

# ***Modelo de formación y desarrollo a implementar en las Universidades.***

***Autores :***

**Lic. Xie Qian (Paula)\***

**Lic. Zhou Li (América)\***

**Lic. Yizhou Zhou (Julio)\***

[julio\\_7457@hotmail.com](mailto:julio_7457@hotmail.com)

***\* Estudiantes procedentes de China; egresados en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central de Las Villas.***

## **1.1 Análisis teórico metodológico**

El análisis teórico metodológico de este trabajo se sustentó en dos técnicas una descriptiva, que permitió compilar la información necesaria, el análisis bibliográfico, y una técnica de tipo comparativa, con la cual fue posible determinar que los modelos diseñados sobre la capacitación en las universidades de Cuba poseen características propias que los diferencian de las formas tradicionales, acorde a las exigencias y necesidades de la realidad cubana.

El análisis bibliográfico permite reflejar experiencias tanto positivas como negativas, que facilitan una mejor proyección hacia los objetivos trazados, dada la importancia que tiene el análisis bibliográfico en la realización de la investigación, el presente

capítulo trata los elementos fundamentales sobre la gestión de la formación de los Recursos Humanos en el plano nacional e internacional, considerando en particular la experiencia en los Centros de Educación Superior para el alcance de los objetivos, la eficiencia y eficacia, de la organización. Para lo cual se realiza un análisis teórico sobre los principales conceptos y modelos más relevantes que plantean la temática, partiendo de la revisión de una amplia y actualizada bibliografía y sintetizando aquellos temas de interés que serán utilizados en el desarrollo de la presente investigación. el que permite guiar el proceso de investigación y contribuir a sustentar los principales resultados obtenidos de este proceso, así como su valor metodológico y práctico para solucionar los problemas existentes en la formación de los recursos humanos.

## **1.2 El Hombre como centro de la organización.**

Teniendo en cuenta que la fuerza de trabajo, el hombre, juega el papel preponderante en una organización, es importante resaltar que para lograr elevar los niveles de producción y productividad, en la actualidad se hace muy importante modificar los niveles de conocimiento, instrucción y habilidades. Al respecto Mari apuntaba: "Para modificar la naturaleza humana corriente y desarrollar la habilidad y la destreza del hombre para un trabajo determinado, desarrollando y especializando su fuerza de trabajo, hácese necesaria una determinada cultura o instrucción..."

En el contexto económico actual, la capacidad de las organizaciones está asociada con lo que su fuerza de trabajo acredita, por lo que estas pasan a valer no por sus activos físicos, sino por su capital intelectual, entendido este como "aquel conjunto de esos activos intangibles que suponen la generación de una mayor valoración de la empresa". Está constituido por el Capital Humano (información sobre el empleado, sus aptitudes, habilidades, capacidad de aprendizaje, etc.), el Capital Estructural (información sobre la cultura de la organización, características,

estructura y filosofía de trabajo), y por el Capital Relacional (relativo a los contactos con entornos externos a la organización).

Como plantea Cuesta: ..."En estos momentos el capital de una organización se mide además de por sus recursos técnicos y económicos, por las capacidades y niveles de formación de los recursos humanos, por su actualización, creatividad, polivalencia, clima laboral, nivel de satisfacción en el trabajo, adaptabilidad, todo ello basado en un sistema motivación al efectivo".

Por tanto la fuerza de trabajo es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Como plantea Gore "Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción". Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea". Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

Es por ello que la gestión del componente humano es vista con un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos claves de la organización: los hombres que trabajan en ella y para ella. Ofrece una posición de cambio y renovación, perfeccionamiento permanente y diario de los métodos y estilos de dirección de la empresa. Uno de los aspectos básicos de la gestión moderna del componente humano va encaminada a reclutar, seleccionar, preparar, estimular, conservar y fidelizar a esos trabajadores de resultados elevados. El mundo moderno exige cambiar y transformar el estilo y las formas de gestionar el componente humano de las organizaciones.

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la formación y superación de las personas que se puede definir como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, encaminado a la elevación creciente de su profesionalidad para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización.

La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros, ni siquiera en la tecnología, sino en el nivel de preparación de los recursos humanos.

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las organizaciones, la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas, dentro de ella, de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medales y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. No basta gestionar el conocimiento, lo más importante es su aplicación y medición práctica para provocar cambios psico - económico - sociales.

## **1.2 Definición de los términos capacitación y desarrollo. Métodos**

En la literatura especializada se puede encontrar diferentes definiciones del término de capacitación y desarrollo:

Término	Definición	Autor y Año
Capacitación	Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud	Blaque, 1999
	Es la preparación de una persona para el cargo	Whitehill, 1953
	Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda	Mace, 1990
	Es una actividad que se enseña a los empleados como forma de	Werther, & Davis, 1991

	desempeñar su puesto actual.	
	Es 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 servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso	Res/29 de 2006 del MTSS
	Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias	NC 3000: 2007

	<p>y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.</p>	
<p>Desarrollo</p>	<p>Proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que le permiten desempeñar puestos de perfil amplio con las competencias necesarias para su desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación de los trabajadores durante toda su vida laboral y que estos pueden ir promoviendo a cargos de categoría superior; así como estar preparado para asumir los cambios y transformaciones que se</p>	<p>Resolución No. 29/2006. MTSS</p>

	produzcan en la entidad	
	Se diferencia del de capacitación por los efectos buscados en la acción propiamente dicha. Cuando se hace capacitación se ejerce una acción para el aquí y ahora; mientras que cuando el desarrollo, conlleva una idea de futuro, de planificación a largo plazo, la capacitación prepara para el puesto actual, el desarrollo prepara para el puesto proyectado a mediano y/o largo plazo”	Jorge Aquino , 1999

La definición dada en la NC 3000: 2007 es la que adopta el autor, por su integración además de abordar de forma general y coherente los aspectos esenciales de lo que es la capacitación.

Existen varios métodos de formación o capacitación, según Cuesta y con lo cual el autor está de acuerdo:

1. En el trabajo: El desarrollo de habilidades y destrezas de este tipo se diseñan para condiciones particulares de la empresa y requieren de entrenadores, generalmente internos. (Puede ser mediante entrenamiento

en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa)

2. Formación fuera del trabajo: Para el desarrollo de supervisores, gerentes y de personal de cierto nivel jerárquico dentro de la organización y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas de Administración, personal, técnicos.
3. Dentro y fuera del trabajo: Es una combinación de los dos anteriores y por supuesto, su aplicación es amplia y generalmente es el que rinde mejores resultados debido a su flexibilidad.

### **1.3 La capacitación y su importancia en el desarrollo de las organizaciones.**

La capacitación es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones. Hoy no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a estos y se acerca e identifica con el concepto de educación.

La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente. Esta debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del capital humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

La capacitación es una inversión a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización. Si a la empresa la hacen sus trabajadores, a estos los hace la capacitación. Aunque los trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamantes en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor.

El autor considera que una planificación adecuada del componente humano requiere una política de capacitación permanente del personal, ya que los jefes deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus subordinados, cada uno debe estimular y motivar a los colaboradores a que se preparen constantemente para estar a la altura de los nuevos cambios, para seguir contribuyendo con la organización y con su propia supervivencia.

En relación con la capacitación deben tenerse en cuenta:

1. La participación total: Identificación de las necesidades específicas de capacitación, la identificación de las alternativas para satisfacer las necesidades específicas de entrenamiento precisadas por cada trabajador y su jefe inmediato.
2. La rentabilidad: Lo gastado para entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo erogado.
3. La instrumentación: En los programas de capacitación se deben impartir cursos efectivos de entrenamiento, validados por su utilidad y entrenar a instructores competentes para optimizar tiempo, costos y resultados de la capacitación

La organización que mejor formado tenga su personal, se adaptará más fácil a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, podrá expandirse mejor en el mercado y mostrar un producto distinto y mejor acabado, sin grandes inversiones de capital.

El desarrollo del capital humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse un Plan de Formación Integral, permanente y coherente, parte indispensable del proceso de planificación estratégica de la empresa. Para desarrollar con éxito este plan, deben tenerse en cuenta cuatro factores básicos:

Se debe contar, desde el primer momento con el apoyo e implicación de todos los miembros del staff directivo de la empresa.

- ✓ Ha de conseguirse que todo el mundo comparta la idea de que el proceso formativo ha de ser una parte fundamental en el negocio de la empresa.
- ✓ El receptor de las acciones formativas ha de estar dispuesto y motivado para la participación en las mismas.
- ✓ Se debe disponer de un departamento de formación que desarrolle un papel activo y de servicio en la organización.

La capacitación beneficia a las personas como entes humanos y naturales, repercutiendo favorablemente en la organización, ya que:

- ✓ Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Además, produce beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas, ya que:

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- ✓ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- ✓ Hace viables las políticas de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de grupos.
- ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

También beneficia a las organizaciones, pues:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes – subordinados.
- ✓ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

El autor considera que la capacitación del personal es importante para la competitividad de cualquier organización y además constituye una necesidad de la persona. El ser humano es capaz de experimentar deseo de crecer, evolucionar, desarrollar; para sentir que avanza. Pero para que éste proceso produzca los resultados esperados, previamente debe existir un compromiso de la organización con el empleado, y a la vez, el compromiso del empleado consigo mismo.

La preparación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que van desde lo individual hasta la social, pasando el contexto organizacional; tiene un carácter procesal, responde a métodos adecuados, programas elaborados, definidos y diferentes en correspondencia con las necesidades. Estos aspectos se trabajan con acierto por parte del personal especializado. Se puede decir que existen avances en el trabajo desde la actualización anual de la determinación de las necesidades de capacitación (DNC), su evaluación y la elaboración de los planes de preparación individual.

La actualidad exige que se preparen las personas para formar capital humano. No se puede ser reactivo, hay que ser preactivo e invertir en capacitación para el crecimiento del conocimiento, de los resultados y el desarrollo humano y de las organizaciones; lo que exige evaluar su efectividad.

