

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSE MARTI PEREZ”

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS

CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCION



**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Título: SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DE LA
EMPRESA DE CORREOS SANCTI SPIRITUS

Autor: Lic. Carlos Gotera González

Tutor: Dr. C Humberto Clemente Calderón Echevarría. Profesor Titular

Sancti Spíritus 2021

PENSAMIENTO

“Las ideas nacen de los conocimientos y los valores éticos. Una parte importante del problema está resuelto tecnológicamente, la otra parte hay que cultivarla, enseñarla sin descanso o de lo contrario se impondrán los instintos más primarios”.

Fidel Castro Ruz
Discurso en la UCI
17 de Julio 2007

DEDICATORIA

A toda mi familia, por su ayuda y preocupación constante,

Al claustro de profesores por contribuir a mi formación integral,

A la Revolución, por permitir mi constante formación y crecimiento personal y profesional

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Dr. C Humberto Clemente Calderón Echevarría, ejemplo de modestia y profesionalidad. Gracias por enseñarme a investigar, por su constancia, sistematicidad y esfuerzo en el empeño de esta obra.

A los profesores que contribuyeron a mi formación, por su ayuda incondicional en los talleres y en otros espacios.

A mi familia, por ser mi sostén y fuente de motivación para superarme.

A todos los que de una forma u otra me apoyaron, mis más sinceros agradecimientos.

RESUMEN

La capacitación constituye una necesidad para el perfeccionamiento de las empresas e instituciones en Cuba, sin embargo, su estudio ha sido insuficiente desde la concepción contextualizada a la situación actual; esto se constata mediante el análisis bibliográfico y la experiencia del autor. La investigación se propone un Sistema de Capacitación, que contribuye al perfeccionamiento de este proceso en la Empresa Provincial de Correos de Sancti Spiritus, a partir de la utilización de métodos del nivel teórico, empírico y estadístico. La contribución teórica radica en la fundamentación de dimensiones e indicadores que permiten el perfeccionamiento de la capacitación en los directivos de la institución. El aporte práctico constituye la materialización en un Sistema de Capacitación contentivo de principios, rasgos, etapas, acciones y exigencias que lo tipifican en el proceso. La evaluación de la propuesta se realizó mediante el criterio de expertos. La investigación contribuye al perfeccionamiento de un proceso que tiene un impacto social y que viabiliza la participación de la sociedad en la búsqueda ininterrumpida del conocimiento, además estos procesos contribuyen a la preparación laboral, cultural e integral en sentido general de los directivos y trabajadores implicados, en correspondencia con sus modos de pensar y actuar en el proceso de dirección.

ABSTRACT

Training is a necessity for the improvement of companies and institutions in Cuba, however, its study has been insufficient from the contextualized conception to the current situation; this is confirmed by bibliographic analysis and the author's experience. The research proposes a Training System, which contributes to the improvement of this process in the Provincial Postal Company of Sancti Spiritus, from the use of methods of the theoretical, empirical and statistical level. The theoretical contribution lies in the foundation of dimensions and indicators that allow the improvement of training in the directors of the institution. The practical contribution constitutes the materialization in a Training System containing principles, features, stages, actions and demands that typify it in the process. The evaluation of the proposal was carried out through the criteria of experts. The research contributes to the improvement of a process that has a social impact and that enables the participation of society in the uninterrupted search for knowledge, in addition these processes contribute to the labor, cultural and comprehensive preparation in a general sense of the managers and workers involved, in correspondence with their ways of thinking and acting in the management process.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS REFERENCIAL DE LA CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS.....	9
1.1 Conceptos de capacitación.....	9
1.2 La capacitación de cuadros y reservas en Cuba.....	18
1.3 Concepciones acerca de la teoría de sistemas.....	23
1.4 Sistemas para la capacitación de directivos y reservas.....	25
CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO Y FUNDAMENTACIÓN-TEÓRICO METODOLÓGICA DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.....	31
2.1 Diagnóstico del estado actual del proceso de capacitación de los directivos de la Empresa de Correos Sancti Spiritus	31
2.2 Diseño del sistema de capacitación de directivos y sus reservas.....	39
2.2.1 Premisas para el diseño del sistema de capacitación.....	39
2.2.2 Fundamentación teórico-metodológicas del Sistema de Capacitación.....	43
2.2.3 Exigencias para la implementación del Sistema Capacitación.....	46
2.2.4 Rasgos que tipifican el Sistema de Capacitación.....	49
2.2.5 Estructura del Sistema de Capacitación.....	50
CAPÍTULO 3: ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y RESULTADOS DE SU VALORACIÓN.....	54
3.1 Estructura del Sistema de Capacitación.....	54
3.2 Fundamentación teórica del método criterio de experto.....	64
3.3 Valoración del Sistema de Capacitación.....	71
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los problemas globales en sus distintas manifestaciones, así como el surgimiento y desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías, las ramas de la ciencia y la técnica, las exigencias del mercado de trabajo, distinguen el mundo de inicios del siglo XXI y colocan a los países ante una necesidad impostergable: el desarrollo de lo mejor de las potencialidades humanas como única vía para la sobrevivencia y el logro de un desarrollo sostenible.

Cuba, como parte del mundo, no escapa a esta realidad. En estos momentos está enfrascada en una nueva revolución de la ciencia y la tecnología y dedica al desarrollo del hombre cuantiosos recursos materiales, financieros y humanos en su afán por el perfeccionamiento de la sociedad y del propio hombre como centro de todos los procesos en el país. La necesidad del perfeccionamiento de la actividad de dirección, sobre la base -entre otros aspectos- de remodelar los modos de actuación del directivo aparece cada vez, con más frecuencia, en la literatura especializada.

Existen autores como Alonso (2002) que fundamentan esta situación y señalan la inconformidad con el desempeño del directivo y que todos le piden cambiar su forma de trabajar, pero no encuentran alguno que le diga efectiva o prácticamente cómo cambiar esa forma de organizar su centro de trabajo.

Ante estos retos y perspectivas debe señalarse que la capacitación significa un cambio lógico y consecuente en los directivos de los diferentes niveles, su transformación en cuanto a modo de pensar y actuar en determinados contextos y condiciones. Además, no ocurre de forma lineal, sino que pueden considerarse estos cambios que transcurren en fases y etapas.

El proceso de capacitación de los directivos, parte de un diagnóstico de necesidades que permite un pronóstico para concretar la planificación, la organización, la ejecución, el control y la evaluación de todos los cambios que se producen de acuerdo con los objetivos propuestos. De esta forma se obtiene un resultado materializado en la actividad profesional de dirección que realizan. El proceso tiene como objetivo modificar formas de pensar y actuar de los directivos, que como consecuencia debe incidir en los subordinados, y el resto del colectivo de trabajadores.

En Cuba, la capacitación de los directivos tiene sus particularidades, a partir de la Política de sus Ministerios y de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas. En el mismo se considera sistemático y continua la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles. El documento que norma el trabajo con los cuadros y sus reservas expresa que la capacitación, preparación y superación es parte integrante del sistema de trabajo y no un fin en sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas ha transitado por diferentes versiones. Actualmente fue aprobado el Decreto –Ley/13/2020 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reserva con su correspondiente Decreto Presidencial 208/2021. Estos documentos orientan, de forma general, al proceso de capacitación y preparación, así como los contenidos generales que deben incluirse.

En Cuba se invierten cuantiosos recursos en función de la capacitación de los directivos. El objetivo es brindarles los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para conducir los diferentes procesos directivos desde posiciones de éxito, pues se piensa en el ser humano como objeto y sujeto de toda transformación social. En este sentido la capacitación de directivos en nuestro país se identifica asociado a la creación de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. La concepción organizativa de la capacitación de los cuadros, desde su Estrategia Nacional de Preparación y Superación, se fundamenta en el objetivo de garantizar la formación permanente y continua del personal que desempeña la actividad de dirección en sus diferentes ámbitos. Desde esta perspectiva los directivos asumen con mayor ética y profesionalidad acciones como la toma de decisión, funciones de dirección, solución de conflictos, teoría de liderazgo, comunicación empática (subordinación y coordinación).

La estrategia comprende los principios, contenidos, formas organizativas de ejecución de la capacitación y preparación y formas de evaluación, entre otros elementos orientadores. Se encuentran los cuatro componentes básicos de la capacitación: preparación técnica y profesional, preparación económica, preparación

en dirección y preparación en defensa. Todas ellas con un nexo e interacción indisoluble para lograr un mejor resultado en el proceso.

En la investigación se comparten los criterios de múltiples investigadores y estudiosos de la temática, entre los que se encuentran Alonso (2002), Fernández (2011), Calderón (2015), Zayas (2017), Sabatela (2018). Los autores convergen en la necesidad e importancia de la capacitación y preparación de los directivos en los diferentes componentes y sectores de la sociedad cubana actual ante sus retos y desafíos.

En los Lineamientos VIII Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC) (2016,2021) se refrenda, como directriz fundamental, el perfeccionamiento continuo del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, incluida su base normativa y avances con calidad en la aplicación de los procesos sustantivos que lo integran y transitan desde su selección hasta la capacitación, preparación y superación.

La existencia de los documentos normativos expuestos permite una concepción y organización del proceso de capacitación de forma general en los diferentes sectores, instituciones y niveles de dirección, sin embargo, a través del estudio se ha podido constatar que aún subsisten insuficiencias que obstaculizan el adecuado desarrollo del sistema de trabajo con los cuadros, incluido la capacitación. Se impone, por tanto, la necesidad de estudiar este proceso por el importante rol que los directivos desempeñan para enfrentar la actividad profesional de dirección en el contexto mundial y cubano contemporáneo.

La Empresa de Correos Sancti Spiritus pertenece a los Órganos Superiores de Dirección del Estado (OSDE) y se caracteriza por abarcar los diferentes municipios y contar con una estructura de dirección y línea de mando definida y cubierta en su totalidad. Lo expuesto favorece al proceso de planificación, organización, ejecución y control de los diferentes procesos sustantivos de la institución. Según las entrevistas realizadas y el análisis de documentos en la Empresa de Correos, se identifican las siguientes situaciones problemáticas:

- La capacitación se concibe como un momento y no como un proceso.

- Insuficiente concepción e implementación de la capacitación a partir de sus componentes con un carácter sistémico en los diferentes niveles de dirección.
- Falta de sistematicidad por parte de los directivos en la utilización de un diagnóstico acerca de las necesidades para el diseño de la capacitación.
- Insuficiencias en el dominio de herramientas para la ejecución de determinadas acciones de capacitación en la administración empresarial.
- Exigua concepción integral e integradora de la planificación de la capacitación, que combine armónicamente la teoría con la práctica.
- En el plan de desarrollo individual de los directivos no se explicitan las principales insuficiencias que deben atenderse en el proceso de capacitación.
- La capacitación utiliza poco los talleres y cursos como formas organizativas de preparación.
- Bajo porcentaje de cuadros graduados del nivel superior y con formación posgraduada en correspondencia con el perfil profesional del cargo que desempeñan y sus perspectivas de desarrollo.
- Los sistemas, planes y programas de capacitación y preparación de los directivos no se encuentran actualizados en correspondencia con la Estrategia Nacional.

En la investigación que se presenta se identifica como **problema científico**:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spiritus?

Objeto de estudio: proceso de capacitación y preparación de los cuadros y sus reservas.

Campo de acción: capacitación de los directivos y sus reservas en el contenido de administración y dirección

Objetivo general:

Diseñar un sistema de capacitación que contribuya al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.

Objetivos específicos:

- Identificar, a partir de su análisis, los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de capacitación de los directivos y sus reservas y su carácter de sistema.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.
- Diseñar un sistema capacitación que contribuya al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.
- Valorar la contribución del sistema de capacitación que contribuya al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.

Hipótesis:

El diseño de un sistema de capacitación con enfoque integrador contribuye al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus

Justificación de la investigación:

La investigación que se realiza responde a un interés de la Empresa de Correos de Sancti Spiritus, dada la necesidad de capacitación de los cuadros y sus reservas para elevar el nivel de desempeño en la actividad de administración y dirección y de esta forma elevar la calidad de los servicios prestados. Los resultados contribuyen a la organización de este proceso a partir de la propuesta del sistema de capacitación.

El **valor teórico** de la investigación radica en el estudio y sistematización de los referentes y bibliografías disponibles que contribuyen a la adquisición de conocimientos necesarios para conformar, configurar y estructurar el marco teórico referencial de la investigación. Se identifican y refrendan los documentos normativos relacionados con el proceso de capacitación y preparación de los cuadros y reservas, así como el análisis desde la perspectiva de su actualización y pertinencia para los estudios de investigación sobre la temática.

En la investigación que se presenta se considera, como **valor metodológico**, las etapas, acciones, pasos lógicos, secuencia que se sigue para diseñar un sistema de capacitación que contribuya al perfeccionamiento de dicho proceso en los directivos y sus reservas de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus, así como contar con la posibilidad de este resultado científico. Además de lo expuesto en el estudio realizado se confiere los pasos lógicos y secuencia desarrollados en el proceso de investigación que sirven de referentes para otros estudios.

El **valor práctico** consiste en el perfeccionamiento que ocurra en el desempeño de los cuadros y sus reservas, a partir de la implementación del resultado científico, en el caso de la investigación que se presenta lo constituye el sistema de capacitación para el perfeccionamiento de dicho proceso en los directivos y sus reservas en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus y de esta forma elevar la calidad de los servicios que se prestan.

En la investigación el **valor social** radica en que la misma contribuye al perfeccionamiento de un proceso que tiene un impacto social y que viabiliza la participación de la sociedad en la búsqueda ininterrumpida del conocimiento, además estos procesos contribuyen, tanto a la capacitación de los directivos, como a la investigación acerca del perfeccionamiento de la preparación laboral, cultural e integral, en sentido general de los directivos y reservas implicados. Todo ello en correspondencia con sus modos de pensar y actuar.

La **viabilidad** de la investigación radica en que se contó con los recursos materiales y humanos para su realización. Los gastos fueron mínimos y se realizaron en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spiritus. Todo ello facilitó la obtención y el análisis de la información necesaria para el trabajo investigativo.

Los **métodos** que se emplearon en la investigación que se presenta son:

Métodos teóricos:

Histórico-lógico: se utilizó para conocer el surgimiento, la evolución y el desarrollo del proceso de capacitación y preparación de los directivos y sus reservas en la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.

Análisis y síntesis: permitió penetrar en la esencia del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en la Empresa de Correos de Sancti Spíritus, para así

lograr establecer los componentes teóricos y metodológicos de la investigación, su fundamentación, el diseño de soluciones y el análisis de los resultados.

Además de lo expuesto se utilizaron **método empíricos**, a partir de la aplicación de diferentes técnicas para la obtención de la información válida, pertinente y fiable con su respectivo análisis e inferencias. A continuación se enumeran la utilización de estos métodos que permitieron la participación de los implicados durante el desarrollo de la investigación:

La entrevista permitió obtener información con relación a las características del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spiritus.

La encuesta, se aplicó para conocer la disposición de los investigadores a cooperar en calidad de posible experto en la valoración de la propuesta, además de valorar los coeficientes de conocimiento, de argumentación y competencia, acerca del Sistema de Capacitación que se propone para contribuir al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos y reservas.

La observación, por su parte se utilizó para comprobar la instrumentación de acciones que forman parte de las etapas del sistema de capacitación en el contexto del proceso de capacitación de los directivos en la empresa provincial de correos.

El análisis de documentos sirvió de utilidad para obtener información con relación a las características del proceso capacitación de los directivos en que se registran evidencias de las visitas y actas de reuniones a diferentes niveles de dirección y el cumplimiento de las disposiciones legales y precisiones metodológicas que norman el proceso,

Criterio de expertos. Valorar el sistema de capacitación propuesto.

Población: 19 cuadros y reservas de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus

Muestra: 9 directores de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus-

Tipo de investigación: la investigación que se presenta se concibe como un estudio descriptivo, ya que se evaluará el resultado que induce la implementación del sistema de capacitación al proceso de capacitación en los directivos y sus reservas de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.

La tesis se estructura en introducción; capítulo uno, que presenta el hilo conductor y fundamenta los sustentos teóricos y metodológicos de la investigación, a partir de la búsqueda de estudios y autores en el ámbito internacional, nacional y local. Todo ello constituye soportes de la necesidad del sistema de capacitación integrador que contribuye al perfeccionamiento del proceso de capacitación en los directivos en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.

El Capítulo dos, contiene el diagnóstico del estado actual de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus y la fundamentación teórico metodológica del Sistema de Capacitación propuesto con su consiguiente estructura. En el capítulo tres se expone la descripción de la estructura e implementación del sistema de capacitación y los resultados de su valoración. A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones; bibliografía y finalmente los anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS REFERENCIAL DE LA CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS

Luego de haber determinado en el proceso de investigación la formulación del problema y definidos los objetivos que guían el presente estudio, resulta necesario desarrollar la búsqueda y análisis de las fuentes bibliográficas y referentes clásicos y básicos relacionados con el tema abordado, en la tesis que se muestra la capacitación de directivos.

En el capítulo se fundamentan teórica y metodológicamente las concepciones, definiciones y constructos que facilitan el desarrollo coherente de la investigación con las respectivas reflexiones, análisis y la asunción de criterios y posiciones desde el enfoque etimológico y epistemológico. El análisis bibliográfico llevado a cabo se realizó utilizando como punto de partida y referencia el hilo conductor que se muestra en la figura número 1.

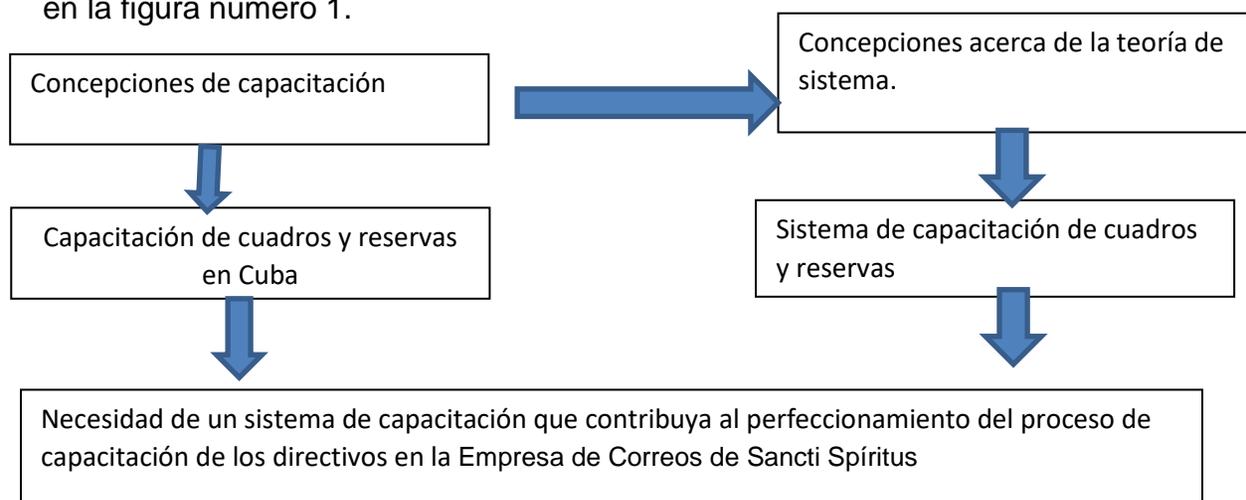


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico y metodológico referencial. Fuente: elaboración propia

1.1 Conceptos de capacitación.

El estudio de la capacitación representa un factor que influye de manera determinante en el funcionamiento de las organizaciones, las cuales necesitan de recursos humanos capaces de adaptarse con celeridad a las tecnologías modernas, con una visión profunda sobre la gestión empresarial y con las competencias profesionales necesarias para enfrentar problemas complejos, a partir del trabajo en equipos interdisciplinarios.

Desde la valoración de Salgado, Gómez, Dargen y Carvajal (2017), hoy más que nunca la capacitación de los cuadros y directivos es una actividad clave para la supervivencia de las empresas y su adaptabilidad al entorno y a los cambios que se están produciendo; es la ventaja competitiva básica de las organizaciones, a partir de qué capital humano posee la capacidad de transformar al resto de los recursos de la organización. Este proceso no debe realizarse de forma aleatoria, sin una orientación definida, ya que crearía desconcierto y desorganización; de ahí, la necesidad de que sea planificada, organizada y controlada en función del logro de los resultados esperados.

El proceso de formación y capacitación debe ser planeado y ejecutado de manera que garantice la eficiencia, eficacia y efectividad, en equilibrio con la responsabilidad social que le corresponde a la empresa estatal cubana como sujeto principal de la economía nacional, a la que se le suman las cooperativas no agropecuarias y los trabajadores por cuenta propia como complemento al tejido empresarial cubano en el logro de los objetivos económicos y sociales de nuestro país.

Para la determinación de los antecedentes y referentes teóricos y metodológicos de la investigación, se consultó una amplia bibliografía, de modo que posibilitó el análisis comparativo de los distintos enfoques y posiciones teóricas acerca de la capacitación, y la selección de aquellos que en correspondencia con el objetivo de la investigación resultaron pertinentes. En este análisis se consideró una breve sistematización acerca del término capacitación.

En primer lugar es necesario señalar la identificación que se realiza de la capacitación y el proceso de preparación. Analizando la literatura (Linzerberg) (2004) se encuentran definiciones sobre la capacitación asociadas a la preparación o a la superación. Ocurre algo similar a lo señalado en la relación con la formación, aunque en menor escala, dada la especificidad de su alcance pedagógico. En la investigación que se presenta se concibe la capacitación dentro del proceso de preparación de los directivos. Todo ello refrendado en los documentos normativos del Consejo de Estado (2020) y Decretos Presidenciales (2021) que regulan estos procesos como se explicará más adelante.

En revisión bibliográfica realizada han resultado importantes los criterios de varios estudiosos del tema como Esquivel (2014) que considera que la capacitación de directivos se está redirigiendo del análisis de los puestos a las competencias, sin obviar la sinergia que las caracteriza, su descomposición metodológica permite evaluar el impacto en cada uno de los elementos que lo conforman. A pesar de compartir los criterios expuestos, se señala el papel que desempeña en este proceso de redirección el diagnóstico de las necesidades de capacitación, con el consiguiente pronóstico, para arribar a un resultado adecuado.

Por su parte Espinosa (2007) expresa que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar un trabajo. Se consideran pertinentes y adecuadas las ideas aunque se minimizan las capacidades como formaciones psicológicas de la personalidad necesaria para desempeñar un cargo de dirección en un contexto y momento histórico determinados.

La capacitación se señala que "... Es un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las instituciones, con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen sus competencias laborales, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso de producción o de la prestación de los servicios del que forma parte, por otra parte, es considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano con el objetivo de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes" (Ibarra, 2005). Se comparten los criterios y presupuestos presentados por el autor, aunque se considera que no se tienen en cuenta las capacidades en este proceso.

Desde una perspectiva organizativa acerca de la concepción de capacitación Rabaza (2000), propone las distintas formas de capacitación que existen:

Individual: reunión de personas de diversas empresas y niveles de dirección.

- Agrupación vertical: personas de la misma organización, pero de diferentes niveles de dirección.
- Agrupación horizontal: personas de la misma organización y de igual nivel de dirección.

- Agrupación de familia: personas de la misma organización, que trabajen en equipos, lo cual incluye jefes y subordinados.

En esta concepción y proposición de formas de capacitación ofrecidas, por el autor citado, se puede constatar como la capacitación se debe contextualizar a las diferentes organizaciones, entiéndase por organización, dos o más personas que con recursos cumplen misiones obedeciendo a los objetivos y respondiendo a las normas de regulación en un contexto y bajo condiciones determinadas, además se debe ajustar en su planificación a los diversos niveles de dirección, cuestiones que se detectaron con irregularidad en el diagnóstico realizado para el estudio presentado.

Para Helberth (2006) la capacitación es una herramienta fundamental para la administración de los recursos humanos. Es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. En la investigación el autor asume estos criterios dada su pertinencia con los presupuestos y fines de la tesis.

En Cuba se considera a la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso, según la Resolución No. 29/2006 (MTSS, 2006). En este se definen las acciones de capacitación como la forma descriptiva en que se expresa el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación.

A partir del análisis realizado hasta el presente el autor considera como características de la capacitación las señaladas a continuación:

- El aprendizaje debe perseguir un objetivo, que constituya el centro del proceso, que tenga un sentido y que no sea ajeno a sus necesidades y posibilidades potenciales.
- Los métodos que se utilizan dependen del cambio que se pretende alcanzar.
- La integración de experiencias anteriores debe estar presente en el aprendizaje.
- Se aprende aplicando los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas.
- Se debe disminuir la resistencia a aprender, al cambio.
- Fomentar la independencia y clima de confianza entre capacitador y capacitado.
- La solución de problemas y aprendizaje en las personas son únicas e individuales.
- El aprendizaje es un proceso interno que ocurre en la psiquis de cada individuo.

A partir del análisis de las diferentes definiciones presentadas por los autores referenciados pueden hacerse dos consideraciones, una dirigida a que existen dicotomías esenciales entre ellas excepto los apuntes que constriñen su nivel holístico, lo que quiere decir las que se dirigen al desarrollo de competencia laboral en el puesto de trabajo cualquiera que este sea, o la que tiene este mismo propósito, pero dirigido a la labor del dirigente en cualquier nivel de dirección. En segundo lugar que existen un conjunto de elementos comunes en ellas las cuales son:

- Son concebidas como un proceso.
- Tienen carácter de continuidad, permanencia a lo largo de la vida.
- Su enfoque sistémico.
- Carácter planificado a partir de las necesidades detectadas.
- Están enfocadas en función del perfeccionamiento.
- Se dirigen al mejoramiento del desempeño.
- Están conformadas por acciones y/o actividades.
- Son promotoras del cambio.
- Son contextualizadas.
- Resulta una inversión para el desempeño profesional e institucional.

Al tener en consideración los presupuestos teóricos y metodológicos así como el objetivo de la investigación el autor define la capacitación de los directivos como un sistema de actividades y acciones que tienen el propósito de perfeccionar la

concepción profesional y humana del directivo para un desempeño profesional socialmente deseado. Se concibe como el proceso integral e integrador, planificado, sistémico y sistemático, así como permanente, parte de un diagnóstico que refrenda las necesidades actuales y perspectivas tanto del directivo como de la institución y la sociedad además se distingue por tener un carácter dinámico, individualizado, motivacional, integrador y sociopolítico.

