

LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS, UNA PERSPECTIVA PARA EL LOGRO DE UNA GESTIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE

LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE

AUTORES: José Enrique Rodrigo Ricardo¹Alberto Ferreiro Bermúdez²Mirna Lázara González Velázquez³DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: jrodrigo@uho.edu.cu

Fecha de recepción: 26 - 11 - 2018

Fecha de aceptación: 22 - 01 - 2019

RESUMEN

El artículo propone un procedimiento para la capacitación de directivos que contribuya al logro de una gestión empresarial sostenible ajustado al contexto organizacional cubano, para el que se emplearon métodos teóricos y empíricos, en especial el trabajo en grupo y el proceso de solución de problemas, la aplicación del procedimiento reveló que los resultados proporcionados constituyen fundamentos para formular propuestas de acciones de capacitación que pueden contribuir al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias en sus directivos y al mismo tiempo son de factible integración en el sistema de dirección estratégica organizacional encaminado a alcanzar una gestión empresarial sostenible.

PALABRAS CLAVE: Capacitación de directivos; Dirección estratégica; Gestión empresarial sostenible.

THE TRAINING OF MANAGERS, A PERSPECTIVE FOR ACHIEVING SUSTAINABLE BUSINESS MANAGEMENT

ABSTRACT

The article proposes a procedure for the training of managers that contributes to the achievement of a sustainable business management adjusted to the Cuban organizational context, for which theoretical and empirical methods were used, especially the group work and the problem solving process, the application of the procedure revealed that the results provided are fundamental to formulate proposals for training actions that can contribute to the strengthening of knowledge, skills and competencies in their managers and at

¹ Máster en Dirección, Licenciado en Economía del Trabajo, Profesor Auxiliar de la Universidad de Holguín. Cuba.

² Máster en Dirección, Ingeniero Industrial, Especialista de la Empresa Hidráulica de Holguín. Cuba.

³ Máster en Dirección, Licenciada en Economía Política, Profesor Auxiliar de la Universidad de Holguín. Cuba.

the same time are feasible integration into the organizational strategic management system aimed at achieving a sustainable business management.

KEYWORDS: Managerial training; Strategic management; Sustainable business management.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo se torna complejo, lo que implica estar inmersos en un medio difícil y de mucha incertidumbre. Esta complejidad, probablemente, es consecuencia de que existen más personas, más organizaciones y por ende mayor tecnología. En este contexto de cambios, la globalización actúa de diversas formas y obliga a introducir nuevas formas de trabajo y mayor tecnología de información y de comunicación.

En este proceso de cambio organizacional es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad de la organización. No obstante, este proceso de capacitación desempeña un papel trascendental en el caso de los directivos, lo que coincide con lo planteado por Columbié (1999) y Soto (1999).

Según Rincón (2009), hoy en día la gestión empresarial sostenible es una de las prioridades de la gerencia, donde no basta solo con producir utilidades; sino que también se debe contribuir a prácticas sociales para ser sostenible en el tiempo. Además, el respeto por la misma será una condición no sólo para el éxito, sino también para la supervivencia empresarial en el ambiente de negocios globalizado que caracteriza el actual milenio.

En el contexto empresarial contemporáneo resulta decisivo que los cambios en las estrategias administrativas y de gestión se impongan para lograr la sostenibilidad de las empresas, mediante la exigencia de una actitud proactiva y flexible en las metodologías de trabajo para las organizaciones (Lema, Torres, Núñez, Torres Rodríguez, 2018).

La puesta en marcha de un sistema de gestión empresarial sostenible implica la elaboración de un diagnóstico de sostenibilidad, que incluye el cumplimiento de la legislación aplicable, las relaciones de la organización con sus partes interesadas y su desempeño ambiental. La organización define y aprueba, al más alto nivel, su política de sostenibilidad y en base a la misma identifica sus indicadores de desempeño, y establece sus objetivos, metas y programas. La adopción de un sistema de gestión sostenible debe nacer del compromiso de la organización por contribuir al desarrollo sostenible y poner a disposición de sus clientes productos y servicios que a lo largo de su ciclo de vida sean lo más sostenibles posible (Ecología y Desarrollo, 2006).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2016) incluye 17 objetivos y 169 metas y presenta una visión del desarrollo sostenible e