### **1.3.1 La Capacitación a Directivos. Su importancia**

Resulta imposible perfeccionar la labor del dirigente sin perfeccionar su capacitación. Las posibilidades de ejercer correctamente sus funciones están vinculadas con la calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, logrando un enfoque único de la misma a partir de dar respuesta a sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Dirigir es el arte de coordinar talentos y el ejercicio efectivo de dicho arte sólo se logra con el conocimiento y actualización constante en temas vitales vinculados a su radio de acción. Es necesario que un directivo sea experto en la actividad a la que se dedica y conozca todos los elementos que participan y tienen incidencia determinante en los resultados de la misma, especialmente en el campo de las relaciones humanas, el manejo del comportamiento organizacional y las principales habilidades de un buen líder.

El proceso de enseñanza – aprendizaje con dirigentes tiene como fin último producir un cambio en estos, que debe expresarse en términos de comportamiento. A la evaluación, como componente de ese proceso, le corresponde la función de valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido ese cambio del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos, y la valoración de su impacto en la práctica de la dirección.

Uno de los aspectos que complejiza el papel que corresponde a la evaluación radica en el hecho de que el cambio programado debe constatarse no sólo durante la actividad de superación, sino también durante el desempeño posterior del dirigente en su puesto de trabajo y en el impacto que el aprendizaje adquirido tiene en los resultados de la organización. Esto último constituye uno de los grandes problemas a resolver, a través de la investigación, en la dirección del proceso de la superación de los dirigentes.

El proceso de evaluación del impacto de la superación de los directivos se caracteriza, generalmente, por la espontaneidad y falta de objetividad, que se manifiesta, a veces, en la polarización del criterio valorativo de la efectividad de la

superación en los resultados de la organización, sin considerar las transformaciones operadas en el sujeto, lo que conduce a enjuiciar inadecuadamente las acciones desarrolladas. Entre las posibles causas de esta problemática pueden considerarse las siguientes:

- ✓ Diseños de superación que no definen con claridad y precisión los objetivos a alcanzar sobre la base del diagnóstico individual de los sujetos participantes
- ✓ La ausencia de diseños metodológicos para evaluar el impacto de las acciones de superación o falta del rigor científico necesario en los que se aplican.
- ✓ La falta de consenso en cuanto a los criterios que han de considerarse para valorar cuando una acción de superación dada ha tenido el impacto esperado.

En las condiciones de la revolución científico-técnica contemporánea, la capacitación a dirigentes debe dirigirse a la búsqueda de un proceso de aprender a pensar, por lo que este se debe desarrollar en interacción con el medio, ya que los problemas de hoy demandan cada vez soluciones menos típicas y, por tanto, utilizar toda la creatividad posible.

La formación y desarrollo de los directivos opera como un sistema orientado a satisfacer las necesidades de capacitación de los dirigentes para un mejor desempeño en las organizaciones.

La labor de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los directivos a todos los niveles, en el cual los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus directivos, así como apoyan, controlan y ejecutan, dichas actividades en el sistema de su competencia.

La capacitación de los cuadros de dirección es y debe ser un problema de actualidad que nunca debe ser relegado por ningún concepto. En Cuba la máxima dirección del Estado Cubano a través de las Universidades, Escuelas Rames y demás instituciones desarrolla una política nacional para la superación sistemática

de los cuadros de dirección y sus reservas, a partir de las necesidades que las condiciones actuales del entorno económico, político y social les exigen, así como sus propias necesidades.

Entre los principales requerimientos para la capacitación a directivos se encuentran:

### 1. Utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas.

Se debe ser capaz de movilizar y emplear las experiencias y vivencias en el proceso de capacitación; intercambio de experiencias en un proceso de entrenamiento de hábitos y habilidades, más que de obtención de información. El método empleado debe permitir que se aprenda haciendo.

Según (Gómez, 2000) los métodos a emplear en la capacitación a cuadros son:

- a) Elaboración conjunta: se logra un equilibrio entre lo que hace el profesor y lo que hace el estudiante o cursita.
- b) Método expositivo: adquiere mayor peso el trabajo del profesor. Narración, exposición.
- c) Trabajo independiente: adquiere mayor peso el estudiante. Desarrollo del trabajo en grupo, reflexión colectiva.

Para lograr un efecto mayor en la preparación de los cuadros se deben combinar varios métodos; en dependencia de los objetivos que se persiguen, medios con que se cuenta y las características del grupo.

### 2. Carácter diferenciado.

Los programas deben responder a intereses y necesidades de los participantes, lo que constituye una opción real para la solución de los problemas de perfeccionamiento de su actividad de dirección, por ello es que deben elaborarse

sobre las necesidades reales de capacitación sobre la base de su correcta determinación,

### **3. Carácter práctico.**

Toda la ejercitación utilizada en la capacitación a cuadros de dirección debe estar basada en situaciones y hechos reales, preferiblemente asociados a su entorno laboral. La práctica no se puede concebir en este caso como un fin en sí misma, sino como una vía para solucionar y garantizar el objetivo propuesto.

### **4. Trabajo en grupo:**

La base organizativa y de aprendizaje en esta capacitación están en el empleo de los métodos y técnicas de trabajo en grupo, lo cual potencia los resultados, pues con los criterios e ideas de los participantes y la energía que se desarrolla en el intercambio, se facilita el incremento de las ideas, tanto lógicas como creativas para la identificación, evaluación y surgimientos de alternativas de solución a los problemas.

### **5. Posibilidad constante de retroalimentación:**

La retroalimentación es la que nos asegura que los enfoques y métodos utilizados son los más efectivos, dando la posibilidad de una continua auto valoración que sirva de elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.

### **6. Evaluación permanente:**

La evaluación en la capacitación a los directivos debe producirse con un carácter permanente y sistemático; debe integrarse al sistema con el objetivo de medir la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en la masa de dirigentes, así como posibilitar el nexo lógico entre los distintos elementos del sistema y comparar en cada momento los resultados del proceso con los objetivos propuestos; observando que necesidades de aprendizaje han sido satisfechas y cuáles no. En resumen, su carácter debe ser de diagnóstico y de pronóstico.

Por otra parte, en la concepción de la capacitación de los directivos; se deben cumplir una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos, y de las características socio psicológicas que conforman a estas personas cuando desempeñan actividades de dirección:

1. El aprendizaje debe perseguir un objetivo. Este constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades.
2. Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto. Ningún método es bueno o malo por si mismo, su efectividad depende de lo que se desea lograr. El profesor dominará los métodos activos de enseñanza utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos.
3. La integración de las experiencias anteriores. Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. El profesor en condición de facilitados propiciará el intercambio de experiencias, logrando una plataforma de retroalimentación colectiva en el contexto de la dinámica del grupo.
4. Se aprende aplicando. Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.
5. Disminuir la resistencia a aprender. En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. Las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan aquellas que las niegan. En este sentido es necesario hacer sentir al participante que sus

puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos ó cambiarlos.

6. La capacitación a dirigentes debe fomentar su independencia. Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje.
7. Se necesita tiempo para procesar la información. Conocido es que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información brindada. En el caso del adulto esto es importante. En este sentido es prudente que el profesor considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tesón y esfuerzo.
8. Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales. Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. El proceso de capacitación debe facilitar la observación de los procedimientos que siguen otros dirigentes (estrategia de aprendizaje) en este sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan el auto perfeccionamiento.

#### **1.4 Análisis de los modelos internacionales de evaluación de impacto de la capacitación desarrollados por los clásicos.**

Los modelos de evaluación de impacto que se han creado, se han hecho con el objetivo de crear un camino particular aplicable a cada caso, para desarrollar el proceso de evaluación del impacto de la capacitación de una forma específica. Algunos han hecho una separación de niveles de evaluación, otros han organizado el proceso de la implementación según las dimensiones y sus correlaciones, pero de forma general el objetivo de todos es poder evaluar el impacto que ha tenido la

aplicación, ya sea de algún programa, de la capacitación o de otro proceso que pretenda lograr una mejoría en el componente o factor humano de cualquier sector.

#### 1. Modelo de Kirkpatrick (1959).

Es conocido como el modelo pionero de evaluación. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de simple, flexible y completo. Consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes.

Estos niveles son:

Nivel I: Evaluar la Reacción.

Nivel II: Evaluar el Aprendizaje.

Nivel III: Evaluar el Comportamiento.

Nivel IV: Evaluar los Resultados.

Para medir los resultados se debe usar un grupo control, permitir un cierto tiempo para que los resultados sean realizados, medir antes y después del programa, considerar costos versus beneficios, y estar satisfecho con la evidencia cuando la prueba no es posible.

#### 2. Modelo CIPP (propuesto por Stufflebeam y Shinkfield).

Este modelo organiza el proceso de la implementación según cuatro dimensiones y sus correlaciones:

C: Contexto	Producto
I: INPUT, Insumos	Proceso
P: Proceso	Contexto
P: Producto (Impacto)	Input

Se evalúa especialmente por técnicas cualitativas. Las cuatro dimensiones del modelo CIPP se relacionan con cuatro niveles de decisión, que a su vez se corresponden con cuatro etapas de la evaluación.

4. Modelo evaluativo respondiente o centrado en el cliente propuesto por Stake construido sobre aportes de Tyler.

Tyler remarcó la noción de que la evaluación mide comparando resultados deseados y resultados hallados, posteriormente Stake recogió este concepto y lo hizo extensivo a los antecedentes y a las acciones, recalcando que se deben registrar tanto los resultados directos como indirectos, los logros planeados y los accidentales. Asimismo se deben recoger y analizar datos de mérito y de valor entre todos los actores: los evaluadores deben estar compenetrados del lenguaje explícito e implícito de los evaluados.