Resulta acertado exponer que la capacitación contribuye a la mejora de los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual, ya que proporciona las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar un determinado trabajo, adquiriendo de esta forma conocimientos técnicos, teóricos, prácticos y desarrolla a su vez habilidades directivas.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas y de servicios uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales y directivas que deben desempeñar para realizar su labor de manera exitosa y motivada. No obstante, es necesario aseverar que la capacitación no es el único camino o vía por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas, acciones y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier ser humano. Asumiendo esta consideración, la capacitación busca intrínsecamente:

1. Promover el desarrollo integral y personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización, con mayores niveles de compromiso, sentido de pertenencia y motivación de sus integrantes.
2. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico y científico necesario para el mejor desempeño en las actividades laborales y de dirección.

Es posible exponer que la capacitación de los directivos y su formación y desarrollo, aportan un conjunto de conceptos, valoraciones y posiciones teórico metodológicas, en las cuales está implícita una concepción, no suficientemente acabada, sobre la capacitación y preparación de los recursos humanos y en particular de los directivos. Emanado del estudio realizado se determinan un conjunto de ideas coincidentes entre las que se encuentran:

- El reconocimiento generalizado de la necesidad e importancia del desarrollo profesional de los directivos como condición para el desarrollo de la organización.
- La necesidad de que el directivo actúe como agente de cambio, y enfoque el mismo, más a la cultura e ideología que a la tecnología.
- La necesidad del enfoque proactivo de la capacitación
- La concepción de la capacitación como un proceso integral, integrador, continuo y sistémico.
- La determinación de las necesidades de capacitación como premisa para el diseño de estrategias y programas.
- La necesaria contextualización de la capacitación tanto en sus contenidos, como en la concepción de su ejecución.
- La necesidad de que la capacitación se conciba y ejecute, de manera que provoque cambios y transformaciones perdurables en el desempeño del directivo.
- La atención sistemática al vínculo de lo cognitivo y afectivo, como sustento psicológico de la motivación hacia la capacitación y el cambio.
- La identificación como prioridad esencial del significado de las acciones que integran el proceso de capacitación y sus correspondientes resultados.

Como se ha podido constatar los conceptos que presentan los diferentes autores con respecto a la capacitación son muy diversos, algunos muy complejos y otros bastante claros y sencillos. Para Werhter y Davis (2001) la capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal. Por otro lado, los autores Landy y Conte, (2005) establecen que la capacitación es la adquisición sistemática de habilidades, conceptos o actitudes que da como resultado la mejora en el desempeño. También afirman que la capacitación incrementa el aprendizaje y también la probabilidad de un mejor desempeño laboral.

Por otra parte Alles (2007) afirma que entrenar y capacitar al personal, además de mantenerlo empleable, actualiza el capital intelectual de la empresa. Esto constituye un motivo para que la capacitación tenga un valor estratégico para la organización.

Autores como Labrador, Bustio, Reyes y Carvalhais (2019) son del criterio que entre los beneficios de la capacitación se incluye conducir a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas y la mejora del conocimiento del puesto de trabajo a todos los niveles. Los criterios expuestos son compartidos en la investigación que se presenta. Es también criterio del autor que la definición del término debe concebirse asociada a los beneficios de la capacitación.

En revisión bibliográfica realizada, con el objetivo del estudio etimológico y epistemológico, se pudo constatar que diversos investigadores del tema consideran que la capacitación es un proceso que comprende diferentes etapas y pasos. En este sentido los autores Reyes y Moros (2019) plantean que cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos, que se resumen en: determinar las necesidades de la capacitación, fijar objetivos de capacitación; implementar la capacitación o el entrenamiento y por último la evaluación.

Con respecto a este aspecto, como parte de la diversidad de autores, Delgado (2006) señala que el desarrollo de un plan de capacitación tiene lugar en tres fases: estimación de las necesidades de formación, diseño del plan y evaluación. En otro orden, aparecen las consideraciones emitidas por Dessler (2001) las que refieren dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación. Ellas son el análisis de tareas y el análisis del desempeño.

El autor de la investigación considera que existen puntos de contacto y convergencia, a pesar de la diversidad de los estudiosos del tema. El criterio se fundamenta en considerar que la capacitación constituye un proceso y que a su vez parte del diagnóstico en función de constatar las verdaderas necesidades de enseñanza y aprendizaje, así como fijar objetivos de capacitación; garantizar el aseguramiento e implementar la capacitación o el entrenamiento y por último la evaluación. Los postulados expuestos constituyen un punto de partida y orientación para la perspectiva, diseño de la investigación y la obtención del resultado científico.

Al hacer el estudio de las diferentes concepciones de capacitación se constató la existencia de diferentes tipos de capacitación a decir de autores internacionales y nacionales, tal es caso de Guzmán (2008), el cual plantea que las formas más difundidas de entrenamientos son los talleres y cursos. Por su parte Silíceo (2005)

enfatisa que no existe un método ideal. Agrega que todos los métodos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores. Este autor también recomienda alternar diversos métodos o tipos en un mismo programa de educación.

Refiriéndose también a los métodos, Alles M. (2007) considera que los métodos modernos de capacitación incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento, también afirma que la capacitación puramente teórica está en desuso y que las nuevas generaciones quieren rápida experimentación práctica. El autor, de la investigación presentada, asume los criterios expuestos, sin embargo considera que debe existir un balance o un equilibrio entre la teoría y la práctica.

Otro razonamiento que el autor reflexiona y que por tanto es importante para el trabajo investigativo en el informe que se expone es considerar a la capacitación como un proceso, que parte de un diagnóstico, que es sistémica, flexible, motivadora, contextualizada e individualizada. Agrega además que debe existir un balance entre la teoría y la práctica, así como regirse por las normativas establecidas para tales efectos. Este proceso debe ser monitoreado y evaluado sistemáticamente para poder establecer los respectivos planes de mejora y perfeccionamiento.

En la situación actual, motivada por la presencia de la pandemia Covid-19, resulta también como criterio del autor, que el proceso de capacitación debe asumir y obedecer a otras alternativas que permitan el aprendizaje desarrollador desde disímiles formas organizativas, escenarios y métodos creativos. En estos momentos se impone la utilización de la capacitación de manera online a partir de plataformas Moodle en sus diferentes versiones, recomendando desde la investigación la versión 10.0 en los niveles I, II y III. Todo ello en correspondencia con la existencia de servidores propios en la empresa o institución donde se realice la capacitación, para el uso de las plataformas interactivas con base en aulas virtuales y otras formas del proceso enseñanza aprendizaje en estas condiciones.

Actualmente, aunque la capacitación es reconocida mundialmente como un factor que da valor a los recursos humanos, en la práctica es una actividad que regularmente se realiza de manera esporádica, sin técnicas, que no requiere de

personal especializado, ni de infraestructura y presupuesto propios y menos aún, de planificación, control y evaluación de sus resultados. Este concepto se ha sustituido paulatinamente por un término conocido como enfoque sistémico de la capacitación que sustenta y promueve la utilización de métodos y procedimientos científico-técnicos para administrar las acciones en la función de la capacitación.

1.2 La capacitación de cuadros y reservas en Cuba.

En Cuba se ofrece una atención priorizada a los cuadros a partir de los documentos normativos y de regulación, entre ellos resulta necesaria destacar el Decreto Ley 196/99 y en la actualidad el Decreto Ley 13/2020 referente al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, con su correspondiente Decreto Presidencial 208/2021 referido al Reglamento de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas. En ellos se refrenda, entre otras regulaciones, la Estrategia Nacional de Capacitación, Superación y Preparación de los Cuadros del Estado y sus Reservas. Ella comprende los objetivos generales, contenidos, componentes, formas organizativas, subprocesos, vías principales a utilizar, principios y exigencias a tener en cuenta en dicho proceso, así como las principales obligaciones que corresponden a cada instancia.

A partir de lo expuesto e inmersos en las transformaciones y desarrollo de nuestro modelo económico y en correspondencia con los actuales retos y acontecimientos en el orden interno y externo, se hace necesario continuar avanzando en el fortalecimiento de la capacitación y preparación de los directivos y las reservas en sus distintas formas organizativas y en consonancia con las características de nuestro territorio. El objetivo que se persigue es el de lograr conocimientos, habilidades y capacidades en los directivos. Todo ello dirigido al exitoso cumplimiento de las funciones y atribuciones inherentes al cargo que desempeña o para el cual se prepara.

El cumplimiento de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y las Reservas requiere de las siguientes, medidas organizativas:

- Elaborar el plan de preparación y superación de los cuadros y reservas a partir de la Estrategia Nacional y los resultados de la aplicación del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA).

- Presentar el plan a la comisión de cuadros para su análisis y aprobación.
- Controlar la aplicación y el plan de capacitación, preparación y superación en el municipio y las entidades mediante registro de temas impartidos y la asistencia de cuadros y reservas.
- Establecer las coordinaciones organizativas y de aseguramiento con los órganos, organismos y entidades implicadas en el contenido del plan.
- Realizar análisis sistemáticos del cumplimiento del plan de acciones y actividades según corresponda en las reuniones en la comisión de entidades y comisión municipal adoptando las medidas necesarias para cada caso.

Los contenidos objeto de capacitación, preparación y superación de los directivos, cuadros y sus reservas refrendados en la Estrategia Nacional son los siguientes:

- Preparación político –ideológica: Es el contenido fundamental, brinda las bases, argumentos y fundamentos político- ideológico de la Revolución y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y sus reservas en correspondencia con la política del Partido comunista de Cuba.

La preparación político-ideológica es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática, diferenciada y formará parte de todos los contenidos generales y específicos de la estrategia. Tiene como base los objetivos para el trabajo político-ideológico que orienta el Partido y el Gobierno.

Como complemento se desarrollan los cursos de capacitación y preparación impartidos por el sistema de Escuelas del Partido: Escuela Superior del Partido Níco López y Escuela Provincial y Municipal del Partido.

- Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil: abarca los principales conceptos y la dirección sobre la Seguridad y Defensa Nacional y Territorial, dirigidas a dotar a los cuadros y las reservas de los conocimientos y habilidades necesarias para participar en la dirección y realización del sistema defensivo territorial, incluye conocimientos sobre el Sistema de medida de Defensa Civil relacionados con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

Es responsabilidad de los jefes garantizar el estricto cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la preparación del país para la defensa y en su Directiva “Para Reducción de Desastres”.

Los cuadros, según el nivel de dirección cursan la preparación en defensa territorial por el plan previsto y aprobado en el nivel provincial en correspondencia con las características de nuestro municipio.

- Preparación en Administración y Dirección: abarca al conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y las reservas acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye:
 - a) Integradas
 - b) Preparación en dirección
 - c) Económicas
 - d) Jurídicas
 - e) Información
- Preparación técnico-profesional: abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada cuadro y sus reservas para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades, comprende el dominio de los deberes funcionales, normas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de las ciencias, introducción de nuevas tecnologías.

El objetivo como categoría rectora del contenido y de todo proceso constituye el punto de partida, orientador y de referencia del resto de los componentes que forman parte de la capacitación y preparación. En este sentido es posible afirmar que los objetivos generales de la capacitación y preparación de los directivos y sus reservas de la Dirección provincial de correos de Sancti Spiritus son:

1. Elevar la calidad y eficiencia en el cumplimiento de las atribuciones y obligaciones de los directivos en el desempeño del cargo que ocupan.
2. Garantizar que los directivos y reservas adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores.

3. Fortalecer el liderazgo, autoridad y profesionalidad de los directivos.
4. Fortalecer la preparación integral de los directivos para cumplir la Política del Partido, del Estado y del Gobierno y consolidar en los colectivos que dirigen los valores éticos, morales e ideológicos de la sociedad. Para poder instrumentar los objetivos en función del proceso de capacitación y preparación de los directivos de la Dirección provincial de correos de Sancti Spiritus, debe contarse con principios y exigencias que regulen y orienten su planificación, organización, ejecución y control (evaluación); aspectos refrendados por la Resolución No. 337 (2015).

El proceso de capacitación y preparación de los cuadros en Cuba además de encontrarse regulado por un aparato jurídico, tiene sus fundamentos y sustentos que se hacen operacionalizables a partir de autores como Sánchez (2017). El mismo señala las características que debe asumir un proceso de capacitación y preparación de directivos. Entre ellos se encuentran:

- Su carácter diferenciado
- La utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas
- El carácter práctico
- El trabajo en grupo
- La posibilidad constante de retroalimentación
- La evaluación permanente.

Por otra parte la capacitación es considerada en nuestro país como un proceso cíclico, que consta de diferentes etapas, fases o estadios entre los que se encuentran, la determinación de las necesidades de aprendizaje, la determinación de los objetivos, el diseño de las acciones, estrategia y programas, la puesta en marcha de las acciones estrategias y programas y por último la evaluación y retroalimentación. Es necesario precisar que todas ellas se deben concebir e implementar como un sistema integrador.

Las formas organizativas fundamentales para la capacitación, preparación de los directivos, cuadros y sus reservas en Cuba son:

1. Cursos: estos se encuentran destinados a la preparación especializada. Por sus objetivos y propósitos estos pueden ser:

- a) Actualización: para el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades;
 - b) Para cargo: para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para un cargo determinado
 - c) De recalificación: para la superación en funciones relacionadas con otra especialidad
 - d) De complementación: para desarrollar competencias no específicas de su especialidad.
2. Entrenamiento: destinado a desarrollar las competencias para el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que deriven de su contenido y habilidades académicas, científicas y profesionales.
3. Diplomados: destinado para la especialización en un área particular del desempeño y para la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales.
4. Formación Académica de Postgrado: constituye la etapa posterior de la capacitación, preparación y superación. Las maestrías y los doctorados están dirigidos fundamentalmente, a los cuadros docentes y científicos y las especialidades además, para aquellos cuadros administrativos y empresariales que lo requieran para el desempeño exitoso de su cargo o para el que se están preparando.
- a) Especialidad: destinada para la actualización, profundización, perfeccionamiento o ampliación de las competencias laborales para el desarrollo profesional que requiere un cargo o familia de cargos.
 - b) Maestría: destinada para proporcionar una amplia cultura científica y conocimientos avanzados en las áreas correspondientes del saber y una mayor capacidad para la actividad docente y científica
 - c) Doctorado: destinado para proporcionar un conocimiento profundo y amplio en un campo del saber, así como madurez científica, capacidad de innovación, creatividad para resolver y dirigir la solución de problemas de carácter científico, de manera independiente.

Además de las formas organizativas expuestas es necesario afirmar que en todas las etapas y acciones se debe prever y concebir la autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización de los directivos, cuadros y reservas. Esto requiere una planificación y control riguroso del jefe inmediato superior en cada nivel de dirección. Entre otras formas organizativas se encuentran concebidas en los documentos normativos las consultorías, los eventos, la rotación por los cargos, la preparación desde el puesto de trabajo, la sustitución del cargo y el trabajo con los equipos de dirección.

1.3 Concepciones acerca de la teoría de sistemas.

La investigación que se presenta ofrece como resultado científico un sistema de capacitación con sus correspondientes etapas y acciones integradoras que contribuyen al perfeccionamiento del proceso de capacitación y preparación de los directivos y sus reservas de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus. Estas acciones se desarrollan y contextualizan en el sistema de trabajo de la institución. Por otra parte los criterios expuestos están en consentimiento con las orientaciones e indicaciones de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Estado (2020). En la misma se refrenda que la capacitación de los cuadros tiene lugar en el propio sistema de trabajo.

Al tener en cuenta los argumentos expuestos resulta necesario asumir el estudio etimológico y epistemológico acerca de la teoría de sistema. En este sentido según el diccionario Larousse el sistema es el conjunto de acciones, operaciones, actividades, componentes que relacionados entre sí y que permiten el logro de un resultado.

Han pasado varias décadas, incluso desde la segunda mitad del siglo XX, se habla de la teoría de sistemas. En este sentido se caracterizan a las sociedades humanas como "sistemas sociales". Esto significa que existen una serie de fenómenos colectivos interdependientes que finalmente constituyen, producen y reproducen a la sociedad humana. Estos en alguna forma están ordenados y son interactuantes. De esta forma el concepto de sistema se utiliza como un concepto para el análisis que permite visualizar a un conjunto de componentes diferentes, como ordenados y en interacción constante.

El enfoque sistémico ha sido frecuentemente aplicado al estudio de los procesos de dirección, gestión y educativos. La propuesta de esta investigación radica en la utilización de la perspectiva sistémica para el diseño de la capacitación, examinando los distintos procesos que involucran a la actividad de preparación de los directivos, utilizando los conceptos que conforman la teoría de sistemas.

Es así que se considera el enfoque sistémico como el análisis del sistema total, en vez de detenerse en las partes o subsistemas componentes. La capacitación se orienta a conseguir la eficacia del sistema total, más por mejorar la eficiencia de las partes o subsistemas sin tener suficientemente en cuenta la interdependencia o interconexión de cada una de las partes que interactúan. Estas consideraciones, aplicadas a la capacitación, son válidas para aplicar a todo el sistema de preparación de los directivos y en general para el mejoramiento de las instituciones y empresas en que se encuentran.

De esta forma, a partir de la literatura revisada, pudo constatarse la diversidad y amplitud que existe acerca de lo que se considera como sistema. De acuerdo a la opinión de Bertalanffy (2000) un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes, relacionados entre sí. Se complementa esta definición con lo planteado por Varela (2002), Blanco (2016), Labrador, Bustio, Reyes, Carvalhais (2019) que consideran un sistema dinámico como una unidad, aquellos que es lo que es, que se identifica por qué sus relaciones permiten la identidad de lo que es, mediante un proceso donde el espacio permite la dinámica de la interacción y transformación de los componentes y, que además; posibilita su propia producción. El autor de la investigación comparte las consideraciones expuestas, sin embargo es del criterio que debe incluirse a ese análisis en mecanismo de retroalimentación que debe estar presente en todo sistema, este análisis lo hace extensivo a la teoría de dirección cuando considera el sistema de trabajo con sus etapas (análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección, desarrollo de la capacidad de dirección y análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección), de igual manera considera el autor que sucede con las funciones de dirección (ciclo directivo), planificación, organización, ejecución y control, que para que ocurra, exista, tenga lugar una depende de la existencia de la otra.

En otro momento Austin (2005) y Díaz, Escobar y Domínguez (2016) se refirieron a que los sistemas posibles de identificar existen para algo, están para realizar algún tipo de tarea o servicio, o para concretar ciertas acciones, es decir, los sistemas tienen algún tipo de meta, objetivo o propósito, que en la Teoría de Sistemas tienen la especificidad de la finalidad. Igualmente considera la diferencia entre los sistemas humanos y los naturales o ecológicos. Los primeros son creados con una finalidad específica, mientras que los segundos tienen una finalidad que el investigador debe descubrir, pero que casi siempre es la preservación de la vida natural. Desde el punto de vista de la ciencia de la dirección los sistemas sociales (humanos) concretan esa finalidad en objetivos.

Para comprender la aplicación de la Teoría de Sistemas a la capacitación se introduce la definición de proceso. Se considera un proceso como un curso de acción, una serie de procedimientos o cambios, un conjunto de actividades ordenadas y relacionadas, naturales, planificados o involuntarias, para conseguir un objetivo determinado, o para cumplir el fin último del sistema o totalidad. De manera que el interior de un sistema no es más que los procesos que se llevan a cabo para realizar la finalidad del sistema. De esta forma la capacitación además de ser un proceso está incluida dentro de otras partes o componentes que conforman el sistema ya sea de preparación o dirección de la institución o la empresa.

A partir de la Teoría General de Sistemas se pudo demostrar que el conjunto de modos de actuación y funcionamiento de los dirigentes y sus reservas, así como de las etapas y acciones de capacitación y preparación que permiten su perfeccionamiento en sus relaciones e interacciones con los dirigidos, es decir, el sistema de trabajo podía constituir un “sistema” en toda la acepción del término.

1.4 Sistemas para la capacitación de directivos y reservas.

Como punto de partida del análisis del presente epígrafe, se tiene en cuenta el objetivo como categoría rectora de toda actividad, proceso y categoría. En este sentido el objetivo del sistema de capacitación es desarrollar el ciclo de gestión de la capacitación, en el marco de la gestión de Recursos Humanos, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación de la institución,

con el propósito de desarrollar competencias que permitan a los directivos y sus reservas el perfeccionamiento de su desempeño para el óptimo funcionamiento de la empresa, con participación de los colectivos de trabajadores.

Es posible plantear que aunque la capacitación es reconocida mundialmente como un factor que da valor a los recursos humanos, en la práctica es una actividad que debe ser concebida e implementada con un carácter de sistema para lograr los objetivos que se proponen. Es así que debe ser planificada, organizada, ejecutada y controlada de manera sistémica y sistemática. Realizarla obedeciendo a técnicas, procedimientos y requiere de personal con cierto nivel de especialización, además de contar con infraestructura y presupuesto propios, todo ello facilita la evaluación de sus resultados.

Los criterios expuestos se han venido integrando a un enfoque conocido como enfoque sistémico de la capacitación que sustenta y promueve la utilización de métodos y procedimientos científico-técnicos para administrar los componentes, actividades y acciones en la función capacitación.

Aun cuando existen diferentes definiciones de sistema expuestas en el epígrafe anterior, de acuerdo a las particulares concepciones de los autores que las sustentan, su orientación para los fines específicos de la función capacitación, en la investigación que se presenta no será considerado como un enfoque analítico según el cual el total se separa en sus partes constituyentes, para después estudiar cada una de éstas por separado.

A decir de Blanco (2009), el enfoque de sistema que sustenta el Modelo Sistémico de Capacitación intentará mirar el todo en todas y cada una de sus partes interrelacionadas e interdependientes en acción. El enfoque no es por tanto un sistema reconstituido en el cual el todo es igual a la suma de sus partes, sino en el que el todo es mayor que la suma de sus partes.

Desde este punto de vista es posible definir a la capacitación como un “sistema de acciones formativas de diagnóstico, planeación, ejecución, control y evaluación, cuyo objetivo es transferir y perfeccionar los conocimientos, actitudes y habilidades del personal en forma permanente y constante para lograr su desarrollo profesional y humano, tanto como trabajador y como ser social y contribuir con ello al incremento

de la productividad". El autor de la investigación comparte los criterios compartidos y asume que si una de las partes del sistema en cuestión no funciona, no se logra el objetivo final.

En revisión bibliográfica realizada se pudo constatar que varios estudiosos del tema entre ellos Garry (1995), Cohen y Daniel (2005), Blanco (2016), Barrial M., A., M., Gato A., C, A. (2017), en consenso son del criterio que para que el Sistema de Capacitación se desarrolle de manera eficaz en el contexto de la implementación de un sistema de gestión de calidad se deben considerar los siguientes elementos:

- a) La definición de los procesos necesarios para implementar el Sistema de Capacitación con el fin de desarrollar competencias en los funcionarios que permitan mejorar su desempeño en las áreas claves de la institución.
- b) La definición de métodos adecuados de operación y de control de los procesos de capacitación para el mejoramiento progresivo.

El autor de la investigación comparte los criterios expuestos, aunque es su consideración que la calidad como excelencia académica y pertinencia social de un sistema de capacitación, debe ser concebida y analizada, no solo de manera general, sino en cada una de las etapas, acciones, componentes y elementos que lo componen. En correspondencia con la evaluación de la calidad del resultado científico y propuesta de solución de la investigación es posible plantear que en los requisitos técnicos del Sistema de Capacitación se verifica una secuencia e interacción de procesos con criterios y métodos de control.

Entre ellos se encuentran los requisitos generales, para ello la organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

Los principales procesos operativos que se identifican en las etapas del Sistema de Capacitación y sus requisitos técnicos se encuentran en los Requisitos Técnicos y medios de Verificación, PMG 2009, estos son: diagnóstico de detección de necesidades de capacitación institucional, planificación de la capacitación, ejecución del Plan Anual de Capacitación y evaluación y seguimiento, elaboración de informes de capacitación. (Guía para implementación ISO 9001:2000 Sistema de Capacitación

Versión 05 Diciembre 2008). El autor de la tesis comparte los criterios expuestos, sin embargo asume que entre esos principales procesos operativos que se identifican en las etapas del Sistema de Capacitación y sus requisitos técnicos deben tenerse en cuenta el nexo interactivo entre las etapas y el mecanismo de retroalimentación, de manera que quede claro el enfoque de sistema.

El objetivo de este manual es servir de guía para apoyar el proceso de Implementación y Certificación de los Servicios. Este Manual entrega el conjunto de requisitos establecidos en las cláusulas de la norma para el desarrollo de los respectivos sistemas, la relación entre los procesos institucionales y los sistemas y las directrices para definir las exclusiones a la certificación.

Importante resulta para la investigación que se presenta los estudios realizados por el Proyecto de Fortalecimiento de los Centros de Capacitación de las Administraciones Tributarias de los Países Prestatarios Miembros del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), acerca de un Modelo Sistémico de Capacitación (sistema), el que se conforma por once aspectos fundamentales (Subsistemas) con sus respectivos componentes (microsistemas) y un Sistema Automatizado de Consulta con sus respectivas cédulas de información (Subsistema), que en forma integrada e interrelacionada se complementan y combinan entre sí en un conjunto que forma un todo unitario como sistema y que tiene por función proveer a los Centros de Capacitación Tributaria (macrosistemas) de las Administraciones Tributarias de la región Latinoamérica (suprasistemas), la metodología, materiales educativos y asistencia técnica especializada (insumos), que les permita fortalecer los diferentes aspectos del proceso de capacitación, para consolidarse y propiciar la profesionalización de sus funcionarios.

El objetivo del estudio expuesto por el proyecto de referencia es identificar el Modelo Sistémico de Capacitación a partir de sus aspectos y componentes, para que se encuentre en posibilidad de aplicarlo en su Centro de capacitación con el fin de hacer más eficiente y eficaz el proceso administrativo de la función capacitación en todas y cada una de las Administraciones Tributarias Latinoamericanas miembros del Proyecto BID-CIAT. Se considera pertinente el estudio y enriquecedor a la teoría de

la capacitación, sin embargo se concibe desde una perspectiva generalizadora y holística.

Otro estudio que se considera importante para la investigación es el realizado por Zayas (2018) quien propone un Sistema de capacitación profesional a distancia, con el uso de las Tecnologías de la Informatización y la Comunicación (TIC), para el personal de dirección y las reservas. El objetivo general del trabajo es diseñar un sistema de capacitación profesional a distancia, con el uso de las TIC, para el personal de dirección y las reservas de la Unión Nacional Eléctrica de Cuba. La propuesta estudia distintas concepciones metodológicas, psicopedagógicas y tecnológicas, descansando en un sistema de capacitación profesional que incorpora las TIC e incrementa la eficiencia económica y eficacia en el proceso.

