

MEDICIÓN Y MEJORA DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS

Morayma Cazull Imbert

La desventaja de la inteligencia radica en que se está obligado ininterrumpidamente a seguir aprendiendo

George Bernard Shaw

Resumen

El trabajo expone procedimientos para “medir” y mejorar la preparación y superación de directivos mediante la intervención en la actitud estratégica, la intensidad de la capacitación y en el impacto; de modo que permitan robustecer los procesos decisorios asociados al aplicarse el Índice para la preparación y superación de directivos (I_{PSCR}).

La herramienta metodológica propuesta permite la capacidad de anticipación, la flexibilidad, la amplitud, la profundidad, y su consistencia lógica, unido a beneficios tangibles e intangibles hacen de ella una innovación gerencial que guía hacia mejores decisiones en la gestión de la capacitación.

Se recomienda incorporarla al instrumental metodológico propuesto en las actividades de los consultores externos para monitorear los procesos de preparación y superación de directivos para alcanzar las exigencias del desempeño contemporáneo.

Palabras claves: Índice, medición, mejora, preparación y superación de directivos

1. Introducción

“Medir” es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar y frecuentemente cuantificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en su mente, según los criterios de Hernández Sampier (1).

La estructura de los procedimientos que se presentan responde a la filosofía contemporánea “lo que se mide se logra” y cada uno de sus medios

contribuye metodológicamente a medir y mejorar las etapas del proceso de capacitación a través del cálculo del índice empírico diseñado para estos fines.

Para la **medida** de cada factor y variable se establecen procedimientos por los que se obtiene la expresión numérica de la relación existente entre los factores y las variables que influyen en la dimensión analizada de la preparación y superación de directivos.

La **mejora** se concibe cuando se alcanzan en las dimensiones identificadas, al aplicar los índices propuestos, las evaluaciones consideradas necesarias o deseables en el proyecto de transferencia de tecnología.

¹Morayma Cazull Imbert es Doctora en Ciencias y Profesora Titular de la Universidad de Guantánamo.

El **robustecimiento de los procesos decisivos** asociados se materializan con el alcance de la mejora en los factores y las variables modificadoras de la preparación y superación de los directivos.

El índice se propone a partir de los resultados de dos etapas de análisis. La primera es un análisis cualitativo denominado etapa de **Exploración** y la segunda es un análisis cuantitativo denominado etapa de **Confirmación**. La primera resume el criterio de los expertos seleccionados al aplicárseles los instrumentos investigativos. La segunda sintetiza los resultados de aplicar la estadística multivariada.

2. Definición conceptual de las variables

- Índice de preparación y superación de directivos (I_{PSD}).

Tiene el objetivo de medir y mejorar la preparación y superación de directivos (PSD). La complejidad y dinámica de esta variable hacen que sus modificaciones se logren por integrar e intervenir en sus dimensiones básicas mediante el análisis holístico.

El procedimiento para conocer los componentes que pueden modificar esta medición desde la condición deseada, necesaria o indeseada de sus dimensiones y el universo de factores influyentes, se obtiene al explorar los criterios de expertos mediante instrumentos confiables y válidos, aplicados y posteriormente confirmados con la utilización de la estadística descriptiva y la multivariada.

Se comprobó que las modificaciones en: la Actitud estratégica para la preparación y superación de directivos, la Intensidad de la preparación y superación de directivos y el Impacto de la preparación y superación de directivos constituyen las dimensiones que en mayor proporción robustecen los procesos asociados a la gestión de la capacitación, hacia donde

se concretan las mediciones y mejoras de la variable PSD.

- Actitud estratégica para la preparación y superación de directivos

La *actitud estratégica para la preparación y superación de directivos* es una dimensión de la PSD. Se expresa mediante la actitud voluntarista, proactiva, anticipadora, con aceptación del cambio, creativa y extrovertida (2)(3)(4)(5)(6)(7) que se manifiesta en la organización y ejecución de los procesos decisivos asociados a la gestión de la capacitación.

Se concibe la *actitud estratégica* en la PSD como parte de los reflejos mentales que provee de capacidades, destrezas y habilidades para la anticipación a los obstáculos, a los riesgos y hacia la proactividad en el proceso de capacitación.

La medición de la *anticipación a los obstáculos* incluye: la prescripción del impacto más probable de los conocimientos y tecnologías incorporadas en la organización, establecer la madurez de los saberes y experiencias adquiridos por los directivos mediante las acciones de preparación y superación planificadas, la determinación de la distancia de los nuevos conocimientos y tecnologías incorporados respecto a los empleados actualmente, la identificación de la formalidad del proceso de gestión de capacitación imperante en la organización, el esclarecimiento de la "actitud" organizacional ante las acciones de preparación y superación de directivos, la identificación de la dependencia entre los receptores de los conocimientos, tecnologías y capacidades adquiridas en su preparación y superación (8).

Para medir la *anticipación a los riesgos* se propone determinar desde la dimensión cualitativa elementos tales como: la claridad de los objetivos, los resultados evaluativos de actores

reguladores, el nivel de organización de la preparación y superación de directivos, la experiencia de la preparación y superación de directivos, las características de integración utilizadas en la empresa, la autonomía del área funcional que gestiona los procesos de capacitación, la intensidad de la comunicación interna y externa para la gestión de los procesos de capacitación y la excelencia alcanzada respecto a otras organizaciones similares y comparables.

La variable *proactividad para la difusión del conocimiento* constituye un determinante más dentro de la dimensión Actitud estratégica de la PSD; su medición está relacionada con elementos tales como: las tecnologías apropiadas para la ejecución de la preparación y superación de directivos, los recursos disponibles desde la dimensión, humana, material, financiera y tecnológica, las competencias, las herramientas y la coordinación entre especialistas y funciones.

Al medir la Actitud estratégica en la preparación y superación de directivos se garantiza el éxito de acciones preventivas y correctivas que contribuyan en la organización a procesos de desarrollo y formativos, no solo de enseñanza y aprendizaje sino también de investigación y de innovación articulados armónicamente en una propuesta docente educativa, además a fortalecer el interés y el acceso a las demandas de capacitación que faciliten anticiparse a las necesidades de conocimientos de la sociedad (9)(10).

Las mejoras que se experimenten en esta dimensión de la preparación y superación de directivos permite que se consoliden las capacidades de los actores implicados en la elaboración de programas de preparación y superación fundamentados en la determinación de necesidades de aprendizaje a partir de la proyección estratégica organizacional y los lineamientos aprobados

con acento en las habilidades directivas de la planificación y control.

- Intensidad de la capacitación de directivos

Esta dimensión de la preparación y superación de directivos agrupa la magnitud del flujo acciones vinculadas con la gestión de la capacitación ejecutada desde las áreas funcionales o procesos organizacionales.

Se mide por la incorporación de conocimientos teóricos y técnicos, de nuevas tecnologías tangibles e intangibles y los criterios del mercado que contribuyen mediante la capacitación al incremento de las capacidades gerenciales de los directivos. Su intensidad implica mejoras en las informaciones relevantes que robustecen la gestión de la capacitación en las organizaciones.

Las acciones de mejora en esta dimensión de la preparación y superación de directivos se enmarcan al intervenir en los mecanismos de circulación y transmisión interna de conocimientos en la organización, en el tratamiento de la información y en la determinación del nivel de información necesario para el equipo de dirección (11)(12).

La medición de los *mecanismos de circulación y transmisión interna de conocimientos en la organización* puede examinar la diversidad de enfoques y métodos de enseñanza utilizados en la preparación y superación de directivos, así como las opciones de formación postgraduada al alcance de estos.

La intervención en el *tratamiento de la información* permite medir y mejorar la gestión de la capacitación (13). La medición abarca el conjunto de medios para garantizar la actualidad, la pertinencia y la relevancia de los conocimientos y tecnologías incorporados, el modo de transformar-

los y su aplicación sistemática en uno o varios procesos de la organización. Las mediciones de esta variable dependen del acceso a los conocimientos -interna o externa- disponible, de la capacitación en tecnologías de la información y de sus mecanismos de transmisión y circulación interna de estos.

El *nivel de la información para el equipo de dirección* contiene el rango informativo que recibe el equipo de dirección para la gestión de la capacitación. Pueden ser informaciones externas, internas o propias de la organización. Su medición aporta elementos determinantes para el tránsito del estado indeseado a estado necesario o deseado y que lleven a mejoras en la gestión de la capacitación.

- Impacto de la preparación y superación de directivos

Los *resultados económico-financiero asociados* provenientes de las actividades de preparación y superación de directivos puede identificarse como el impacto de la capacitación en la situación económica y financiera de la empresa (14).

La situación económica de una organización se muestra por la capacidad que tiene esta de generar beneficios. La situación económica informa como funciona la empresa, mientras que la situación financiera mide si el funcionamiento y manejo de los bienes es el adecuado, si existen los recursos monetarios son suficientes para su existencia.

En la situación económica y financiera de una empresa inciden factores tales como el entorno empresarial, la capacidad de gestión y la estrategia diseñada, entre otros conocimientos y capacidades que pueden ser adquiridos mediante la preparación y superación de directivos. Conjuguar estos aspectos es la tarea esencial de la organización,

por tanto la intervención de esta variable facilita la precisión de las mejoras necesarias par garantizar el mayor impacto de los recursos invertidos en las acciones de capacitación.

De modo que las decisiones vinculadas con la gestión de la capacitación debe llevar hacia un estado deseado la correlación entre el desarrollo de la estructura financiera o las fuentes de financiación de la empresa y el desarrollo de la estructura económica o capacidad productiva que se materializa en los activos de la empresa; por otra parte el análisis económico aporta criterios de las necesidades de capacitación que sugieran acciones de mejora hacia el control de los costos y de la productividad de la organización.

La medición de los resultados técnico-productivos asociados por las actividades de preparación y superación de directivos incluye intervenir en elementos concluyentes de la capacidad tecnológica de la organización y en su cartera de productos o servicios, de modo que los conocimientos y tecnologías incorporados mediante la gestión de la capacitación trasladen hacia el estado deseado todos los indicadores técnicos productivos que miden el desempeño organizacional.

También para medir el impacto de la preparación y superación de directivos se propone la intervención en el desarrollo de agentes de cambios organizacionales por las actividades de preparación y superación de cuadros que serán la garantía de un desarrollo sostenible.

1. Determinación de la medida.

Para determinar la medida se propone el Índice de preparación y superación de directivos. El **Índice de preparación y superación directivos** (I_{PSD}) se calcula con la expresión (1).

$$I_{PSD} = \frac{1}{4} \sum_{j=1}^m P_j \sum_{i=1}^n (K_i P_i) \quad (1)$$

donde: I_{PSD} : Índice de preparación y superación directivos (0 – 1)

P_j : peso relativo de cada factor de la preparación y superación directivos ($0 \leq P_j \leq 1,0$)

P_i : peso relativo de cada variable dentro del grupo ($0 \leq P_i \leq 1,0$)

K_i : comportamiento de cada variable (i) en la preparación y superación directivos analizada desde 0 a 4

n : cantidad de variables de la preparación y superación directivos.

m : cantidad de grupos de factores

Para **medir** cada variable, se otorga una puntuación, según el comportamiento en su organización. Se califica de: muy bueno/muy alto (4), bueno/alto (3), regular/medio (2), malo/bajo (1) y muy bajo/inexistente (0).

2. Evaluación de la mejora

Para evaluar la **mejora** se compara con los resultados de otras organizaciones similares, con la media del sector o se valora el indicador para el nivel de gestión existente. El nivel se evalúa por la siguiente escala: indeseado (0 - 0,33); necesario; (0,34 - 0,66); deseado (0,67 -1).

La medición de la PSD identifica el universo de factores; de éste se selecciona el subconjunto más apropiado para los propósitos de medición y mejora.

Este índice se aplica para medir la PSD deseada o necesaria, y la alcanzada. Para el cálculo del I_{PSD} se propone la expresión (1) que mide la actividad de la preparación y superación de directivos en tres dimensiones: la Actitud estratégica, la Intensidad de la información y el Impacto de la capacitación. Se muestra una matriz para el cálculo del Índice de preparación y superación de directivos M_{PSD} (Figura 1) que permite el cómputo del mismo.

5. Reflexiones finales

La preparación y superación de directivos, con procedimientos que

miden sus efectos asociados con un enfoque integrador, práctico y orientado a resultados, adquiere una elevada y creciente connotación universal, y constituye un eslabón clave para el éxito del desarrollo organizacional; encaminarlo a elevar en los directivos los conocimientos, las habilidades y las capacidades que necesitan para el desempeño exitoso de sus funciones de dirección determinan el perfeccionamiento de las herramientas y competencias gerenciales para la gestión de capacitación de empresarios y académicos.

FACTORES	VARIABLES	COMPORT. (R_i)	POND. (P_i)	($R_i P_i$)	SUBTOT AL
Actitud estratégica para la preparación y superación de directivos	Anticipación a obstáculos				
	Anticipación a riesgos				
	Proactividad para la difusión del conocimiento				
	Peso específico del grupo respecto a los restantes grupos				
Intensidad de la capacitación de directivos	Mecanismos de circulación y transmisión interna de conocimientos en la organización				
	Tratamiento de la información				
	Nivel de la información para el equipo de dirección				
	Peso específico del grupo respecto a los restantes grupos				
Impacto de la preparación y superación de directivos	Resultados económico-financiero asociados las actividades de preparación y superación de directivos				
	Resultado técnico-productivos asociados por las actividades de preparación y superación de cuadros				
	Desarrollo de agentes de cambios organizacionales por las actividades de preparación y superación de cuadros				
	Peso específico del grupo respecto a los restantes grupos				
$I_{PSD} = \frac{1}{4} \sum_{j=1}^m P_j \sum_{i=1}^n (K_i P_i)$					

Figura 1. Matriz para el cálculo del Índice de preparación y superación de directivos (M_{PSD}). Fuente: elaboración propia.

Referencias bibliográficas

1. Hernández Sampieri, R, ét al. Metodología de la Investigación. tercera reproducción. La Habana, Cuba: Félix Varela; 2005.
2. Dobson P, ét al. Strategy Management: Issues and Cases. [Internet]. 2010 [citado 2011 Ene 11];Available from: <http://www.tablerodecomando.com/site/pensamiento.html>
3. Menguzatto M, ét al. Dirección estratégica. Un enfoque innovador en la empresa. La Habana, Cuba: ENPES; 1997.
4. Ibarra Mirón, S. Modelo y procedimiento para el análisis y proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación en las empresas manufactureras cubanas. [Tesis Doctoral]. [Santa Clara, Cuba]: UCLV; 2003.
5. Ghobadian, A. Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace Strategy and Performance. New York, USA: 2004.
6. Sharma et.al. Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage. Ohio. USA: Thomson/South-Western; 2005.
7. Szulanski G, ét al. Strategy process. UK: Oxford; 2005.
8. Vessuri H, ét al. «El futuro nos alcanza: mutaciones previsibles de la ciencia y la tecnología» en A. Gazzola y A. Didriksson (eds.): Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Caracas: IESALC; 2008. 55-86 p.
9. Escrigas C, et ál. «Nuevas dinámicas para la responsabilidad social», En La Educación Superior en Tiempos de Crisis. Barcelona: GUNI; 2009. 3-16 p.
10. Núñez Jover, J. La función social del conocimiento. XI Seminario Iberoamericano para el intercambio y la actualización en Gerencia del Conocimiento y la Tecnología para el desarrollo sustentable, IBERGECYT 2010. La Habana, Cuba: 2010.
11. Albornoz M. El Estado de la Ciencia y la Tecnología en América Latina y el Caribe. 2001; Available from: <http://www.ricyt.edu.ar/Actividades/Estado/index.htm>
12. Weinberg, S. Plantar cara: La Ciencia y sus Adversarios Culturales. Barcelona: Paidós; 2003.
13. Castells M. La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Madrid: La sociedad - red.; 1997.
14. Hernández Medina C, Alonso Díaz I, Claro González M. Sistema de trabajo para lograr la integración de la sede universitaria municipal y las instituciones que realizan la actividad de ciencia e innovación tecnológica en el municipio Camajuaní. Revista Pedagogía Universitaria. Cuba. 2006 XI (3).