4. Modelo de Gdor.

El equipo de Heures Network ha desarrollado una nueva herramienta tecnológica, Gdor, un modelo integral de gestión del desarrollo que implica un cambio sustancial

de enfoque respecto a los modelos tradicionales imperantes en las organizaciones. Este modelo permite a través de la aplicación de indicadores de impacto y de un modelo de gestión de costes, la continua redefinición y replanteamiento de las acciones de formación, de manera que estas siempre estén enfocadas a conseguir los objetivos previstos con el nivel de inversión más adecuado.

#### 5. Modelo Phillips.

Parte del modelo Kirkpatrick. Desarrolla el nivel IV: Resultados en organización.

Sus fases:

- ✓ Recogida de datos.
- ✓ Aislamiento de los efectos de la formación.
- ✓ Conversión a valores monetarios.
- ✓ Clasificación de beneficios: \$ y no \$.
- ✓ Cálculo del Retorno de Inversión (ROI)

#### 6. Modelo Wade.

Plantea que evaluar es medir el valor que la formación aporta a la organización.

Sus niveles:

- ✓ Respuesta: reacción y aprendizaje.
- ✓ Acción: en el trabajo.
- ✓ Resultados: en el negocio.

#### 7. Modelo de Parker.

Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: Desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

#### 8. Modelo de Bell System.

Utiliza los niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

#### 9. Modelo de Cirol.

(Context, Inputs, Reaction, Outputs). Creado por Peter War, Michael Bird y Neil Rackham (1970) Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación.

Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente.

#### 10. Modelo de Oriol Amat.

Expone que la evaluación de la formación debe abarcar seis niveles:

NIVEL	OBJETIVOS	MEDIOS
Primer nivel	Satisfacción de los alumnos	Encuestas en caliente
Segundo nivel	Aprendizaje de conocimientos	Examen
Tercer nivel	Aprendizaje de Capacidades	Situación – prueba (simulación de una situación real de trabajo)
Cuarto nivel	Aplicación de lo aprendido	Análisis de la actuación en el puesto de trabajo

Quinto nivel	Efecto de indicadores de calidad o productividad	Análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la formación
Sexto nivel	Impacto económico	Rentabilidad económica de la acción formativa

### 11. Modelo de Berkley y Caple.

Parten del análisis de tres niveles establecidos por otros autores para evaluar la formación:

- ✓ Valoración interna: Dirigida a evaluar si la actividad ha logrado su objetivo, la medida en que los formados han aprendido.
- ✓ Valoración externa: Trata de describir si los formados aplican lo que han aprendido durante el curso en su contexto laboral y su capacidad de actuación en el nivel que se espera de ellos, tras los programas de formación.
- ✓ Evaluación: Entendido por lo general como la medida del valor total de la formación, o sea, la relación coste / beneficio y los resultados generales que aportan beneficios a la empresa, así como la mejora del rendimiento de los que han recibido capacitación.

Los autores destacan la estrecha relación que se establece entre los tres niveles y plantean un análisis integral de ellos a través de la valoración de la Reacción, el Aprendizaje, la Conducta en el trabajo y rendimiento y A nivel de empresa.

Valoración crítica de modelos internacionales de los clásicos.

Consideramos que en los modelos expuestos, conocidos internacionalmente, se centra en el objeto de estudio de esta investigación. No se trata de evaluar sólo

conocimientos, la medición del impacto de la capacitación debe dirigirse a tres dimensiones fundamentales:

1. Psicológica (implica el cambio individual en el comportamiento, el cambio en la célula familiar, en la célula micro-social y en el clima comunitario)
2. Económica(implica el cambio en el comportamiento de la competencia, en la autonomía de gestión y enfrentamiento de forma preventiva y el cambio en resultados apreciados en los indicadores que miden la eficiencia en el marco donde se desempeña la responsabilidad)
3. Social (se refiere al cambio en el comportamiento cultural, en la exigencia social, en la imagen individual empresarial en términos de resultados e influencia en el medio social y la acreditación social de ese cambio)

Visto de forma particular en cada modelo:

Kirkpatrick en el nivel I (Reacción) no evalúa indicadores importantes como la motivación del individuo para la actividad, solo evalúa Satisfacción. Es básicamente cuantitativo y no cualitativo.

En este modelo resulta significativo que cada uno de los niveles es de igual importancia. Ninguno de ellos debería pasarse por alto simplemente para ir al nivel que se considera más importante. La información que se consigue en cada nivel ofrece datos de gran valor sobre la eficacia y el futuro de los programas de formación.

Aunque el modelo CIPP desentraña las interrelaciones de la totalidad de los componentes, en un enfoque sistémico, con adecuaciones permanentes y su representación en el espacio podría corresponder a una imagen espirada de complejidad y perfeccionamiento crecientes, en los que todas las dimensiones se concatenan posibilitando la readecuación de cada etapa de la evaluación, ve el impacto sólo en materia de conocimientos y la transformación en el puesto de trabajo, no ve el cambio humano. Analiza los requisitos del programa de capacitación y no lo que se espera de este. Emplea básicamente sólo técnicas cualitativas.

El modelo GDOR no se basa en un diagnóstico inicial, el estado real del individuo y la organización, este modelo centra la visión en el output a conseguir como elemento clave que guíe la gestión, no en el proceso, tampoco desarrolla un análisis multifacético, ni se basa en un diagnóstico inicial, en el estado real del individuo y la organización.

El modelo centrado en el cliente no tiene un enfoque multifactorial, sino se basa en las expectativas y percepciones del cliente solamente.

En el modelo de CIRO la limitación de evaluar reacciones o juicios es que no se puede establecer correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real de las habilidades en el trabajo.

En el modelo propuesto por Amat, el autor considera que el impacto de la capacitación solo puede medirse mediante indicadores cuantitativos.

Opinamos que en general, todos los modelos analizados hasta aquí, no ofrecen una valoración sistémica, multifactorial del fenómeno de la capacitación y la medición de su impacto. Muchos no parten del diagnóstico inicial del individuo y la organización.

## **1.6. Análisis de los Modelos Cubanos desarrollados por las Universidades.**

Existen varios modelos y procedimientos diseñados por las universidades para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones, sin embargo en Cuba aunque existen experiencias empíricas no existe una cultura de evaluación de los resultados de la capacitación a pesar de que es un objetivo prioritario lograr una adecuada eficacia de las acciones de capacitación. En el Ministerio de Educación Superior se adolece de un procedimiento general que oriente de forma objetiva la evaluación del impacto de la capacitación en las universidades, sobre todo en su dimensión organizacional. Las acciones realizadas hasta el presente no forman parte de un proyecto organizado a nivel de Ministerio.

### **1. Modelo de la Universidad Agraria de La Habana.**

En la Universidad Agraria de La Habana, se aplica un modelo de Superación y Entrenamiento para los Dirigentes y sus reservas con el objetivo principal de evaluar y dar seguimiento al sistema de capacitación, así como la medición del impacto en el desarrollo individual y organizacional.

El modelo cuenta con cuatro etapas:

1. Etapa de Investigación
2. Etapa de Proyección del Sistema
3. Etapa de Ejecución
4. Seguimiento y Evaluación

Este modelo trata de ofrecer un Sistema Integrado de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento para dirigentes que concibe que la capacitación satisfaga las necesidades individuales y organizacionales, a través de un modelo integrado que proporcione un equilibrio entre el pasado (enfoque financiero), presente (enfoque de cliente y proceso) , futuro (enfoque de renovación y desarrollo) y el impacto hacia la sociedad.

## **2. Modelo de la Universidad Técnica de Holguín "Oscar Lucero Moya".**

La Universidad Técnica de Holguín "Oscar Lucero Moya" desarrolló una metodología con el objetivo de evaluar gestión de la capacitación.

Paso1: Evaluación del grado de cumplimiento de las etapas del Proceso de Gestión de la Capacitación

Paso2: Valoración del nivel de satisfacción con los resultados obtenidos de las acciones realizadas, en dos momentos: al terminar la acción y pasado un tiempo que se define en correspondencia a la actividad realizada y sus objetivos, significando Nivel de satisfacción de los participantes en las acciones de capacitación. Y Nivel de satisfacción de los mandos de las acciones ejecutadas.

Paso3: Evaluación integral del efecto de la capacitación. (Impacto final)

Esta misma Universidad diseñó un proyecto para el análisis de la preparación y superación de los cuadros en el componente Dirección y cómo contribuye este en el desempeño directivo.

### 3. Modelo la Filial Universitaria de la Isla de la Juventud.

En la Filial Universitaria de la Isla de la Juventud, se realizó una propuesta metodológica para medir el impacto de la capacitación, compuesta por:

- Análisis con los solicitantes de la capacitación, a fin de definir el impacto real que ha tenido el diplomado, considerando variables específicas para cada organización.
- Aplicación de una encuesta a los cursitas.
- Sesión de trabajo en grupo para recoger la opinión de los cursitas en cuanto a: perfeccionamiento del diplomado, posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos e intercambio de experiencias sobre la "dirección" en su organización.

El análisis propuesto considera tres niveles, el primero se centra en el impacto para toda la organización, el segundo para los cursitas y el tercero se centra en la opinión de los cursitas sobre el proceso de capacitación recibido.

### 4. Modelo del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE). Ciudad Habana

En el ISPJAE, propone una primera aproximación al enfoque metodológico para gestionar estratégicamente la capacitación en las organizaciones a través de:

- Definición del impacto que se desea lograr en consonancia con la proyección estratégica de la organización y las competencias necesarias asociadas, a partir del análisis de la cadena de valor y los procesos claves.
- Diseño del programa de capacitación necesaria.

- Ejecución del programa de capacitación y la realización de mediciones intermedias.
- Evaluación del impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos, y reajustar programa de capacitación. Se plantean cinco niveles:

1er. Nivel: la satisfacción de los cursitas.

2do. Nivel: Cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos.

3er. Nivel: Aplicación en su desempeño en el puesto de trabajo

4to. Nivel: Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización.

5to. Nivel: Impacto social.

#### **5. Modelo de la Universidad de Matanzas" Camilo Cienfuegos"**

El modelo propuesto por esta universidad, para la medición del impacto en la formación de los directivos, cuadros, especialistas y trabajadores, cuenta con seis pasos

Paso 1: Diagnóstico del estado actual de la organización.

Paso 2: Determinación del estado deseado en términos de resultados y comportamiento de los trabajadores según el nivel de conocimientos en que se encuentran.

Paso 3: Determinación de las brechas que obstaculizan la formación integral de los trabajadores en términos de los resultados profesionales y del comportamiento conductual.

Paso 4: Formulación de estrategias psicosocioculturales diferenciando el espacio para su superación.

Paso 5: Análisis y valoración con factores institucionales, políticos y sociales para el establecimiento de normas de conducta, contribuyentes a la formación integral del trabajador y su impacto psico-sociocultural en el medio donde se inserta.

Paso 6: Diseño e implementación de un sistema de monitoreo y retroalimentación que facilita la medición del impacto del trabajador en términos de resultados y comportamientos.

## 6. Modelos de la Universidad Central” Martha Abreu” de las Villas.

Se han diseñado por esta universidad dos propuestas de procedimiento metodológico para la medición del impacto de la formación en los cuadros y directivos:

Modelo para aplicar en las instalaciones turísticas, que cuenta con cinco pasos:

Paso 1: Creación del marco referencial

- Determinación de la composición del sistema de actores (Beneficiarios o clientes, Formadores, Directivos y Especialistas)
- Preparación del sistema de actores (equipo) para que puedan trabajar en este proceso.(Elaboración del plan de formación del equipo.)

Paso 2: Fase de Diagnóstico.

- Diagnóstico de la Organización ( todos los problemas que puedan ser resueltos con capacitación)
- Matriz DAFO del Subsistema de Formación y Desarrollo
- Análisis del proceso de determinación de necesidades de aprendizaje (DNC) y los planes de capacitación.
- Análisis de la estrategia de formación y desarrollo (Misión, Visión y Objetivos estratégicos y planes de acción)

Paso 3: Impacto de la capacitación según los niveles de evaluaciones.

Nivel I: Reacción (Satisfacción con contenidos, Métodos empleados, calidad de los profesores y Condiciones de desarrollo)

Nivel II: Aprendizaje (Cumplimiento de los objetivos y Utilidad de las HCA).

Nivel III: Comportamiento o Conducta (Cambios en los comportamientos de los cuadros (éxitos, fracasos, promociones, actitudes) y la revisión de las descripciones de los cargos para identificar sus responsabilidades primarias, la Evaluación del desempeño del cuadro (definición de los elementos fundamentales de desempeño) y Factores que favorecen o no la incorporación de lo aprendido en la práctica laboral.

Nivel IV: Resultados (Evaluación del costo de formación mediante el cálculo del costo de la acción formativa) y Análisis de la rentabilidad de la formación mediante el cálculo de la rentabilidad de la acción formativa.

Paso 4. Informe final (Conclusiones sobre los indicadores seleccionados en cada uno de los niveles analizados)

Paso 5. Pronóstico y Seguimiento del Proceso. (Plan de acción que garantice la mejora de la formación. Y Trabajo con los participantes (cuadros, formadores y administradores que aseguren los mecanismos de superación y retroalimentación que apoyan a los participantes formados en sus puestos de trabajo.

Modelo para la evaluación del impacto de la capacitación en el trabajo con los cuadros y la estrategia de preparación y superación de los cuadros.

El procedimiento que se propone se estructura en tres etapas: antes de la capacitación, durante la capacitación y después de la capacitación el mismo permite determinar la situación del momento actual con respecto a la inversión en la formación, y considera en cada momento una serie de indicadores que permiten evaluar el estado de la organización y estado de opinión de las personas con respecto a la capacitación.

Pasos del procedimiento.

Etapa 1: Antes de la capacitación.

En esta etapa tiene como objetivo diagnosticar el estado de la organización en materia de capacitación y consta de tres pasos:

Paso 1: Preparación del equipo de trabajo en las organizaciones.

Paso 2: Caracterización de la Organización.

Paso 3: Definición de los grupos y programa de formación.

Etapa 2: Durante la capacitación. Este segundo momento de la evaluación del impacto se subdivide en dos niveles de análisis, uno específico para el desarrollo de la actividad de capacitación y otro para el análisis del resultado de forma inmediata. Consta de dos pasos

Paso 4: Desarrollo de la actividad de capacitación (formación-acción).

Paso 5: Evaluación del impacto inmediato de la formación-acción.

Etapa 3: Después de la capacitación: Esta tercera etapa tiene como objetivo evaluar el impacto de la acción de capacitación en la organizacional y su determinación social y consta con un paso

Paso 6: Evaluación mediata.

Valoración crítica de modelos cubanos.

Los modelos diseñados sobre la capacitación en las universidades de Cuba poseen características propias que lo diferencian de las formas tradicionales, acorde a las exigencias y necesidades de la realidad cubana.

En las propuestas de los modelos cubanos, exceptuando el desarrollado por la universidad de Matanzas, no se hace un análisis psicosociocultural del fenómeno de la capacitación y la medición de su impacto. Sólo se analiza la capacitación en el puesto de trabajo del hombre, y no en el entorno de la familia, comunidad y sociedad.

La valoración del impacto es siempre un empeño difícil pero necesario, en el cual debe considerarse la complejidad de la relación entre la acción de superación y las personas que son afectadas por ella, por eso se debe distinguir lo significativo para ponderar convenientemente la importancia de los cambios a partir de un sistema de referencia compartido.

La diversidad de enfoques permite constatar que la medición del impacto debe hacerse desde una perspectiva multifactorial que integre las personas, los objetivos establecidos, las necesidades individuales de superación, las acciones de capacitación, indicadores, instrumentos, estrategia de la organización, la importancia de los cambios operados; comparado con un sistema referencial compartido y establecido de antemano.

Se considera que lo ideal es evaluar los resultados del grupo experimental a partir del diagnóstico para comparar y finalmente determinar en qué nivel se alcanzó el estado deseado y así constatar la efectividad del proceso.

### **Conclusiones**

El análisis de los elementos planteados en el presente capítulo permite concluir que:

- Las teorías sobre la formación y desarrollo de los Recursos Humanos han evolucionado de acuerdo a los cambios que se han producido en el mundo, lo que también se ha manifestado en las Universidades.
- La capacitación de las personas, constituye una temática importante que no pueden descuidar los que dirigen las organizaciones.
- Existe una gran diversidad de experiencias en la evaluación del impacto de la capacitación, sin embargo aun no existe un procedimiento adaptado a las condiciones reales de las universidades cubanas que permita la evaluación del impacto de la capacitación de manera objetiva.
- A partir del análisis bibliográfico se puede concluir la necesidad de una metodología para gestionar la formación de los recursos humanos y evaluar su impacto en las universidades.

## PARTE II

# Diagnóstico de la Formación y Desarrollo en las Universidades. Particularidades en las condiciones de Cuba y China.

### Introducción

En cualquier sistema organizativo, dentro de la Gestión de los Recursos Humanos la capacitación actualmente devenida formación y desarrollo, ocupa un lugar relevante y de vital importancia contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los individuos que redundan en beneficios para sí misma.

Las Universidades demandan, sin dudas la formación de sus recursos humanos, el éxito en la calidad, eficiencia y eficacia de sus procesos, depende en gran medida, de cómo se han asimilado y seguirán asimilando y generalizando los conocimientos, desarrollando las habilidades y mejorando las actitudes en el personal que en ellas laboran .

El objetivo del presente capítulo es caracterizar la situación actual del Sistema de Gestión de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las Universidades de las Repúblicas de Cuba y Popular de China (países que mantienen su convicción y firmeza socialistas, reconocidas en el pleno siglo XXI). Por la envergadura del trabajo y el tiempo con que se dispone para la realización del trabajo de tesis se tomo como referencia dos universidades que son de puntera y están entre los primeros lugares en el ranking universitario de cada país: la Universidad Central” Martha Abreu” de las Villas, en Cuba y la Universidad de Qinghua en Beijing China. (Ver Anexo no. 1.)

## **1.2 La Gestión de Recursos Humanos en las Universidades. Sistema de Formación y Desarrollo**

El Ministerio de Educación Superior tiene como reto garantizar la equidad y accesibilidad a la educación posgraduada de los profesionales, así como los desafíos que las Universidades tienen que enfrentar para el Siglo XXI, basados en el cumplimiento de principios tales como excelencia, calidad, pertinencia y desarrollo tecnológico, en estrecha interrelación con su modernización, descentralización, inserción y compromiso social.

En consecuencia la Educación Superior tiene que asumir profundos cambios cualitativos para el logro de las exigencias sociales contemporáneas, dirigidos a:

- Profundizar significativamente en el mejoramiento de la calidad y pertinencia de los programas académicos, vinculando su desarrollo al sistema científico y tecnológico y a las estrategias pedagógicas y comunicativas modernas.
- Avanzar en la modernización de la Universidad mejorando su capacidad de gestión, promoviendo alianzas estratégicas con otras universidades a nivel nacional, regional y mundial.
- Ampliar y diversificar la oferta educativa para atender un mayor número de usuarios en las modalidades presencial, semipresencial y la educación a distancia o desescolarizada.
- La educación superior contemporánea busca la creatividad y flexibilidad curricular garantizando la pertinencia y equidad como dos de sus principios básicos.

La universidad forma parte del sistema de Educación Superior que constituye un componente central de la conciencia social y la inteligencia colectiva, y debe contribuir a la concertación y efectiva integración cultural, étnica, lingüística, social y económica. La universidad va estableciendo compromisos con todos los sectores de la sociedad y se interrelaciona con los distintos contextos socio-culturales de la localidad, región, provincia, nación y con otros países, tanto de forma regional

como mundial. El proceso educativo en las universidades, concebido como participativo y creativo, se sustenta en el equilibrio entre el saber, el hacer y el ser. En la universidad para el siglo XXI, el cambio debe ser asumido a través de la aplicación de nuevos métodos y estilos de gestión, evitando la utilización de las formas tradicionales, la gestión de sus recursos humanos se realiza en los marcos de la utilización del enfoque estratégico aplicando diferentes modelos de Gestión de los Recursos Humanos que en su diseño toman en cuenta las particularidades específicas de cada universidad considerando el conjunto de procesos que permitan el trabajo con el hombre de forma tal que movilicen los talentos internos, el sentimiento de pertenencia y de ser parte activa de la organización, los sistemas que componen el modelo son similares y están relacionadas con la planeación, el reclutamiento, la selección, ubicación, formación y desarrollo de la fuerza de trabajo, inducción, evaluación del desempeño, y control.

### **1.2.1 La Gestión de Recursos Humanos en las universidades de Cuba y China.**

En Cuba el Ministerio de Educación Superior ha comenzado el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada, en todas las universidades del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la Gestión de Recursos Humanos con enfoques cualitativamente superiores para lograr este objetivo se requiere dar un salto cualitativo que es necesario superar por etapas.

Las Bases Generales han sido concebidas como guía metodológica, conceptual y práctica para llevar a cabo cambios de los modelos establecidos y transformarlos en acciones que revolucionen el quehacer las Universidades. Sin embargo, en la Gestión de Recursos Humanos se hace necesario continuar desarrollando un grupo de acciones a priorizar para avanzar hacia el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos con un enfoque estratégico, incluso hacia un enfoque organizativo que supere las funciones tradicionales, como son:

- Planificar las necesidades de personal.

- Realizar estudios de organización que permitan perfeccionar las estructuras y un buen uso de las facultades.
- Diseñar nuevos puestos y elaborar contenidos de amplio perfil.
- Implementar métodos de trabajo más eficientes.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Elaborar normas de rendimiento, tiempo y servicio para el cálculo de plantillas y establecimiento de sistemas de pago.
- Establecer las vías de captación y selección de personal.
- Fijar las indicaciones para evaluar el desempeño
- Elaborar planes de capacitación y desarrollo.
- Elaborar sistemas de pago de fácil comprensión y establecer las vías para el reconocimiento de los trabajadores
- Establecer sistemas de información.
- Establecer acciones de auditorias o “Control interno”.

Sin embargo, todas estas acciones pueden desarrollarse sin que se logre el proceso de integración entre ellas y con la estrategia de la organización, es decir, la actividad puede continuar desarrollándose por funciones tradicionales, en las cuales los directivos no ven los Recursos Humanos como algo estratégico ni desde el punto de vista estructural ni funcional por lo que es necesario superar la concepción de los sistemas como simple sumatoria de las partes .

En el empeño de responder a los retos actuales, las instituciones educacionales reconocen como su mayor fortaleza la utilización racional y eficiente de sus Recursos Humanos a sí como su talento; trayendo como consecuencia que los directivos tengan que prepararse para enfrentar los cambios que deben hacerse en el trabajo docente, investigativo, de extensión y los efectos que tienen estos en la supervivencia y el bienestar de los trabajadores y la universidad.

Los Modelos de Gestión de Recursos Humanos en las universidades cubanas son generadores e impulsores de la Gestión del Conocimiento, paradigma actual para mejorar la eficacia de las organizaciones y los beneficios que reporta la aplicación de estos modelos son superiores a los gastos incurridos en su aplicación,

caracterizándose por su actualidad y posibilidad real de aplicación en las condiciones concretas de cada universidad, contribuyen a la formación integral del hombre, la motivación por el trabajo y el compromiso con los principios de la sociedad.

A partir del año 2002 las universidades cubanas enfrentan nuevos retos enmarcados en su inserción en los proyectos sociales de la Revolución Cubana lo que implicó que paulatinamente estas organizaciones dieran respuestas a un grupo de programas que forman parte de la misión y visión de las universidades, denominándole a este proceso universalización de la educación superior cubana, constituyendo uno de los programas más audaces de la revolución educacional en Cuba.

En el Ministerio de Educación de China en la aplicación práctica de la estrategia de Recursos Humanos en las Instituciones de la Educación Superior se priorizaron un grupo de acciones como son:

- Planificar las necesidades de personal.
- Realizar estudios de organización que permitan perfeccionar las estructuras
- Diseñar los puestos de trabajo y elaborar contenidos de amplio perfil.
- Implementar métodos de trabajo más eficientes.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Elaborar normas de rendimiento, tiempo y servicio para el cálculo de plantillas y establecimiento de sistemas de pago.
- Establecer las vías de captación y selección de personal.
- Fijar las indicaciones para evaluar el desempeño
- Elaborar planes de capacitación.
- Elaborar sistemas de pago de fácil comprensión
- Establecer sistemas de información.
- Establecer acciones de auditorias y control.

Existen muchas opiniones diferentes en cuanto a la naturaleza de los elementos claves de una estrategia acertada de Recursos Humanos en China. El concepto clave es el “entorno laboral”, que consta de una serie de elementos tales como

liderazgo y gestión, comunicación y satisfacción en el trabajo. Otros elementos, como retribución y prestaciones, formación y desarrollo también son importantes, pero vienen en segundo lugar.

A finales del siglo pasado, en 1998 el gobierno chino elaboró un programa para formar a un contingente de personal altamente cualificado capaz de promover la construcción socialista. Impulsa al máximo la estrategia de "fortalecer la enseñanza superior por medio de personal altamente cualificado" y aboga de manera decidida por que las universidades sean gestionadas y dirigidas por profesionales cualificados.

En el programa se propone aprovechar plenamente a personal cualificado chino y extranjero mediante su captación, formación y utilización adecuadas, regular en mayor medida esta parte del mercado de los recursos humanos y trazar adecuadamente los planes y proyectos generales. Resalta la necesidad de ejecutar Proyecto de Capacitación de Personal Altamente Cualificado y Creativo, apoya la formación de grupos compuestos por profesionales con espíritu creativo, recluta a destacados profesionales altamente cualificados de dentro y fuera del país, intensifica la formación de los jóvenes pioneros más sobresalientes de los diversos ámbitos académicos, e incentiva y ayuda a los profesionales más brillantes a formarse en un ambiente apropiado y a lograr grandes éxitos. El programa elabora y aplica una serie de políticas más adecuadas con el fin de establecer un sistema básico para la captación, formación y utilización satisfactorias de este tipo de personal. Al mismo tiempo establece un nuevo método para organizar a grupos de profesionales centrados en distinguidas personalidades del mundo académico, con el propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico y a la innovación científica y tecnológica del país.

El Ministerio de Educación de China emprendió varios programas relacionados con el mismo. En su aplicación de la estrategia de formar a personal cualificado, en los últimos años los departamentos gubernamentales de educación han potenciado la selección de los profesionales más descolantes. Hoy en día, en las universidades y centros de enseñanza superior de todo el país ya funciona un sistema básico para

la capacitación y selección de personal cualificado, sistema que se articula en tres niveles. Todos estos programas tienen por objetivo captar y formar un grupo de jóvenes profesores universitarios de alto nivel dispuestos a ejercer la docencia superior.

A los efectos de la presente investigación analizaremos la situación actual de la Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos en la Universidad Central” Martha Abreu” de las Villas Cuba y la Universidad de Qinghua en Beijing China, estos países han trazado como estrategias dentro de sus universidades la formación continua y en todas las categorías ocupacionales de sus recursos humanos, cuyos modelos, procedimientos u otros enfoques de gestión, a pesar de nutrirse de la experiencia internacional, son acordes con la realidad de cada contexto.

### **1.3 Caracterización del estado actual de la formación y desarrollo en las universidades de Cuba y China.**

La caracterización del estado actual de la formación y desarrollo en las universidades objeto de estudio en ambos países, se realizó a partir del análisis documental, lo que permitió diagnosticar el estado actual del proceso de capacitación y la dinámica de su posible desarrollo, propiciando la identificación, de los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta el proceso formación y desarrollo.

Para lograr la información se analizaron algunos documentos oficiales de las universidades objeto de estudio como son: Manual de la Organización, Compendio de Actividades de los directivos, resoluciones y reglamentaciones vigentes, entre otros que rigen y evalúan respectivamente las funciones básicas de los trabajadores. Además se analizaron los resultados de instrumentos y técnicas aplicadas recientemente en ambas universidades para diagnosticar la situación actual de la formación y desarrollo como so: encuestas, cuestionarios, entrevistas, resultados de observaciones.

### **1.3.1 Caracterización del estado actual de la formación y desarrollo en la universidad de Cuba.**

A continuación se recoge un resumen del análisis de cada uno de los instrumentos empleados para la obtención de la información en la Universidad Central” Martha Abreu” de las Villas, Cuba.

#### **Análisis de documentos:**

En Cuba los mayores activos económicos con que cuenta el país son el talento, la inteligencia y la calidad humana por lo que la formación y desarrollo constituye una tarea de importancia vital. La preparación y superación de los trabajadores y los cuadros y reservas en las universidades es un proceso sistemático y continuo que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos.

Al comenzar la revisión de documentos debemos plantear que se revisó la planeación estratégica de la universidad y dentro de los objetivos estratégicos se encuentra como un área de resultado clave los objetivos de Recursos Humanos conteniendo la descripción del mismo y varios criterios de medida a cumplimentar por esta dirección, siendo uno de ellos el perfeccionamiento de la formación y desarrollo de los trabajadores. (Ver anexo no.2)

Se revisaron los principios de la estrategia nacional y la estrategia de superación de la universidad conteniendo entre ellos:

- ◆ La preparación y superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del trabajo con los cuadros, es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes.
- ◆ La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige.
- ◆ El director de cada entidades el máximo responsable de la preparación y superación de su colectivo.

- ◆ Cada cuadro es responsable de su superación y preparación, es deber cada uno prepararse y estudiar, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia.

La universidad para darle respuesta a todo lo antes expuesto consta de cuatro componentes.

- Componente Dirección.
- Componente Económico.
- Componente Defensa.
- Componente Técnico Profesional.
- Componente Político

La universidad confecciona el plan de formación y desarrollo en un plazo de cinco años, el presente plan concierne los años 2005/2010, de este plan se derivan planes anuales integrales que integran una serie de actividades encaminadas a la formación y desarrollo de los cuadros y e reserva y el resto del personal del centro, en el anexo no 3. se muestra el plan del año 2007/2008

Los objetivos de la formación y desarrollo en la universidad se exponen a continuación

- Lograr en los cuadros un nivel de preparación integral que los distinga en el colectivo laboral.
- Caracterizar el sistema de dirección por su coherencia con las concepciones del Sistema de Dirección por Objetivo con enfoque estratégico y la dirección por valores a partir del liderazgo de los cuadros.
- Alcanzar que las decisiones administrativas se caractericen por el enfoque político
- Lograr que la preparación y superación de los cuadros y trabajadores en general constituya un atarea priorizada por la dirección de la UCLV
- Desarrollar cuadros caracterizados por un espíritu de superación continúa que lo haga ejemplo ante sus subordinados.

- Mantener el sistema de preparación y superación con la concepción y dirección integral
- Prepara a la reserva en los cuatro componentes.

### **Análisis del cuestionario:**

El análisis de los cuestionarios aplicados para diagnosticar el estado actual de la formación y desarrollo en la universidad permitió conocer:

- Desempeño en el puesto de trabajo.
- Disposición a participar en actividades de superación.
- Conocimientos de los objetivos de superación.
- Las veces al año en que se supera.
- Conocimiento del plan de Formación del centro.
- Conocimiento del plan de Formación individual.

El cuestionario analizado en la investigación (ver anexo no.4), aplicado en la dirección de Recursos Humanos para diagnosticar la situación actual de la formación y desarrollo de los trabajadores y dirigentes en la universidad arrojó como resultado que el 42 % de los encuestados respondió que desempeñaban las tareas de su puesto de trabajo bien, sin ninguna dificultad, la respuesta está dada porque los trabajadores de apoyo a la administración objetan que la capacitación no es necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo, generalmente los operarios no creen necesaria la superación para sus puestos de trabajo pues piensan que no hay necesidad de superarse para realizar sus labores y que la superación está restringida al puesto de trabajo y a sus necesidades.

Por otro lado un 16 % de los trabajadores y dirigentes que manifiestan que no presentan problemas para su desempeño porque creen que ya se han superado lo suficiente unos por antigüedad, otros porque han alcanzado un alto nivel de profesionalidad y otros que no desean la superación porque plantean que el tiempo es limitado. Un 58 % opina que realiza su trabajo con algún nivel de dificultad estos quieren superarse opinan que nunca se conoce todo y que siempre se puede aprender más (ver anexo no. 13). Del total de las personas encuestadas ninguna respondió que se desempeñaba con mucha dificultad.

En cuanto a la necesidad de superación el 33 % del total de los encuestados piensa que no necesita superarse, esta respuesta esta dada por las mismas razones que anteriormente exponíamos. El 77 % respondieron que necesitaban superarse para cumplir con su trabajo, la mayoría de los encuestados le da importancia a la superación. (Ver anexo no. 14)

En relación con la disposición de participar en actividades de superación el 57 % están dispuestos y el 43 % opinan que no están dispuestos a superarse, por las razones anteriormente explicadas.

En cuanto al conocimiento de los objetivos de cada actividad de superación, el 56 % respondió que los objetivos de superación los conoce bien, esto esta dado porque la mayoría de los cursos o talleres que se van a efectuar son publicados y del conocimiento de los trabajadores, mientras que el 34 % opinan que conocen los objetivos regularmente y un 10 % plantean que no los conocen.

En relación con la participación en las actividades de superación anualmente, el 42 % plantean que realizan actividades de superación y el 48 % que no.

El análisis de los resultados de las entrevistas (ver anexo no. 5) aplicadas a los dirigentes permitió conocer:

- Si el área cuenta con una estrategia de Formación que abarca a todos sus trabajadores.
- Como se lleva a cabo la superación del personal.
- Si se cuenta con un plan de Formación individual.
- Conocimiento de los objetivos de superación.
- Evaluación del desempeño de sus trabajadores.
- La importancia que se le atribuye a los trabajadores.

La dirección de Economía cuenta con una propuesta metodológica de Formación y Desarrollo que aún no ha puesto en práctica.

Se consideran que existen áreas que no cuentan con una estrategia elaborada y cumplimentada, existen áreas de servicio donde se capacitan muy pocas personas tienen bajo nivel cultural

La superación del personal se lleva a cabo a través de cursos y talleres previamente coordinados.

Se considera que hay áreas que cuentan con un plan de formación y desarrollo individual pero existen áreas que no sucede esto, se plantea que existe diferencias entre las áreas de apoyo administrativo o servicio y las áreas docentes en cuanto a la cantidad de cursos que le son programados, ejemplos de programas de cursos se muestran en el anexo no. 6, 7 y 8. Las otras capacitaciones son esporádicas, fuera de la universidad y gestionadas por ellos mismos. Algunas áreas cuentan con los planes de formación y desarrollo individual, pero no siempre es así. Los objetivos de la formación y desarrollo apenas se conocen entre los trabajadores, la mayoría de los dirigentes piensan que los resultados de sus trabajadores son buenos a pesar de que las condiciones de trabajo no son las mejores. Se considera que de contar con una estrategia de formación y desarrollo las áreas trabajarían mucho mejor y con mejores resultados

El plan de formación y desarrollo es poco conocido dentro de la categoría de operarios y servicio, al igual que el plan de formación individual. En acciones que han participado los trabajadores la evalúan de una calidad excelente ya que han sido impartidas por expertos en la materia y profesionales con muchísima experiencia. En cuanto a la divulgación se plantea que la superación se hace más fácil para las áreas docentes, incluso es mas frecuente.

El análisis documental, la observación, la entrevista y el cuestionario corroboraron que se trabaja conjuntamente la actividad de Formación y Desarrollo de los cuadros con el resto del personal del centro cuando realmente es necesario trabajarla por separado, esto trae a la universidad diversos problemas pues son diferentes categorías ocupacionales y los cuadros y reservas deben ser priorizados cuando se trata de superación o preparación

### **1.3.2 Caracterización del estado actual de la formación y desarrollo en la universidad de China.**

El análisis que se presenta de la universidad de China constituye el resultado de la aplicación de encuestas y entrevistas a trabajadores y directivos de la universidad de Qinghua en Beijing (Ver anexo no.6, 7, 8 y 9) con el fin de determinar el estado en que se encuentran el proceso de formación y desarrollo, los resultados permitió caracterizar elementos importantes en el proceso de superación.

En la encuesta aplicada a los directivos se valoraron aspectos directamente relacionados con el proceso de superación de estos los directivos y su experiencia personal sobre el tema se obtuvieron respuestas “positivas”: el aspecto de dominar con anticipación las principales acciones de superación en que debe participar durante el curso escolar y la combinación de las formas colectivas e individuales en las actividades de superación.

Se obtuvo respuesta “negativa”: lo relacionado con la precisión de los objetivos de superación y desarrollo de conjunto entre el jefe de primaria, el supervisor y el director.

Presentan un grado tal de “incertidumbre” que son desestimadas por no tener precisión: el habersele precisado los objetivos de superación y desarrollo en correspondencia con sus necesidades individuales; conformación de su plan individual, el que las acciones de superación en que he participado conforman un sistema y que se organizan colectivamente para todos los directivos y que la atención a la superación prevalece el trabajo individual con los directivos.

En cuanto al reconocimiento de las formas organizativas que prevalecen en las actividades de superación tanto colectivas como individuales las formas de superación colectiva más reconocida son los talleres, seguida de los cursos. Hubo un número significativo de directivos que no marcaron ninguna de las formas colectivas de superación, lo que manifiesta que no existe suficiente claridad en la definición de ellas. Las formas de superación individuales más destacadas fueron la autopreparación y las asesorías en el puesto de trabajo. Más de la mitad de los directivos no marcaron ninguna de las formas de superación individuales, lo cual refleja un amplio desconocimiento de este tema.

En el siguiente aspecto se pudo apreciar que la mayor cantidad de actividades de superación en las que participaron los directivos durante el año: han sido los cursos y talleres organizados para su preparación técnica profesional.

La siguiente cuestión estuvo correlacionada con un cuestionamiento hecho a los directivos donde se presentaron un grupo de contenidos sobre los cuales podían haberse desarrollado las actividades de superación para determinar cuales fueron tratados en el curso escolar. Los resultados se relacionan a continuación: los directivos concuerdan en gran medida con los contenidos de las actividades de superación, ordenados en prioridad con relación a la frecuencia obtenida: preparación para el diagnóstico de la comunidad universitaria, preparación para el trabajo de formación de valores, preparación en el trabajo académico, preparación en el trabajo científico investigativo, preparación pedagógicas, preparación en el trabajo con los objetivos formativos de la educación superior, preparación en el trabajo con los problemas y teorías de enseñanza y aprendizaje, preparación en aspectos de política nacional e internacional, conocimiento y trabajo con normativas y documentos oficiales, relaciones humanas, preparación para el cuidado del medio ambiente, preparación para atender a la diversidad intercultural, preparación para enfrentar problemas como violencia, sexualidad temprana, vandalismo, etc., preparación en español, preparación en administración escolar, preparación en el trabajo de dirección científica.

Se exceptúan: la preparación para el diagnóstico de los docentes, el liderazgo y la comunicación, a los que los directivos le dieron mayor prioridad que el resto de los trabajadores; y la preparación en el trabajo programas educativos al cual los directivos le dieron menos prioridad que los trabajadores.

Para profundizar en algunos elementos del proceso de superación (ver anexo) se realizó una pregunta a los directivos que se correlacionó con otra a los trabajadores en la cual se valoraron aspectos importantes dentro del proceso de superación de los directivos. Resultó “Casi Siempre” tanto para los trabajadores como para los directivos: se toman en cuenta las expectativas de los participantes, se tiene presente las experiencias personales de los participantes, existe un predominio de

la exposición por los asesores, predomina el enfoque pragmático y predominan las actividades curriculares.

Resultó “A veces” tanto para los trabajadores como para los directivos: se consideran las diferencias del desarrollo profesional individual, se parte del diagnóstico del nivel de preparación y desempeño de los participantes en la temática objeto de estudio, se logra la demostración de modos de actuación, predomina el enfoque teorista, se promueve la investigación científica a partir de la práctica, el tiempo de duración de actividades propicia la asimilación de los conocimientos y el desarrollo de habilidades, se emplean como soporte tecnologías de avanzada, las actividades se corresponden con sus necesidades de superación, se acreditan los conocimientos adquiridos en la superación y el resultado de la evaluación y el plan individual se tienen presenta para diseñar las actividades colectivas e individuales.

Existió “incertidumbre” y “contradicciones” entre los trabajadores y los directivos en cuanto a que: se emplean métodos participativos de trabajo en grupos, se analizan situaciones de la realidad objetiva en la dirección de la universidad, se promueve el intercambio y el debate profesional que motiva la reflexión sobre logros e insuficiencias, se emplean formas variadas para la organización de las actividades, se evalúa el nivel de aprendizaje logrado por los participantes, se cuenta con todos los materiales para el desarrollo de la actividades y las actividades de superación están conformadas como un sistema.

La siguiente cuestión consideró las principales barreras que limitan el desarrollo y los resultados de las acciones de superación de los directivos según sus propias experiencias. Las más frecuentes fueron: la carencia de una estructura diseñada exclusivamente para la capacitación, actualización y superación de los directivos, la excesiva carga de trabajo administrativo lo que limita el tiempo para dedicar a la superación, así como la existencia de pocos espacios para llevar a cabo este proceso.

Se solicitó que evaluaran cómo ha sido el impacto de las acciones de superación en su desempeño profesional como directivo En general consideran que fue medio

y las razones que argumentaron son las siguientes: faltan espacios y oportunidades de superación, falta motivación entre los directivos, falta experiencia entre los directivos y no hay sistematización y continuidad en las acciones de superación, entre otros.

Al cuestionarles sobre la posibilidad de la existencia de un plan individual, sí lo consideraría como un instrumento que guiaría adecuadamente la superación permitiendo valorar y autovalorar los resultados un número significativo respondió afirmativamente reconociendo la importancia del mismo y argumentando como razones las siguientes: permitiría fijar sus propias metas y superar obstáculos, facilitaría la autopreparación, se podría lograr un mejor desempeño profesional, permitiría reconocer aciertos y errores y coadyuvaría en la actualización constante. Cabe destacar que una buena parte de los mismos no contestaron, lo cual evidencia la falta de conocimiento y de existencia del mismo.

Se solicitan recomendaciones para mejorar el proceso de superación de los directivos, entre las cuales destacaron: generar espacios de superación específicos para directivos, diseñar un programa de superación en el que se tomen en cuenta los requerimientos, problemáticas, necesidades y expectativas del dirigente, crear incentivos económicos y profesionales que estimulen el interés por la superación, realizar una campaña de concientización y motivación por la superación, dar continuidad y sistematización a los proyectos de superación, modificar políticas que limiten a quien se prepara a acceder a puestos directivos, evaluación continua, sistemática y efectiva y mayor apoyo de las autoridades educativas.

En la encuesta se pretendió resaltar las características que a consideración de los directivos deben tener quienes coordinen el programa de superación de los directivos y a quien propondría. Se enunciaron varias características y las más frecuentes fueron: Alto nivel de preparación profesional, experiencia en las funciones directivas, conocimiento y dominio del programa de superación, excelente visión de las relaciones humanas, cualidades de liderazgo, experiencia como docentes, actualización constante, personal con visión que conozca las necesidades de la universidad además de un reconocido prestigio profesional.

Las propuestas más significativas para coordinar dicho programa fueron las siguientes: profesionales que reúnan las características anteriores.

Se solicitó la opinión de los directivos sobre la relación que establecen entre la superación y el trabajo académico, en la cual se coincide que existe una relación estrecha, congruente, necesaria y directa ya que a mayor superación, se logrará mayor calidad en el trabajo académico, traduciéndose en mejores resultados.

Se valoró la importancia de los modos de actuación para el diseño de los objetivos de la superación de los directivos y se determinó si ellos la consideraban como muy importantes, importante parcialmente o poco importante.

Resultaron “Muy importantes”: Partir del diagnóstico inicial y continuo para su trabajo, realizar el balance y proyección del curso. Implicar a los diferentes colectivos de sujetos, proyectar el trabajo de formación profesional de forma tal que se garantice una superación según necesidades, vincular el proceso de enseñanza aprendizaje con los resultados del diagnóstico, orientar el trabajo académico en función de lograr una clase desarrolladora, donde se puntualice en el estudio individual de los alumnos, trabajo preventivo, evaluar colectiva y sistemáticamente la institución, relación de la universidad con las estructuras superiores, la atención a los jóvenes profesores y la práctica docente, toma de decisiones en la dirección educacional, determinación de las responsabilidades individuales y los plazos de cumplimiento, la delegación de tareas, empleo de la computación como tecnología de punta para el desarrollo educativo, la planeación, organización, ejecución, control y evaluación según un estilo participativo.

En la identificación de las principales barreras que limitan el desarrollo y los resultados de las acciones de superación de los directivos los resultados son los siguientes:

Los funcionarios se refirieron algunas barreras entre las que destacan: la carencia de un programa específico de capacitación, actualización y superación para directivos; la excesiva carga del trabajo administrativo y los pocos incentivos económicos.

No creen que constituyan barreras: la falta de interés o la falta de tiempo para dedicarle del directivo a la superación, la resistencia al cambio o la apatía del dirigente. Se solicitó que se evaluara como ha sido el impacto de las acciones de superación en el desempeño profesional de los directivos. El número más significativo de éstos consideró que fue medio y basan su evaluación en los siguientes argumentos: Existe un excesivo trabajo administrativo sobre lo académico que no permite espacios para la superación, los talleres y cursos existentes son rutinarios, no hay innovación; falta sistematización en las actividades de superación, falta supervisión y seguimiento de tipo técnico-pedagógico y existen pocos incentivos económicos y profesionales. También se solicitaron recomendaciones para mejorar el proceso de superación de los directivos, se enunciaron algunas recomendaciones entre las que se pueden destacar: diseñar un programa o una estrategia general de capacitación, actualización y superación específica y continua para directivos, ofrecer programas más sistemáticos que impacten en las formas de pensar y de actuar del individuo, crear más y mejores incentivos económicos, ofrecer más incentivos profesionales, fortalecer y generalizar los círculos de estudios de los directivos y crear un organismo de evaluación que valore el desempeño de los mismos proporcionándoles alternativas para superar sus deficiencias.

A los trabajadores del resto de las categorías ocupacionales se les pidió que evaluaran en muy bueno, bueno, regular y malo en los aspectos: Objetivos esenciales de la capacitación en la etapa actual, nuevos programas de capacitación, la asesoría técnico profesional como estilo de trabajo, preparación en administración y preparación en dirección científica.

El resultado de la evaluación de los cinco indicadores con el nivel de significación establecido registra de "Bueno" el nivel general alcanzado por los trabajadores en los aspectos: el dominio de los objetivos esenciales de la capacitación en la etapa actual, los nuevos programas educativos y de "Regular" el nivel alcanzado por los trabajadores en los aspectos: la asesoría técnico-profesional como estilo de

trabajo, la preparación en administración y en la preparación en dirección científica

A continuación se valoró el grado de comprensión y motivación de los trabajadores en relación con las transformaciones que se están desarrollando en las universidades en sus inicios y en el momento actual, comprobando que no existen diferencias significativas en cuanto a la comprensión y la motivación de los trabajadores en relación con las transformaciones que se están desarrollando en las universidades desde el inicio de las mismas hasta el momento actual de su puesta en marcha, estando ambas en un nivel medio.

En el siguiente aspecto se pretendió destacar las formas que realmente se emplea en la planificación de la capacitación de los trabajadores por los directivos

Están en el rango de “la mayoría” emplea en la planificación de la capacitación en las universidades: la planificación a mediano plazo, un curso escolar, según lo que debe lograr; la planificación a corto plazo, mensual, según las acciones a desarrollar, determinada por los objetivos de trabajo individuales.

Presentan un grado tal de “incertidumbre” que deben ser desestimadas por no tener precisión en cuanto a sí son o no empleadas en la planificación de la capacitación: la planificación a largo plazo, la determinación de los objetivos estratégicos de carácter general a largo plazo, la determinación y el convenio de los objetivos de trabajo para el curso escolar con el personal subordinado, toman al diagnóstico como punto de partida para definir los objetivos de capacitación, la definición de los objetivos de trabajo individuales por parte del directivo y el convenio entre los jefes y subordinados.

En cuanto a la a la superación del personal no docente se reconoce como logro la asistencia y coordinación de los talleres generales de actualización y como insuficiencia la indiferencia ante las necesidades de superación de su personal.

En relación con la experiencia personal de cómo se cumplen un grupo de afirmaciones relacionadas con la superación de los trabajadores de diferentes categorías se obtuvo lo siguiente:

Resultaron con el nivel de significación establecido con valoraciones “positivas” lo concerniente a: que las acciones de superación se organizan colectivamente para todos los trabajadores pero no son específicas.

Con el nivel de significación establecido con valoraciones “negativas” resultaron lo concerniente a: la precisión de los objetivos de superación y desarrollo fueron precisado de conjunto entre el jefe y el subordinado y en correspondencia con sus necesidades individuales.

Presentan un grado tal de “incertidumbre” que deben ser desestimadas por no tener precisión las concerniente a: si dominan con anticipación las principales acciones de superación en que debe participar durante el curso escolar, si su plan individual se han precisado los objetivos de superación y desarrollo que debe lograr, si las acciones de superación en que han participado conforman un sistema y si se combinan formas colectivas e individuales en las actividades de superación.

A continuación se invita al reconocimiento de las formas organizativas que prevalecen en las actividades de superación tanto colectiva como individual. Las formas de superación colectiva más reconocida son los talleres, seguida de los cursos. Hubo un número significativo de trabajadores y supervisores que no marcaron ninguna de las formas colectivas de superación, lo que manifiesta que no existe suficiente claridad en la definición de ellas. Las formas de superación individuales más destacadas fueron la autopreparación y las asesorías en el puesto de trabajo. Más de la mitad de los trabajadores no marcaron ninguna de las formas de superación individuales, lo cual refleja un amplio desconocimiento de este tema.

Se preguntó a los trabajadores que de existir un plan individual, lo consideraría como un instrumento que guiara adecuadamente la superación permitiendo valorar y autovalorar los resultados, en este aspecto a diferencia de los directivos, el número más significativo contestó negativamente, argumentando que esto sería sólo una parte que debe complementarse con la socialización para la construcción de una superación integral y que los planes colectivos son mejores ya que aportan ideas y experiencias que al intercambiar impresiones nutren al grupo ayudando a resolver posibles problemáticas y situaciones vivenciales. Es importante destacar

que un buen número de trabajadores no contestaron, evidenciando el desconocimiento de ello.

En el siguiente aspecto se pudo apreciar que la mayor cantidad de actividades de superación en las que participaron los trabajadores durante el último curso escolar han sido los cursos y talleres de actualización respectivamente.

Con la siguiente cuestión se pretende resaltar las características que a consideración de los trabajadores deben tener quienes coordinen el programa de superación de los trabajadores. Se enunciaron varias características y las más frecuentes fueron: Que tengan experiencia en el trabajo de dirección, demuestren haber tenido un eficiente desempeño como directivo manifestado en un reconocimiento profesional, se cuente con una sólida preparación profesional, un espíritu de actualización constante, se tenga suficiente experiencia en la docencia, capacidad de liderazgo, que tengan una formación que les permita competencias de diseño y operación de proyectos desde su fase de diagnóstico hasta la definición de planes de seguimiento y evaluación, que conozcan el programa de superación y le den seguimiento y posean excelentes relaciones humanas.

Se solicitó la opinión de los trabajadores sobre la relación que establecen entre la superación y el trabajo académico, en la cual se coincide en que existe una relación estrecha, congruente, necesaria y directa ya que lo teórico debe tener adecuaciones en lo práctico e impactar en el ámbito educativo. También manifestaron que a mayor superación, se logrará mayor calidad en el trabajo académico, traduciéndose en mejores resultados.

En general, el análisis de la aplicación de las encuestas y entrevistas nos permite hacer un análisis global del estado actual del proceso de superación de los directivos y trabajadores en la universidad de Qinghua en Beijing China

Resulta imprescindible resaltar la importancia tan significativa que éstos dan a los aspectos materiales y económicos tanto en el desempeño de su labor como en la superación. Además es imperante la necesidad de poner énfasis en el trabajo técnico pedagógico para que el directivo pueda ejercer un verdadero liderazgo académico.

Otro aspecto que es necesario resaltar se refiere al reconocimiento tanto de trabajadores como de los directivos de la excesiva carga de trabajo administrativo que se tiene lo que limita en gran medida el mejoramiento del desempeño y la dedicación a la superación profesional.

En lo relacionado con la superación es evidente que es urgente poner atención especial a la preparación y superación de los directivos y trabajadores a través de la creación de programas específicos para ellos que atiendan sus necesidades, expectativas y problemas, que se lleven a cabo de manera sistemática, a partir de un diagnóstico y que sea evaluados y perfeccionados constantemente.

#### **1.4 Determinación de insuficiencias en el sistema de Formación y Desarrollo.**

##### **Propuestas para el perfeccionamiento o mejoramiento del sistema.**

Como expresamos con anterioridad la necesidad de superación de los trabajadores de una organización es sumamente importante, el mundo empresarial está en constante cambio, cambian las actividades, la manera de hacerlas, se transforma la conceptualización de las personas con respecto al trabajo, el cambio es tan rápido que las personas necesitan capacitarse constantemente, el cambio puede ser social, organizacional y tecnológico. Las economías necesitan invertir en el desarrollo de las capacidades humanas, en fin la capacitación es la vía de progreso para los individuos, organizaciones y las economías; constituye una actividad de primera línea en la entidad.

El objetivo del diagnóstico es conocer cual es la situación real del sistema y como se desarrollan los procesos de Formación y Desarrollo en función de los objetivos y metas que se haya trazado la institución, que causas originan las insuficiencias o suficiencias de que manera se manifiestan y cuales son sus consecuencias, esto nos permitirá conocer los problemas de índole organizativo.

##### **1.4.1 Insuficiencias detectadas en el Sistema de Formación y Desarrollo**

A continuación se ofrece el análisis de los problemas fundamentales que afectan el buen funcionamiento de la actividad de Formación y Desarrollo en la Universidad de Cuba:

- Existen trabajadores que plantean que la superación no es necesaria para desempeñarse en su cargo y no la ven como una vía de desarrollo.

- El modelo actual donde se recogen las necesidades de aprendizaje deja fuera de las expectativas, las valoraciones individuales del supervisor o Jefe inmediato superior sobre la evaluación del desempeño.
- Se plantea que deben programarse más cursos y que estos lleguen a todas las áreas de la universidad, pues los trabajadores de las áreas administrativas tienen pocas posibilidades de superación y las mismas se limitan a talleres y algún que otro curso de computación (no siempre funciona así) además de la auto superación aspecto sobre el que no se enfatiza en la planificación.
- No se conoce el Plan de Formación y Desarrollo del centro.
- No existe la estrategia de Formación y Desarrollo en el Área de Recursos Humanos ni en el resto de las áreas administrativas.
- No siempre existe el plan o estrategia de formación y desarrollo individual, se cumplimenta mejor en los adiestrados.
- A penas se conocen los objetivos de Formación y Desarrollo del centro.
- Con el enfoque integral de la formación y desarrollo se trabajan conjuntamente la preparación y superación de cuadros con la preparación del resto del personal.
- Carencia por parte del dispositivo de recursos humanos de formas de proceder metodológicas para planear, organizar, ejecutar y evaluar la formación y el proceso mismo de gestión de la formación.
- Planes formativos centrados fundamentalmente en dirigentes.

El Sistema de Formación y Desarrollo en la universidad de China mostró profundas deficiencias que constituyen limitaciones para la satisfacción de sus necesidades formativas y elevar el desempeño y competitividad de los directivos y trabajadores, entre las cuales se encuentran:

- Ausencia de un modelo, procedimiento u otro enfoque, en el diagnóstico y determinación de alternativas para la gestión de la formación de los

directivos que contribuya a la participación activa y satisfacción de sus necesidades formativas.

- Los modelos, procedimientos u otros enfoques para la gestión de la formación se diseñan sin la mínima participación de los destinatarios finales de su proceso de aplicación.
- Carencia de formas de proceder metodológicas para planear, organizar, ejecutar y evaluar la formación y el proceso mismo de gestión de la formación.
- En el diseño de planes formativos no se tienen en cuenta las necesidades reales de formación en correspondencia con la estrategia y objetivos de la universidad.
- Ausencia de una participación activa y real de los directivos a todos los niveles en los diferentes ámbitos de la vida organizacional.
- La estrategia de formación no refleja el nivel de coherencia con la estrategia general en cuanto a la contribución al cumplimiento de la misma y las respuestas a las demandas de competencias en el personal directivo
- La formación del personal, carece de un perfil estratégico y carácter permanente. Inexistencia de una concepción planeada para desarrollar la formación de recursos humanos. La formación de los recursos humanos no ha sido antes una prioridad para la mayoría de los directivos.

#### **1.4.2 Propuestas de soluciones a las insuficiencias detectadas para el perfeccionamiento del Sistema de Formación y Desarrollo.**

La observación y análisis del conjunto de insuficiencias detectadas, permite concluir que necesario que se diseñe un modelo que se sustenta para su aplicación práctica en un procedimiento como forma de proceder metodológica para planear, organizar, ejecutar y evaluar la formación y el proceso mismo de gestión de la formación que facilite la ejecución práctica de los procesos de gestión, pero con un enfoque participativo y visión estratégica de la formación de sus recursos humanos, que les facilite satisfacer sus necesidades formativas organizacionales, funcionales

e individuales en los directivos y trabajadores formando y desarrollando competencias en los diferentes niveles (saber, saber hacer y saber ser), que contribuyan a su competitividad y respuesta de su encargo social.

### **Conclusiones**

El análisis de los elementos planteados en el presente capítulo permite concluir que:

1. El Sistema de Formación y Desarrollo debe garantizar una preparación integral al desarrollo personal y profesional de los individuos que les permita un alto nivel de desempeño y que redunde en beneficios a la institución.
2. La información consultada en el análisis documental en las universidades objeto de estudio de Cuba y China mostró deficiencias que constituyen limitaciones para la satisfacción de sus necesidades formativas y elevar el desempeño y competitividad de los directivos y trabajadores en las organizaciones.
3. Los instrumentos utilizados en el diagnóstico( encuestas, entrevistas, cuestionarios, observaciones) arrojaron buenas prácticas para el perfeccionamiento de la gestión de la formación y desarrollo de los recursos humanos en las universidades y la necesidad de diseñar un modelo con un enfoque participativo y visión estratégica de la formación de sus recursos humanos, que les facilite satisfacer sus necesidades formativas organizacionales, funcionales e individuales en los directivos y trabajadores.