El autor de la presente investigación considera que este Sistema de capacitación profesional a distancia, con el uso de las Tecnologías de la Informatización y la Comunicación (TIC), propuesto por Zayas (2018), resulta una referencia importante para la tesis que se presenta, dada la secuencia de los pasos, los criterios que aporta a la teoría, sin embargo se considera que esta propuesta queda con un enfoque holístico y generalizador, sin atender adecuadamente las particularidades e individualidades de las personas implicadas en el proceso de capacitación.

El investigador Blanco (2016) propone para el sistema de capacitación los pasos que a continuación se mencionan:

1. Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño
2. Diseñar la forma de enseñanza: Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades, etc.
3. Validación: Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
4. Aplicación: Aquí se aplica el programa de capacitación
5. Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa

El autor de la investigación asume los criterios de Blanco (2016), en lo concerniente a los pasos que propone para el diseño de un sistema de capacitación, ya que los considera con una secuencia lógica que transitan desde identificar y analizar las

necesidades de capacitación hasta la evaluación la que a criterio del autor la ve un tanto pragmática y muy poco valorativa, ya que el proceso evaluativo debe tener implícito los planes de mejoras para que logre el mecanismo de retroalimentación y a su vez el carácter de sistema y sistemático, por otra parte Blanco.

No tiene en cuenta además la fundamentación teórico metodológicas que incluye los pilares desde la Psicología, Pedagogía, Filosofía y Sociología necesarias para su concepción e implementación, tampoco refleja las premisas, principios, exigencias y rasgos que tipifican el Sistema de Capacitación.

Conclusiones del capítulo

Después de realizar un análisis acerca de la teoría de la capacitación, sistemas, sistema de capacitación de los directivos en Cuba, se pudo constatar las carencias y necesidad del estudio de la temática en las condiciones actuales. Los autores consultados no conciben en las diferentes propuestas de capacitación los fundamentos, exigencias, premisas y principios que contextualicen las propuestas.

Es necesario agregar que estos resultados en gran medida, quedan en un nivel considerablemente teórico. El análisis de cada una de las estructuras que componen el Sistema de Capacitación de los directivos y reservas, permite considerar que este contiene objetivos, normas, herramientas, etapas y acciones interrelacionadas entre sí, que propician el equilibrio racional y armónico entre el desarrollo tecnológico y el nivel de capacitación de las estructuras de dirección, elevando la productividad y perfeccionando la calidad de los servicios.

En la situación actual, motivada por la presencia de la pandemia Covid-19, resulta necesario, que el proceso de capacitación asuma nuevas alternativas que permitan el aprendizaje desarrollador de los implicados desde disímiles formas organizativas, escenarios y métodos creativos. Todo este proceso debe ser monitoreado y evaluado sistemáticamente para poder establecer los respectivos planes de mejora y perfeccionamiento. Se analizó la necesidad de establecer un sistema de capacitación para los directivos y reservas, así como los componentes que deben tenerse en cuenta para su correcta implementación.

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

El capítulo se desarrolla con el objetivo de diagnosticar el estado actual del proceso de capacitación de los directivos de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus y describir los fundamentos teóricos y metodológicos que componen el Sistema de Capacitación que contribuye al perfeccionamiento de dicho proceso en los directivos de la empresa de referencia en la investigación. La propuesta que se presenta, está basada en la lógica de pasos y secuencias que sugiere la bibliografía para este tipo de análisis, revela una concepción general que se sustenta en el perfeccionamiento y en el enfoque de sistema, particularizando en las herramientas que facilitan su utilización e implementación en la empresa objeto de investigación.

2.1 Diagnóstico del estado actual del proceso de capacitación de los directivos de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.

La estructura de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus se caracteriza por abarcar los diferentes municipios y contar con un director general, un director adjunto, una directora de economía, una directora comercial, un director de operaciones, un director de recursos humanos, un director de supervisión y control, un director de desarrollo, una directora del centro de clasificación postal, un director de UEB logística y 9 directores de UEB en los diferentes municipios, esto conforma un total de 19 directivos, de ellos 11 del nivel superior para un 57, 8 % y 8 del nivel medio para un 42,2%

El proceso de capacitación de los directivos de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus tiene sus documentos normativos que la regulan, entre ellos se encuentran el Decreto Ley 196/99, con el perfeccionamiento reciente con el Decreto 13/2020 referente al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas y su respectivo Decreto Presidencial 208/2021 referido al Reglamento de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas y dentro de este la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros y Reservas del Estado, en sus versiones actualizada. Además se refrenda la utilización y cumplimiento de la Ley 116: Código de Trabajo.

Para la capacitación la empresa se apoya en los directores funcionales, a partir de que estos son los especialistas de los diferentes temas que aquí se imparten y trabajan. A modo de ejemplo se encuentran fungiendo como docentes el Director General, Director Adjunto, Director de operaciones, Directora Comercial, Director de Desarrollo y Director Capital Humano. De ellos sólo dos son máster en Ciencias y 5 licenciados en diferentes especialidades. Por su parte los años de experiencia promedio en la docencia de estos especialistas son de 3 años.

Además de lo expuesto todos los meses el último viernes la OSDE a través de Videoconferencia imparte capacitación a los cuadros de las empresas según corresponda. A continuación se presenta el plan de capacitación de cuadros y reserva para el año 2021 en la Empresa de Correos de Sancti Spíritus. **Tabla 1.1**

Nombre acción	Fecha de inicio	Responsable
1. Consolidar la formación general de los trabajadores y Recién Graduados		
Taller Gestión de la Calidad. Dirección	abril	Carlos O Gotera González
Fund. y comportamiento (incendios)	marzo	
Entren. en pre Nóminas y pago por resultados	enero	
Adiestramiento sobre temas contables	enero	
2. Gestionar la calidad de las operaciones y servicios postales que se brindan a la población, incluyendo la preparación de los puestos claves definidos por la organización, así como en otros temas vinculados al Plan Nacional de Desarrollo de la calidad.		
Taller para Gestores Comerciales	abril	Wilbert. Pardo Rodríguez
Taller para Carteros Integrales	Feb.	
Taller Seg. Postal para Gestores de Trat. Postal.	abril	
Servicios Postales	Oct.	
Seguridad Postal	mar	
Seguridad Postal	Sept.	
Taller con los Técnicos y Esp. post	enero	

3. Obtener una contabilidad de excelencia en la entidad.		
Taller procedimientos contables.	mar	Yeline Porcegué Ruiz
Taller procedimientos contables.	Sept.	
Taller Operaciones del SIP	19-may	
Entrenamiento en contabilidad	enero	
4. Consolidar la formación general de los cuadros y elevar el nivel de superación de los mismos.		
Taller de Superación Política	Feb.	Rosa M Valdez Rodríguez
Taller Dirección	Feb.	
Métodos y estilo de dirección	abril	
Medio Ambiente	abril	
Decreto Ley 252 y Decreto 281 Actualizados	16-may	
Preparación decreto Ley 314 y 310	15-abr	
Aspectos Jurídicos	12-may	
5. Elevar el nivel educacional de los trabajadores en la modalidad Curso para trabajadores.		
2do Contabilidad	enero	Miguel E Bernal Valdivia
2do Derecho	enero	
4to Socio Culturales	enero	
6. Implementar y consolidar la Formación a Distancia y Semipresencial.		
Curso sobre la Actualización Decreto Ley 252 y Decreto número 281	abril	José R Abreu Toledo

Para caracterizar el estado actual del proceso de capacitación de los directivos incluidos en la muestra y, se tuvieron en cuenta la determinación de variables con sus respectivas dimensiones e indicadores que le permitieron al autor seleccionar los métodos y elaborar los instrumentos empleados durante la investigación. Se concibió y planificó, para cada dimensión más de un indicador y a su vez más de un instrumento que permitió constatar la información y confirmar su veracidad.

En los indicadores se tuvo en cuenta además de la concepción y organización del proceso de capacitación en la empresa, medir el conocimiento alcanzado por los directivos en dicho proceso de forma general, así como la capacidad y gestión de

dirección demostrada por estos para planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar dicho trabajo con la efectividad requerida, y la capacidad de apreciar a través de la observación directa (anexo 2), en el proceso de las relaciones de dirección, los métodos y estilos de dirección, la comunicación y la motivación que se promueve y se logra.

El autor luego de un análisis y consecuente con los fundamentos teóricos expuestos en el primer capítulo, propone como dimensiones las siguientes:

1. Cognitiva

Indicadores:

Conocimiento acerca de la capacitación

Conocimiento acerca de los sistemas de capacitación

Capacitación de los directivos para trabajar con las reservas.

2. Procedimental.

Planificación y organización de la capacitación

Ejecución de la capacitación

Evaluación Implementación del sistema de capacitación con carácter integrador

En correspondencia con las variables y sus respectivas dimensiones e indicadores, se realizó un trabajo de indagación y búsqueda de información a través del análisis de documentos (anexos 1 y 5) y entrevistas a directivos (anexos 3,4y 8), estudio de los productos de la actividad (planes temáticos de los Consejos de Dirección, actas de este órgano, diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje aplicados, planes individuales de trabajo). Observación de reuniones tales como Consejo de Dirección, Departamentales y despachos. (Anexo 2).

Este trabajo le permitió al autor arribar a consideraciones parciales y finales respecto al nivel de conocimientos acerca de la capacitación alcanzados por los directivos para dirigir su autoaprendizaje y a su vez la preparación de las reservas y su impacto en el puesto de trabajo con la eficiencia que se requiere.

Dimensión 1. Cognitiva, Nivel de conocimiento acerca de la capacitación

Indicador 1.1 Dominio de los elementos esenciales que le permiten al directivo elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje.

En el análisis realizado se constató que sólo el 3 %, es decir 2 de los 15 directivos encuestados reconocen la existencia de las vías que pueden ser usadas para orientar el diagnóstico que debe aplicarse a los directivos, reservas y subordinados, para conocer sus necesidades y potencialidades de aprendizaje y ninguno domina como aplicarlos en la práctica, de igual manera el 81,3 % expresan no tener dominio de los aspectos a considerar en cada uno de los componentes en los que se capacitan cuadros y reservas para elaborar la prueba diagnóstica y las acciones de capacitación que deben ser convenidas con estos en sus planes individuales. El 100 % no conciben la capacitación como un proceso, sino como un momento

Indicador 1.2 Conocimiento de las bases y características de la capacitación.

El conocimiento que se tiene del contenido observado en este indicador es evaluado de bajo, pues ninguno de los directivos contemplados en la muestra conocen la existencia de las base sociopsicológicas, leyes y características, que sustentan el aprendizaje de los capacitados y que al ejecutar la preparación de las reservas en el puesto de trabajo es de vital importancia, pues facilita la aplicación correcta de la comunicación, los métodos y estilos de dirección que se utilicen y contribuye a la motivación de la reserva y los trabajadores, por lo que se hace, según transcurre la necesaria relación de coordinación y subordinación que de manera constante se establece entre los directivos y sus subordinados.

Indicador 1.3 Conocimiento de las formas organizativas de la capacitación y su evaluación.

El dominio, según los resultados de la encuesta aplicada a los directivos con respecto a este objetivo, es evaluado de mal, pues solamente el 11% afirma conocer los enfoques de capacitación que pueden ser empleados en la preparación de su reserva y sólo el 17,3% reconocen al puesto de trabajo como uno de esos enfoques.

El 35% reconocen la existencia de las formas de capacitación que pueden ser empleadas en el puesto de trabajo y ninguno identifica la asesoría o tutoría y la ayuda metodológica como otras de las formas que también pueden ser usadas.

Resumen de la dimensión.

De manera general el 82,5% de los encuestados consideran que la capacitación que en el puesto de trabajo es deficiente y el 100% admite que en ninguno de los componentes en que se capacita, ha recibido preparación específica dirigida a ese objetivo. En las entrevistas efectuada a 10 reservas seleccionadas de los cuadros contemplados en la muestra. (Ver anexo 8), se pudieron corroborar las incidencias negativas de las deficiencias existentes en el conocimiento de los directivos, que reconocen la existencia de las necesidades de capacitación, pero sin tener en cuenta su clasificación en uno u otro componente y ninguno considera tener potencialidades, solo el 11,2% conoce los elementos que le clasifican como reserva preparada y el 27,1 % solamente opina que con ellos se aplican formas prácticas de preparación.

De igual manera la observación de actividades en la empresa (Ver anexo 2), permitió apreciar deficiencias en el conocimiento y puesta en práctica en el proceso de comunicación de los métodos socio psicológicos y los estilos de dirección, donde predomina además el convencimiento impuesto en el 87,5% de las observadas y la explicación en el 34,6%; sin embargo no se pudo apreciar en ningún caso la argumentación y la persuasión, al ser los estilos autoritarios, paternalistas y burocráticos los que prevalecen en las relaciones de coordinación y subordinación, expresados en más del 79%

Los elementos expuestos fundamentan los criterios para emitir la evaluación de la dimensión 1 como un nivel bajo

Dimensión 2. Procedimental Aplicación del sistema de capacitación.

Indicador 2.1 Planificación y organización de la capacitación (aplicación de las exigencias y normativas)

El 87% de los encuestados confunden los criterios que deben tenerse en cuenta para aplicar la rotación y la sustitución por cargo, lo que sucede de igual manera al identificar si se ejecutan ambas al lado del titular del cargo. El 100% expresa que cuando se ejecuta esta forma de capacitación en el puesto de trabajo u otra como la asesoría formal no planifica su contenido, pues no domina como hacerlo. Se reconoce por los directivos, que la asesoría formal se aplica a veces en un 42,2% de las reservas. El 68,7% reconoce que las reservas y directivos titulares, cuando ejecutan las distintas formas de capacitación no se les entrega un programa de

trabajo previamente confeccionado por el responsable de la capacitación en la empresa. Lo que se corroboró por el 100% de las reservas y directivos entrevistados además refieren que con ellos no se despacha por escrito lo que debe hacerse en dichas acciones y actividades prácticas, lo que pudo constatar el autor al efectuar el estudio producto de la actividad.

Indicador 2.2 Ejecución de la capacitación (implementación del sistema de capacitación con carácter integrador)

El 93,2% de los directivos contemplados en la muestra consideran no estar preparados para dirigir con efectividad la capacitación de las reservas en el puesto de trabajo y el 86,9% opina que no tienen en cuenta las etapas del Sistema de Trabajo del Ministerio para planificar y organizar la puesta en práctica de las distintas formas de capacitación en el puesto de trabajo. El 95,2 % de los directivos no consideran que se ha aplicado un sistema de capacitación en la empresa.

El 20%, solamente reconoce que se incluyen acciones de capacitación dirigidas a los directivos y reserva en el sistema de planificación del centro.

A través del estudio de los productos de la actividad se pudo corroborar además que las acciones que los directivos planifican en este sentido, efectivamente no se incluyen en todo el sistema de planificación de la institución, lo que limita su seguimiento y evaluación y las tareas convenidas en los planes individuales de la reserva para atender a sus necesidades de aprendizaje no tienen un carácter personalógico, en este sentido se carece de un programa aprobado en el consejo de dirección que permita dirigir la rotación, la sustitución por cargos, la asesoría formal u otras formas de capacitación. Es consenso del colectivo entrevistado que existen dificultades en el aseguramiento, así como en el seguimiento a la capacitación de manera general.

Indicador 2.3 Evaluación del sistema de capacitación (utilización del diagnóstico en el perfeccionamiento del sistema de capacitación)

Resumen de la dimensión. No 2

Los directivos y las personas encargadas de la capacitación, ejecutan acciones aisladas para la capacitación de sus subordinados y reservas, sin tener en cuenta los requerimientos metodológicos que permiten determinar cuándo y cómo emplear las

distintas formas de organización de la capacitación en general y en el puesto de trabajo de en particular y de igual manera no se conciben la dirección, planificación y organización, así como evaluación de las acciones para atender las necesidades de aprendizaje de los directivos y reservas en correspondencia con las características del sistema de trabajo del Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), lo que limita vincular de manera más eficiente la teoría con la práctica y la evaluación a cada directivo y reserva por la capacidad y gestión de dirección demostrada. Por otro lado, los directores no garantizan la inclusión de esas tareas en la planificación individual del resto de los cuadros del centro. Los elementos expuestos fundamentan los criterios para emitir la evaluación de la dimensión 2 como un nivel medio.

Dimensión. 3 Control y evaluación de la actividad de dirección.

El 82,6%, expresa que utiliza las pruebas diagnósticas como vía de control y evaluación para conocer como marcha el desarrollo de las capacidades de sus subordinados y reservas, el 4,3% refiere que utiliza el despacho, el 13,0% la entrevista y el 8,6% la evaluación de las acciones contempladas en los planes individuales, ninguno aprecia la observación, la comunicación y el desarrollo de acciones y actividades prácticas como otras vías importantes que pueden y deben ser empleadas para el control.

Indicador 3. 1 Evaluación de los resultados

El 100% de los encuestados consideran que se evalúa el desarrollo de los directivos en correspondencia con la capacitación recibida a veces y por su parte el 100% afirma que nunca se hace por escrito, de igual forma no se archivan los resultados evaluativos en el expediente del directivo, lo que fue posible corroborar al entrevistar al personal seleccionado, pues el 100% reconoce que no se discute con ellos el resultado de las acciones de capacitación que ejecutan y su impacto en el perfeccionamiento de la actividad de dirección y solo el 13,3% de los encuestados, afirma que ha sido estimulado antes su colectivo laboral por el desempeño de sus funciones como directivo. En el estudio de los productos de la actividad se pudo comprobar además que en los cortes evaluativos mensuales, trimestrales y finales prácticamente no se incluyen criterios evaluativos del desempeño en correspondencia con la capacitación planificada, organizada, ejecutada y controlada.

Indicador 3. 2 Análisis del enfoque integrador de la evaluación.

El 97,3 % de los encuestados son del criterio que existe una insuficiente utilización del enfoque integrador del proceso de capacitación, plantean que no se realiza un balance exhaustivo de las barreras y potencialidades detectadas en dicho proceso. El 98,5 % de los encuestados refieren que el mecanismo de retroalimentación no se utiliza para el trabajo como punto de partida del nuevo proceso de capacitación. El 99,1 % de las personas entrevistadas afirman que no se conciben de manera integradora las acciones a desarrollar dentro de la capacitación y no se tiene en cuenta el enfoque educativo y desarrollador de la evaluación en dicho proceso.

Resumen de la dimensión No. 3

El control del proceso de capacitación, se ve afectado en primer lugar al no lograr los directivos diversificar sus vías para la evaluación del desempeño de sus subordinados y reservas, sobre todo apoyarse muy poco en el desarrollo de acciones y actividades prácticas, la observación, la comunicación y el despacho. No se conciben de manera integradora las acciones a desarrollar dentro de la capacitación y no se tiene en cuenta en su totalidad, el enfoque educativo de la capacitación, así como que no se registran en todos los casos los resultados de la evaluación de cada directivo en correspondencia con la sistematicidad de sus cortes, no se potencia el reconocimiento individual y colectivo como estímulo al desempeño de los directivos, lo que incide negativamente en la motivación de estos.

Los elementos expuestos fundamentan los criterios para emitir la evaluación de la dimensión 3 como un nivel bajo.

2.2 Diseño del sistema de capacitación de directivos y sus reservas de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus

2.2.1 Premisas para el diseño del sistema de capacitación

El diseño del sistema de capacitación se realizó teniendo en cuenta las premisas siguientes:

El diagnóstico integral como punto de partida para el desarrollo del proceso de capacitación.

El análisis de la capacitación desde un enfoque holístico con una concepción que transita desde lo general hasta lo particular

El enfoque sistémico, sistemático e integrador de las acciones diseñadas que tributan al Sistema de Capacitación

Análisis y promoción de la utilidad del enfoque de sistema en el perfeccionamiento del proceso de capacitación

Articulación del diseño e implementación del sistema de capacitación con las exigencias normadas para el proceso de capacitación en las empresas

El nexo integrador del sistema de capacitación para el perfeccionamiento de la capacitación con otros resultados científicos y normativas emitidas por la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE).

El carácter flexible, desarrollador y contextualizado del sistema de capacitación.

Se orienta el diseño a partir del objetivo del sistema de capacitación: el perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.

El diseño del Sistema de Capacitación además de las premisas, se sustenta en los principios siguientes:

Gestión por procesos: se logra un resultado más eficiente cuando las actividades, acciones y operaciones de capacitación y los recursos se agrupan para transformar unas entradas en salidas, con aporte de valor, al tiempo que se ejerce control y evaluación sobre éstas.

Perfeccionamiento continuo: se establece al tener en cuenta el retorno a etapas anteriores a partir de la evaluación de la efectividad del sistema de capacitación realizado, con el objetivo: de reconsiderar propuestas, mantener el perfeccionamiento alcanzado y/o detectar nuevas oportunidades.

Adaptabilidad: el soporte teórico- metodológico permite ajustarse a las exigencias del proceso de perfeccionamiento empresarial, al sistema de gestión de la calidad, a las normativas y regulaciones del proceso de capacitación y a las capacidades y potencialidades individuales del directivo implicado en el proceso.

Aprendizaje: en todo proceso de capacitación está presente de manera indisoluble de una parte el aprendizaje y del otro la enseñanza que se complementan en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se requiere la participación de los directivos, especialistas y trabajadores para lograr el perfeccionamiento de su forma

de pensar y modo de actuar en cuanto a técnicas, procedimientos, métodos, estilos y a su vez profundizar en el conocimiento de sus responsabilidades y desempeño tanto personal como profesional.

Pertinencia: el sistema de capacitación considera las características del proceso productivo y de servicio, así como las relaciones entre las áreas de resultado clave y su respectiva calidad, tanto dentro de la institución como, de ella con otras instituciones. Se ajustan a la situación actual de desarrollo en el contexto y momento histórico con sus retos y perspectivas, así como a las exigencias de la sociedad.

Consistencia lógica: la concepción y ejecución del sistema de capacitación, en la secuencia planteada, se encuentra en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.

Perspectiva o generalidad: la concepción de la propuesta permite su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos y otros estudios en los procesos de capacitación y preparación, no solo de directivos sino de todo el personal en la empresa.

Contextualización: se fundamenta este principio en diseñar y configurar este sistema de capacitación atemperado y ajustado a las nuevas exigencias y realidades en la sociedad cubana actual devenidas para la Empresa de Correos de Sancti Spíritus. En ella se tiene en cuenta las limitaciones inherentes a la pandemia Covid-19 que azota a la humanidad.

Como parte del diseño del sistema de capacitación y para la concepción del resultado científico presentado en la investigación, se tuvo en cuenta la teoría de sistema refrendada en el capítulo I, así como el estudio etimológico y epistemológico del término capacitación y su significado desde la integración. Este último elemento contemplado como el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, hábitos, métodos, estilos y modos de actuación ante una actividad determinada en un momento dado con un objetivo determinado.

Luego de analizar los resultados del diagnóstico, que permitió determinar necesidades y potencialidades, en los directivos, y por tanto reconocer las ventajas, desventajas, posibilidades y retos existentes en la Empresa de Correos de Sancti Spíritus para enfrentar el proceso de capacitación. Se determinó como ventajas

Ventajas

1. Contar con el completamiento de la plantilla de los directivos en el territorio.
2. Existencia de una estrategia nacional de capacitación, preparación y superación de los cuadros y reservas.
3. El reconocimiento de los directivos y trabajadores acerca de la necesidad de la capacitación y de la investigación que se presenta.
4. Tener en la empresa a directivos con experiencia y motivación en la actividad de dirección e identificados con el proceso revolucionario.
5. disponer de tecnología y otros aseguramientos que favorecen el proceso de capacitación.

Desventajas:

1. Insuficiente conocimiento de los directivos de la empresa de cómo atender el proceso de capacitación desde la perspectiva integradora y contextualizada a la situación del mundo y el país, además no se propicia su adecuada inserción en correspondencia con las características de las tres etapas del Sistema de Trabajo del Ministerio.
2. El control del proceso de capacitación se ve afectado al no lograr los directivos diversificar sus vías y apoyarse muy poco en el desarrollo de acciones y actividades prácticas, la observación, la comunicación y el despacho.
3. Existe una exigua concepción de las acciones a desarrollar dentro del sistema de capacitación de manera integradora y no siempre se tiene en cuenta el enfoque educativo de la evaluación, así como que no se registran adecuadamente los resultados de la evaluación de cada directivo en correspondencia con la sistematicidad de los cortes evaluativos.
4. Deficiente capacitación de los cuadros en los fundamentos básicos de la dirección y su implementación práctica, con énfasis en las funciones del ciclo directivo y los procesos básicos de la dirección.

Posibilidades

1. Los directivos están en condiciones de elevar su capacidad de dirección para dirigir científicamente la empresa, y potenciar la preparación de sus reservas a través del proceso de capacitación permanente que reciben, que les permite transformar su desempeño profesional en tal sentido.
2. Los directivos, pueden fortalecer las relaciones de dirección (cooperación y subordinación) con sus reservas y subordinados, insertándose de conjunto en la dinámica del Sistema de Trabajo del Ministerio.
3. El sistema de capacitación puede potenciar el desarrollo de una dirección científica en la empresa y puede ser generalizado a partir de la evaluación de su impacto en las condiciones actuales.

Retos

1. Elevar la idoneidad de los directivos para atender el proceso de capacitación y asegurar el potencial de dirección que garantice la continuidad de la dirección en la empresa
2. Utilizar de manera adecuada la oportunidad que brinda la existencia del Sistema de Trabajo de la OSDE, así como las posibles alianzas para aplicar con racionalidad las funciones del ciclo directivo y los procesos básicos de la dirección en función de la capacitación de los directivos.
1. Diversificar por parte de los directivos la utilización de las distintas formas de capacitación para preparar a la reserva y subordinados, así como potenciar las de carácter práctico, como la rotación y la sustitución por cargos, la asesoría formal y la ayuda metodológica.
3. Promover en los directivos la utilización de métodos y estilos de dirección que garanticen en las reservas y subordinados su motivación por aprender y ejercer el cargo u oficio para el que se preparan.

2.2.2 Fundamentación teórico metodológica del sistema de capacitación.

En la literatura consultada, entre las investigaciones que aportan al tema que se propone se encuentran: Alonso (2002), Gómez 2003, Fernández (2007), González (2008), Pin (2016), Trujillo (2018), Zayas (2018) y Labrador, Bustio, Reyes, Carvalhais (2019).

El primero de estos autores propone el modelo del Sistema de Trabajo aplicable a todos sectores con énfasis en los diferentes niveles de dirección del Ministerio de Educación, define los seis Subsistemas Generales que lo componen y propone las etapas y sus características, las que se asumen en la tesis por el autor al poner en práctica en la base del sistema de capacitación que se propone, pues coadyuvan a su factibilidad.

Por su parte Gómez (2003), aporta suficientes elementos que caracterizan el proceso de capacitación a directivos, con proyección pedagógica que contribuyen a la elaboración y ejecución de sistemas de capacitación propuestos sobre todo en las referidas a elevar el conocimiento de los directivos para preparar mejor a sus reservas y subordinados en el puesto de trabajo.

Otros estudios revisados fueron los de González (2008), la cual aporta elementos relacionados con la capacitación de los cuadros de diferentes ministerios, específicamente los directores de la estructura de base, máximos responsables de guiar las instituciones hacia el logro de los objetivos que de ellos exige la sociedad. El autor considera que estos elementos pueden ser generalizados e implementados en una empresa cubana actual como es el caso de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus.

La presente investigación, dirigida a la capacitación del personal de dirección y las reservas, se realiza en la Empresa de Correos Sancti Spiritus y supera la de otros autores entre los que se encuentran: Zayas (2015), Siliceo (2015), Pin (2016) y la Escuela Nacional de Cuadros (2016). Estas propuestas no incorporan componentes como el de las premisas, la fundamentación en sus diferentes dimensiones, las exigencias y los rasgos que la tipifican, además del aseguramiento. Un elemento a destacar es la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), del que existen antecedentes Zayas (2018) que se superan en el trabajo por lo anteriormente mencionado. Ello permite realizar la modalidad no presencial, tan necesaria en las condiciones actuales del país y del mundo.

Actualmente, aunque la capacitación es reconocida mundialmente como un factor que da valor a los recursos humanos, en la práctica es una actividad que regularmente se realiza de manera esporádica, sin técnicas, que no requiere de

personal especializado, ni de infraestructura y presupuesto propios, y menos aún, de planificación, control y evaluación de sus resultados. Este concepto se ha venido sustituyendo paulatinamente por un enfoque conocido como enfoque sistémico de la capacitación que sustenta y promueve la utilización de métodos y procedimientos científico-técnicos para administrar las acciones en la función capacitación.

En estos temas de investigación estudiados por destacados investigadores en el país, se encontraron propuestas de sistemas de capacitación, programas de capacitación, estrategias y acciones dirigidas todas a la preparación de directivos, y de la reserva de cuadros, sin embargo en ellos no se precisan elementos teóricos o prácticos que permitan elevar la idoneidad de los directivos para atender la preparación de las reservas y subordinados, específicamente en el enfoque de capacitación con carácter de sistema, flexible, integrador, sistémico y sistemático, lo que quedó fundamentado en la introducción de la investigación.

Al elaborar el sistema de capacitación se asume como prioridad que este ofrezca a cada directivo la posibilidad de autopreparación, auto transformación, así como de convertir a sus reservas y subordinados en sujetos del proceso de dirección, dándole participación activa a estos en el diagnóstico, pronóstico, planificación, organización y ejecución de la gestión directiva a partir de la evaluación, motivación y el compromiso con los resultados que se alcanzan en su aprendizaje, lo que posibilita que el directivo aplique la dirección participativa en la toma de decisiones.

Si se tienen en cuenta los puntos de vista referidos, el sistema de capacitación que se propone en la investigación que se presenta se caracteriza por la correspondencia con las etapas del Sistema de Trabajo propuesto por Alonso (2002-2016), por tanto su novedad no modifica lo orientado al respecto, sino que se apoya en ella para ofrecer una alternativa que permita perfeccionar sobre todo la planificación y organización que en las instituciones dan los directivos a la preparación de sus reservas a partir de la puesta en práctica de las distintas formas de capacitación.

El sistema de capacitación se caracteriza además por ser sistemático, sistémico, continuo, de proyección estratégica, pues le ofrecen a los directivos vías y procedimientos de trabajo para lograr la adquisición y el perfeccionamiento de sus conocimientos y enfrentar con eficiencia y eficacia la preparación de sus reservas y

subordinados dentro y fuera de la empresa, donde se prioriza la figura del director por tener un papel protagónico en la dirección de dicho proceso y tener en cuenta además la puesta en práctica de los procesos básicos de la dirección empresarial.

El resultado científico propuesto (sistema de capacitación), se caracteriza además de lo expuesto por ser instructivo, educativo y desarrollador, a partir del contenido que aportan y sus formas de ejecución con los directivos y de estos con sus reservas y subordinados, y tiene en cuenta el empleo adecuado por los directivos de las bases socio psicológicas de la capacitación, sus Leyes y características, así como los métodos y estilos de dirección que se emplean para dirigir todo el proceso y promueven el desarrollo a partir del principio de saber hacer y enfrentar la práctica.

El sistema de capacitación, contempla el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje es decir lo que deben aprender y saber hacer los directivos para atender con efectividad tanto su actividad de dirección como a sus reservas y subordinados. Además vislumbra los cuatro componentes en que estos se preparan según lo establecido en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas, para ejercer un cargo de dirección integrándolos a las características de cada etapa del Sistema de Trabajo del Órgano Superior de Dirección del Estado por sus siglas (OSDE).

El sistema de capacitación propuesto se enmarca en los subsistemas de formación de cuadros y formación del personal del Sistema de Trabajo de la (OSDE) y responden además al Proceso de Capacitación de los cuadros.

El sistema de capacitación se encuentra estructurado y conformado como se expone en el epígrafe que sigue en la presente investigación.

2.2.3 Exigencias teórico-metodológicas para la implementación del Sistema de Capacitación.

A continuación se presenta el cuerpo de exigencias teórico-metodológicas para la implementación del sistema de capacitación. El punto de partida lo constituyen las posiciones teóricas que se asumen en el primer capítulo y los fundamentos teóricos generales en que se sustenta en un plano particular, las cuales conducen a la propuesta de etapas y acciones que lo conforman.

A) Formación de condiciones favorables al proceso de capacitación.

El proceso de capacitación de los directivos en la Empresa de Correos de Sancti Spiritus se concibe como un proceso sistemático de comunicación y acción, que tiene en cuenta tanto las peculiaridades de la formación continua como su entorno social. Es por ello que debe ir orientado a potenciar la cultura de capacitación necesaria y un clima organizacional para su aceptación. Estas son condiciones para la implementación del sistema de capacitación.

Los criterios generales expuestos conllevan a la precisión de acciones que tributan al sistema de capacitación y tienen en cuenta la exigencia planteada. Estos son:

1. Determinar las necesidades de capacitación en correspondencia con el desempeño de la actividad de dirección y la evaluación que se realiza, a partir de considerar los resultados obtenidos durante el proceso de capacitación.
2. Implementar acciones encaminadas al conocimiento de los referentes teóricos de la capacitación, como antecedentes, aplicación en diferentes empresas, entre otros.
3. Desarrollar el proceso de capacitación a partir de las características propias de cada escenario docente y la consideración de su contextualización en función de los aspectos culturales, históricos, ideológicos y sociales, en sus diferentes etapas. Como marcada situación la existente en la actualidad de la Covid-19, ante ello la necesidad de utilización de alternativas, ejemplo cursos online, aulas virtuales y plataformas interactivas.
4. Potenciar cada una de las etapas comprendidas en el Sistema de Capacitación, lo que favorece la comunicación transparente entre profesores y directivos (estudiantes), como vía para desarrollar el diálogo, el aprendizaje cooperativo y la motivación por alcanzar niveles superiores en el perfeccionamiento del sistema, en correspondencia con las necesidades de la empresa.

B) Carácter sistémico y prospectivo de las etapas.

La científicidad de la actividad pedagógica profesional de dirección se fundamenta en la integración dialéctica de las dimensiones instructivas y educativas de la docencia. La calidad alcanzada durante el proceso de capacitación de los directivos en la empresa objeto de estudio, constituye una garantía para su aplicación en la práctica

profesional. La concepción de la actividad de dirección justifica la exigencia del carácter sistémico y prospectivo del sistema de capacitación, pues se extiende de manera ininterrumpida, unida a otro, se comporta con perseverancia. Se aplica a lo que se hace con frecuencia y reiteración, pero ejecutado por etapas con la consecuente relación entre ellas.

Lo expuesto se expresa en el sistema de capacitación a través de las siguientes acciones a considerar en la implementación del proceso:

1. Ejecutar un proceso continuo de toma de decisiones sustentadas en la aplicación de conocimientos, métodos y técnicas científicas, en la que no solo se planifica, organiza, regula y controla el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, sino también el desarrollo continuo de los recursos humanos, como el principal de ellos.
2. Instrumentar el proceso de dirección con un carácter educativo encauzado por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los subordinados.
3. Desplegar actividades en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.

C) La capacitación concebida a partir de la autopreparación como enfoque globalizador e integrador de las ciencias de la dirección y pedagógicas.

El Sistema de Capacitación, considera a la autopreparación, como enfoque globalizador y debe conducir todo el proceso. Es así que el sistema concibe el perfeccionamiento continuo del desarrollo de la actividad de dirección como la manifestación del despliegue de la función formativa de la propia capacitación. Resulta importante el lugar que ocupa la autopreparación en la educación. Esta ha sido considerada como vía para encauzar intereses individuales, grupales e institucionales, componente del sistema de capacitación.

La capacitación considerada como proceso constituye un paso, evolución y una transformación sistemática y continua. De ahí que el carácter cíclico de la propuesta se basa en que su programación tiene lugar siguiendo etapas para conocer el estado

de cualquier fenómeno u objeto. Es así que permite estudiar, identificar y describir la situación de sus cualidades, características y propiedades en un tiempo y espacio determinados.

Es necesario agregar el carácter flexible del resultado científico expuesto como una exigencia, ya que es necesario adecuarla a las circunstancias en cada uno de los momentos en que se aplica. En este sentido se atemperó a la situación actual por la que atraviesa la humanidad y específicamente nuestro país, ante esta disyuntiva se conciben las alternativas descritas anteriormente. El carácter interactivo, como exigencia del sistema de capacitación, está dado en que permite el diálogo entre los participantes. Es importante considerar que no se hace solo para los directivos, sino que irradia a los demás procesos de la institución y de esta forma a la sociedad.

2.2.4 El Sistema de Capacitación, contiene como rasgos que la tipifican los que se numeran a continuación:

1. La relación entre los contenidos vinculados a la actividad de dirección en la empresa.

La relación entre los contenidos se concibe desde el diagnóstico a partir de la preparación metodológica que se proyecta al claustro y de esta forma integrar saberes y modo de actuación que permitan al directivo motivarse y ampliar el abanico de oportunidades de triunfo en la actividad de dirección.

La práctica se convierte en un elemento esencial en las acciones planificadas durante el proceso de capacitación, como parte de la preparación de los directivos, para enfrentar los retos que plantea la ejecución de la actividad de dirección.

2. El carácter estratégico, interactivo, dinámico y flexible en la concepción de la planificación y la ejecución de la capacitación, así como el control y la evaluación de los resultados.

Este rasgo es significativo dentro de la concepción del sistema de capacitación, pues este proceso se recontextualiza sistemáticamente, de acuerdo con las particularidades de los implicados, de las condiciones en las que transcurre su proceso de capacitación y del propio claustro. Este debe ser sensible a los cambios en el nivel de perfeccionamiento que alcanza el propio sistema.

3. En las etapas se particularizan las acciones que tributan al sistema de capacitación, en correspondencia con las exigencias teórico-metodológicas que se plantean como fundamento de la propuesta.

Este rasgo es distintivo del sistema a de capacitación, ya que se conciben las acciones, a partir de la planificación, organización, ejecución y control del proceso, encaminado al perfeccionamiento de este. Estos deben propiciar la elevación del nivel de preparación de los implicados en el proceso.

4. El establecimiento de relaciones de comunicación caracterizadas por el respeto, el diálogo amistoso, sincero, la confianza y la ética científica como aspectos fundamentales en la interacción de los agentes implicados; y la coordinación con el resto del colectivo.

La comunicación que se establece en la interacción de los implicados debe caracterizarse por un clima afectivo-motivacional positivo, lo que influye, decisivamente, en el nivel de compromiso y de responsabilidad ante el cumplimiento de las acciones, no solo por parte de los directivos, sino de todos los implicados en la actividad profesional de la empresa. Conlleva a elevar la sensibilidad y la introducción de un mayor grado de constancia y sistematicidad en la ejecución de las etapas en correspondencia con las acciones.

2.2.5 Presentación de la estructura de la propuesta de solución con sus respectivos componentes:

El Sistema de Capacitación se encuentra estructurado por 5 Etapas, entre ellos se encuentra la fundamentación, el diagnóstico, el aseguramiento, la ejecución y por último la evaluación y control. Todos ellos concebidos y ejecutados con un carácter de proceso, flexible, interactivo y prospectivo. Etapas y acciones que conforman el Sistema de Capacitación:

Etapas número 1: Fundamentación, Acciones que la integran:

- 1- Enunciar los objetivos sistema de capacitación,
- 2- Identificar los fundamentos filosóficos, sociológicos, pedagógicos y psicológicos del sistema de capacitación,
- 3- Argumentación de la importancia y necesidad del sistema de capacitación,
- 4- Orientaciones generales para su implementación,

- 5- Declaración de los rasgos que tipifican el sistema de capacitación,
- 6- Exigencias para la implementación del sistema de capacitación,
- 7- Correspondencia del sistema de capacitación con la teoría de sistema,
- 8- Congruencia del sistema de capacitación con el ciclo directivo.

Etapas número 2: Diagnóstico, acciones que la integran:

- 1- Determinación acerca de quién aplica el diagnóstico.
- 2- Identificación de los estratos a los que se le aplicarán los instrumentos.
- 3- Elaboración de los instrumentos.
- 4- Aplicación de los instrumentos.
- 5- Tabulación de los instrumentos.
- 6- Análisis y discusión de los resultados de los instrumentos.
- 7- Identificación del nivel de motivación del colectivo.
- 8- Análisis de la correspondencia entre las necesidades de capacitación detectadas y los contenidos de los planes y programas de capacitación.
- 9- Determinación de las necesidades y expectativas.

Etapas número 3: Aseguramiento, acciones que la integran:

- 1- Constatación de la existencia de los planes y programas de capacitación.
- 2- Completamiento del claustro docente.
- 3- Condiciones de los escenarios y locales para ejercer la docencia: iluminación, ventilación, amplitud, ruido.
- 4- Tecnología y medios de enseñanza a utilizar.
- 5- Base material de estudio (bibliografía básica y complementaria, lápiz, libretas).
- 6- Licitación de la aplicación del sistema y del proceso de capacitación.
- 7- Existencia de los certificados y títulos para el proceso de acreditación.

Etapas número 4: Ejecución, acciones que la integran:

- 1- Identificación y ubicación de la aplicación del sistema de capacitación en el sistema de trabajo (3 etapas).
- 2- Articulación entre los componentes del sistema de capacitación.
- 3- Implementación de las formas organizativas de capacitación.
- 4- Aplicación de las exigencias para el sistema de capacitación.
- 5- Instrumentación de las diferentes acciones de capacitación.

- 6- Adecuación de los planes y programas de capacitación.
- 7- Aplicación de los documentos normativos.
- 8- Coordinación con los directivos para constatar marcha del sistema.

Etapa número 5: Evaluación y control, acciones que la integran:

- 1- Nivel de cumplimiento de los objetivos.
- 2- Identificación del ambiente de evaluación.
- 3- Nivel de integración de cada componente.
- 4- Correspondencia entre las necesidades de capacitación y los contenidos refrendados en los planes y programas.
- 5- Cumplimiento y calidad de los aseguramientos, calidad de las formas organizativas utilizadas.
- 6- Pertinencia del sistema de capacitación en el contexto.
- 7- Nivel de motivación del personal implicado.
- 8- Impacto de los resultados alcanzados con la aplicación del sistema de capacitación.
- 9- Balance de las barreras y potencialidades detectadas en la aplicación del sistema de capacitación y propuestas de medidas para su perfeccionamiento (mecanismo de retroalimentación).

Es posible afirmar que en la fundamentación teórico metodológica expuesta del Sistema de Capacitación que se presenta, cada componente se encuentra interrelacionado entre sí, con un nexo desde la teoría y la práctica, lo general y lo particular, lo interno y lo externo, además se corresponden con los objetivos de la investigación y de la propia propuesta. Los fundamentos teóricos y metodológicos del Sistema de Capacitación, serán complementados con la estructura e implementación práctica que se describe más adelante en la presente memoria escrita.

Conclusiones del capítulo

El proceso de investigación propuesto resulta pertinente, coherente y permite transitar desde un diagnóstico inicial que accedió a constatar el estado actual de la Empresa de Correos Sancti Spiritus hasta su valoración final, con un hilo conductor que favoreció el desarrollo y análisis de la investigación de forma integradora.

El diagnóstico realizado permitió constatar insuficiencias y potencialidades relacionadas con el proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en las condiciones de la Empresa de Correos Sancti Spiritus. En este sentido el Sistema de Capacitación diseñado para estos fines se caracteriza por su flexibilidad, el carácter cíclico, interactivo y por ser contentivo de etapas, acciones, requisitos, premisas, principios y exigencias, para propiciar una organización y clima sociopsicológico favorable con relación a este proceso, la propuesta de resultado científico está tipificada por su contribución al perfeccionamiento de un proceso de capacitación, desde un proceso de enseñanza aprendizaje de la teoría de dirección (gestión), en condiciones de la empresa así como el uso de la información resultante de esta.

El Sistema de Capacitación diseñado combina las formas organizativas de capacitación con los contenidos que a nivel de país se indican y que a su vez la empresa necesita para el desarrollo de sus procesos de gestión y dirección en condiciones particulares de esa organización. Este Sistema de Capacitación se integra al sistema de trabajo de la empresa en sus tres etapas. La propuesta se encuentra contextualizada a la situación actual por la que atraviesa el mundo, América Latina y Cuba referente a la pandemia Covid-19, ajustada a la situación del bloqueo económico, financiero y comercial y haciendo frente al combate en las redes sociales contra la subversión.

CAPÍTULO 3: ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y RESULTADOS DE SU VALORACIÓN

El presente capítulo se expone la descripción de la estructura e implementación del sistema de capacitación y la valoración de los expertos acerca de la pertinencia y calidad del Sistema para el perfeccionamiento del proceso de capacitación en las condiciones de la Empresa de Correos de Sancti Spiritus.

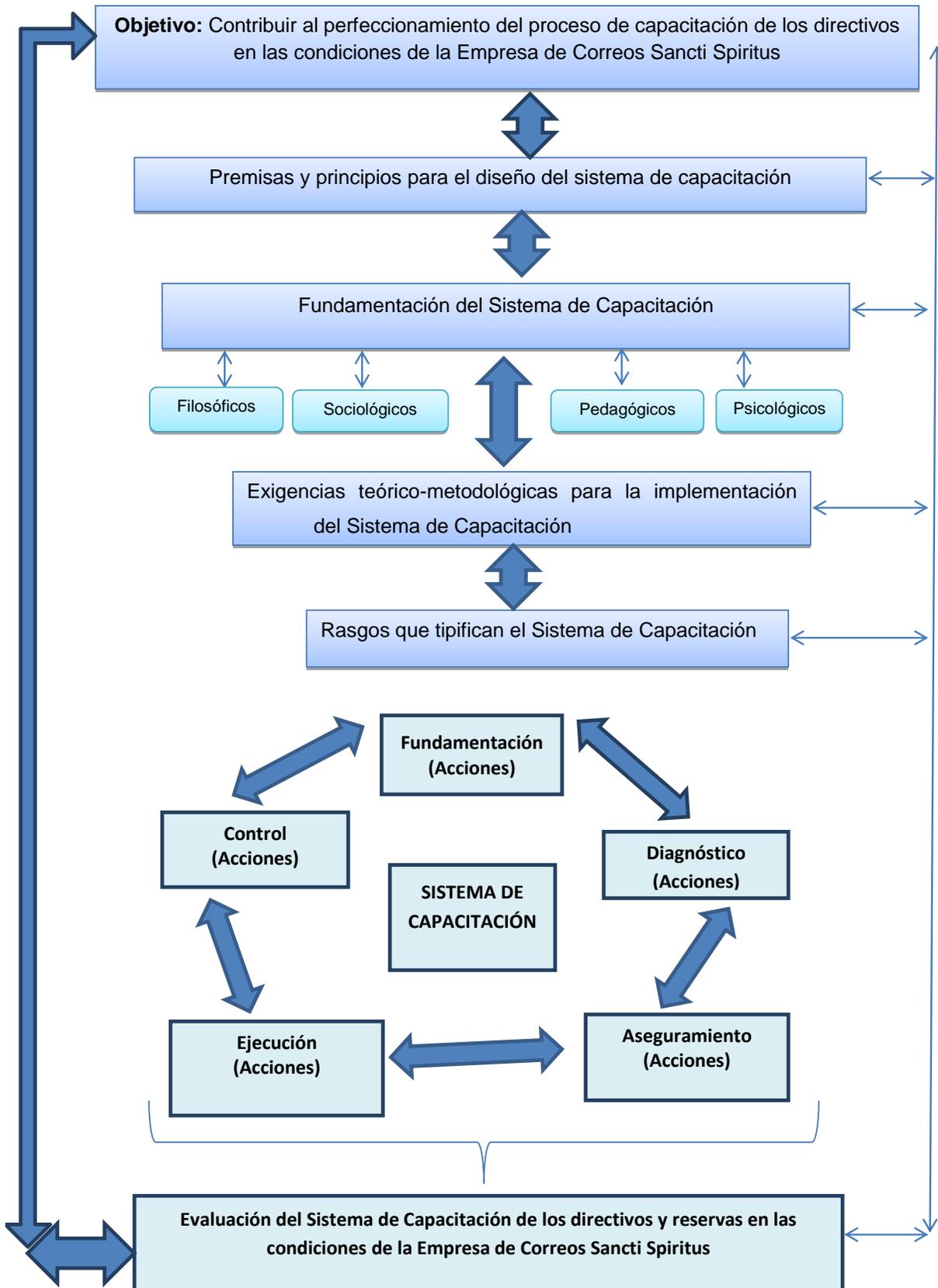
3.1 Estructura del Sistema de Capacitación en las condiciones de la Empresa de Correos Sancti Spiritus.

El Sistema de Capacitación que se propone, es contentivo de rasgos, premisas, principios y exigencias para su implementación. Se puede plantear que este se encuentra insertado en el sistema de trabajo de la Empresa de Correos Sancti Spiritus en sus tres etapas (análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección, desarrollo de la capacidad de dirección y análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección), en la propuesta se integra además los documentos normativos que vigentes para la (OSDE) y se contextualiza a la empresa.

En su diseño se consideró el proceso de capacitación y el proceso de dirección, así como las funciones de dirección, las que permitieron configurar desde un enfoque de sistema las etapas con sus respectivas acciones. Además el Sistema de Capacitación se encuentra contextualizado a las nuevas condiciones del país como es la pandemia Covid-19, así como a otros retos y desafíos como la subversión y el enfrentamiento al bloqueo económico, comercial y financiero cada vez más agudo.

En el tratamiento a cada una de las etapas del Sistema se tienen en cuenta también la atención a diferencias individuales de cada uno de los directivos y reservas en correspondencia con su capacidad de dirección y nivel de autopreparación. Este presupuesto permitió proyectar el alcance de la propuesta, su inserción al sistema de trabajo de la empresa, a las orientaciones emanadas del nivel superior, así como a las prioridades de la empresa.

Gráfico del Sistema de Capacitación



Además de lo expuesto se puede agregar que el resultado científico que se presenta está diseñado desde un enfoque holístico y prospectivo con la participación de los agentes implicados en el proceso. Todo ello permitió el enriquecimiento y científicidad del proceso a partir del estilo democrático al tener en cuenta los criterios del colectivo para su diseño. El Sistema de Capacitación se ajusta al período lectivo del proceso de capacitación para la Empresa de Correos Sancti Spiritus, este comprende un ciclo de tres meses y se desarrolla dos veces al año.

En correspondencia con lo expuesto en el diseño teórico metodológico de la investigación específicamente su objeto de estudio el proceso de capacitación de los directivos y sus reservas en el contenido Administración Dirección, es posible plantear que esta preparación abarca al conjunto de temáticas principales dirigidas a los cuadros y las reservas de la empresa de correos Sancti Spiritus acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye la preparación integradas, en dirección, económicas, jurídicas e información.

Además existen diferentes formas organizativas para el proceso de capacitación que fueron utilizadas en la propuesta como es el caso de: los cursos estos se encuentran destinados a la preparación especializada que a su vez por sus objetivos y propósitos estos pueden ser: de actualización: para el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades; para cargo: para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para un cargo determinado, de recalificación: para la superación en funciones relacionadas con otra especialidad así como de complementación: para desarrollar competencias no específicas de su especialidad. Todos ellos en correspondencia con las necesidades de los directivos y sus reservas en la empresa. Se incorporó a las formas organizativas mencionadas el taller con sus características. En revisión bibliográfica realizada por el autor pudo constatar que existe consenso entre los estudiosos de la temática acerca de sus beneficios, ya que propicia un trabajo en equipo al potenciar las relaciones interpersonales permite un mejor vínculo de la teoría con la práctica, insuficiencia declarada en la situación problemática de la investigación que se presenta, permite una mejor atención a diferencias individuales. Resulta necesario plantear que aunque el taller se estudia en un proceso pedagógico se diferencia del resto de las formas organizativas por su

carácter integrador y generalizador, lo que responde en mayor medida a las necesidades de capacitación de la empresa donde se desarrolla la investigación.

Es posible afirmar que un componente cardinal del taller es la autopreparación tanto de docentes como de estudiantes (directivos y reservas de la Empresa de Correos), para el debate de la problemática seleccionada para aportar experiencias e intercambiar profesionalmente, de esta forma se persigue un elevado nivel de participación e implicación del colectivo. Entre los rasgos distintivos del taller que se propone potenciar en el Sistema de Capacitación de encuentran la función de actualizar a los directivos y reservas, dado el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la tecnología y los retos y desafíos imperantes, permite el desarrollo personal y profesional de los implicados a partir de su preparación para el taller y participación consciente.

En el diseño del Sistema de Capacitación se consideró la autopreparación con un enfoque generalizador de los directivos y reservas de la Empresa de Correos, esta se realiza como forma de mantener una sistemática actualización de los implicados. Requiere de una planificación y control riguroso por parte del jefe inmediato superior por lo que se convierte en una necesidad profesional. Es necesario plantear que para el autor la autopreparación es el proceso mediante el cual satisfaciendo motivaciones se reconstruye y reelabora el conocimiento, a través de la búsqueda de información y el intercambio sistemático de esta con otros sujetos y el objeto de la profesión. La autopreparación se encuentra identificada con la metacognición, autovaloración y autorreflexión del directivo y reserva de la Empresa de Correos.

Finalmente además de las formas organizativas mencionadas se utilizó la rotación de puestos de trabajo esta constituye otra de las acciones que conforman las etapas y acciones del Sistema propuesto en la empresa. Su objetivo fundamental es lograr que cada directivo y reserva pueda realizar cualquier actividad sin distinción del puesto que ocupa, todo ello permitirá ofrecer una mejor respuesta a las tareas que son solicitadas, además incide en el sentido de pertenencia y la consecución y cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. E sistema de rotación de puestos de trabajo se realiza con una frecuencia mensual y permite a cada reserva ser

adiestrado para el cargo que va a ocupar. Se debe precisar que el jefe superior es el máximo responsable de esa preparación y su correspondiente calidad.

Estas formas organizativas unidas a las consultas, aprobación por parte del consejo de dirección de la empresa y las prioridades del departamento de cuadro permitieron el perfeccionamiento continuo de la propuesta de solución al problema científico de la investigación.

Partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico y las necesidades de capacitación detectadas a partir de la aplicación de las diferentes técnicas, se propone a la empresa realizar las etapas con sus respectivas acciones de capacitación que permitirá a los directivos y reservas aumentar sistemáticamente su capacidad de dirección, en correspondencia con las condiciones que demanda el desarrollo económico y social del país, facilitándole tomar decisiones coherentes con el entorno y de esta forma elevar la eficiencia de la empresa.

A continuación se hace referencia a algunas acciones correspondientes a las etapas del Sistema de Capacitación y que a su vez son formas organizativas del proceso de capacitación.

Objetivo general de las acciones: Lograr que la capacitación de los directivos y reservas se realice de manera ágil, organizada, sistemática y actualizada, acorde con las necesidades determinadas y la labor que desempeñan.

Intercambio con directivos y reservas para presentar las etapas y acciones que se propone establecer con ellos en correspondencia con las necesidades detectadas.

Fecha: septiembre/2021

Curso de Gestión Económico-Financiera, en el que se incluirán temáticas como control interno y análisis e interpretación de Estados Financieros con el objetivo de adquirir conocimientos y habilidades para enfrentar y analizar los procesos económicos y contribuir al logro, consolidación y elevación de la eficacia y eficiencia empresarial. Directivos y reservas, Fecha: septiembre/2021

Curso de Gestión de Marketing para comprender la naturaleza y el papel del marketing como filosofía para la dirección estratégica de empresas permitiéndoles

analizar y evaluar diferentes herramientas del marketing que apoyan el proceso de toma de decisiones en la empresa y desarrollar habilidades en la utilización del marketing en las condiciones de la gestión empresarial. Fecha: octubre/2021

Curso de Gestión del Capital Humano para desarrollar habilidades en la dirección de los recursos humanos como factor estratégico del desarrollo de la organización, proyectar la formación y desarrollo de los recursos humanos en función del logro de la eficiencia empresarial, comprender el trabajo de los cuadros y el nuevo rol del jefe a partir de los desafíos que imponen los cambios en el entorno. Directivos y reservas.

Fecha: octubre/2021

Curso de Dirección Estratégica para comprender los procesos fundamentales del desarrollo estratégico y la política empresarial, analizar y evaluar las categorías y herramientas fundamentales de la dirección estratégica y la política empresarial, y desarrollar habilidades en la aplicación del pensamiento estratégico y la política empresarial en las condiciones concretas de las organizaciones cubanas. Implementación de las normas jurídicas en la empresa a partir de la Dirección Estratégica.

Curso las funciones de dirección y habilidades directivas en los cuadros y reservas de la Empresa de Correos Sancti Spiritus (anexo 7), Fecha: octubre/2021

Taller de Perfeccionamiento Empresarial, hacer énfasis en los requisitos establecidos que les permita realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. (anexo 17). Fecha: noviembre/2021

Curso básico de Computación para tener los conocimientos básicos que permitan la utilización de las diferentes herramientas informáticas en función de la planificación anual y operativa, y mejorar el sistema de información de la empresa. Fecha: noviembre/2021

Taller de Preparación Política e Ideológica en relación con los cambios a ejecutar en el Sistema empresarial cubano para la implementación efectiva de los Lineamientos del VIII Congreso del PCC, que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y

eficacia con responsabilidad social acorde a la legislación vigente. Se proponen las siguientes temáticas:

- El papel que juega la empresa estatal socialista en el sistema de relaciones con todas las formas de gestión.
- Las formas de gestión no estatal de procesos de producción y servicio: asociación económica, cooperativas, trabajador por cuenta propia y otras. Las relaciones económicas entre todas las formas de gestión.
- Las principales transformaciones que debe sufrir el modelo de perfeccionamiento empresarial.

Fecha: noviembre/2021

Taller con el tema de la teoría y efectividad de las reuniones, tipos de reuniones y utilización del tiempo libre por parte de directivos y reservas en la empresa.

Fecha: noviembre/2021

Los cursos que se presentan obedecen a la necesidades de capacitación constatadas en el diagnóstico y a la prioridad de actualización y contextualización de los directivos y sus reservas ante los retos y desafío sociales (la pandemia Covid-19, la agudización del bloqueo, la fuerte subversión y lucha en las redes sociales. Además para dar cumplimiento a las políticas aprobadas por el Consejo de Ministros sobre las transformaciones del sistema empresarial como parte de la actualización del Modelo Económico.

También para dar tratamiento a las relaciones con las nuevas formas organizativas y estructurales de producción y los servicios (MIPYME), así como para fomentar competencias en la Dirección y Gestión Empresarial, en relación con las transformaciones del sistema empresarial estatal cubano a partir de la implementación de los Lineamientos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia con responsabilidad social acorde a la legislación vigente, cuya implantación requiere un proceso de capacitación que abarcará a los directivos de las Organizaciones

Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), las empresas y unidades empresariales de base (UEB). (Anexo 6).

Finalmente en la etapa de control y evaluación del Sistema de Capacitación de los directivos y reservas de la Empresa de Correos Sancti Spiritus, se consideró el siguiente análisis que parte de la formulación del objetivo que es la evaluación del impacto del Sistema de capacitación de los directivos y reservas de la Empresa. Para el logro de estos fines se determinaron principios y premisas por la que se debe regir el proceso de evaluación de las etapas del sistema.

Principios

1. La evaluación se debe realizar de forma individual. El impacto de la capacitación se produce en el directivo y en su organización, así como en las relaciones que se establecen con el entorno.
2. Se considera una acción de mejora a la gestión del proceso de capacitación (sistema de capacitación), a la organización y al directivo. La evaluación permite la retroalimentación del desempeño del evaluado debido a la capacitación recibida, de lo cual se toman decisiones para la mejora continua.
3. Se debe realizar de forma sistemática. El tiempo de evaluación debe estar claramente establecido. La evaluación debe ser realizada con determinada frecuencia para evaluar en el tiempo los cambios que ocurran en cada etapa.
4. Posee carácter integrador. Está integrada a las etapas de la gestión del proceso de capacitación. Se planifica, organiza, ejecuta y mejora la evaluación y a la vez se evalúa la planificación, la ejecución y la mejora.
5. Debe existir un trabajo coordinado entre evaluados y evaluadores en cada etapa y acción precedente. Evalúa el jefe inmediato superior de conjunto con el departamento de cuadros. Todos deben estar sensibilizados en la necesidad de evaluar de forma conjunta tanto el aporte del directivo como el propio Sistema de Capacitación que se propone.

Premisas

1. Debe existir compromiso de veracidad con la información brindada. Cada evaluador brinda de manera precisa y consciente la información para la correcta evaluación del Sistema de Capacitación.
2. El diseño del Sistema de capacitación debe estar en correspondencia con las metas establecidas y las necesidades identificadas. La capacitación responde a la necesidad de aplicar los lineamientos, y obtener un nivel medio de conocimientos y habilidades en los directivos durante la aplicación de la propuesta, para elevar el desempeño y la cooperación.
3. La etapa de control evaluación del Sistema de Capacitación está diseñada para identificar los logros en las etapas anteriores que se implementan con un enfoque sistémico y sistemático, a través del cumplimiento de los programas y sus objetivos, las formas organizativas y la utilización de los conocimientos adquiridos y las habilidades creadas en cambios individuales, organizacionales y en la cooperación de los directivos.
4. Apoyo e interacción del órgano de cuadro como estructura responsable de la evaluación. El órgano de cuadro debe indicar el proceso de evaluación y gestionarlo como vía de mejora de los procesos organizacionales en general.
5. Se debe mostrar preparación del evaluador y los evaluados para realizar el complejo proceso de evaluación, así como sensibilidad por los cuadros para contribuir a la identificación de los cambios provocados por la capacitación.
6. Se debe realizar un resumen donde se pondere las barreras y potencialidades detectadas durante el control y evaluación de cada una de las 5 etapas que componen el Sistema de Capacitación, se debe priorizar el análisis a partir del enfoque de sistema y prospectivo, así como estratégico de la propuesta.

Las acciones comprendidas en la etapa de control y evaluación dentro del sistema de capacitación y la relación con el resto de las etapas, siempre se encuentran sobre la base del ciclo de la dirección y el ciclo de mejora de la calidad. Las etapas del Sistema de capacitación aparecen explícitas y con carácter de sistema. El control y

evaluación se realiza desde el comienzo del proceso de capacitación, donde se establecen los objetivos, fundamentos, premisas, principios y los momentos de evaluación, o sea, se planifica la evaluación.

También se evalúa desde el inicio la propia planificación. En la etapa de ejecución se desarrolla el programa diseñado y se evalúa el impacto en los directivos durante el curso, así como después de culminado el mismo, de acuerdo al tiempo establecido en el cronograma de evaluación. En la etapa de mejora se verifica el cumplimiento de la planificación de la evaluación, se corrigen las desviaciones y se identifican las mejoras en la gestión del proceso de capacitación. En todo momento se debe evaluar la utilización de las destrezas adquiridas en la aplicación de los lineamientos y el impacto que provoca en el cuadro, la organización y las relaciones de cooperación, con énfasis en la búsqueda de los costos y los beneficios económicos. El enfoque anterior permite la mejora continua de la gestión del proceso de capacitación de los cuadros.

Conclusiones del Capítulo

El Sistema de Capacitación que se propone, es contentivo de rasgos, premisas, principios y exigencias para su implementación, además se encuentra insertado en el sistema de trabajo de la Empresa de Correos Sancti Spiritus en sus tres etapas (análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección, desarrollo de la capacidad de dirección y análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección). Se caracteriza por su carácter flexible, dinámico, integrador e interactivo, siendo asequible para su decodificación. La propuesta se integra además a los documentos normativos vigentes para el trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y para la (OSDE) a la que pertenece y contextualiza la empresa.

En el diseño del Sistema de Capacitación se consideró el proceso de capacitación y el proceso de dirección, así como las funciones de dirección (ciclo directivo), las que permitieron configurar desde un enfoque de sistema las etapas con sus respectivas acciones.

Las formas organizativas de capacitación se utilizaron a partir de los objetivos de la investigación y de un diagnóstico que obedece a las necesidades de capacitación de

los directivos y reservas. Las mismas se encuentran interrelacionadas con un enfoque de sistema que permite el perfeccionamiento del proceso de capacitación.

Las tareas principales desarrolladas para valorar la contribución de la propuesta de solución del problema científico el Sistema de Capacitación fueron las siguientes:

3.2 Identificación de la fundamentación teórica acerca del método criterio de expertos

3.3 Valoración, por los expertos, del Sistema de Capacitación para contribuir al perfeccionamiento dicho proceso en la Empresa de Correos de Sancti Spiritus.

3.2 Fundamentación teórica acerca del método criterio de expertos.

Para realizar el estudio acerca de la fundamentación del criterio de expertos es posible aseverar que en los últimos tiempos, en tesis de maestrías y de doctorado, es frecuente el empleo del método de criterio de expertos, criterio de especialistas, criterio de usuarios o criterio de evaluadores externos. Estos son utilizados según la preferencia o grado de comprometimiento con el término que el aspirante o tutor haya decidido. Con su uso se pretende respaldar las ideas científicas que se defienden o las respuestas que se dan a las preguntas que han guiado el proceso investigativo.

En revisión bibliográfica realizada se pudo constatar que existe consenso por parte de los estudiosos de la temática de que las consultas a expertos, a especialistas, a usuarios, son necesarias y en ocasiones indispensables. Sin embargo, existen algunos investigadores que tienen criterios contrarios a la aplicación generalizada de estas consultas. En contextos científicos algunos no reconocen el criterio de especialistas y el criterio de usuario como método, otros los reconocen pero no lo sustentan correctamente.

Aunque todos estos términos (criterio de expertos, criterio de especialistas, criterio de usuarios y criterio de evaluadores externos) a nuestro juicio, están bajo el amparo de un método cualimétrico del nivel empírico resulta necesario, sobre todo para acciones de investigación, aludir a las marcas diferenciales del énfasis que pone uno u otro en el proceso de evaluación de una propuesta científica. Lo expuesto permite

desde una perspectiva holística esclarecer la responsabilidad que se asume por parte del investigador al decidir el empleo de uno u otro y establecer el alcance de la evaluación realizada.

En la investigación que se presenta se utiliza en el proceso de valoración de la propuesta (Sistema de Capacitación) el criterio de expertos, por tanto el autor considera pertinente establecer precisiones sobre lo que es el criterio de expertos.

En la búsqueda acerca de la temática, se pudo constatar que existen un número de autores en el ámbito internacional y nacional que han profundizado en el estudio del término es así que Durand (1971) considera que se entiende por experto, tanto al individuo en si como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

En correspondencia con la propuesta del autor anterior se considera que esta definición de experto caracteriza las principales funciones de estos, sin embargo, Crespo (2007) la complementa tomando en consideración la función prospectiva de sus valoraciones y en este sentido la reformula de la siguiente manera: "Se entiende por experto a un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla. En la investigación se asumen los criterios del autor a partir que se tienen en cuenta los pronósticos de los expertos, así como sus recomendaciones para el perfeccionamiento del Sistema de Capacitación, para materializar este propósito se le envió a cada experto la propuesta con sus respectivos indicadores y se recibió sus criterios, sugerencias, valoraciones y se fue cotejando y adecuando a las recomendaciones, el proceso se repitió hasta que existió consenso por parte de los expertos.

A las consideraciones expuestas por el autor Crespo (2007), se agrega que la definición, entre otros aspectos, pone de notoriedad el difícil y responsable rol del experto al considerarlo capaz de ofrecer valoraciones conclusivas; pone de relieve también su responsabilidad cuando debe pronosticar lo que puede suceder de

aplicarse la solución que el investigador da al problema y que por supuesto, se ha sometido a su consideración.

En la investigación que se presenta como se ha asumido esa definición de expertos y consecuentemente las definiciones dadas por el mismo autor de los cuatro aspectos que se pronostican, a saber, efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia.

Efectos: Visto estos como resultados de una acción que produce una serie de consecuencias en cadena, las que pueden ser buenas o malas, tener consecuencias favorables o desfavorables, obtenerse los resultados previstos o tener efectos contraproducentes.

Aplicabilidad: Si los resultados pueden ser satisfactorios, puede que sean aplicables tal como se propone, aplicarse parcialmente o haciendo modificaciones.

Viabilidad: Está relacionada con la aplicabilidad pero se precisa en mayor cuantía, porque depende de si por circunstancias presente, tiene probabilidades o no de poderse aplicar, así, puede ser que una propuesta científica sea aplicable y con ella obtener resultados muy satisfactorios, pero en las condiciones actuales de desarrollo de los docentes, directivos o por cuestiones económicas no sea viable su aplicación.

Relevancia: Calidad o condición de relevante, importancia, significación en la esfera donde se investiga, novedad teórica y práctica que representa la futura aplicación del resultado que se valora.

En consecuencia con lo expuesto hasta el momento y al considerar que en la tesis se realiza la valoración de la propuesta de solución al problema científico (Sistema de Capacitación que contribuya al perfeccionamiento de dicho proceso en la Empresa de Correos de Sancti Spíritus) es que se concibe y asume los postulados del citado autor cuando asevera que la evaluación de un resultado científico se denomina “de expertos” cuando se obtiene de las opiniones de especialistas con un máximo de competencia.

Desde esta perspectiva es posible afirmar que el método de evaluación de expertos se emplea para comprobar la calidad, pertinencia y efectividad de los resultados de las investigaciones, tanto en su concepción teórica como en su aplicación en la práctica social, es decir, el impacto que se espera obtener con la aplicación de los resultados teóricos de la investigación en la práctica, cuando resulta imposible o muy

difícil realizar las mediciones por métodos más precisos, como puede ser el experimento, o cuando se desea la valoración de los expertos antes de realizar un experimento para prever posibles factores de fracaso.

Al considerar como se ha asumido en la tesis las premisas del investigador Crespo (2007) quien refiere que los clásicos plantean que los criterios de expertos se aplican preferentemente cuando:

- No existen datos históricos con que trabajar.
- La previsión de implantación de nuevas tecnologías.
- El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos.
- Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso evolutivo.
- Las investigaciones con un enfoque teórico, con el propósito de evaluar la calidad, pertinencia y efectividad del modelo teórico propuesto y comprobar la validez de los procedimientos metodológicos que se aplicarán.
- Las de corte experimental antes de someter a la prueba de la experiencia el método teórico propuesto.

Si bien hasta el momento en la tesis se ha refrendado el criterio de expertos como método con un elevado nivel de autenticidad es posible formularse la interrogante siguiente ¿Qué ocurre cuando no se evalúa la propuesta por expertos y se le adjudica otro nombre a quienes la evalúan, digamos “especialistas”? De hecho, se considera entonces que la propuesta no la están evaluando personas con un máximo de competencia. Si se considera que los especialistas que la evalúan son especialistas de reconocida experiencia profesional avalada por la alta calificación, conocimiento profundo del tema objeto de investigación y resultados satisfactorios en el trabajo profesional entonces, podemos considerarlos expertos.

De lo expuesto, se evidencia que existen diferencias entre el criterio de expertos y el criterio de especialistas. Dado que en la tesis que se presenta, se seleccionó para la valoración de la propuesta de solución del problema científico, el criterio de experto se considera pertinente recrear su diferencia con el resto de los términos que se utilizan en el proceso investigativo

El término “especialista” se relaciona con el ejercicio de la profesión en relación con el objeto de estudio de la investigación. Es especialista el que practica una rama determinada de la ciencia.

Los especialistas con determinados requisitos exigidos podrán ser utilizados para:

- Valorar la factibilidad, aplicabilidad, viabilidad de una propuesta dada.
- Obtener una consideración que justifique o constate si es apropiada para las condiciones actuales del proceso para el cual es elaborado una determinada propuesta científica.

Antes de seleccionar a los especialistas, el investigador debe delimitar qué características o requerimientos deben poseer ellos en la investigación que se está realizando. Se debe declarar qué es lo que se entiende por especialistas.

A fin de ser utilizados en una investigación, los especialistas deben distinguirse por su experiencia en el objeto “concreto-pensado” propuesto por el investigador, y caracterizarse por ser críticos, con disposición para cooperar, entre otras características deseables.

En este sentido queda explicitado que cuando se refiere al criterio de especialistas es porque se ha considerado que estos profesionales no son especialistas de máxima competencia, pero que para los fines investigativos sus opiniones son válidas. Por este motivo el autor del estudio que se presenta considera que estos aportan al proceso de investigación. Es por ello que se comparte el parecer que el desarrollo de investigaciones de diferentes ramas de la ciencia que aplican el criterio de especialistas demuestra, que a través del mismo, se logran corregir y perfeccionar resultados científicos propuestos (sistemas de capacitación, sistema de acciones, programas, metodologías y otros).

Varios investigadores evalúan la factibilidad de su propuesta por la vía experimental, contrastadas con el criterio de expertos o el criterio de especialistas, y ya se convierte en una variante más la consulta a los que se beneficiarán con esos resultados para valorar sus consideraciones. Esta variante es denominada “criterio de usuarios”. Estos no necesariamente son especialistas en una materia, másteres o doctores que presentan un nivel de conocimientos académicos importante, no necesariamente tienen un conocimiento profundo del tema objeto de investigación y

tampoco sus criterios evaluativos sobre un producto científico se consideran siempre autorizados.

El criterio de usuarios es considerado por Matos (2006) como un método a través del cual se obtienen las opiniones que emiten los sujetos que se convierten en usuarios o beneficiarios directos de una propuesta, que por demás están o estarán responsabilizados con la aplicación de tales resultados en el futuro inmediato o mediato. Estos individuos, están avalados para desde la práctica como criterio de la verdad de la implementación de la propuesta de solución, emitir consideraciones que pueden contribuir al perfeccionamiento de los diferentes resultados científicos. El método de criterio de usuarios no es el criterio de especialistas, no es el criterio de expertos, se diferencian entre ellos, primero por los fines que se persiguen al utilizarlos y segundo por los requerimientos o exigencias de los sujetos que intervienen.

Ante los presupuestos referenciados hasta el momento en la fundamentación resulta preciso apuntar otra variante que se presenta en las investigaciones. Esta es, los evaluadores externos, estos son los expertos que examinan y emiten opinión de una propuesta científica tomando como referencia la información derivada de los procesos de autoevaluación y la complementan con la observación directa de la propuesta científica en ejecución.

Al considerar lo expuesto el autor arriba a las ideas y conclusiones siguientes el experto es un especialista con máxima competencia. El especialista no tiene necesariamente máxima competencia, si la tuviera fuera un experto. El usuario puede ser un especialista con máxima competencia o sin máxima competencia, es un beneficiario directo de una propuesta. El evaluador externo es un experto.

En una misma investigación no se excluye la utilización de todas las variantes expuestas y ser utilizadas además, para una triangulación metodológica. El autor de la tesis además considera que en todos los casos existe una posibilidad y potencialidad en esos expertos, especialistas, usuarios, de aportar consideraciones y circunspecciones que permiten el cumplimiento del objetivo de una investigación determinada en el caso que se presenta conocer la calidad, efecto, aplicabilidad, viabilidad y relevancia del Sistema de Capacitación que contribuya al

perfeccionamiento de dicho proceso en Empresa de Correos de Sancti Spíritus en la práctica.

Luego de describir el establecimiento de las distinciones entre los sujetos que evalúan una propuesta científica, el autor considera necesario ofrecer una secuencia de acciones de carácter metodológico que fueron instrumentadas en la investigación para la utilización del método de evaluación por criterio de expertos, de especialistas y de usuarios.

Secuencia de acciones de carácter metodológico para la utilización del método de evaluación por criterio de expertos.

- Precise el objetivo explícito de la consulta a expertos, según sea el caso.
- Delimita qué características o requerimientos deben poseer los expertos, en la investigación que se está realizando.
- Seleccione los posibles expertos, que pueden ser utilizados en la investigación atendiendo a las características o requerimientos que deben poseer, delimitados en el paso anterior.
- Determine la cantidad de expertos, que va a elegir de los ya seleccionados. Puede ser un número pequeño de ellos, pero también puede ser un número grande. En ambos casos, la cantidad se justifica según el propósito para el que se utilicen esos expertos. Valore especialmente, si dispone de un número pequeño, las consecuencias que puede provocar.
- Seleccione el método, la técnica e instrumento para la recolección de los criterios.
- Aplique el método y/o la técnica e instrumento para la recolección de los criterios con los requerimientos metodológicos exigidos para ello.
- Procese la información en dependencia del método y/o técnica e instrumento utilizado para la recolección de los criterios.
- Decida cuál es la forma óptima de “presentar” los resultados. Usualmente se emplean tablas resúmenes y gráficos que se comentan por escrito en el informe de investigación.
- Finalmente destaque los aspectos relevantes derivados de su análisis.

Después del análisis de los fundamentos teóricos realizados acerca del método de criterio de experto es posible plantear que en la secuencia de acciones de carácter metodológico para la utilización del método de evaluación por criterio de expertos, se encuentra en correspondencia con, la cantidad de expertos, elegidos se justifica según el propósito para el que son utilizados. El procesamiento de la información depende del método y/o técnica e instrumento utilizado para la recolección de los criterios y no de quienes vierten los criterios. En este sentido se infiere que el método requiere de un proceso de análisis e interpretación continua en función del cumplimiento del objetivo de la investigación en este caso constatar la calidad, pertinencia y aplicabilidad del Sistema de Capacitación que contribuya al perfeccionamiento de dicho proceso en la Empresa de Correos de Sancti Spíritus

3.3 Valoración del Sistema de Capacitación mediante criterio de expertos.

La valoración del Sistema de Capacitación propuesto para el perfeccionamiento de dicho proceso en la empresa de provincial de correos de Sancti Spiritus, se concretó en la realización de los siguientes pasos.

- Revisión bibliográfica y consulta a expertos.
- Selección de los expertos
- Recopilación de los criterios de los expertos
- Reelaboración de algunos indicadores y del cuestionario, según los resultados obtenidos.
- Procesamiento estadístico de la información y análisis de los resultados.

El trabajo para la valoración del Sistema de Capacitación, se inició con la consulta a 35 profesionales en total, entre ellos: profesores, directivos y especialistas de cuadros. Estos estaban relacionados con la enseñanza de la dirección, la formación profesional y la formación de cuadros. El propósito de las acciones se orientó al perfeccionamiento del Sistema de Capacitación, más que a recibir la aprobación o desaprobación por un grupo de expertos.

Sobre este aspecto autores como Ramírez y Toledo (2005) consideran que antes de la valoración debe aclararse qué se entiende por experto. En tal sentido se incluye tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de

ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

La selección de los expertos se ejecutó a partir de la autovaloración que realiza cada profesional sobre su competencia en el tema de la capacitación, así como de las fuentes que argumentan tal nivel de competencia.

Para estos fines se elaboró una comunicación a posibles expertos, (Anexo 9) y se aplicó una encuesta para determinar el coeficiente de competencia a 35 profesores, directivos y especialistas de cuadros (Anexo 10). Se priorizó a los que han estudiado e investigado sobre la temática. Aunque este grupo de expertos no se tomó al azar, a cada uno se le determinó el coeficiente de competencia mediante un procesamiento estadístico automatizado en un libro electrónico elaborado con este fin.

Las fuentes que le permitieron argumentar sus criterios fueron determinadas a partir de solicitar a cada encuestado que indicara en una escala ordinal de tres categorías (alto, medio, bajo) el grado de influencia que han tenido, en el nivel de competencia que alcanza, cada una de las siguientes fuentes:

- experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional,
- experiencia obtenida en la actividad profesional de dirección,
- experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación,
- estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la capacitación,
- conocimientos sobre el Sistema de Capacitación como alternativa de solución de los problemas en el proceso de capacitación de los directivos
- conocimientos teóricos acerca del Sistema de Capacitación en las empresas de correos en el país.

El cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación de cada especialista se realizó sobre la base de utilizar como fuentes, las expuestas (Anexo 9). Se aprecia en el mencionado anexo, que el aspecto fundamental para determinar el coeficiente de competencia del experto está dado por la experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional y los conocimientos teóricos sobre la actividad profesional de dirección.

De esta forma les permite dar criterios acertados respecto al Sistema de Capacitación diseñado para contribuir al perfeccionamiento de dicho proceso en directivos de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus. Una vez que se obtuvo la información se procedió a determinar el coeficiente de competencia (k) (Anexo 11). El cálculo se realizó según lo referido por Tomás Crespo Borges (2007). Fue considerada, además de estos resultados, la disposición a colaborar en la investigación. Con estos datos se seleccionaron 30 expertos.

Posteriormente, se les envió una guía en forma de cuestionario (Anexo 12), con las orientaciones para la valoración de los expertos acerca del análisis del Sistema de Capacitación, en la que se recogían los elementos a tener en cuenta por el experto al emitir su juicio. Las evaluaciones otorgadas se tabularon y procesaron, estadísticamente, siguiendo los pasos establecidos por el procedimiento preferencial. En la aplicación del método de valoración por criterio de expertos se utilizó, como alternativa metodológica, la de preferencia. Partió del análisis de los criterios de Ramírez U., L. A. y Toledo F., A. M. (2005). A los 30 expertos seleccionados (con un coeficiente de competencia que se comportó dentro del intervalo: (0,8 a 1) se les aplicó una guía para orientar a los expertos (Anexo 12). Esto les permitió valorar el Sistema de Capacitación y comprobar los resultados hasta ese momento.

Los datos introducidos por los expertos se valoraron mediante una escala del uno al cinco, en la que el mayor valor es el resultado más favorable y el menor valor el menos favorable. En el Anexo 13 se pueden apreciar estos resultados.

La frecuencia absoluta de categorías por cada uno de los indicadores alcanza los mayores valores en los de muy adecuado y bastante adecuado. En la matriz final (Anexo 14) se incluye la relación entre los indicadores y las categorías, la cual se comporta de manera favorable. Cuatro indicadores alcanzan la categoría de bastante adecuado, cinco la de adecuado y ningún indicador se considera poco adecuado o inadecuado. Esta información se presenta en el anexo 14.

Las recomendaciones ofrecidas por los expertos seleccionados (Anexo 14), se tuvieron en cuenta y resultaron de gran utilidad. Las principales conclusiones derivadas de la aplicación de este método se sintetizan a continuación.

La valoración se realizó a partir de los indicadores siguientes:

- Fundamentos teóricos que sustentan el Sistema de Capacitación
- Exigencias teórico-metodológicas del Sistema de Capacitación
- Aplicabilidad en el proceso de capacitación de los directivos
- Pertinencia de las acciones, las técnicas y los instrumentos para la obtención de la información
- Pertinencia de las etapas propuestas
- Adecuada estructura descrita y correspondencia con las acciones
- Acertadas consideraciones metodológicas para aplicar el Sistema de Capacitación
- Adecuada coherencia en la propuesta
- Pertinencia de las bases y principios para la implementación de la propuesta y los instrumentos para la obtención de la información
- Pertinencia de la concepción general del Sistema de Capacitación en función de la solución del problema de la investigación

Fundamentos teóricos que sustentan el Sistema de Capacitación

La coherencia en cuanto a los fundamentos es coincidente en los expertos participantes en la investigación. Consideran que expresa las bases teóricas esenciales desde una perspectiva filosófica, psicológica, sociológica y pedagógica para dar fundamento a la propuesta. Desde estas posiciones se facilita su asequibilidad con la consiguiente lógica teórica y metodológica. La fundamentación se corresponde con las concepciones en la que se sustenta la Capacitación de cuadros en Cuba. Tiene, además, rigor científico y adecuado nivel de actualización.

Exigencias teórico-metodológicas del Sistema de Capacitación

La propuesta de exigencias teórico-metodológicas fue valorada de adecuada por los expertos. Los que se incluyen en la muestra consideraron que se expresan los elementos esenciales del objeto a evaluar en relación con el proceso de capacitación de los directivos y que se precisan las condiciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Las recomendaciones estuvieron relacionadas con la cantidad de exigencias para lo cual se determinaron categorías de definición más generalizadoras. Ello permitió reducir el número propuesto al inicio.

Aplicabilidad en el proceso de capacitación de los directivos

El Sistema de Capacitación es factible de aplicar en el proceso de preparación de los directivos en el contexto de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus, de acuerdo a los criterios emitidos en los que coinciden los expertos.

Los expertos consideran que se tienen en cuenta las características del fenómeno para el cual se ha concebido, así como las barreras de tipo subjetivo y objetivo que caracterizan el proceso de capacitación de los directivos, en correspondencia con lo cual se determinan exigencias para su implementación, que orientan el tratamiento a estas contradicciones.

Es necesario aclarar que un experto recomienda la necesidad de precisar en qué espacios del funcionamiento de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus se concretarán las acciones propuestas para cada etapa, aspecto que se esclarece a partir de las bases y exigencias para implementar el Sistema de Capacitación.

Se orienta cómo aprovechar el tiempo y los espacios existentes en la concepción organizacional de la institución, contrastando los diferentes escenarios en que se concreta la actividad de los directivos, en las actuales condiciones.

Pertinencia de las bases para la implementación de la propuesta y los instrumentos para la obtención de la información

La información que se obtiene mediante los instrumentos que se incluyen en el Sistema de Capacitación, que son elaborados a partir de las dimensiones y los indicadores que se determinaron, permiten el perfeccionamiento del Sistema de Capacitación para los directivos de la empresa objeto de estudio.

Ello, además, está basado en los principios y los argumentos del propio Sistema de Capacitación para la investigación científica en las diferentes ciencias. De ahí se fundamenta la pertinencia que confieren los expertos a los instrumentos como componentes de la propuesta.

Pertinencia de las etapas propuestas

Las etapas, de acuerdo a la opinión general de los expertos, son pertinentes, responden coherentemente al logro de los objetivos propuestos. Tienen una secuencia lógica que permiten la aplicación del Sistema de Capacitación. Las etapas se encuentran estructuradas y resultan de fácil decodificación e implementación.

Adecuada estructura descrita y correspondencia con las acciones

El criterio de los expertos en cuanto a la estructura y correspondencia con las acciones empleados en el Sistema de Capacitación es adecuado y se encuentran en correspondencia con las etapas que se desarrollan en ella.

Facilitan la comprensión e instrumentación de la propuesta. Las acciones resultan claras y asequibles en cualquier contexto. Estas responden de manera adecuada a las diferentes etapas y sus correspondientes objetivos.

Acertadas consideraciones metodológicas para aplicar el Sistema de Capacitación

Resultaron con un criterio favorable en la valoración del Sistema de Capacitación, por parte de los expertos, las consideraciones metodológicas para su aplicación. Con la información obtenida se propicia un mayor compromiso e implicación personal en el propio proceso tanto de los profesores como de los directivos implicados.

Ofrece, también, la posibilidad de reflexionar de manera activa y consciente con respecto a los resultados obtenidos en el plano individual y social.

Es así que un aspecto valioso que se reconoce es la prioridad que se le concede a la autopreparación para promover la transformación de la capacitación de los directivos.

Adecuada coherencia en la propuesta

Los aspectos considerados como de mayor alcance por parte de los expertos son los criterios referentes a que el Sistema de Capacitación garantiza una coherencia adecuada en el carácter procesal y sistemático de la preparación de los directivos. El Sistema de Capacitación se encuentra en correspondencia y se ajusta a las normativas y regulaciones de la preparación de los cuadros y sus reservas en Cuba.

La orientación, la planificación y el control que se realiza se corresponden con una lógica para coordinar todas las acciones y poder valorar de forma periódica el

alcance de los resultados obtenidos. La secuencia propuesta se ejecuta, además, de forma coherente, articulada e ininterrumpida.

Pertinencia de las bases y principios para la implementación de la propuesta y los instrumentos para la obtención de la información

Las bases y principios para la implementación de la propuesta contribuyen al perfeccionamiento del proceso de capacitación, de ahí la factibilidad de su contenido. Este es un criterio en el que coinciden los expertos. Existió consenso al respecto.

A partir de las orientaciones para la concepción por etapas y acciones utilizadas, permiten la proyección de mejoras encaminadas al logro de los resultados. Ello a su vez orienta hacia el logro del perfeccionamiento de la propia actividad profesional de dirección.

Pertinencia de la concepción general del Sistema de Capacitación en función de la solución del problema de la investigación

El Sistema de Capacitación contribuye al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos y reservas en la empresa objeto de estudio, según el consenso que existió por parte de los expertos. De esta forma se encamina a la solución del problema de la investigación. Se considera que, tanto en el plano individual como social, se logran mejores resultados para el logro de niveles más altos en el desempeño de la actividad profesional de dirección en todos los niveles de la empresa de correos de Sancti Spiritus.

Es posible afirmar que el proceso de valoración por criterio de expertos precisó de un conjunto de cálculos y análisis que permitieron arribar a razonamientos acerca de la calidad y pertinencia de la propuesta, entre los análisis se encuentra la valoración de los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación del conocimiento sobre el tema objeto de estudio, en un nivel alto, medio o bajo, donde se le consignaron al nivel alto un valor de 5 puntos, al nivel medio un valor 4 puntos y al nivel bajo un valor 3 puntos. Al respecto se orienta al experto que marque con X según corresponda, atendiendo a las fuentes de argumentación que se le sugieren. (anexo 13), posteriormente los datos resultantes del procesamiento estadístico se incorporan en tabla de análisis, a partir de las frecuencias absolutas de categorías por indicador. A estos se le determinó un rango de valores por categorías para muy adecuado (MA)

el rango oscila entre (4,5-5,0), por su parte bastante adecuado (BA) asume los valores (4,0-4,5), la categoría adecuado (A) se encuentra entre (3,5-4,0), la categoría poco adecuado (PA) presenta un intervalo (3,0-3,5), por último inadecuado (I) comprende los valores menos de 3,0. (Anexo 14)

Conclusiones del capítulo

El proceso de investigación propuesto resulta pertinente y coherente, permitiendo transitar desde un diagnóstico inicial que permitió constatar el estado actual de la Empresa de Correos Sancti Spiritus hasta su valoración final con un hilo conductor que favoreció el desarrollo y análisis de la investigación de forma integradora.

El diagnóstico realizado permitió constatar insuficiencias y potencialidades relacionadas con el proceso de capacitación de los directivos y sus en las condiciones de la Empresa de Correos Sancti Spiritus. En este sentido el Sistema de Capacitación diseñado se caracteriza por su flexibilidad, el carácter cíclico, interactivo y por ser contentivo de etapas, acciones, requisitos, premisas y exigencias, para propiciar una organización y clima sociopsicológico favorable con relación a este proceso, la propuesta de resultado científico está tipificada por su contribución al perfeccionamiento de un proceso de capacitación , desde un proceso de enseñanza aprendizaje en condiciones de la empresa y vinculado a la actividad profesional de dirección así como el uso de la información resultante de esta.

El Sistema de Capacitación diseñado combina las formas organizativas de capacitación con los contenidos que a nivel de país se indican y que a su vez la empresa necesita para el desarrollo de sus procesos de gestión y dirección en condiciones particulares de esa organización. Este sistema se integra al sistema de trabajo de la empresa en sus tres etapas. La propuesta se encuentra contextualizada a la situación actual por la que atraviesa el mundo y el país.

CONCLUSIONES

- El estudio realizado permitió determinar como fundamento teórico principal que el Sistema de Capacitación de los directivos constituye un proceso que se desarrolla durante la superación profesional y contribuye a su preparación para el ejercicio de la actividad profesional de dirección. Además se constató que las investigaciones llevadas a efectos acerca de este tema resultan insuficientes dada la importancia del mismo y su contextualización a la situación actual.
- El diagnóstico realizado permitió constatar que existe la carencia de un Sistema que oriente cómo diseñar e instrumentar el proceso de capacitación de los directivos, de ahí las debilidades en el estado deseado como son su carácter flexible, científico, procesal y sistemático, el carácter orientador en función del perfeccionamiento, el protagonismo de los implicados en este proceso, así como la aceptación de la capacitación como vía de la obtención de conocimientos y habilidades
- A pesar de las debilidades confirmadas, existen potencialidades que permiten perfeccionar la capacitación en la Empresa de Correos de Sancti Spiritus, lo cual justifica la necesidad de un estudio científico orientado hacia el diseño de un sistema con estos objetivos.
- El Sistema de Capacitación diseñado se caracteriza por su flexibilidad, el carácter cíclico, interactivo y por ser contentiva de etapas, acciones, premisas, requisitos y exigencias para propiciar un clima sociopsicológico favorable con relación al proceso, está tipificado por su contribución al perfeccionamiento de la capacitación, desde una enseñanza-aprendizaje desarrolladora, integrado al proceso de dirección y con el uso de la información resultante de esta.
- La valoración realizada por los expertos a cada uno de los indicadores del Sistema de Capacitación propuesto, permite considerar que este tiene posibilidades de ser aplicado en el proceso de capacitación de directivos de la Empresa de Correos de Sancti Spíritus, teniendo en cuenta las reflexiones realizadas al respecto.

RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en otros estudios de maestría y doctorados en el estudio de la temática acerca de la capacitación de los directivos en el contexto actual a partir de la presentación de la pandemia, desde diferentes propuestas y resultados científicos e integrarlos al sistema diseñado para la orientación del proceso.
- Articular el sistema de capacitación propuesto, con otros resultados científicos desde proyectos en ejecución y orientarlos hacia el perfeccionamiento del modo de actuación de los recursos humanos.
- Socializar los resultados de la investigación para que el estudio realizado sea implementado para la preparación de los directivos en la Provincia de Sancti Spiritus.
- Publicar los resultados del trabajo en eventos y revistas científicas certificadas.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. A. (2007). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A
- Alonso, R. S.H. (2002). El sistema de trabajo del Ministerio de Educación. (Tesis presentada para optar al grado académico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”, La Habana, Cuba.
- Ayala, D.; L. A.; de la Cruz, M. P. (2013). Análisis y Desarrollo de Sistemas de Capacitación del Personal en una Organización. Instituto Tecnológico Superior de la Huerta. Jalisco, México.
- Armas R., H (2016). *Método para la elaboración de estrategias dominantes DAFO-Método BED DAFO*. La Habana, Cuba: CIH SA.
- Alonso-Castro S., B. (2007). Análisis Organizacional desde la Teoría General de Sistema. (Tesis presentada para optar al grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de la Serena, La Serena, Chile
- Arras A. M., G. (2016). Competencias en TIC de los estudiantes universitarios. *Revista Latina*. Recuperado de: <http://www.revistalatinaes.org/11/art/927-mexico/16.arras.html>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (20,12,2013). Código de Trabajo. [116] [Gaceta Oficial] Recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-no-116-codigo-de-trabajo>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (10,04,2019). Constitución de la República de Cuba. Recuperado de: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2019/04/Constitución-de-la-República-de-Cuba.pdf>
- Barcena, A. y Pinheiro, V. (2020). El trabajo en tiempos de pandemia: Desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19). CEPAL. Recuperado de: [peru.un.org › download](http://peru.un.org/download)

- Barrial M., A., M., Gato A., C, A. (2017). La capacitación en gestión documental para gestores técnicos de archivos de las instituciones municipales. *Revista Mendive* p.226-241. Recuperado de: <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1014>
- Bertalanffy, L. V. (2000). *Teoría general de los sistemas*. 2º Edición. Bogotá, Colombia. Ed. Fondo Cultural Económica.
- Blanco R., I. C. (2017). Sistema de capacitación de los cuadros y reservas en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/sistema-de-capacitacion-de-los-cuadros-y-reservas-en-las-organizaciones/>
- Calderón E., H. (2015). La Evaluación del Proceso de Preparación de los Directivos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas. (Tesis presentada para optar al grado académico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, Sancti Spiritus, Cuba.
- Campistrous, L. y C. Rizo (2006). Indicadores e investigación educativa. En: Metodología de la Investigación Educacional. Desafíos y polémicas actuales. Colectivo de autores (eds.), Ciudad de La Habana, Editorial Ciencias Médicas.
- Castro, R., R. (2016). *Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular*, diciembre del 2016. La Habana, Cuba: Editorial Comité Central PCC.
- Centro Nacional de Educación a Distancia (CENED). (2016). Modelo de Educación a Distancia de la Educación Superior Cubana. Universidad de las Ciencias Informáticas. La Habana: Ministerio de Educación Superior
- Collado, O., Gutiérrez, R., y Pérez, O. (2015). La Capacitación y el Desarrollo Humano, desde una Mirada Vigotskiana. *Pedagogía Profesional*, 13(3). Recuperado de <http://www.pedagogiaprofesional.rim ed.cu>.
- Crespo, T. (2007). *Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo del método Delphy en la Investigación Pedagógica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Comité Central del Partido. (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Recuperado de: [http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Conceptualización del modelo economico social VersionFinal.pdf](http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Conceptualización%20del%20modelo%20economico%20social%20VersionFinal.pdf)

Comité Central del Partido. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el Período 2016-2021.VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/lineamientos>

Comité Central del Partido. (2017). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el VII Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio del 2016. Editora Política. La Habana. Cuba.

Comité Central del Partido. (2017). Aceptación de algunos términos utilizados en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Tabloide II. Impreso en la UEB gráfica Villa Clara. Empresa de Periódicos. Villa Clara. Cuba.

Consejo de Estado (1999). *Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas*. Decreto- Ley No. 196. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Consejo de Estado (2010). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Consejo de Estado (2020). *Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Decreto Ley No 13: La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Consejo de Estado (2021). *Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas Decreto Presidencial No. 208*: La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Cohen K. D. (2017). *Sistema de información para la toma de decisiones*. Segunda Edición
Mc Graw- Grill. Recuperado de:

[http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/to
mo1/cap06.html](http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/to
mo1/cap06.html)

Delgado M; Gómez L. Romero A. Vásquez E. (2006). *Gestión de Recursos Humanos: Del Análisis Teórico, a La Solución Práctica*. Madrid, España. Person-Prentice Hall.

Del Toro, M. (2013). *Perfeccionamiento del sistema de capacitación profesional para las entidades del turismo*. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero. Matanzas, Cuba.

Díaz C., Y, Escobar A., M., Domínguez R., Y. (2017). Plan de capacitación para directivos en una empresa de gastronomía en Cuba. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/plan-capacitacion-directivos-una-empresa-gastronomia-cuba/>

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Octava Edición. México: Prentice Hall.
Informe General sobre Estadísticas de Educación Superior 2010-2011 Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, MESCyT

Díaz-Canel, M. (8,07,2020). Palabras pronunciadas por Miguel Mario Díaz-Canel, Presidente de la República de Cuba. [Cumbre Mundial Virtual de la Organización Internacional del Trabajo] Recuperado de <http://www.granma.cu/discursos-de-diaz-canel/2020-07-08/diaz-canel-en-la-oit-en-la-revolucion-cubana-nada-vale-tanto-como-la-vida-de-una-persona>

ENC. (2016). *Documentos de la subdirección docente de la Escuela Nacional de Capacitación*. MINEM. UNE. La Habana. Cuba.

ENC. (2016). *Resumen de la plantilla de cargo, desglosado por categorías*. ENC. La Habana. Cuba.

ENC. (2016). *Informe de Balance presentado al cierre del año 2016. Realidades y perspectivas de la ENC*. La Habana.

Estrada, O., Pérez, M. T., & Blanco, S. M. (2015). Instrumento para determinar los niveles de efectividad de una capacitación en el contexto Universidad-Industria (Software). *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 9(3), 75-98.

Feitó, M. (15,04,2020). Aclaraciones necesarias en materia laboral, salarial y tributaria. [Mesa Redonda]. Recuperado de: <http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesa->

[redonda/2020/04/15/aclaraciones-necesarias-en-materia-laboral-salarial-y-tributaria-video/](https://www.repositorio.cepal.org/es/publicaciones/1/S1600013.es)

- Fernández C., Z. (2013). La preparación del director municipal de Educación en el contenido económico.(Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Ciencias Pedagógicas Capitán “Silverio Blanco Núñez”, Sancti Spíritus, Cuba.
- Flores G., J. L., y Chavarría L., L. R. (2016). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10(1). Recuperado de; <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1383>.
- Galicchio, E. (2017). Desarrollo local y cooperación al desarrollo: ¿una nueva generación de plataformas de cooperación para el desarrollo local?. *Cuadernos del CLAEH* - Segunda serie - 1. 36 (105).
- García Domínguez R.(2020) La preparación en educación a distancia de gestores docentes: Una necesidad del desarrollo científico tecnológico. *Folleto Gerenciales*, Volumen XXIV, No (3) Julio-Septiembre, 194-207
- García, R. (2017). La preparación de docentes en Educación a Distancia con el empleo de las TIC. (Trabajo Referativo presentado en el examen de Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas).). Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, Sancti Spiritus, Cuba.
- Gutiérrez, C. A. (2016). Definición operacional de variable. Instituto de Medicina Tropical "Daniel A Carrión". La Habana, Cuba: Facultad de Medicina UNMSM.
- Hernández, R., y Breijo, T. (2016). Potencialidades de la capacitación pedagógica de los maestros de aulas elementales del sistema de capacitación sindical. *Mendive*, 14(1),49-55.
- Hernández, O., Gato, C. A., y Pérez, J. (2015). La capacitación para el desempeño profesional de especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de la Dirección de Trabajo en Pinar del Río. *Mendive*, 13(4), 458-463.
- Herrera C., M. (2016). Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas. Recuperado de: <http://www.bioestadistico.com/index.php?option=com>

- Isalgué, Y. (2017). Programa de desarrollo local y comunitario desde la cultura. Una mirada al municipio Guantánamo. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/desarrollo-local-guantanamo.o pahtml 2>.
- ISO. (2016). Norma Cubana ISO 10018. Gestión de la Calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas. Vedado. La Habana. Cuba. Recuperado de: www.nc.cubaindustria.cu.
- Labarca, G. (2014). El entrenamiento y la capacitación en el proceso de reestructuración productiva. Oficina Internacional del Trabajo. Montevideo. Uruguay. Impreso en los talleres gráficos de Cinterfor/OIT.
- Labrador M., O., Bustio R., A., Reyes H., J., Carvalhais C. V., E.L. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *Mendive*, 64-73 Recuperado de: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/222>
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial*. México: McGraw Hill.
- Linzerberg, N. (2004) "Reconversión docente: de lo ideal a lo posible en el proyecto de educación a distancia. Ponencia en Latidenuca 2004. Recuperado de: www.latineduca.com
- López L., M.J., Martínez C., O., Pérez B., Y. (2021). Capacitación profesional agropecuaria desde el enfoque Ciencia Tecnología y Sociedad. *Luz* 20 (2) 64-75 Recuperado de: <http://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1113>
- López, M. (2018) La formación laboral desde fundamentos antropológicos para la educación preuniversitaria. (Tesis presentada para optar al grado académico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Lorenzo, B., C. (2020). Medición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Unión Europea a través de indicadores compuestos. (Premio Trabajo de Fin de Grado). Universidad, Conocimiento y Agenda 2030. Madrid, España.
- Luna Á., D. (2019). Cosmovisión gerencial desde la transcomplejidad. Una nueva construcción para las organizaciones actuales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(1), 180-186.

- Mena, R. (2020). Actividades de Capacitación en tiempos de COVID-19: qué sí hacer y cómo. Recuperado de: <https://idesaa.edu.mx/blog/actividades-de-capacitacion-en-tiempos-de-covid-19-que-si-hacer-y-como/>
- Ministerio de Educación Superior (MES). (2019). *Resolución No. 140/2019. Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Ministerio de Educación Superior (MES). (2020). Indicaciones especiales No. 1 del 2020. Recuperado de: https://www.mes.gob.cu/sites/default/files/documentos/rs.sm_470_indicaciones_especiales.pdf
- Murillo V., G., García S., M., y González C., C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(58), 19-40. doi:<https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- OIT. (2020) Seguridad y salud en el trabajo frente a la pandemia. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/briefingnote/wcms_742469.pdf
- Pérez, J., y Hernández, O. (2016). La capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional de los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones Empresariales. *Mendive*, 14(3), 213-219
- Pin, E. (2016). Capacitación de los cuadros y reservas en el sistema empresarial cubano. (Tesis presentada para optar al grado académico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. Mayabeque. Cuba.
- Pino, M. y Rodríguez, B. (2018). El análisis de contenido de documentos como técnica de investigación científica. Recuperado en: <http://contenidosdigitales.uned.es/fez/view/intecca:VideoCMAV-5a6f7822b1111ffa0b8b457f>

- Ponce, R. (2013). *Administración de Personal Relaciones humanas*. México, Editorial Limusa,
- Ramírez U., L. A. y Toledo F., A. M. (2005). *Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos*. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com>.
- Ramírez, L. A. (1999) *Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos*. Conferencia Dictada. Santafé de Bogotá, D. C. (Colombia)
- Reyes H. J., y Moros F. H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social*. Cuba y América Latina. FLACSO, 7(1). Recuperado de: <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/311>
- Rodríguez, A. M. (2017). El montaje y la utilización de cursos virtuales como apoyo a la formación de doctorantes y maestrantes. *Varona (digital)*(65). Obtenido de www.revistas.edu.cu
- Rodríguez R. M. A., Madrigal C. A. (2019) *Curso de Capacitación: Funciones de la Dirección y Habilidades directivas*. Centro de Estudio en Técnicas Avanzadas de Dirección. Universidad de Sancti Spiritus, José Martí Pérez
- Rodríguez, Ó. (2016). *La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales*. Centro de Investigaciones para la Sociedad del Conocimiento (IADE-CIC). UAM. México. Consultado junio del 2016.
- Rodríguez, J. y Odriozola, S. (2020). *Impactos Económicos y Sociales de la COVID 19 en Cuba: Opciones de políticas*. PNUD y la OCR. Recuperado de: [https://www.undp.org/content/dam/cuba/docs/266_IMPACTOS_DE_LA_COVID-19_EN_CUBA,_24_JUNIO,_2020\(1\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/cuba/docs/266_IMPACTOS_DE_LA_COVID-19_EN_CUBA,_24_JUNIO,_2020(1).pdf)
- Salgado, M., Gómez, O., y Carvajal, D. T. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII (2). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=360452099004>

- Sánchez, S., Breijo, T., y Molinet, R. (2016). La capacitación: factor imprescindible para el mejoramiento del desempeño profesional de los profesores de Cultura Política. *Mendive*, 14(1), 119- 125.
- Sheppard, B., & Anfield, S. (03,08,2020). *La necesidad urgente de un liderazgo sofisticado*. Recuperado de: *Strategy & Business*: https://www.strategy-business.com/article/The-urgent-need-for-sophisticated-leadership?gko=57cc5&utm_source=itw&utm_medium=itw20200804&utm_campaign=resp
- Siliceo, A. (2015). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Ed. Limusa Noriega Editores. Tercera Edición.
- Sánchez, S., Breijo, T., y Molinet, R. (2016). La capacitación: factor imprescindible para el mejoramiento del desempeño profesional de los profesores de Cultura Política. *Mendive*, 14(1), 119- 125.
- Sánchez C., C., y Jiménez I., E. R. (2015). Procedimiento para la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano [Procedure for the training and development of Human Capital]. *Ventana Informática*, 0(33). <https://doi.org/10.30554/ventanainform.33.1404.2015>
- TIC Portal. (2018). *Gestión del Capital Humano: creciendo gracias a las competencias internas*. Recuperado de: <https://www.ticportal.es/glosario-tic/gestion-capital-humano>
- Trujillo B. N. A. (2018) Plan de capacitación de la Universidad de Sancti Spiritus, José Martí Pérez, para trabajadores docentes y no docentes.(Informe presentado al Consejo de dirección enero 2018).
- UNE. (2016). Expediente Único de Perfeccionamiento. Modificaciones. Dirección General de la UNE. La Habana. Cuba.
- UNE. (2016). Boletín de Información Trimestral. Tercer Trimestre del 2013. Unión Eléctrica. La Habana, Cuba.
- Valdivieso T., E.; Valdivieso T. R.; Valdivieso T. O. (2016). Determinación del tamaño muestral mediante el uso de árboles de decisión Universidad Privada Boliviana.
- Varela, F. (2002). *El Fenómeno de la vida*. Dolmen Ediciones S.A. España
- Viltres S. C. M. (2008). *Aplicación del Sistema de Capacitación Ambiental de la ETP en Ciudad de La Habana*, ISPETP, C. Habana,. Inédito

Werther B. W, Davis, K. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (Sexta Edición), México, Editorial McGraw-Hill.