integra sus dimensiones económica, social y ambiental. Cuba refrendó en Naciones Unidas su compromiso con la implementación de la Agenda 2030, se trabaja en su articulación con las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a partir de la visión, ejes y sectores estratégicos definidos hasta el 2030, al mismo tiempo, el país implementa un nuevo modelo económico y social de desarrollo, cuyo objetivo estratégico es impulsar y consolidar la construcción de una sociedad socialista próspera y sostenible en lo económico, social y medioambiental, comprometido con el fortalecimiento de los valores éticos, culturales y políticos forjados por la Revolución, en un país soberano, independiente, socialista, democrático, próspero y sostenible. En el sistema de dirección de la economía está rediseñada la planificación socialista como vía principal, con un enfoque integral en función del desarrollo económico y social sostenible, teniendo en cuenta la función del mercado, considerando sus características e influyendo en este y priorizando el aseguramiento de la eficiencia y las metas estratégicas.

Las unidades y empresas productivas de la provincia de Holguín no están exentas de estas disyuntivas. Los momentos actuales requieren elevar la superación y capacitación de los recursos humanos, principalmente de sus directivos, dirigidos a la obtención de mayores niveles de desempeño, encaminados al logro de una gestión empresarial sostenible, a pesar de ello, la practica organizacional aún evidencia que:

1. No se tiene un conocimiento y dominio por los directivos de las entidades del significado de una gestión empresarial sostenible y sus implicaciones
2. Baja percepción de los beneficios para la entidad de una gestión empresarial sostenible
3. Débil cultura organizacional y normas de actuación de sus miembros que conllevan al logro de una gestión empresarial sostenible
4. Insuficiente incorporación en los programas y acciones de capacitación realizadas de aspectos relacionados con el desarrollo sostenible.

Para contribuir a solucionar el problema, la presente investigación, desarrollada en la Universidad de Holguín, se propone como objetivo general desarrollar un procedimiento para la gestión de la capacitación de directivos que contribuya al logro de una gestión empresarial sostenible. En la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos: la inducción-deducción, enfoques sistémico-estructural, hipotético-deductivo, histórico-lógico y la modelación y en los empíricos; trabajo en grupo, técnicas de consenso, observación, revisión y análisis de documentos preestablecidos en las organizaciones.

DESARROLLO

- I. Fundamentos y estructura del procedimiento para contribuir al logro de una gestión empresarial sostenible a partir de la capacitación de directivos

Generalmente cuando se habla de desarrollo sostenible, se tienen en cuenta tres factores fundamentales, referidos a la economía, la sociedad y el medio ambiente, indicadores del buen desempeño de una empresa dentro del contexto del medio en el que se desarrolla. Se necesita tener empresas en crecimiento, en armonía con la sociedad y el medio ambiente, lo que quiere decir que se le deben ofertar a las personas fuentes de bienestar y crecimiento personal y a su vez proteger el medio ambiente para hoy y para las generaciones futuras.

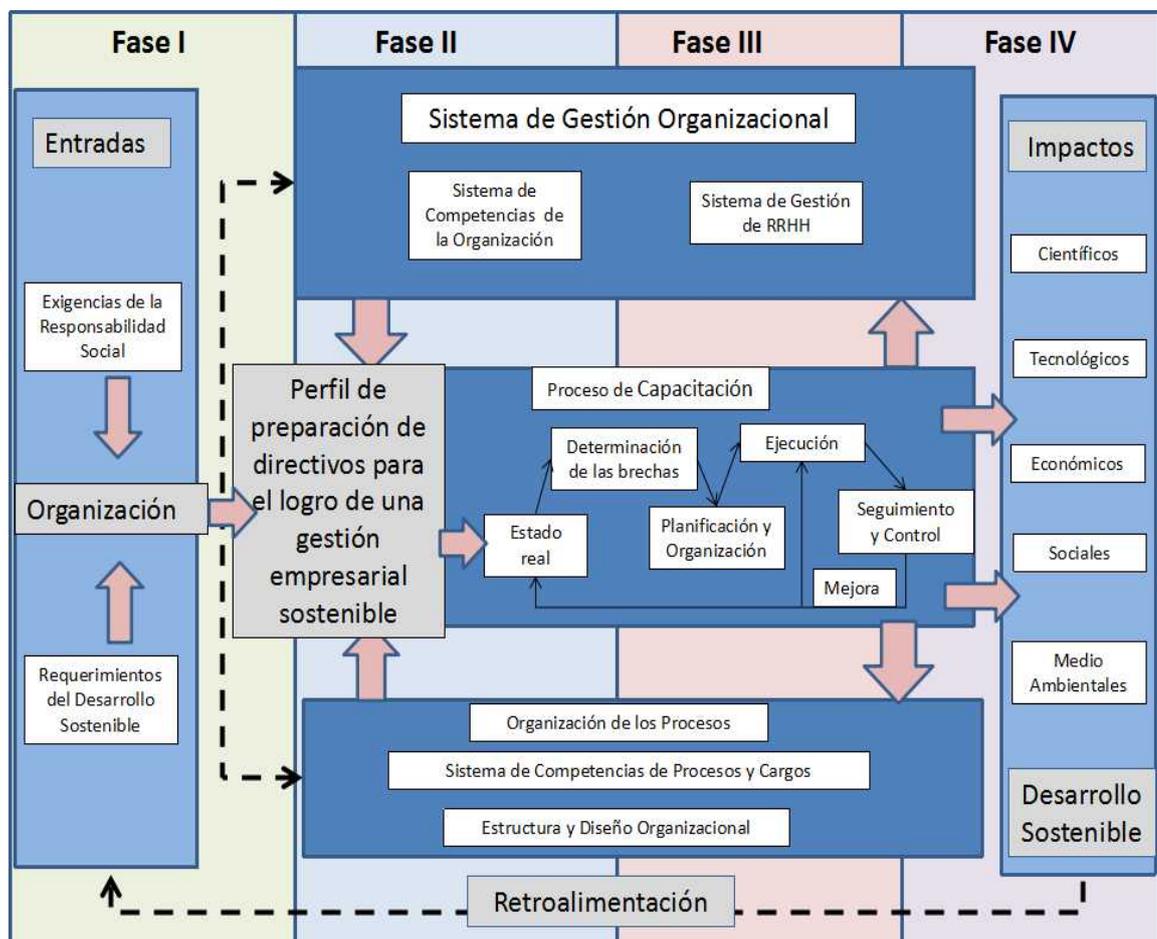
Como resultado del análisis bibliográfico, se conceptualiza la gestión empresarial sostenible como el conjunto de acciones que se incorporan en la gestión estratégica en correspondencia con los cambios tecnológicos, económicos y sociales que se operan en su entorno empresarial y le proporcionan resultados tangibles y significativos en lo científico-tecnológico, económico, social y medioambiental, lo que puede contribuir a la sostenibilidad actual y en tiempos futuros de la organización.

El procedimiento propuesto se fundamenta en las fuentes teóricas siguientes:

- El enfoque de sistema: desde una perspectiva de sistema, la capacitación responde a las características de un subsistema dentro del sistema de gestión de las organizaciones. Se relaciona con otros subsistemas de los que recibe aportes y a los cuales retroalimenta. En tal perspectiva la capacitación es un proceso abierto, en cambio permanente debido a la influencia de los restantes componentes de la organización. (Marrero, 2002; Lay, 2005(a))
- El enfoque sostenible: en este enfoque resulta francamente inestimable la definitiva integración del principio de que la capacitación constituye una inversión y no un costo al sistema empresarial cubano, por lo que cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos y habilidades. (Marrero, 2002)
- La dirección estratégica: esta toma referentes del enfoque basado en recursos desarrollado desde la Teoría de Dirección Estratégica de las Organizaciones, partiendo de un modelo que enfatiza en el desarrollo de la capacitación para lograr un alineamiento organizacional superior, en correspondencia con los cambios que se operan en el entorno y haciendo un empleo más eficiente de los recursos, con énfasis en el humano, para que la organización se dirija a incrementos en el desempeño de forma sostenible. (Lay, 2005(a); Galeano, 1999)
- El enfoque de competencia: inserción de nuevos enfoques de capacitación que propicien un desempeño superior en las condiciones de la organización, tanto en lo individual como en lo organizacional y pueden evidenciar carencias en las habilidades y competencias de los directivos y reservas. (Prieto, 2013; Galeano, 1999; Morales, 2006)

- El enfoque de proceso: en el procedimiento se imprime una gestión efectiva de las relaciones que influyen en el desarrollo de la capacitación dado a su concepción como proceso y no como función de los recursos humanos y orientación a resultados demandado por los clientes. (Galeano, 1999; Lay, 2005)

El procedimiento diseñado cuenta con cuatro fases y 11 pasos, los que permiten el alcance del objetivo propuesto, se apoya en un adecuado proceso de gestión de los recursos humanos y en el sistema de competencias de la organización. Una representación del mismo se muestra en el esquema siguiente.



Esquema 1: Procedimiento diseñado para contribuir al logro de una gestión empresarial sostenible

Fase I. Exigencias del entorno y situación organizacional (responsabilidad social y sostenibilidad)

La fase I tiene los objetivos de:

1. Conformar y preparar un equipo de trabajo que pueda desarrollar, de forma eficaz y eficiente, las fases, pasos y tareas que integran el procedimiento

2. Identificar las exigencias del entorno (responsabilidad social y del desarrollo sostenible) que determinan y condicionan la necesidad de desplegar el desempeño de la organización hacia prácticas que conlleven a una gestión empresarial sostenible
3. Determinar el grado de inclusión en la actual estrategia de la entidad, objeto de estudio, de aspectos encaminados hacia una gestión empresarial sostenible.

En esta fase se deben crear las condiciones organizativas para garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores del procedimiento, logrando durante este proceso, y acorde a sus premisas, un contexto organizacional propicio para el cambio y el compromiso de los implicados durante la planificación y la organización de las actividades. Entre las actividades, pasos y acciones que se desarrollan en esta fase se identifican:

Paso 1. Conformación del grupo de trabajo y capacitación

El grupo de trabajo deberá estar integrado por una composición de 7 a 15 personas. Estar conformado por personas del Consejo de Dirección de la entidad y lograr una representación de todas las áreas de la organización. Garantizar en dicha composición la diversidad de conocimientos de los miembros del grupo y considerar el tiempo que ha estado prestando servicios, lo que garantiza mayores conocimientos generales e integrados sobre el trabajo de la entidad, así como un nivel de escolaridad superior. Contar con personas que posean conocimientos de dirección. Disponer, de ser posible, de la presencia de algún experto externo. Nombrar a un coordinador del equipo de trabajo. Contar con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado. En este paso resultan muy orientadoras que, el asunto de la sostenibilidad debe ser entendido holística e interdisciplinariamente, donde las diversas áreas del conocimiento e instituciones comulguen, conservando su identidad propia (Macías, Aquino, Moreno, 2018).

Paso 2. Identificación de las exigencias del entorno que determinan prácticas de la organización para el logro de una gestión empresarial sostenible

En los momentos actuales las exigencias del entorno que determinan prácticas de la organización que conlleven a una gestión empresarial sostenible se manifiestan en diferentes esferas, magnitudes y particularidades, para lograr uniformidad en la identificación y caracterización de las exigencias se clasificaran por esferas de manifestación tales como; científico, tecnológico, social, económicos, medio ambiental.

Paso 3. Valoración de la incorporación de las exigencias de una gestión empresarial sostenible en la actual estrategia de la organización.

Fase II. Estado requerido y real de la preparación de los directivos para el logro de una gestión empresarial sostenible

En esta fase el equipo de trabajo deberá realizar un análisis de la información proporcionada en la fase anterior y enmarcar el desempeño de la organización dentro de las prácticas de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible para determinar las dimensiones y aspectos que permitirán delimitar las acciones que deberá realizar la organización para el logro de una gestión empresarial sostenible, desde el punto de vista de la capacitación de los directivos. En correspondencia con lo anterior.

La fase II tiene los objetivos siguientes:

1. Diseñar el perfil requerido de preparación de directivos para el logro de una gestión empresarial sostenible
2. Establecer el perfil real de preparación de los directivos para el logro de una gestión empresarial sostenible
3. Determinar, a partir de las brechas detectadas entre los perfiles real y requerido, las necesidades de capacitación de los directivos para el logro de una gestión empresarial sostenible.

Entre las actividades, pasos y acciones que se desarrollan en esta fase se identifican:

Paso 4. Establecimiento del perfil requerido de preparación de directivos para el logro de una gestión empresarial sostenible.

Paso 5. Determinación del estado real de preparación de directivos en cuanto a las exigencias de responsabilidad social y hacia una gestión empresarial sostenible.

Paso 6. Identificación de las necesidades de capacitación de los directivos a partir de las brechas detectadas entre los perfiles requerido y real.

Fase III. Gestión de la capacitación de los directivos hacia una gestión empresarial sostenible

La fase III tiene el objetivo siguiente:

1. Desarrollar la gestión de la capacitación de los directivos sobre la base de las brechas determinadas y la práctica socialmente responsable y sostenible.

Entre las actividades, pasos y acciones que se desarrollan en esta fase se identifican:

Paso 7. Diseño y planeación de acciones de capacitación de directivos hacia una gestión empresarial sostenible

Paso 8. Ejecución de las acciones de capacitación de directivos hacia una gestión empresarial sostenible.

Paso 9. Control, evaluación y mejora de los planes de capacitación.

Fase IV. Determinación del impacto de las acciones de capacitación de directivos hacia una gestión empresarial sostenible

La fase IV tiene los objetivos siguientes:

1. Determinar la contribución de los impactos o beneficios de una gestión empresarial sostenible, a partir de la capacitación de los directivos de la organización
2. Garantizar la aplicación de los resultados obtenidos en la organización.

Entre las actividades, pasos y acciones que se desarrollan en esta fase se identifican:

Paso 10. Análisis del impacto de la capacitación de los directivos hacia una gestión empresarial sostenible

En este paso y en correspondencia con las tendencias identificadas (fase 1), las brechas identificadas (fase 2) y los programas diseñados (fase 3), el equipo de trabajo debe identificar los impactos positivos o negativos que se generan en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de la organización. Clasificación de impactos

Paso 11. Reforzamiento y sostenibilidad de los impactos de la capacitación de los directivos hacia una gestión empresarial sostenible.

II. Resultados parciales de la aplicación del procedimiento para el logro de una gestión empresarial sostenible a partir de la capacitación de directivos

La dirección general de tres empresas de la rama alimentaria de la provincia de Holguín en Cuba, estuvieron de acuerdo con la aplicación íntegra del procedimiento, para la que se contó con la asesoría de especialistas de la Universidad de Holguín, proceso que se inició el 17 de abril de 2017 y se realiza un corte comparativo el 30 de septiembre de 2017, seis meses después de puesta en marcha.

En correspondencia con el procedimiento se creó un grupo de trabajo en cada una de las empresas, integrado por nueve (9) integrantes, los que cumplían las condiciones siguientes: poseen nivel cultural superior, experiencia y dominio de la actividad específica, representación de cada una de las áreas de trabajo, directivos que desempeñan cargos de dirección.

El análisis de los diferentes elementos que integran los aspectos estratégicos en estas organizaciones, evidenció que, a pesar de no existir una intencionalidad de encaminar el desempeño hacia una gestión empresarial sostenible, si se proyectan la incorporación e integración de aspectos, que por su naturaleza, pueden ser considerados como de respuesta a la responsabilidad social y a tono con los requerimientos del desarrollo sostenible, en lo que ha tenido que ver las exigencias del nuevo modelo económico y social cubano que se pretende promover en la entidad.

Por lo antes expuesto, debe constituir un punto de análisis para la proyección futura de la organización, encaminar de forma intencionada su desempeño al

alcance de las nuevas exigencias que enmarca el entorno en el que se desarrolla su accionar.

La determinación del estado deseado de preparación de los directivos para el logro de una gestión empresarial sostenible y la medición de su situación real arrojó los resultados que aparecen reflejados en el cuadro siguiente:

<i>Perfil requerido de la preparación de directivos para el logro de una gestión empresarial sostenible y la situación real</i>										
<i>Componentes del perfil de la preparación de directivos</i>	<i>Estado deseado y real de los componentes del perfil</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>En la esfera Científica</i>										
Conocimiento científico sobre los fundamentos de la gestión empresarial sostenible (GES)					R				D	
Dominio de los principales elementos del contenido del cargo u ocupación que pueden contribuir a una gestión sostenible				R					D	
<i>En la esfera Tecnológica</i>										
Conocimiento y dominio de tecnologías que pueden llevar a una GES					R					D
Conocimiento y empleo de recursos y medios para GES						R				D
Conocimiento de los principales cambios que debe desarrollar su ocupación y los procesos para una GES					R				D	
Conocimiento y dominio de las mejoras en la calidad de los productos o servicios que tributen a una GES					R					D
<i>En la esfera Económica</i>										
Conocimiento y desarrollo de diversificación de productos y servicios que contribuyan a una GES							R		D	
Identificación de los elementos que conlleven a la disminución de los costos y gastos de la producción o prestación de servicios								R		D
Conocimiento y dominio de aspectos que conlleven a un aumento de la eficiencia de la producción y los servicios para el logro de una								R		D

GES										
<i>En la esfera Social</i>										
Conocer y compartir puntos de vista teóricos, axiológicos y metodológicos para el logro de una GES						R			D	
Formulación e implementación de políticas, normas de conductas y procedimientos organizacionales internos que puedan favorecer la GES							R		D	
Dominio y establecimiento de un estado de salud, higiene ocupacional y nivel cultural en la entidad que contribuyen a una GES						R				D
<i>En la esfera Medio Ambiental</i>										
Conocimiento y aplicación de fuentes de energía renovable que pueden favorecer la GES			R						D	
Conocimiento y dominio del entorno donde se enmarca la organización para el logro de una GES							R			D
Conocimiento y dominio del proceso de ordenamiento territorial en la organización para favorecer la GES				R						D

Dónde:

D. Representa el estado deseado de los componentes del perfil

R. Representa el estado real de los componentes del perfil.

En correspondencia con las brechas ilustradas en el cuadro anterior se diseñó y se planearon diferentes acciones de capacitación de directivos hacia una gestión empresarial sostenible, entre las que se proponen.

Curso de posgrado

Título del curso. Gestión de la capacitación de los directivos hacia una gestión empresarial sostenible

Fundamentación del curso

El curso se imparte para dar respuesta a las evidentes necesidades de capacitación que manifiestan los directivos para el logro de una gestión empresarial sostenible.

Objetivo general: integrar los distintos componentes y elementos que están presentes para el logro de una gestión empresarial sostenible, a los que se puede contribuir mediante la preparación de sus directivos.

Total de horas del curso: 96

- De ellas presenciales: 24

Total de créditos académicos del curso: 2

Sistema de conocimientos del curso

Distribución de temas, horas, objetivos y contenido de cada tema

Tema 1. Fundamentos científicos de la gestión empresarial sostenible

Objetivo. Explicar, mediante fundamentos científicos, los requerimientos y exigencias actuales del desarrollo sostenible y su incidencia en la gestión empresarial

Sistema de contenidos: conceptos básicos del desarrollo sostenible, gestión empresarial, gestión empresarial sostenible. Principales elementos del contenido del cargo/ocupación que pueden contribuir a una gestión empresarial sostenible.

Total de horas presenciales: 2

Tema 2. Las exigencias tecnológicas para el logro de una gestión empresarial sostenible

Objetivo. Identificar las exigencias tecnológicas para el logro de una gestión empresarial sostenible. Determinar el estado actual y las vías para su mejoramiento desde el punto de vista tecnológico.

Sistema de contenidos. Las exigencias tecnológicas para el logro de una gestión empresarial sostenible, técnicas y herramientas para determinar la situación en la empresa y las propuestas de mejoramiento. Diagnóstico en la empresa. Principales cambios en los procesos y cargos en la empresa para el logro de una gestión empresarial sostenible desde el punto de vista tecnológico.

Total de horas presenciales: 4

Tema 3. Las exigencias económicas para el logro de una gestión empresarial sostenible

Objetivo. Identificar las exigencias económicas para el logro de una gestión empresarial sostenible. Determinar el estado actual y las vías para su mejoramiento desde el punto de vista económico.

Sistema de contenidos. Las exigencias económicas para el logro de una gestión empresarial sostenible, técnicas y herramientas para determinar la situación en la empresa. Estado de la situación en la empresa. Principales cambios en los productos y servicios, costos y gastos y eficiencia para el logro de una gestión empresarial sostenible desde el punto de vista tecnológico. Propuestas de mejoramiento desde el punto de vista económico.

Total de horas presenciales: 6

Tema 4. Las exigencias sociales para el logro de una gestión empresarial sostenible

Objetivo. Identificar las exigencias sociales para el logro de una gestión empresarial sostenible. Determinar el estado actual y las vías para su mejoramiento desde el punto de vista social.

Sistema de contenidos. Las exigencias sociales para el logro de una gestión empresarial sostenible, técnicas y herramientas para determinar la situación en la empresa y las propuestas de mejoramiento. Estado de la situación en la empresa. Principales cambios en los puntos de vistas, políticas, normas de conductas y procedimientos organizacionales internos para el logro de una gestión empresarial sostenible desde el punto de vista socio-cultural.

Total de horas presenciales: 6

Tema 5. Los requerimientos medio ambientales para el logro de una gestión empresarial sostenible

Objetivo. Identificar las exigencias medio ambientales para el logro de una gestión empresarial sostenible. Determinar el estado actual y las vías para su mejoramiento desde el punto de vista medio ambiental.

Sistema de contenidos. Las exigencias medio ambientales para el logro de una gestión empresarial sostenible, técnicas y herramientas para determinar la situación en la empresa y las propuestas de mejoramiento. Estado de la situación en la empresa. Principales cambios en las fuentes de energía renovable utilizadas, el entorno de la empresa y el ordenamiento territorial para el logro de una gestión empresarial sostenible desde el punto de vista medio-ambiental.

Total de horas presenciales: 6

Sistema de evaluación del curso: se realizarán evaluaciones sistemáticas por cada uno de los temas y como evaluación final del curso un trabajo final integrado donde se incorpore la situación actual de la empresa desde todas las perspectivas y las propuestas de actividades que pueden contribuir al logro de una gestión empresarial sostenible.

Orientaciones metodológicas para la realización del curso: los contenidos se desarrollarán teniendo la lógica del curso aquí diseñado, los profesores además de abordar los aspectos teóricos usaran ejemplos prácticos que permita una mejor apropiación de los conocimientos, los estudiantes contarán con tiempo extra docente para desarrollar algunas tareas que el profesor orientará y por ultimo para obtener el certificado del curso los alumnos tendrán que presentar y defender el trabajo final donde se diseñen y proyecten las principales acciones para el logro de una gestión empresarial sostenible en la organización seleccionada.

Bibliografía para la realización del curso

1. Lay, M. T., Suárez, J. y Zamora, M. (2005). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. I. Diagnóstico empresarial y del proceso de capacitación. *Pastos y Forrajes*, 28(3), 253-263
2. Rincón, L. M.; Díaz, L.E. (2009). Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en la responsabilidad social aplicado a la empresa Marval S.A. (Trabajo de fin de Máster. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1538/91072785.pdf>
3. Ecología y Desarrollo. (2006). Sistema de gestión sostenible: Una herramienta para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas. Manual de aplicación. Recuperado de <https://ecodes.org/>
4. ISO 26000. (2010). Guía para la Responsabilidad social de las Organizaciones. Recuperado de

<http://docplayer.es/4334829-Iso-26000-una-guia-para-la-responsabilidad-social-de-las-organizaciones.html>

Además, y en dependencia de las brechas identificadas y su magnitud, en la preparación de los directivos de la empresa, se podrán diseñar e implementar, de manera complementaria e integrada, otras formas organizativas para la capacitación y el posgrado de los directivos y el resto del personal de la empresa tales como; cursos de capacitación, conferencias, seminarios, entrenamientos en el puesto de trabajo, entrenamientos de posgrado, diplomados y otros.

La aplicación del procedimiento con sus herramientas metodológicas en las tres empresas seleccionadas en la provincia de Holguín proporcionó los resultados siguientes:

- Conformar un cuadro de las principales tendencias del entorno de la organización que constituyen puntos de partidas para una gestión empresarial sostenible
- Diagnosticar el grado de incorporación en la actual estrategia empresarial de los aspectos para una gestión empresarial sostenible
- Diseñar, sobre la base de las tendencias y el grado de integración en la actual estrategia empresarial, un proceso de capacitación de los directivos, como uno de los factores, que pueden conllevar al logro de una gestión empresarial sostenible
- Elaborar un perfil requerido de preparación de los directivos hacia una gestión empresarial sostenible y la evaluación del estado real de los componentes de este perfil diseñado e identificar sobre la base de las brechas identificadas, las principales necesidades de capacitación de los directivos

- Desarrollar una propuesta de programa de capacitación para la capacitación de los directivos que conlleven al logro de una gestión empresarial sostenible.

CONCLUSIONES

El procedimiento para la capacitación de los directivos para contribuir al logro de una gestión empresarial sostenible constituye una contribución práctica de importancia en tanto representa una propuesta metodológica de gran utilidad para la materialización de ese proceso en el contexto empresarial cubano.

En la comprobación experimental quedó demostrado que el procedimiento para la capacitación de los directivos para contribuir al logro de una gestión empresarial sostenible proporciona un grupo de informaciones muy valiosas para la formación de directivos y la implementación de estrategias de desarrollo en el ámbito empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. CEPAL. Recuperado de repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/10/S1700334_es.pdf

Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030. Visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del comité Central del PCC y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Compendio. Habana, 2017

Castells, M. (1998). La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen 1. La sociedad red. Alianza (Primera reimpresión). Madrid: Editorial S.A. Ediciones. Recuperado de http://www.felsemiotica.org/site/wp-content/uploads/2014/10/LA_SOCIEDAD_RED-Castells-copia.pdf

Columbié Santana, M. (1999). La superación de los cuadros en Cuba: sus retos ante el tercer milenio. Folletos Gerenciales, 3(1), 10-19

Comprometida Cuba con Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de ONU. Agencia Cubana de Noticias. 01 Junio 2017. Recuperado de <http://www.acn.cu/cuba/26782-comprometida-cuba-con-agenda-2030-de-desarrollo-sostenible-de-onu>

Consejo de Estado de la República de Cuba. (2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas. La Habana, Cuba.

Díaz, N. (2015). Creación de Valor Compartido: Estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. Revista Cultura Latinoamericana. 22(2), 207-230. Recuperado de https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/RevClat/article/viewFile/1629/1505

Diez de Castro, J.A., Redondo, C., Barreiro, B y López, M.A (2002). Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento. (1a ed.). Madrid: Pirámide S.A.

Ecología y Desarrollo. (2006). Sistema de gestión sostenible: Una herramienta para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas. Manual de aplicación Recuperado de https://ecodes.org/documentos/Manual_Basico_SGS_11.2006.pdf

Galeano, A. (1999). Manual de capacitación para directivos de centros de formación. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo, Cinterfor 189 páginas. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/galeano.pdf

ISO 26000. (2010). Guía para la Responsabilidad social de las Organizaciones. Recuperado de <http://docplayer.es/4334829-Iso-26000-una-guia-para-la-responsabilidad-social-de-las-organizaciones.html>

Keller, P. I. (2012). Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad. Visión de futuro [online]. 16(1). Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082012000100005&lng=e

Lay, María T., Suárez, J. y Zamora, M. (2005). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. I. Diagnóstico empresarial y del proceso de capacitación. Pastos y Forrajes, 28(3), 253-263

Lay, María T., Suárez, J., y Zamora, M. (2005b). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. III. Diseño del Plan de Capacitación. Pastos y Forrajes, 28(4), 349-363

Lema, M.J., Torres, Y. A., Núñez, W.F., y Torres Rodríguez, S.H (2018). El pensamiento estratégico en el contexto empresarial. ¿Tangible o intangible? Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 5(2). Recuperado de <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, (2016).

Locano, F. (2003). Gestión empresarial y desarrollo sostenible. Universidad & Empresa, 2(2), 42-57. Recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2756>

Macías, B.S., Macías, E. C., Aquino, M.A., y Moreno, A.C (2018). La responsabilidad social de la universidad ante los retos del deterioro del medio ambiente. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 5(3). Recuperado de <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Marrero, C. E. (2002). Diseño de una tecnología integral para la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la Región Oriental de Cuba (Tesis doctoral no publicada). Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Cuba

Marrero, C. E. (2002). Diseño de una tecnología integral para la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la Región Oriental de Cuba (Tesis doctoral no publicada). Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Cuba [s&nrm=iso&tlng=es](#)

Morales, A. (2006). Modelo de gestión integrada de recursos humanos. (Tesis doctoral no publicada). Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Cuba

Porras, E., Cejas, M. (2011). Dirección estratégica de personas y formación por competencias: ejes clave en organizaciones complejas. *Visión Gerencial*, (2), 395-404. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545891013.pdf>

Prieto, P. G. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. (Trabajo de fin de Especialidad). Universidad de Medellín. Colombia). Recuperado de [http://www.repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.pdf?sequence=1](http://www.repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retención%20del%20personal.pdf?sequence=1)

Rincón, L. M.; Díaz, L.E. (2009). Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en la responsabilidad social aplicado a la empresa Marval S.A. (Trabajo de fin de Máster. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1538/91072785.pdf>

Rodrigo Mastrapa, J.E. (2012). Procedimiento para la identificación e implementación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos/Aplicación en ARGRAF [Holguín]. (Trabajo de Fin de Grado no publicado) Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya, Cuba

Rodrigo Ricardo, J.E., Rodrigo Mastrapa, J.E. y González, M.L. (2015). Gestión de competencias administrativas en empresas. *Retos de la Dirección*, 9(2), 14-34. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200002&lng=es&tlng=es.

Rodríguez Cruz Y. (2018). Información para el desarrollo sostenible en Cuba: perspectiva gerencial desde la administración pública. XV Congreso Internacional de Información. 5-9 marzo 2018. La Habana, Cuba. Recuperado de <http://www.congreso-info.cu/index.php/info/info2018/paper/view/881>

Soltura Laseria, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. (Tesis doctoral no publicada). Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Cuba.

Soto, R. (1999). La formación de administradores en la sociedad del conocimiento: retos y oportunidades. *Gestión y estrategia*, 15(2), 61-66.

Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015. https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf