, E. I. M. (2016). El proceso de capacitación de los cuadros y sus reservas en el Grupo Azucarero Cubano. Folletos Gerenciales, Volumen XX, No (3).160 -169
54. Pérez Porto, J., Gardey, A. (2008). Definición de formación – Que es, significado y concepto.
55. Ramos Bañobre, J. (2015). Gestión de la formación permanente de directivos educacionales.

56. Sandoval, F. (2020). Liderazgo Directivo en tiempos de contingencia. Publicación de talleres emergentes de formación docente Barranca del Muerto 341, col. San José Insurgentes, alcaldía Benito Juárez, C.P. 03900, México, Ciudad de México. [Biblio3.url.edu.gt/Itinerarios para el re-encuentro](http://Biblio3.url.edu.gt/Itinerarios%20para%20el%20re-encuentro)
57. Sherman A., Bohlander G. y Snell S. (1999). Un Nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. ISSN: 1657-6276
58. Soto Vargas, C.A. (2020). ¿Cuáles son las etapas del proceso de capacitación? Artículo Seguridad Minera.
59. Torrente, Hugo. (2020). Cómo evaluar las 20 competencias conductuales más relevantes. Disponible: <https://es.linkedin.pulse.co>
60. Torres, A. (2013). Sobre el concepto de formación. Apuntes pedagógicos. <https://www.milenio.com/opinion/Alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/sobre-el-concepto-de-formacion>.
61. Vaillant, D. y Marcelo, C. (2001). Sobre el concepto de formación. Apuntes pedagógicos. <https://www.milenio.com/opinion/Alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/sobre-el-concepto-de-formacion>.
62. Werther W.B. y Davis, K. (2014). Definición de formación según autores. Artículo Emprendedor inteligente. <https://www.emprendedorinteligente.com/definición-de-formación-según-autores/>
63. Zarazúa, J.L. (2004) Formación: un proceso continuo y programado para hacer frente a la globalización. Recuperado de <http://www.neticoop.org.uy/article362.html>.

Anexo 1.

Criterios de formación según autores

Criterios	Autores					
	1	2	3	4	5	6
Mejora su desempeño actual			X			
Proceso continuo e histórico			X	X		X
Basado en las necesidades actuales de la empresa	X		X			
Realidad conceptual		X				
Forja una subjetividad cultural y educativa		X			X	X
Orienta hacia la acumulación de conocimientos y habilidades			X			
TOTAL	1	2	4	1	1	2

Leyenda:

1	Sherman A., Bohlander G. y Snell S. (1999)
2	Vaillant, D. y Marcelo, C. (2001)
3	Zarazúa, J.L. (2004)
4	Torres, A. (2013)
5	Werther W.B. y Davis, K. (2014)
6	Gadamer, H. y Hegel, G. (2017)

Anexo 2.

Procedimientos para la gestión de formación de directivos

Autor	ETAPAS	APORTES
Martínez Mollineda (2008)	<p>1. Planificación: Esta etapa incluye la toma de decisiones de los cuadros principales para el logro de los objetivos del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas</p> <p>2. Organización: Supone la delegación de autoridad del cuadro principal a sus colaboradores para garantizar la creación de condiciones previas en el desarrollo del proceso</p> <p>3. Ejecución: Es la etapa en la que cada cuadro se convierte en educador de sus subordinados directos y multiplica con ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones que adquirió previamente</p> <p>4. Control: Es la retroalimentación del proceso, tanto de forma individual como colectiva, considerando la adquisición y aplicación de conocimientos, habilidades, capacidades en su labor diaria, así como, el dominio del impacto de las acciones de preparación y superación en los resultados del trabajo y el desarrollo de la capacidad de dirección de sus subordinados.</p>	Conducción de un sistema cíclico de preparación y superación de los cuadros y reservas con elementos interrelacionados basado en el ciclo directivo
López Gutiérrez (2010)	<p>1. Determinación de necesidades de formación.</p> <p>2. Planificación: Determinación de los objetivos, diseño del programa.</p> <p>3. Aseguramiento</p> <p>4. Recursos</p> <p>5. Implementación</p> <p>6. Evaluación</p>	Determinación de los recursos necesarios para el aseguramiento del proceso, mide su impacto y tiene como planteamiento el de enfoque por competencias.
Coello Alberto (2010)	Este manual describe la forma correcta de realizar todas las actividades que integran el STC, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución.	Facilita el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en el departamento.
Martínez Mondéjar	Se considera que la preparación y superación de los directivos y reservas debe dirigirse como un proceso pedagógico, por lo	Disminución de la improvisación y los errores; en la contribución

(2014)	<p>que un Manual de Procedimientos sería lo más apropiado para detallar las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Focalización de la reserva. 2. Selección de la reserva. 3. Preparación de la reserva. 4. Evaluación de las reservas. 5. Promoción de la reserva. 	<p>a precisar las funciones y responsabilidades de las personas encargadas de desarrollar los diferentes procesos, dar una visión global y sistemática del trabajo a desarrollar por la instancia correspondiente, ser documento de consulta, vincular la realidad con los procesos y emprender acciones de mejora.</p>
Calderón Echeverría (2014)	<p>Etapas: 1: Preparación, planificación y organización del proceso de evaluación con la participación activa de los cuadros.</p> <p>2: Realización del autoestudio mediante recopilación de información válida y fiable, y emisión de juicios de valor.</p> <p>3: Identificación de resultados; determinación de fortalezas y debilidades, y diseño de acciones para la mejora.</p> <p>4: Valoración de las transformaciones, monitorización del perfeccionamiento y reflexión meta evaluativa.</p>	<p>Controla y mejora la actividad de evaluación.</p>
Linares Borell (2015)	<p>Normas de Operación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1: Selección del equipo de trabajo para el proceso de diseño de las Estrategias Organizacional y de Capacitación de Cuadros y Reservas. 2. Preparación del equipo y elaboración del Plan de Trabajo general para todo el proceso. 3. Selección de profesores y asesores para facilitar las sesiones de trabajo. 4. Elaboración de la estrategia de trabajo. 5. Definición de las acciones de capacitación requeridas para el período estratégico o anual. 6. Ejecución del Control. 	<p>Facilitar el perfeccionamiento continuo de la capacitación en todas las áreas de las organizaciones.</p>
Ramos Bañobre (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de las condiciones previas para la implementación de las acciones de formación. 2. Implementación de las acciones de la estrategia 	<p>Se pueden establecer planes de mejora de los programas de preparación de los directivos.</p>

	<p>metodológica integrada para la formación de los directivos.</p> <p>3. Evaluación de la implementación de las acciones.</p>	
<p>Cruz García (2022)</p>	<p>1. Involucramiento y preparación</p> <p>2. Diagnóstico de formación de directivos y las necesidades de aprendizaje</p> <p>3. Planificación de la formación</p> <p>4. Organización de la formación</p> <p>5. Ejecución y evaluación del impacto de la formación</p> <p>6. Proceso de mejora y retroalimentación</p>	<p>Se centra en la gestión de formación de directivos, abarcando las etapas requeridas e incorpora elementos positivos de estudios precedentes.</p> <p>Está orientado a la formación de directivos.</p>

Anexo 3.

Selección del procedimiento aplicado de gestión de formación de directivos

Autores	Criterios					
	Diagnóstico de necesidades	Planificación de los planes de formación	Ejecución del plan de formación	Evaluación de los planes	Ciclo de mejora continua	Ciclo de gestión
Martínez Mollineda (2008)		X	X			X
López Gutiérrez (2010)		X	X	X	X	
Coello Alberto (2010)		X	X			
Martínez Mondéjar (2014)		X		X	X	
Calderón Echevarría (2014)		X	X			X
Linares Borell (2015)		X	X			
Ramos Bañobre (2015)		X	X	X	X	
Cruz García (2022)	X	X	X	X	X	X

Anexo 4.

Modelo para medir la reacción de los participantes.

MODELO PARA MEDIR LA REACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Nombre del curso: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del instructor: _____

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas, usando esta escala. Circule sus respuestas.

1 = total desacuerdo 2 = en desacuerdo 5 = total acuerdo

3 = mediano acuerdo

4 = de acuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuestas
Objetivos y contenidos del programa	1. Los objetivos del curso son claros.	1 2 3 4 5
	2. Se cumplieron los objetivos del curso.	1 2 3 4 5
	3. Los contenidos presentados son actualizados.	1 2 3 4 5
	4. Los contenidos de curso son coherentes con los objetivos del curso.	1 2 3 4 5
Intención de aplicación	5. Se entregaron materiales del curso.	1 2 3 4 5
	6. Los materiales tienen buena presentación y organización.	1 2 3 4 5
	7. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso.	1 2 3 4 5
	8. Los materiales contienen no solamente láminas sino documentos, artículos, casos, esquemas, etc.	1 2 3 4 5
Recursos audiovisuales	9. Se usaron ayudas audiovisuales de manera efectiva.	1 2 3 4 5
	10. Se recurrió a equipos tecnológicos para mejorar la efectividad del curso.	1 2 3 4 5
Instructor	11. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles.	1 2 3 4 5
	12. El instructor generó un ambiente de participación.	1 2 3 4 5
	13. El instructor usó eficientemente el tiempo.	1 2 3 4 5
	14. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes	1 2 3 4 5
	15. El instructor evidenció dominio del tema.	1 2 3 4 5
	16. Me gustaría volver a trabajar con este instructor.	1 2 3 4 5
Actividades instruccionales	17. En el curso se organizaron varias actividades o ejercicios que generaron aprendizaje.	1 2 3 4 5
	18. Se organizaron actividades que permitieron la discusión en grupo o el intercambio de ideas entre los participantes.	1 2 3 4 5
Duración	19. La duración del curso fue apropiada.	1 2 3 4 5
	20. Se dedicó un tiempo adecuado al tratamiento de las diversas temáticas.	1 2 3 4 5
	21. Se dio el tiempo suficiente para practicar o realizar ejercicio de aplicación.	1 2 3 4 5

Anexo 4. Continuación...

Modelo para medir la reacción de los participantes. Continuación

Dimensión	Indicadores	Respuestas
Ambiente de aprendizaje	22. Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, espacio), favorecieron la realización del curso.	1 2 3 4 5
	23. Los recesos sirvieron para que los participantes descansen y socialicen.	1 2 3 4 5
Intención de aplicación	24. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	25. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4 5
	26. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	1 2 3 4 5
Autoeficacia	27. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	28. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.	1 2 3 4 5
	29. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
Favorabilidad del entorno	30. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	31. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	32. Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	33. Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes.	1 2 3 4 5
Logística	34. El procedimiento de inscripción al curso fue efectivo.	1 2 3 4 5
	35. Fui notificado con oportunidad sobre la fecha y hora del curso.	1 2 3 4 5
	36. Conocía de antemano la naturaleza del curso que recibí.	1 2 3 4 5
	37. Los baños estaban en excelentes condiciones higiénicas.	1 2 3 4 5
	38. La comida de los recesos y del almuerzo fue muy buena.	1 2 3 4 5
	39. Las instalaciones físicas estaban en condiciones adecuadas para el curso.	1 2 3 4 5
Percepción global	40. El curso de la capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades.	1 2 3 4 5
	41. Recomienda este curso a otras personas.	1 2 3 4 5

Por favor, detalle a continuación sugerencias que mejoren cualquier aspecto del curso:

Anexo 5.

Modelo para evaluar el clima de transferencia en la organización

MODELO PARA EVALUAR EL CLIMA DE TRANSFERENCIA

Por favor conteste las siguientes preguntas con esta escala. Circule sus respuestas.

5 = total acuerdo

3 = mediano acuerdo

1 = total desacuerdo

4 = de acuerdo

2 = en desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuesta
Preparación previa	1. Antes de venir tenía una idea clara de los objetivos y contenidos de este curso.	1 2 3 4 5
	2. Fui informado con detalle sobre las razones para asistir a este curso.	1 2 3 4 5
	3. Antes de venir tenía claro de qué manera este curso se relaciona con los requerimientos de mi trabajo.	1 2 3 4 5
Intención de aplicación	4. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	5. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4 5
	6. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	1 2 3 4 5
Expectativa de resultados positivos	7. Pienso que, si aplico lo aprendido en mi trabajo, mi desempeño resultará beneficiado.	1 2 3 4 5
	8. Me entusiasma la idea de aplicar los aprendizajes en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	9. Aplicar estos aprendizajes en mi trabajo resultará favorable no solo para mi cargo, sino también para el área.	1 2 3 4 5
Auto-eficacia	10. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	11. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.	1 2 3 4 5
	12. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
Favorabilidad del entorno	13. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	14. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	15. La carga de trabajo que tengo, me deja espacios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
Apoyo del jefe	16. Mi jefe tiene interés en que aplique lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	17. Pienso que mi jefe me apoyará a aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	18. Mi jefe creará las condiciones para facilitar la aplicación de lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
Apoyo de los pares	19. Mis compañeros de trabajo me apoyarán en aplicar lo aprendido.	1 2 3 4 5
	20. Mis compañeros mostrarán interés en que yo aplique lo aprendido en el trabajo.	1 2 3 4 5
	21. Mis compañeros me facilitarán que haga aplicaciones de mis aprendizajes en el trabajo.	1 2 3 4 5
Contenido de la formación	22. La capacitación recibida es coherente o se ajusta a la naturaleza de mi trabajo.	1 2 3 4 5
	23. La capacitación recibida fue enfocada con un criterio práctico.	1 2 3 4 5
	24. La capacitación recibida toma en cuenta la realidad de la organización (recursos limitados, condiciones actuales del trabajo, etc.).	1 2 3 4 5
	25. Los ejemplos y ejercicios del curso demostraron de qué manera se pueden llevar este aprendizaje a la práctica.	1 2 3 4 5

Si tiene comentarios adicionales sobre otros aspectos que faciliten o no la aplicación de sus aprendizajes en su puesto de trabajo, favor coméntenlos a continuación.

Anexo 6.

Modelo para medir la transferencia al lugar de trabajo

PARA MEDIR LA TRANSFERENCIA AL LUGAR DE TRABAJO

Nombre del curso: _____

Fecha del curso: _____

Fecha actual: _____

Estimado participante:

El objetivo de esta encuesta es que usted determine el grado en que las competencias definidas para su cargo adquirido en el curso le han servido en su trabajo.

1. ¿Ha tenido oportunidad de aplicar en su trabajo lo que aprendió en el curso

Si (Pase a la pregunta 2)

No (Pase a la pregunta 3)

2. Por favor evalúe el grado de aplicación de las siguientes actividades que aprendió en el curso usando esta escala:

5 = Aplico continuamente.

4 = Aplico con frecuencia.

3 = Aplico con cierta frecuencia.

2 = Aplico rara vez.

1 = No he tenido oportunidad de aplicar.

Objetivos de aprendizaje	Respuesta
1.	1 2 3 4 5
2.	1 2 3 4 5

Detalle a continuación cualquier comentario que tenga respecto a la utilidad del curso en su trabajo. _____

1. En la siguiente lista identifique qué factores le han impedido aplicar lo aprendido en el curso en su lugar de trabajo.

Cambio de funciones.

Falta de recursos.

Falta de seguimiento por la dirección

Falta de reconocimiento a las mejoras

Lo aplicaré en el futuro, aún no.

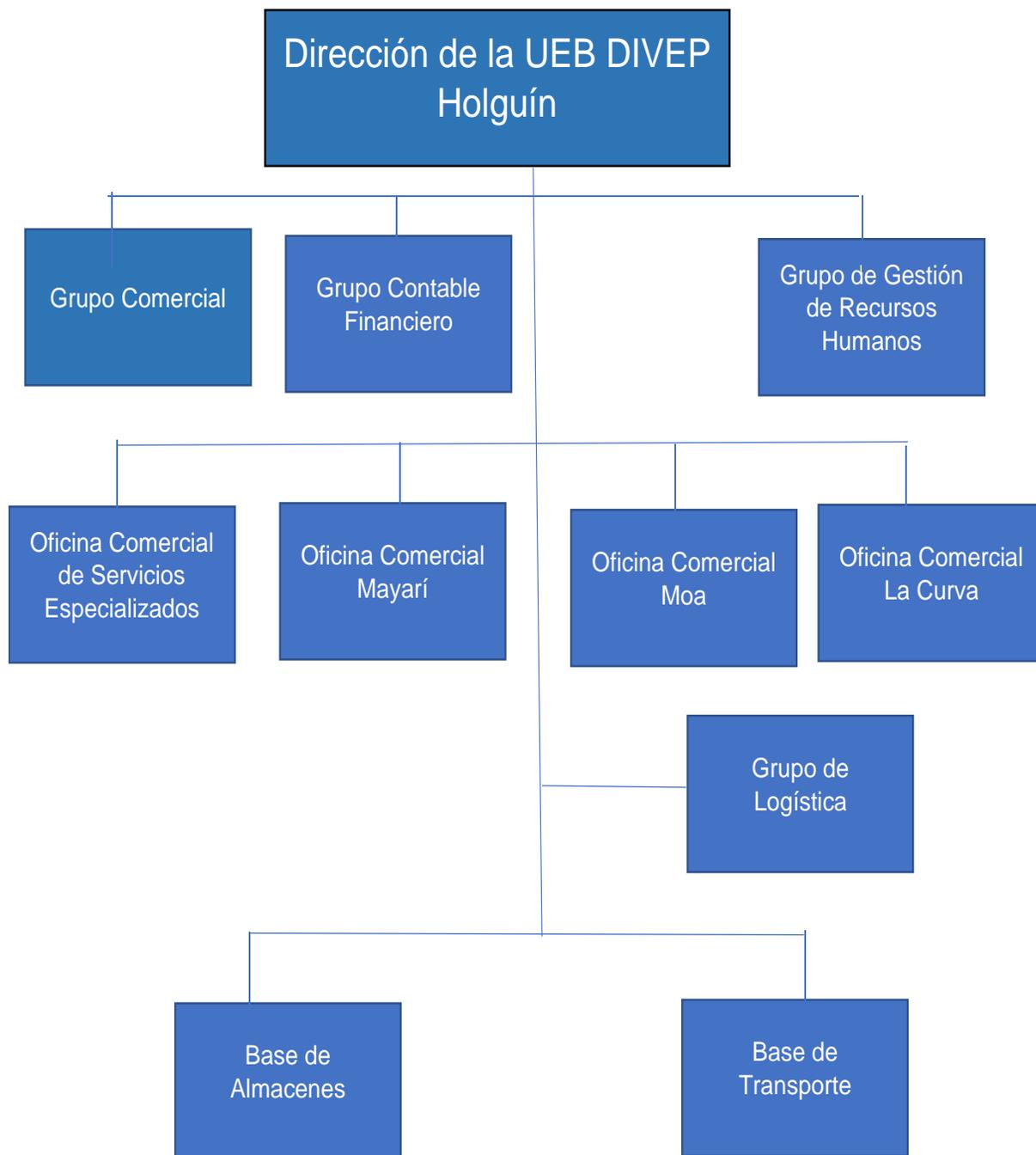
Mi jefe aún no me da la oportunidad.

El curso no fue efectivo.

Otro (detalle) _____.

¿Qué sugerencias tiene para asegurar que, en futuras ocasiones, se aplique lo aprendido en el lugar de trabajo?

Anexo 7.
Estructura organizativa de la entidad



Anexo 8.

Diagnóstico para la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA)

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS CUADROS AÑO 2023		
ÁREA: Cuadros		
UEB/Empresa: UEB HOLGUÍN		
NOMBRE Y APELLIDOS	OCUPACIÓN ACTUAL	NECESIDADES DE FORMACIÓN
		Política -ideológica
Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Director UEB, Jefe Grupo Contabilidad, Jefe Recursos Humanos, Jefe Base Transporte, Jefe Comercial y Logística, Jefe Base Almacenes	Actualización en temas políticos ideológicos
		Incidencia del bloqueo de los Estados Unidos en el aseguramiento logístico a las esferas del sector automotriz, industrial y de bienes de consumo
		Evaluación de la implementación e impacto de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económico y Social del Partido y la Revolución.
		Los nuevos actores en la economía cubana: retos, necesidad e importancia
		Estudio y debate de: Efemérides de mayor relevancia Temas de actualidad del acontecer nacional e internacional Discursos del presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz- Canel Bermúdez y otros dirigentes en Asambleas del Poder Popular, Pleno del PCC Leyes y resoluciones que se aprueben
		Técnico profesional
Manuel Infante, Alexis Tamayo	Jefe Base Transporte, Jefe Base Almacenes	Lograr correspondencia entre los conocimientos y habilidades de los directivos y las exigencias del puesto actual o futuro.
Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas,	Director UEB, Jefe Grupo Contabilidad, Jefe Recursos Humanos, Jefe Base Transporte, Jefe Comercial y Logística, Jefe	Incrementar conocimientos sobre la legislación vigentes
		Desarrollo de habilidades en el trabajo y uso de la computación

Alexis Tamayo	Base Almacenes	
Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Director UEB, Jefe Grupo Contabilidad, Jefe Recursos Humanos, Jefe Base Transporte, Jefe Comercial y Logística, Jefe Base Almacenes	<p>Necesidad de incorporación de la UEB al Sistema de Programas y Proyectos para gestión de la CTI</p> <p>La elaboración de proyectos de investigación</p> <p>La política para el sistema de la propiedad Industrial</p>
		De dirección
Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Director UEB, Jefe Grupo Contabilidad, Jefe Recursos Humanos, Jefe Base Transporte, Jefe Comercial y Logística, Jefe Base Almacenes	Necesidad de asumir la formación como una inversión y un instrumento de desarrollo continuo de capacidades dentro de la empresa
Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Ricardo Rojas	Grupo Contabilidad, Jefe Recursos Humanos, Jefe Comercial y Logística	Desarrollar habilidades para establecer una adecuada comunicación con sus subordinados.
Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Jefe Grupo Contabilidad, Jefe Recursos Humanos, Jefe Base Transporte, Jefe Comercial y Logística, Jefe Base Almacenes	Falta de habilidades en los directivos para desarrollar el trabajo en equipo
Yasel Báez, Manuel Infante, Alexis Tamayo	Director UEB, Jefe Base Transporte, Jefe Base	Elevar sus conocimientos sobre el Control Interno

	Almacenes	
Ricardo Rojas, Xiomara Santiesteban, Alexis Tamayo	Jefe Comercial y Logística, Jefe Grupo Contabilidad, Jefe Base Almacenes	Aprender el manejo de las redes sociales para incrementar las prestaciones de servicios a los clientes
Alexis Tamayo	Jefe Base Almacenes	Actualización continua de los procedimientos de SST para crear ambientes de trabajo seguros
Manuel Infante, Alexis Tamayo	Jefe Base Transporte, Jefe Base Almacenes	Elevar sus conocimientos relacionados con los procedimientos del área que dirige
Para la defensa y Seguridad Nacional y Territorial		
Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Director UEB, Jefe Grupo Contabilidad, Jefe Recursos Humanos, Jefe Base Transporte, Jefe Comercial y Logística, Jefe Base Almacenes	<p>Elevar los conocimientos en Temas de la Defensa</p> <p>La defensa civil. Repercusión económica de la pandemia a nivel nacional y local.</p> <p>Análisis de la situación epidemiológica a escala local en el año 2023</p> <p>Medidas de defensa civil relacionados con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios</p> <p>Fundamentos de la Defensa Nacional.</p> <p>Sistema defensivo Territorial.</p> <p>Análisis del presupuesto. Reservas y organización en tiempo de guerra.</p> <p>Responsabilidad del cuadro o administrativo ante las situaciones excepcionales</p>
		Participación en los Ejercicios Meteoros

Anexo 9.

Plan de formación de directivos de la UEB DIVEP Holguín para el año 2023

No.	Acciones de formación	Formas de preparación	Participantes	Fecha de cumplimiento
I- PREPARACIÓN POLÍTICA-IDEOLÓGICA				
1	Actualización en los temas políticos e ideológicos	Seminarios, matutinos y autopreparación	Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Del 05/01 al 15/12
2	Incidencia del bloqueo de los Estados Unidos en el aseguramiento logístico a las esferas del sector automotriz, industrial y de bienes de consumo	Conferencia y autopreparación		Del 10/01 al 05/02
3	Evaluación de la implementación e impacto de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económico y Social del Partido y la Revolución.	Talleres del consejo de dirección		20/Enero, 21/Julio y 15/Diciembre
4	Los nuevos actores en la economía cubana: retos, necesidad e importancia	Conferencias		17/Febrero
5	Estudio y debate de: Efemérides de mayor relevancia Temas de actualidad del acontecer nacional e internacional Discursos del presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz- Canel Bermúdez y otros dirigentes en Asambleas del Poder Popular, Pleno del PCC Leyes y resoluciones que se aprueben	Debates en Matutino Talleres		Semanal Enero y Agosto
II- PREPARACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL				
1	Lograr correspondencia entre los conocimientos y habilidades de los directivos y las exigencias del puesto actual o futuro	Curso, seminarios, talleres	Manuel Infante, Alexis Tamayo	Del 12/02 al 15/11
2	Incrementar conocimientos sobre la legislación vigentes	Autopreparación, talleres	Yasel Báez, Xiomara Santiesteban,	Enero, abril, julio y diciembre

3	Desarrollo de habilidades en el trabajo y uso de la computación	Curso Autopreparación Talleres	Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Enero Marzo, abril, junio, agosto, noviembre
4	Necesidad de incorporación de la UEB al Sistema de Programas y Proyectos para gestión de la CTI	Curso Talleres	Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	16-20/Enero Febrero, junio, octubre
5	La elaboración de proyectos de investigación	Trabajo en equipo		Febrero-marzo Octubre- noviembre
6	La política para el sistema de la propiedad Industrial	Conferencia		Abril
IV- PREPARACIÓN ESPECÍFICA DE DIRECCIÓN				
1	Necesidad de asumir la formación como una inversión y un instrumento de desarrollo continuo de capacidades dentro de la empresa	Conferencia	Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	20/enero
2	Desarrollar habilidades para establecer una adecuada comunicación con sus subordinados.	Curso Talleres	Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Ricardo Rojas	Marzo Abril, julio, noviembre
3	Falta de habilidades en los directivos para desarrollar el trabajo en equipo	Curso	Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo	Febrero
4	Elevar sus conocimientos sobre el Control Interno	Talleres Autopreparación	Yasel Báez, Manuel Infante, Alexis Tamayo	Mayo, septiembre
5	Aprender el manejo de las redes sociales para incrementar las prestaciones de servicios a los clientes	Curso Autopreparación	Ricardo Rojas, Xiomara Santiesteban, Alexis Tamayo	Mayo
6	Actualización continua de los procedimientos de SST para crear	Trabajo en equipo	Alexis Tamayo	Junio,

	ambientes de trabajo seguros			diciembre
7	Elevar sus conocimientos relacionados con los procedimientos del área que dirige	Autopreparación	Manuel Infante, Alexis Tamayo	
V- PREPARACIÓN PARA LA DEFENSA				
1	<p>Elevar los conocimientos en Temas de la Defensa</p> <p>La defensa civil. Repercusión económica de la pandemia a nivel nacional y local.</p> <p>Análisis de la situación epidemiológica a escala local en el año 2023</p> <p>Medidas de defensa civil relacionados con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios</p> <p>Fundamentos de la Defensa Nacional y Sistema defensivo Territorial.</p> <p>Análisis del presupuesto. Reservas y organización en tiempo de guerra.</p> <p>Responsabilidad del cuadro o administrativo ante las situaciones excepcionales</p>	<p>Autopreparación</p> <p>Conferencia</p> <p>Conferencia</p> <p>Talleres</p> <p>Conferencia en el ejercicio meteoro</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Taller en el ejercicio meteoro</p>	<p>Yasel Báez, Xiomara Santiesteban, Iván Rodríguez, Manuel Infante, Ricardo Rojas, Alexis Tamayo</p>	<p>Febrero</p> <p>Marzo</p> <p>Junio, septiembre</p> <p>Mayo</p> <p>Febrero, septiembre</p> <p>Mayo</p>
2	Participación en los Ejercicios Meteoros	Conferencia, talleres y trabajo en equipo		Mayo