Zayas S. M. J. (2018) Sistema de capacitación profesional a distancia, con el uso de las TIC, para el personal de dirección y las reservas [Vol. 16, Núm. 1 \(2018\)https://revistas.unah.edu.cu/index.php/ACUNAH/article/view/1068](https://revistas.unah.edu.cu/index.php/ACUNAH/article/view/1068)

Zayas, M. J. (2015). La capacitación laboral Revista IPLAC abril – junio 2015. La Habana. Cuba

Anexo 1:

Guía para el análisis de los documentos.

Objetivo: Obtener información con relación a las características del proceso capacitación de los directivos en que se registran evidencias de las visitas y actas de reuniones y el cumplimiento de las disposiciones legales y precisiones metodológicas que forman del proceso.

- Presencia en el documento del tratamiento del proceso de capacitación.
 - Orientaciones que se precisan con relación al proceso de capacitación de los directivos:
 - Para qué capacitar. (fines, orientación sumativa o formativa, centrada en el proceso o en el resultado)
 - Qué capacitar. (contenidos, dimensiones e indicadores)
 - Cómo capacitar. (métodos)
 - Cuándo y con quién capacitar. (agentes implicados, recomendaciones)
 - Etapas por las que debe transitar.
 - Precisión acerca de los documentos legales que se sugieren para las acciones de planificación y ejecución de la capacitación
 - Ajuste de las necesidades de capacitación con los temas solicitados
 - Resúmenes de la capacitación anual de resultados.
 - Planes individuales.
 - Otros documentos en los que se registren evidencias del resultado de la evaluación del desempeño como directivos.
 - Documentos utilizados por los directivos para desarrollar la capacitación de sus reservas y trabajadores
 - Identificación del documento: _____
1. ¿Se aprecia sistematicidad y carácter procesal en la búsqueda y recogida de información con relación al proceso de capacitación y en la determinación de estrategias de mejora?
 2. ¿Constan en el documento elementos que constituyan expresión de valoraciones realizadas por el capacitador y el capacitado, vinculadas al proceso?
Sí ___ No ___
En caso afirmativo:
 - a) Aspectos positivos:
 - b) Señalamientos negativos:
 - c) Recomendaciones:En relación con estos tres elementos determinar correspondencia entre los señalamientos y las recomendaciones.
 3. En relación con los señalamientos, recomendaciones u observaciones determinar frecuencia y pertinencia con que se han abordado aspectos relativos a indicadores propios del proceso de capacitación
 4. Otras observaciones.

Anexo 2:

Guía para la observación de acciones vinculadas al proceso de capacitación de los directivos de la empresa provincial de correos

Objetivo: Comprobar la instrumentación del Sistema de capacitación en el contexto del proceso de capacitación de los directivos en la empresa provincial de correos.

Actividades a observar:

- Sesiones de conciliación del plan individual.
- Análisis colectivo de evaluaciones en los cortes parciales y finales.
- Sesiones de trabajo evaluativo establecidas en el sistema de trabajo, tales como: sesiones de rendición de cuenta, análisis de resultados de la actividad de capacitación y de la actividad profesional de dirección, consejos de dirección, reuniones de departamento, UEB.

Identificación de la actividad: _____

1. Aspectos vinculados al proceso de capacitación de los directivos que son objeto de análisis a nivel individual y grupal.
2. Orientación sumativa o formativa que adquiere el análisis.
3. Validez y fiabilidad que se evidencia en la obtención y procesamiento de la información resultante del proceso de capacitación.
4. Carácter orientador en función de la mejora.
5. Carácter procesal.
6. Actitud colaborativa en los agentes implicados.

Anexo 3: **Guía de entrevista a directivos**

Objetivo: Obtener información con relación a las características del proceso de capacitación de los directivos en la empresa de correos provincial de Sancti Spiritus.

1. A su juicio, cuáles son los requerimientos fundamentales a tener en cuenta para la instrumentación adecuada del proceso de capacitación de los directivos
2. ¿Qué importancia concede al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos en la empresa?
3. ¿Cuáles son, según su criterio las principales etapas o fases por las que debe transcurrir el proceso de capacitación de los directivos en la empresa?
4. ¿Cómo asegura el carácter procesal y sistemático de la del proceso de capacitación de los directivos?
5. ¿Qué contenidos tiene en consideración implementación del proceso de capacitación de los directivos?
6. ¿Qué vías utilizaría usted para implementar el proceso de capacitación de los directivos en la empresa?
7. ¿Qué participación tienen los docentes y directivos en el proceso de capacitación de los directivos?
8. ¿Cómo logra que la información resultante del proceso de capacitación de los directivos oriente la instrumentación de estrategias de mejora?
9. ¿Qué modificaciones realizaría al proceso de capacitación de los directivos?
10. ¿Qué limitaciones considera usted que en la actualidad están afectando la el proceso de capacitación de los directivos en la empresa?

Anexo 4:

Entrevista a profesores que impartieron cursos y otras modalidades de capacitación de los directivos.

Objetivo: Obtener información acerca de las características e instrumentación del proceso de capacitación a partir de la autorreflexión de los profesores acerca de lo acontecido durante la observación.

1. Aspectos vinculados al proceso de capacitación de los directivos que son objeto de análisis a nivel individual y grupal.
2. Orientación sumativa o formativa que adquiere el análisis.
3. Validez y fiabilidad que se evidencia en la obtención y procesamiento de la información resultante del proceso de capacitación.
4. Carácter orientador en función de la mejora.
5. Carácter procesal.
6. Actitud colaborativa en los agentes implicados
7. Valore la relación entre los componentes del sistema de capacitación
8. Considera que el orden de los contenidos y etapas deben incluirse en el proceso de capacitación de los directivos
9. Correspondencia entre el diagnóstico de las necesidades de capacitación de los directivos y la implementación de los contenidos.
10. Otros criterios que considere importante tener en cuenta para el proceso de capacitación de los directivos.

Anexo 5: Guía para el análisis de documentos

Objetivo. Comprobar cómo se desarrolló el proceso de capacitación de los directivos en la empresa y la necesidad de un sistema de capacitación que contribuya a la mejora de dicho proceso.

Indicadores a observar.

1. Particularidades del diagnóstico de directivos para el desempeño de sus funciones
2. Evaluación de acciones para desarrollar en la actividad profesional de dirección en función de formar o consolidar las habilidades de dirección.
3. Orientaciones que se brindan para llevar a la práctica las mismas.
4. ¿Qué espacios permiten el desempeño de su plan de desarrollo individual?
5. Comportamiento de los indicadores

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la capacitación					
Carácter procesal de la capacitación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la capacitación					
Combinación de las formas capacitación					
Validación de los resultados					

Fuente: Elaboración propia.

6. Otros aspectos de interés relacionados con la evaluación del proceso de preparación

Anexo 6: Programa del Curso de capacitación para directivos y reservas de la Empresa de Correos Sancti Spiritus.

Implementación de las normas jurídicas en el sistema empresarial

Total de horas: 48

Presenciales: 24 horas

Total de créditos: 2

Justificación del programa

El curso obedece a la necesidad de actualización y contextualización de los directivos y sus reservas ante los retos y desafío sociales (la pandemia Covid-19, la agudización del bloqueo, la fuerte subversión y lucha en las redes sociales. Además para dar cumplimiento a las políticas aprobadas por el Consejo de Ministros sobre las transformaciones del sistema empresarial como parte de la actualización del Modelo Económico, para fomentar competencias en la Dirección y Gestión Empresarial, en relación con las transformaciones del sistema empresarial estatal cubano a partir de la implementación de los Lineamientos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia con responsabilidad social acorde a la legislación vigente, cuya implantación requiere un proceso de capacitación que abarcará a los directivos de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), las empresas y unidades empresariales de base (UEB).

Sistema de objetivos:

1. Lograr que los cuadros participantes incorporen los conocimientos sobre las transformaciones en la interacción entre las funciones y facultades en el sistema empresarial.
2. Contribuir al pensamiento estratégico, solución de conflictos, la toma de decisiones y a mejorar el trabajo en equipo la implementación de la base jurídica y económica financiera vigente en Cuba con los nuevos retos.
3. Incentivar la autopreparación constante y la necesidad de perfeccionar las habilidades directivas.

4. Intercambiar experiencias entre los participantes, mediante la realización de actividades prácticas y un ejercicio final, asociado al trabajo de su organización.

Estructura por temas del contenido:

Tema	Contenidos	Distribución	
		Presenciales	Materiales
1.	Introducción al curso	2	Discurso de Miguel Diaz-Canel Bermúdez en Comparecencia por la Covid-19 (palacio de la Revolución, abril 2021)
2.	Principales transformaciones y su interacción con las funciones y facultades de los directivos en el sistema empresarial. Tratamiento a las nuevas estructuras MIPYME y su relación con la empresa.	2	Video de la Conferencia Yovana Vega (GEPE)
3.	Transformaciones en el sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE)	2	Video de la Conferencia Johana Odriozola. (MEP) Conduce (Carlos Gotera G.)
4.	Análisis sobre ejecución del presupuesto y la creación de reservas.	2	Video Lic. Adalberto Carbonell Solto Conduce (Carlos Gotera G.)
5.	El papel del Derecho en el proceso de transformaciones del modelo económico y social cubano. Contenido y alcance esencial de las nuevas normas jurídicas en esta esfera.	2	Video de la Conferencia Dra. Martha Moreno (UH) Conduce (Carlos Gotera G.)
6.	Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030.	2	Video de la Conferencia Lic. René Hernández Castellanos
7.	Transformaciones de las relaciones financieras del sistema empresarial estatal con el presupuesto del Estado. Análisis sobre la ejecución del presupuesto y la creación de reservas voluntarias.	2	Video de la Conferencia Lic. Adalberto Carbonell Conduce (Carlos Gotera G.)
8.	Actualización de los sistemas de	2	Video de la Conferencia

	pago y el sistema laboral.		MSc Guillermo Sarmientos Cabana Conduce (Carlos Gotera G.)
9.	Algunos elementos sobre Dirección y Gestión de la Empresa.	2	Video de la Conferencia Dr. C. José Acevedo Suárez y Dr. C Daniel Alfonso Robaina Conduce (Carlos Gotera G.)
10.	Atención al protocolo para el enfrentamiento a la Covid-19.	2	Tribunal creado

Habilidades a lograr:

- Reconocer las figuras en el sistema empresarial estatal cubano y sus relaciones, teniendo en cuenta las características en un proceso de descentralización.
- Desarrollar los términos de eficiencia, eficacia y efectividad a partir de la dirección y gestión empresarial teniendo en cuenta los 3 niveles de planificación (operativo, táctico y estratégico).
- Identificar las dimensiones en la dirección y gestión de la empresa estatal y los efectos de las transformaciones en el sistema empresarial estatal cubano a partir de la implementación de los Lineamientos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Fomentar la dimensión organización y los pilares de la gestión empresarial exitosa.
- Analizar el proceso de descentralización en la empresa.

Orientaciones metodológicas

El curso tendrá una duración de 2 semanas, organizándolo en cuatro días presenciales en la sesión de la mañana (8:30 a 12:30), o en dos días completos (8:30 am a 12:30 pm y de 1:30 am a 5:30 pm); lo que será determinado por el Consejo de Dirección de la Empresa y el Departamento de Cuadros, de manera coordinada y en correspondencia con las condiciones con las que cuentan, comenzando en

septiembre 2021, con prioridad en la mayor cantidad de directivos y reservas (17), hasta el mes de noviembre de este propio año.

Para desarrollar los contenidos se grabaron las conferencias de los especialistas en cada tema, con las que se dará inicio a cada sesión de trabajo. Los profesores que conducirán el proceso enseñanza-aprendizaje indicarán a los estudiantes que tomen notas y al final se realizará el debate en forma de taller, sobre los aspectos esenciales y esclarecer las posibles dudas, así como aquellas cuestiones que puedan ser objeto de análisis para su interpretación o posible modificación. El resto del tiempo (no presencial) será para que los participantes se auto preparen y apliquen en la práctica los conocimientos teóricos con el fin de evacuar posibles dudas en el taller integrador final

Cuando concluya el proceso de capacitación se informará a los niveles correspondientes incluyendo en la comunicación la efectividad y los objetivos vencidos en el marco del curso con su correspondiente taller.

Evaluación:

Los participantes desarrollarán en equipo tanto a nivel de dirección de (La empresa y las UEB), un programa de actividades de desarrollo que debe realizarse en el sistema de Dirección y Gestión de la Empresa para asegurar con eficiencia, eficacia y efectividad las transformaciones realizadas. Además presentarán una valoración acerca de la utilidad del curso para su desarrollo personal y profesional.

Bibliografía:

Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del poder popular en julio de 2016 y junio de 2017

Código de trabajo. Ley no 116 de 17 de junio 2014.

Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio 2017

Gaceta Oficial de la República de Cuba:

- D/L 252 de 7.8.07 “Del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”
- Decreto 281 de 7.8.07, “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”
- Decreto 334 de 5.9.2017, modificación del Decreto 281 de 7.8-07
- Decreto 335 de 5.9.2017, Del sistema empresarial cubano y el
- Decreto 336 de 5.9.2017.- Del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial (Solo para las OSDE de subordinación nacional).

Materiales digitales, Presentaciones y CD-Rom

- Dimensión Jurídica de la empresa estatal
- Dimensiones en la dirección y gestión de la empresa estatal y sus interrelaciones
- Folleto: Sistema de relaciones financieras de las empresas estatales, sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano y las organizaciones superiores de dirección empresarial con el estado.

Blanco R., I. C. (2017). Sistema de capacitación de los cuadros y reservas en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/sistema-de-capacitacion-de-los-cuadros-y-reservas-en-las-organizaciones/>

Consejo de Estado (2020). *Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Decreto Ley No 13: La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Consejo de Estado (2021). *Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas Decreto Presidencial No. 208*: La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Anexo 7: Programa curso de capacitación a directivos y reservas de la Empresa de Correos Sancti Spiritus

Tema: Funciones de la Dirección y Habilidades directivas.

Alcance: Provincial.

Extensión: octubre 2021

Duración en horas: 48.

Cantidad de créditos que otorga: 1

Modalidad y Horario: Tiempo parcial con una frecuencia semanal.

Dirigido a: Directivos y reservas de la Empresa de Correos Sancti Spiritus

Profesores:

Miguel Ángel Rodríguez Ravelo MSc, profesor Auxiliar.

Asneyda Madrigal Castro MSc, profesora Auxiliar

Humberto C. Calderón Echevarría. Dr. C Profesor Titular.

Fundamentación:

Hoy se considera muy seriamente, el que se tenga un directivo que sea proactivo; es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder y que estimule el cambio, que cuente con una visión más estratégica y que sea capaz de conformar e integrar equipos para cumplir sus objetivos, es decir que sea capaz de tener habilidades directivas en aras de lograr un mejoramiento profesional y continuo.

Todo directivo, por tanto, necesita desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar sus conocimientos en las habilidades directivas y las funciones de la dirección. Además enfrenta retos que le exigen estar capacitados ante la globalización, los avances tecnológicos y las ideologías.

Es importante desarrollar hábitos y habilidades que permitan el análisis complejo y sistemático de las situaciones y problemas a que se enfrentan los dirigentes, y a los que deben hacer frente con un pensamiento creador, que propicie las acciones y decisiones en la solución de diferentes problemas del proceso de dirección.

El nivel de actualización de la propuesta y la correspondencia entre las temáticas que se abordan y la literatura especializada, garantiza el principio del carácter científico del contenido.

Objetivo General:

Propiciar que los egresados del curso adquieran conocimientos y habilidades directivas que posibiliten su aplicación práctica en el análisis e interpretación y solución de problemas concretos de dirección en cada una de las áreas donde laboran en la Empresa de Correos Sancti Spiritus.

Tema 1: Funciones de la Dirección.

Sistema de conocimientos:

Objetivo Específico: Valorar las manifestaciones de las funciones de la dirección y ciclo directivo, su organización personal y las herramientas e instrumentos que utilizan en su trabajo para lograr la efectividad en su desempeño y garantizar una prestación de servicio superior.

Sistema de conocimientos:

Conceptualización y clasificación de las Funciones de la Dirección, La Planificación, La Organización, La Dirección y El Control.

Tema 2: Habilidades directivas

Sistema de conocimientos:

Objetivo específico: Valorar las manifestaciones de las diferentes habilidades directivas, su organización personal y las herramientas e instrumentos que utilizan en su trabajo.

Sistema de conocimientos:

Conceptualización y clasificación de las habilidades directivas. La negociación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el liderazgo, motivación, solución de conflicto, pensamiento estratégico.

Medios de enseñanza: Computadora, videos, data show

Orientaciones metodológicas

Durante el curso se utilizarán la conferencia y el taller como formas principales de docencia, se potenciará el trabajo en grupo, de manera que los cursantes esté obligados a pensar y trabajar en equipo, teniendo una participación activa durante el proceso. Al mismo tiempo se propiciará la actividad independiente como elemento fundamental en el curso.

Tema	Horas Presenciales	Horas no presenciales	Total
Tema I	3	9	12
Tema II	9	27	36
Total	12	36	48

Fondo de

tiempo por temas:

El desarrollo del proceso creativo se asentará en el principio de compartir lo que se sabe por cada uno de los miembros del grupo, por lo que la disposición aportar deberá ser el centro de atención.

Sistema de evaluación:

El sistema de evaluación expresa la actividad del cursante en el medio didáctico. Se evaluará frecuentemente mediante preguntas orales, talleres. El curso concluirá con la presentación y discusión de un trabajo final

Bibliografía:

- Barba C. A. (2011). Habilidades directivas. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/manual-habilidades-directivas/manual-habilidades-directivas.pdf>
- Colectivo de autores, Dirección de la Cultura Física Tomo I, 2005. Editorial José Martí
- Gallego Jiménez Francisco, (2011). Habilidades Directivas. Disponible en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/habilidades-directivas>
- Quesada Cabrera. R. D., & Fleites Mendoza, G. N. (2013). Aproximaciones a las competencias pedagógicas. Revista Conrado [seriada en línea], 9 (42). pp. 69-72. Disponible en <http://conrado.ucf.edu.cu/>
- Mesa Fonseca, Marilys. (2013). Estrategia didáctica para el desarrollo de habilidades profesionales en estudiantes de Cultura Física, a través de la asignatura Educación Rítmica. Disponible en EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 18, N° 184, Septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.efdeportes.com>
- París Roche, Fernando. Dirección y planificación estratégica en entidades y organizaciones deportivas. Comité Olímpico Internacional (2006).
- Pavón, Ramiro: "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Monografía. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. 2001.
- Stonner, J., Freeman, R.E. y Gilbert, D. Administración. 6. Edición. La Habana. Escuela de Hotelera y Turismo. Ediciones Balzon. Wind, J. & Main, J. (1998).
- Roselli Carolina, (2010). Influencia de las distintas formas de iniciación deportiva en los niños. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos88/influencia-distintas-formas-iniciacion-deportiva-ninos/influencia-distintas-formas-iniciacion-deportiva-ninos.shtml>
- Blanco R., I. C. (2017). Sistema de capacitación de los cuadros y reservas en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/sistema-de-capacitacion-de-los-cuadros-y-reservas-en-las-organizaciones/>

- Consejo de Estado (2020). *Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Decreto Ley No 13: La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Consejo de Estado (2021). *Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas Decreto Presidencial No. 208*: La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Anexo 8: Entrevista a los directivos y docentes implicados en el proceso de capacitación

Objetivo: Obtener información para la implementación del Sistema de Capacitación, de modo que contribuya al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos en la empresa provincial de correos de Sancti Spiritus.

Guía de entrevista:

1. El tiempo que lleva frente al cargo o en la actividad de capacitación le permite realizar una evaluación del proceso de capacitación de los directivos.
2. ¿Puede usted valorar cómo ha sido el proceso de capacitación de un curso con respecto a otro?
3. De acuerdo a sus criterios, existe una cultura de capacitación en la empresa. Argumente.
4. En este momento cómo considera que se concibe el proceso de capacitación de los directivos en la empresa. Está delimitado si es un momento o un proceso?
5. Cómo capacitador y capacitado, considera que la evaluación utilizada en el proceso de capacitación ha estado en correspondencia con las formas de organización previstas para este propósito.
6. ¿Los contenidos que se imparten en el proceso de capacitación obedecen a un diagnóstico?
7. ¿Existe variedad y creatividad en el proceso?
8. ¿Existe un aseguramiento adecuado para el proceso de capacitación?
9. ¿Se encuentra contextualizado y atemperado a la situación actual por la que atraviesa el país el proceso de capacitación?
10. ¿Considera que el proceso de capacitación de la empresa es perfectible a partir de una propuesta científica fruto de una investigación?
11. Otros criterios sobre la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Anexo 9:

Comunicación a posibles expertos y encuesta para determinar el coeficiente de competencia.

Compañero (a):

En la Empresa Provincial de Correos de Sancti Spiritus, se realiza una investigación para contribuir al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos. Como resultado, se presenta un Sistema de Capacitación, de lo cual no se constatan hasta el momento experiencias previas en la provincia. Por su complejidad e importancia se requiere de una valoración inicial acerca de su calidad y pertinencia, de modo que facilite su implementación en la práctica.

Le pedimos nos exprese su conformidad, si se considera en condiciones de ofrecer sus criterios como experto, para determinar el grado de calidad y pertinencia que le concede a esta propuesta.

Por favor, marque con una X su respuesta inicial: SI _____ NO _____

Si su respuesta es positiva, favor de llenar los siguientes datos:

Nombres y apellidos:	
Categoría docente:	
Grado científico:	
En el caso directivo o ejecutivo, diga su cargo:	
Institución donde trabaja:	

(Enviar sus respuestas a: cgotera@correos.ssp.cu o mediante entrega personal o por escrito a: Carlos Gotera González, Empresa Provincial de Correos de Sancti Spíritus. Cualquier aclaración puede contactarnos por correo electrónico o al teléfono 328323, extensión 123 de 8:30 am a 4:30 pm o al teléfono 321685, a partir de las 5 pm.)

Teniendo en cuenta su disposición a cooperar en calidad de posible experto, se someten a su autoevaluación los criterios expuestos en las dos tablas siguientes, con el objetivo de valorar los coeficientes de conocimiento, de argumentación y competencia, acerca del Sistema de Capacitación que se propone para contribuir al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos.

Cuestionario:

1. Marque con una X en escala creciente del 0 al 10 el grado de conocimiento o información sobre el tema:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Valore los aspectos que, en su opinión, influyen sobre el nivel de argumentación de su conocimiento sobre el tema objeto de estudio, en un nivel alto, medio o bajo. Marque con X según corresponda, atendiendo a las fuentes de argumentación que se le sugieren.

Fuentes de argumentación	Nivel Alto (A)	Nivel Medio (M)	Nivel Bajo (B)
1.-Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional.	0,1	0,16	0,1
2.-Experiencia obtenida en la actividad profesional de dirección.	0,3	0,08	0,05
3. Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	0,05	0,24	0,15
4.- Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la capacitación	0,05	0,04	0,025
5.- Conocimientos sobre el Sistema de Capacitación como alternativa de solución de los problemas en el proceso de capacitación de los directivos.	0,2	0,04	0,025
6.- Conocimientos teóricos acerca del Sistema de Capacitación en las empresas de correos en el país.	0,3	0,24	0,15
Total	1	0,8	0,5

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10:

Encuesta para determinar el coeficiente de competencia.

Compañero (a):

Teniendo en cuenta su disposición a cooperar en calidad de posible experto, se someten a su autoevaluación los criterios expuestos en las dos tablas siguientes, con el objetivo de valorar los coeficientes de conocimiento, de argumentación y competencia, acerca del Sistema de Capacitación que se propone para contribuir al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos.

Questionario:

1. Marque con una X en escala creciente del 0 al 10 el grado de conocimiento o información sobre el tema:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Valore los aspectos que, en su opinión, influyen sobre el nivel de argumentación de su conocimiento sobre el tema objeto de estudio, en un nivel alto, medio o bajo. Marque con X según corresponda, atendiendo a las fuentes de argumentación que se le sugieren.

Fuentes de argumentación	Nivel Alto (A)	Nivel Medio (M)	Nivel Bajo (B)
1.- Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional.	0,1	0,16	0,1
2.-Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección.	0,3	0,08	0,05
3. Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	0,05	0,24	0,15
4.- Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la capacitación.	0,05	0,04	0,025
5.- Conocimientos sobre el Sistema de Capacitación como alternativa de solución de los problemas en el proceso de capacitación de los directivos	0,2	0,04	0,025
6.- Conocimientos teóricos acerca del Sistema de Capacitación en las empresas de correos en el país.	0,3	0,24	0,15
Total	1	0,8	0,5

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Coeficiente de competencia de los expertos

Ex per to	K c	Experien cia obtenida en la actividad pedagógica profesional.	Experienci a obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección.	Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la capacitación	Conocimientos sobre el Sistema de Capacitación como alternativa de solución de los problemas en el proceso de capacitación de los directivos	Conocimientos teóricos acerca del Sistema de Capacitación en las empresas de correos en el país.
1	9	A	A	A	A	A	A
2	8	M	A	M	B	B	M
3	8	M	A	A	M	M	M
4	7	M	A	M	B	B	M
5	8	M	A	A	M	M	A
6	9	A	A	A	A	A	A
7	9	A	A	A	A	A	A
8	7	M	A	M	M	B	M
9	6	M	M	M	B	B	M
10	8	M	A	M	M	B	A
11	8	M	A	M	M	B	A
12	6	B	A	M	B	B	A
13	6	M	M	M	M	M	M
14	8	A	M	A	A	A	A
15	6	M	M	M	B	B	M
16	6	M	A	M	B	B	A
17	6	M	A	M	B	B	M
18	9	A	A	A	A	A	A
19	8	M	A	M	M	B	M
20	8	M	A	M	M	B	M
21	7	M	A	M	M	B	A
22	7	M	A	M	M	B	A
23	6	M	A	M	B	B	M
24	6	M	M	M	B	B	M
25	6	M	M	M	B	B	M
26	9	A	A	A	A	A	A
27	9	A	A	A	A	A	A
28	8	M	A	M	B	B	M
29	9	A	A	A	A	A	A
30	8	M	A	M	B	B	M

Fuente: Elaboración propia.

Coeficiente de competencia de los expertos

Experto	Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional.	Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección.	Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la capacitación.	Conocimientos sobre el Sistema de Capacitación como alternativa de solución de los problemas en el proceso de capacitación de los directivos	Conocimientos teóricos acerca del Sistema de Capacitación en las empresas de correos en el país.	Ka	Kc	K	Competencia del experto
1	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
2	0,2	0,5	0,02	0,02	0,04	0,04	1	1	0,81	ALTA
3	0,2	0,5	0,05	0,04	0,04	0,04	1	1	0,84	ALTA
4	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,76	MEDIA
5	0,2	0,5	0,05	0,04	0,04	0,05	1	1	0,84	ALTA
6	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
8	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,77	MEDIA
9	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
10	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,83	ALTA
11	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,83	ALTA
12	0,1	0,5	0,04	0,02	0,02	0,05	1	1	0,67	MEDIA
13	0,2	0,4	0,04	0,04	0,04	0,04	1	1	0,68	MEDIA
14	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,85	ALTA
15	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
16	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,05	1	1	0,72	MEDIA
17	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,71	MEDIA
18	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
19	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,82	ALTA
20	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,82	ALTA
21	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,78	MEDIA
22	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,78	MEDIA
23	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,71	MEDIA
24	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
25	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
26	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
27	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
28	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,71	MEDIA
29	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
30	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,81	ALTA

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Guía para orientar a los expertos

Objetivo: Determinar pertinencia del Sistema de Capacitación propuesto, a partir del criterio de personas con experiencia en la temática.

Estimado/a profesor/a, directivo:

La capacitación de los directivos de la Empresa Provincial de Correos de la Provincia de Sancti Spiritus, constituye una actividad de gran importancia en función de lograr mejores resultados en la dirección de la institución. La existencia de una estructura para el proceso de capacitación de los cuadros hasta la base y la ausencia de un documento con sus respectivas dimensiones e indicadores justifican en buena medida, la necesidad de su estudio, por lo que sometemos a su consideración un Sistema de Capacitación que contribuya a dar solución al problema científico: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos y sus reservas de la Empresa Provincial de Correos de la provincia de Sancti Spiritus?

En este sentido usted ha sido seleccionado como experto de la temática, por lo que agradecemos su atención en este asunto, y solicitamos de usted su valoración del **Sistema de Capacitación para el perfeccionamiento de dicho proceso en la empresa objeto de estudio.**

Los indicadores deben ser evaluados según los siguientes criterios:

- Muy adecuado (MA) cuando el Sistema de Capacitación propuesto satisface totalmente la solución al problema científico de la investigación.
- Se considera bastante adecuado (BA) cuando el Sistema de Capacitación propuesto satisface la solución al problema científico de la investigación, pero no resulta su solución plena.
- Se considera adecuado (A) cuando el Sistema de Capacitación propuesto satisface la solución del problema científico planteado en la investigación, pero presenta alguna incoherencia.
- Se considera poco adecuado (PA) cuando el Sistema de Capacitación propuesto no contribuye exactamente a la solución del problema científico planteado en la investigación.

- Se considera inadecuado (I) cuando el Sistema de Capacitación propuesto no satisface la solución al problema científico planteado en la investigación.

Le proponemos que emita su valoración sobre los indicadores siguientes, colocando en el espacio de la línea delante de cada indicador la sigla correspondiente según la escala ofrecida para ello.

1. _____ Fundamentos teóricos que sustentan el Sistema de Capacitación propuesto.
2. _____ Exigencias Teórico metodológicos del Sistema de Capacitación propuesto.
3. _____ Aplicabilidad para su aplicación en la evaluación del proceso de preparación
4. _____ Pertinencia de los métodos, técnicas, e instrumentos para la obtención de la información.
5. _____ Pertinencia de las etapas propuestas.
6. _____ Adecuadas acciones descritas en cada etapa del Sistema de Capacitación propuesto.
7. _____ Acertadas consideraciones metodológicas para aplicar el Sistema de Capacitación propuesto
8. _____ Adecuada coherencia en la propuesta.
9. _____ Pertinencia de las precisiones para la implementación de la propuesta.
- 10 _____ Pertinencia de la concepción general del Sistema de Capacitación propuesto en función de la solución del problema de la investigación.

Además nos sería de mucha ayuda, cualquier otra sugerencia o recomendación que considere oportuno realizar.

Muchas gracias.

Anexo 13:**Datos introducidos por los expertos**

Indicadores	Expertos														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5
5	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
6	3	3	3	3	5	4	4	3	5	4	5	3	4	3	3
7	3	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
8	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
9	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores	Expertos														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4
2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3
5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
6	4	3	3	2	3	3	5	4	3	3	3	4	5	3	3
7	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3
8	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
9	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14:**Relación entre los indicadores y las categorías y matriz final**

Frecuencias absolutas de categorías por indicador							
Indicador	Categorías						Total
	MA	BA	A	PA	I	NR	
1	2	12	16	0	0	0	30
2	0	10	20	0	0	0	30
3	0	5	25	0	0	0	30
4	15	10	5	0	0	0	30
5	0	17	12	1	0	0	30
6	5	7	17	1	0	0	30
7	16	11	3	0	0	0	30
8	0	8	22	0	0	0	30
9	3	22	5	0	0	0	30
Total	41	102	125	2	0	0	270

Fuente: Elaboración propia.

indicadores	Matriz de relación entre indicadores y categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1			X		
2			X		
3			X		
4		X			
5		X			
6			X		
7		X			
8			X		
9		X			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15

Relación de expertos

Nombres y Apellidos	Institución	Años de exp.	Grado científico	Categoría académica	Categoría docente	Labor que desempeña
1-Maritza Guerra Zaldivar	Universidad Holguín	35	Dra. C	Master	Titular	Profesora de Postgrado
2-Zaida González Fernández	Universidad de Sancti Spiritus	15	Dra. C	Master	Asistente	Profesora de pregrado y postgrado
3-Fidel Cubillas Quintana	Universidad de Sancti Spiritus	37	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado
4-Zuyén Fernández Caballero	Universidad de Sancti Spiritus	29	Dra. C	Master	Asistente	Jefa de equipo de inspección
5-Anaisa Rodríguez Cervera	Dirección Provincial de Educación	36	-	Master	Auxiliar	Jefe de departamento cuadro Profesora de DCE
6-Reinaldo Mursulí Carmona	Universidad de Sancti Spiritus	28	-	Master	Asistente	Jefe de departamento de ETP
Jorge L. Duque Robaina	Universidad de Sancti Spiritus					
8-Mercedes Ramón Pérez	Universidad de Sancti Spiritus	29	-	Master	Auxiliar	Profesora de pregrado y postgrado
9-Rafael Sánchez López	Universidad de Sancti Spiritus	31	-	Master	Auxiliar	Jefe de departamento DCE en la UCP Profesor de DCE
10-Mario Isbel Figueroa Turiño	Universidad de Sancti Spiritus	39	-	Master	Auxiliar	Profesor de pregrado y postgrado Profesor de DCE
11-Martha Margarita	Universidad de Sancti Spiritus	30	Dra. C	Master	Auxiliar	Decana Facultad

López Ruíz	Spiritus					Pedagogía Psicología
12-Magali Valdés Cordero	Dirección Provincial de Educación	25	-	Master	Auxiliar	Departament o de Inspección Provincial
13-Margarita Esponda Márquez	Dirección Provincial de Educación	19	-	Master	Auxiliar	Departament o de Inspección Provincial
14-Orosbel Sánchez Zardiñas	Universidad Ciego de Ávila	17	-	Master	Auxiliar	Profesor de pregrado y postgrado
15-Yolae Calderón Megrath	Universidad de Sancti Spiritus	15	-	Master	Asistente	Profesora de pregrado y postgrado
16-Yolanda García Meneses	Universidad de Sancti Spiritus	16	-	Master	Asistente	Profesora de pregrado y postgrado
17-Delvia Castellano Medina	Universidad de Sancti Spiritus	27	-	Master	Auxiliar	Profesora de pregrado y postgrado
18-Diane Rodríguez Mirabal	Universidad de Sancti Spiritus	23	Dra. C	-	Auxiliar	Profesora de pregrado y postgrado
19-Odalis Cardoso García	Universidad de Sancti Spiritus	29	-	Master	Asistente	Jefa del Departament o de Cuadros de la UCP
20-María Valín Rodríguez	Universidad Las Tunas	31	-	Master	Auxiliar	Profesora de pregrado y postgrado
21-Ramón Reigosa Lorenzo	Universidad de Sancti Spiritus	35	Dr. C	Master	Titular	Jefe de departamento Marxismo Leninismo Historia en la UCP
22-Berto Conde Fernández	Universidad de Ciencias Médicas de Sancti Spiritus	36	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado
23-Manuel Horta	Universidad de Sancti	21	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y

Sánchez	Spiritus					postgrado
24- Margarita Pérez Rodríguez	Universidad de Sancti Spiritus	28	-	Master	Auxiliar	Profesor de pregrado y postgrado
25-Adrián Almaguer Pérez	Universidad de Holguín	26	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado
26- Xiomara Saroza Escalante	Universidad de Sancti Spiritus	39	-	Master	Auxiliar	Profesora de DCE, Departament o de Cuadros de la UCP
27- Pilar Rodríguez Pérez	Empresa Pecuaria Sancti Spiritus	29	-	Master	Auxiliar	Departament o de Cuadros
28-Milvia Saucedo Román	Universidad de Sancti Spiritus	17	-	Master	Asistente	Profesora de pregrado y postgrado
29-Yoel Pérez Rodríguez	Universidad de Sancti Spiritus	25	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado Profesor de DCE
30- José Aurelio Díaz Quiñonez	Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos	35	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Escala de intervalos

Escala para evaluar las dimensiones e indicadores

No	Dimensión	Indicadores	Criterios	Escala
1	Dimensión 1. Cognitiva, Nivel conocimiento o acerca de la capacitación n	Indicador 1.1 Dominio de los elementos esenciales que le permiten al directivo elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje	Cuando directivos no fundamentan elementos esenciales que le permiten elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje Si plantea que la capacitación se realizaba sin obedecer a un sistema que estuviera previamente concebido y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos para el curso y tiene un carácter áulico. Si existe insuficiencias en el conocimiento de las bases y características de la capacitación y pobre dominio de las formas organizativas de la capacitación Al referirse que la capacitación es concebida como un momento y no como un proceso	Muy bajo
		Indicador 1.2 Conocimiento de las bases y características de la capacitación.	Cuando los directivos no fundamentan elementos esenciales que le permiten elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje La capacitación se realizaba sin obedecer a un sistema que estuviera previamente concebido y planificado, esta se realiza en el aula, insuficiencias en el conocimiento de las bases y características de la capacitación y pobre dominio de las formas organizativas de la capacitación La capacitación es concebida como un momento y no como un proceso, sin embargo se hacen análisis particulares de los sujetos implicados de forma esporádica	Bajo
		Indicador 1.3 Conocimiento de las formas organizativas de la capacitación y su evaluación.	Cuando los directivos fundamentan con pocos criterios los elementos esenciales que le permiten elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje La capacitación se realizaba obedeciendo en algunas ocasiones a un sistema que estuviera previamente concebido y planificado, si esta se realiza en el aula y en ocasiones en la práctica, cuando existen algunas insuficiencias en el conocimiento de las bases y características de la capacitación y pobre dominio de las formas organizativas de la capacitación Cuando la capacitación aun es concebida como un momento y no como un proceso, y se concretan análisis en algunos espacios de trabajo y análisis particulares de los sujetos implicados de forma esporádica	Medio

			<p>Cuando los directivos fundamentan con criterios los elementos esenciales que le permiten elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje La capacitación se realizaba obedeciendo a un sistema que estuviera previamente concebido y planificado, y esta se realiza en el aula y en la práctica, cuando existen algunas insuficiencias en el conocimiento de las bases y características de la capacitación y pobre dominio de las formas organizativas de la capacitación</p> <p>Cuando la capacitación es concebida como un proceso, y se concretan análisis en espacios de trabajo y análisis particulares de los sujetos implicados de forma sistemática</p>	Alto
			<p>Cuando los directivos fundamentan con criterios sólidos los elementos esenciales que le permiten elaborar el diagnóstico de necesidades y potencialidades de aprendizaje La capacitación se realizaba obedeciendo a un sistema que estuviera previamente concebido y planificado, y esta se realiza en el aula y en la práctica, cuando existe conocimiento de las bases y características de la capacitación dominio de las formas organizativas de la capacitación</p> <p>Cuando la capacitación es concebida como un proceso, y se concretan análisis en espacios de trabajo y análisis particulares de los sujetos implicados de forma sistemática.</p>	Muy alto
No	Dimensión	Indicadores	Criterios	Escala
2	Dimensión 2. Procedimental Aplicación del sistema de capacitación n.	<p>Indicador 2.1 Planificación y organización de la capacitación (aplicación de las exigencias y normativas)</p> <p>Indicador 2.2. Ejecución de la capacitación (implementación del sistema de capacitación con carácter</p>	<p>Cuando son muy insuficientes los procesos de Planificación y organización de la capacitación por consiguiente no existe una aplicación de las exigencias y normativas</p> <p>Los contenidos no se corresponden con un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los directivos, pues eran solicitados de manera informal, no se implementa la capacitación con carácter integrador, interactivo, flexible, sistémico y sistemático</p> <p>La complejidad e interrelación de los temas eran tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión</p> <p>Cuando en la evaluación del sistema de capacitación no existe una utilización del diagnóstico en el perfeccionamiento del sistema de capacitación como punto de partida.</p>	Muy bajo

		integrador) Indicador 2.3 Evaluación del sistema de capacitación (utilización del diagnóstico en el perfeccionamiento del sistema de capacitación)		
			<p>Cuando son insuficientes los procesos de Planificación y organización de la capacitación por consiguiente no existe una aplicación de las exigencias y normativas</p> <p>Cuando los contenidos no se corresponden en su totalidad con un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los directivos, pues eran solicitados de manera informal, no se implementa la capacitación con carácter integrador, interactivo, flexible, sistémico y sistemático</p> <p>La complejidad e interrelación de los temas eran tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión</p> <p>Cuando en la evaluación del sistema de capacitación no existe una utilización del diagnóstico en el perfeccionamiento del sistema de capacitación como punto de partida.</p>	Bajo
			<p>Cuando son insuficientes los procesos de Planificación y organización de la capacitación pero existe en alguna medida una aplicación de las exigencias y normativas</p> <p>Cuando los contenidos no se corresponden en su totalidad con un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los directivos, pues eran solicitados algunas veces de manera informal, no se implementa la capacitación con carácter integrador, interactivo, flexible, sistémico y sistemático</p> <p>La complejidad e interrelación de los temas eran tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión</p> <p>Cuando en la evaluación del sistema de capacitación</p>	Medio

		no existe una utilización del diagnóstico en el perfeccionamiento del sistema de capacitación como punto de partida. Se comienza a organizar los temas considerando una secuencia lógica para su comprensión	
		<p>Cuando adecuados los procesos de Planificación y organización de la capacitación por consiguiente existe una aplicación de las exigencias y normativas</p> <p>Cuando los contenidos se corresponden en su totalidad con un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los directivos, y no son solicitados de manera informal, se implementa la capacitación con carácter integrador, interactivo, flexible, sistémico y sistemático</p> <p>La complejidad e interrelación de los temas eran tratados indistintamente considerando un orden y secuencia lógica para su comprensión</p> <p>Cuando en la evaluación del sistema de capacitación existe una utilización del diagnóstico en el perfeccionamiento del sistema de capacitación como punto de partida.</p>	Alto
		<p>Cuando son muy adecuados los procesos de Planificación y organización de la capacitación por consiguiente existe una interpretación y aplicación de las exigencias y normativas</p> <p>Cuando los contenidos se corresponden en su totalidad con un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los directivos, y no son solicitados de manera informal, se implementa la capacitación con carácter integrador, interactivo, flexible, sistémico y sistemático</p> <p>La complejidad e interrelación de los temas eran tratados indistintamente considerando un orden y secuencia lógica para su comprensión</p> <p>Cuando en la evaluación del sistema de capacitación existe una utilización del diagnóstico en el perfeccionamiento del sistema de capacitación como punto de partida.</p>	Muy alto

No	Dimensión	Indicadores	Criterios	Escala
3	Dimensión. 3. Control y evaluación de la actividad de dirección.	<p>Indicador 3.1. Evaluación de los resultados</p> <p>Indicador 3.2. Análisis del enfoque integrador de la</p>	<p>La evaluación del proceso no se contextualiza.</p> <p>No se tienen en cuenta las diferentes formas de organizativas de docencia y de evaluación. El enfoque didáctico de la preparación es pobre.</p> <p>No se considera la validación de los resultados y la relación entre los componentes del sistema</p> <p>La contextualización del proceso de capacitación es pobre.</p> <p>Insuficiente sentido de pertenencia y motivación respecto a la capacitación, lo que impide el desarrollo de una cultura de capacitación. No existe correspondencia entre el diagnóstico y la ejecución de las acciones comprendidas en las etapas del sistema de capacitación.</p>	Muy bajo

		evaluación.	<p>La evaluación del proceso no se contextualiza. No se tienen en cuenta las diferentes formas de organizativas de docencia y de evaluación. El enfoque didáctico de la preparación es pobre. No se considera la validación de los resultados y la relación entre los componentes del sistema La contextualización del proceso de capacitación es pobre. Insuficiente sentido de pertenencia y motivación respecto a la capacitación, lo que impide el desarrollo de una cultura de capacitación. No existe correspondencia entre el diagnóstico y la ejecución de las acciones comprendidas en las etapas del sistema de capacitación.</p>	Bajo
			<p>La evaluación del proceso de capacitación se contextualiza en algunas ocasiones. No se tienen en cuenta las diferentes formas de organizativas de docencia y de evaluación. El enfoque didáctico de la preparación es pobre. No siempre se considera la validación de los resultados y la relación entre los componentes del sistema La contextualización del proceso de capacitación es pobre. Insuficiente sentido de pertenencia y motivación respecto a la capacitación, lo que impide el desarrollo de una cultura de capacitación. No existe correspondencia entre el diagnóstico y la ejecución de las acciones comprendidas en las etapas del sistema de capacitación</p>	Medio
			<p>La evaluación del proceso de capacitación se contextualiza. Se tienen en cuenta las diferentes formas de organizativas de docencia y de evaluación. El enfoque didáctico de la preparación es adecuado. Se considera la validación de los resultados y la relación entre los componentes del sistema La contextualización del proceso de capacitación es adecuada y se realizan los análisis correspondientes en las diferentes estructuras de dirección. Insuficiente sentido de pertenencia y motivación respecto a la capacitación, lo que impide el desarrollo de una cultura de capacitación. No existe correspondencia entre el diagnóstico y la ejecución de las acciones comprendidas en las etapas del sistema de capacitación</p>	Alto
			<p>La evaluación del proceso de capacitación se contextualiza e intencionada. Se tienen en cuenta las diferentes formas de organizativas de docencia y de evaluación con sus diferentes interacciones. El enfoque didáctico de la preparación es bastante adecuado. Se considera la validación de los resultados y la relación entre los componentes del sistema La contextualización del proceso de capacitación es adecuada y se realizan los análisis correspondientes en las diferentes estructuras de dirección.</p>	Muy alto

			Insuficiente sentido de pertenencia y motivación respecto a la capacitación, lo que impide el desarrollo de una cultura de capacitación. No existe correspondencia entre el diagnóstico y la ejecución de las acciones comprendidas en las etapas del sistema de capacitación	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17:

Guía para la orientación del Taller a directivos y reservas de la Empresa de Correos Sancti Spiritus

Tema: Taller de Perfeccionamiento Empresarial a partir del desarrollo de la gestión organizacional en las condiciones actuales.

Objetivo: actualizar a los directivos y reservas de la Empresa de Correos Sancti Spiritus acerca de las nuevas regulaciones, normativas y adecuaciones inherentes al proceso de perfeccionamiento empresarial cubano, así como potenciar en los contenidos que generen transformaciones y nuevas formas de gestión en la organización.

Profesores: Lic. Carlos Gotera González

Dr. C Humberto C. Calderón Echevarría

Total horas: 2

Métodos a utilizar: explicativo ilustrativo y elaboración conjunta

Medios a utilizar: Data show, pizarrón, texto La gestión empresarial en Cuba, retos y desafíos actuales. Del Dr. C Jorge Luis Cañizares Coloma.

Orientaciones metodológicas

Luego de haber dado tratamiento a las temáticas correspondiente a la toma de decisiones, habilidades directivas, las reuniones, la gestión desde la institución empresarial, así como el tratamiento jurídico a las empresas, se procede a la realización del taller como forma organizativa de capacitación que permite la socialización, interacción e implementación de los conocimientos a partir del intercambio de experiencia.

En este sentido se conformarán dos equipos el equipo número 1 dará tratamiento a las diferencias entre la labor de dirección en la empresa capitalista y la nuestra a partir de los rasgos que lo tipifican, funciones que realizan y el enfoque de gestión que lo determinan, por su parte el equipo número 2 dará tratamiento a la necesidad

del Perfeccionamiento Empresarial, en las condiciones actuales y harán una valoración de las barreras y potencialidades que se pueden presentar en la dirección de estas instituciones. En ambos equipos se hará énfasis en los requisitos establecidos que les permita realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

Evaluación:

La evaluación se realizará a partir de las reflexiones, valoraciones, puntos de vistas y apreciaciones que muestren los equipos de forma general y cada integrante de forma particular, de esta manera se facilitará la atención a diferencias individuales y evacuación de posibles dudas en el proceso.

Bibliografía.

Consejo de Estado (2020). *Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Decreto Ley No 13: La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Consejo de Estado (2021). *Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas Decreto Presidencial No. 208*: La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

UNE. (2016). Expediente Único de Perfeccionamiento. Modificaciones. Dirección General de la UNE. La Habana. Cuba.

Werther B. W, Davis, K. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (Sexta Edición), México, Editorial McGraw-Hill.

Zayas S. M. J. (2018) Sistema de capacitación profesional a distancia, con el uso de las TIC, para el personal de dirección y las reservas [Vol. 16, Núm. 1 \(2018\)https://revistas.unah.edu.cu/index.php/ACUNAH/article/view/1068](https://revistas.unah.edu.cu/index.php/ACUNAH/article/view/1068)

Zayas, M. J. (2015). La capacitación laboral Revista IPLAC abril – junio 2015. La Habana. Cuba

Cañizares C. J. L (2020) La gestión empresarial en Cuba, retos y desafíos actuales. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Anexo 18: Tabla de la implementación de formas organizativas de la capacitación contentivas en el sistema de capacitación en la Empresa de Correos Sancti Spiritus.

N o	Forma de organización	Contenido	Objetivo	Ubicación en el sistema de trabajo	Participantes	Evaluación
1	Curso	Curso de Gestión Económico- Financiera	Adquirir conocimientos y habilidades para enfrentar y analizar los procesos económicos y contribuir al logro, consolidación y elevación de la eficacia y eficiencia empresarial.	Primera etapa del sistema de trabajo de la empresa. Análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección	Directivos y reservas	Bien
2	Curso	Curso de Gestión de Marketing	Comprender la naturaleza y el papel del marketing como filosofía para la dirección estratégica de empresas permitiéndoles analizar y evaluar	Primera etapa del sistema de trabajo. Análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección	Directivos, reservas y especialistas de cuadros de la empresa	Bien

			<p>diferentes herramientas del marketing que apoyan el proceso de toma de decisiones en la empresa y desarrollar habilidades en la utilización del marketing en las condiciones de la gestión empresarial.</p>			
3	Curso	Curso de Gestión del Capital Humano	<p>Desarrollar habilidades en la dirección de los recursos humanos como factor estratégico del desarrollo de la organización, proyectar la formación y desarrollo de los recursos humanos en función del logro de la eficiencia empresarial, comprender el trabajo de los cuadros y el nuevo rol del jefe a partir de los desafíos que</p>	<p>Segunda etapa del sistema de trabajo de la empresa. Desarrollo de la capacidad de dirección</p>	<p>Directivos, reservas y especialistas de cuadros de la empresa</p>	Muy bien

			imponen los cambios en el entorno. Directivos y reservas			
4	Autopreparación	Tratamiento jurídico a los procesos de dirección de la empresa	Actualización y contextualización del Tratamiento jurídico al proceso de dirección de la empresa	Las tres etapas del sistema de trabajo de la empresa. Análisis previo, desarrollo y análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección	Directivos, reservas y especialistas de cuadros de la empresa	Bien
5	Autopreparación	El papel de los sistemas informáticos y trabajo en las redes sociales para la dirección de la empresa.	Actualización y contextualización en los contenidos relacionados con los sistemas informáticos y trabajo en las redes sociales para enfrentar en mejores condiciones los retos y desafíos que estos ofrecen.	Las tres etapas del sistema de trabajo de la empresa. Análisis previo, desarrollo y análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección	Directivos, reservas y especialistas de cuadros de la empresa	Bien
6	Taller	Taller integrador	Intercambio de experiencias, presentación de ponencias y trabajos orientados,	Tercera etapa del sistema de trabajo de la empresa análisis	Directivos, reservas y especialistas de cuadros de la empresa	Excelente

			proyección de las directrices para el nuevo período de capacitación.	posterior del desarrollo de la capacidad de dirección		
--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia