

*Centro Universitario de Sancti  
Spiritus “José Martí Pérez”  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de  
Dirección*

*Tesis en opción al grado académico de  
Master en Dirección*

*Título: Diseño e implementación de un  
procedimiento para la evaluación del impacto de la  
capacitación de los cuadros y sus reservas en la “  
EMAPA S.S.”.*

*Autor: Lic. Lén de las M. Carreras Medina.*

*Tutores: M.Sc. Renier Esquivel García*

*Sancti Spíritus*

*2006-2007*

*“Es necesario perfeccionar las técnicas de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, es necesario Adquirir esos conocimientos, Desarrollarlos y Aplicarlos.”*

*Fidel.*

*Dedico este Trabajo:*

*A mi mamá*

*A mi familia*

*A mi compañero*

# GRACIAS

*A todas las personas que de una forma u otra han aportado su granito de arena, para que este sueño se haga realidad y en especial quisiera darle:*

- *Gracias a mi mamá por su ternura y comprensión durante todos estos años.*
- *A mis hermanos, a los que adoro, por estar siempre presentes cuando los necesito.*
- *A todos mis amigos, que siempre tendré presente.*
- *A mi tutor M.Sc. Renier Esquivel Rodríguez por su apoyo incondicional.*
- *Al Comandante que nos ha dado todo con lo que hoy contamos.*
- *A la Revolución.*
- *A todos, Muchas Gracias.*

## Resumen

La investigación tributa a un proyecto nacional sobre evaluación del impacto aprobado por el MES, el cual surge porque los centros de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección implicados, han incursionado en el complejo campo de la Preparación y Superación de cuadros y sus reservas, sin lograr conocer el impacto de su enseñanza y por el interés y las condiciones con que cuenta la EMAPA Sancti Spíritus y los recursos humanos, materiales y financieros que posibilitan el desarrollo de la investigación.

El estudio esta enfocado al diseño e implementación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas con vista a perfeccionar el procedimiento de capacitación.

Con el estudio de la literatura se logró analizar los procedimientos existentes para medir el impacto de la capacitación, permitiendo el diseño del procedimiento propuesto en la investigación, donde se hace hincapié en el estudio del Clima Organizacional, pues con un ambiente organizacional desfavorable las acciones de capacitación no tendrán efecto alguno. El mismo se adaptó a las características de la empresa espirituana actual. Se aplicó en la Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento Sancti Spíritus.

Se concluye que existe un impacto negativo en la organización, debido a que el desempeño del cuadro y sus reservas no es el mejor, aunque existe buena comunicación el clima es desfavorable al tornarse autoritario benevolente. También se obtienen criterios desfavorables relacionados con la aplicación del aprendizaje, para los cuales, se proponen medidas que mejoraron la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Se aplicaron encuestas, entrevistas, revisión de documentos, observación, dinámicas de grupos, se utilizó el método de expertos y el análisis lógico entre otros.

Para la redacción se utilizó el Microsoft Word y para el procesamiento de los datos el Microsoft Excel.

Se concluye que el impacto es desfavorable porque los indicadores de impacto se encuentran en valores debajo de 1, y por tanto la evaluación general es por debajo de 1, en el presente caso de 0,63 o de un 63%.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1. Marco Teórico Referencial</b> .....	5
1.1. Definiciones necesarias para evaluar el impacto de la capacitación.....	6
1.2. Evaluación del impacto de la capacitación.....	9
1.3. Modelos de evaluación del impacto.....	11
1.4. Procedimientos existentes para el conocimiento del impacto de la capacitación según estudios realizados.....	12
1.5. Algunas definiciones necesarias.....	19
1.6. La rentabilidad de la formación (ROI). La dimensión menos analizada.....	20
1.7. Costos de la capacitación.....	21
1.8. Situación de la capacitación en la Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento Sancti Spíritus.....	24
1.9. Los sistemas de capacitación.....	24
1.10. El ciclo del sistema de formación y superación de los recursos humanos...	25
1.11 Tendencias en torno a la formación y superación de los cuadros y sus reservas.....	25
1.12. Papel de la Dirección de las empresas sobre la formación y superación de los cuadros y sus reservas.....	27
1.13 Formas de Capacitación.....	30
1.14 Métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación.....	30
Conclusiones parciales.....	31
<b>Capítulo 2. Diseño del procedimiento</b> .....	32
2.1. Fase de Diagnóstico. Caracterización de la empresa, el departamento, el clima organizacional y los elementos que componen el procedimiento de capacitación, así como, sus indicadores.....	32
2.1.1. Caracterización de la empresa.....	32
2.1.2. Caracterización del departamento de capacitación y del Clima Organizacional.....	34
2.1.3. Estudio de los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación.....	37
2.1.3.1. Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje.....	37
2.1.3.2. Plan de Capacitación.....	39
2.1.3.3. Presupuesto.....	40
2.1.3.4. Ejecución.....	41

2.2. Fase de Medición. Establecimiento de los indicadores de impacto, selección de instrumentos, aplicación y cálculo.....	43
2.2.1. Indicadores de impacto.....	43
2.2.1.1. Nivel 1: Satisfacción.....	43
2.2.1.2. Nivel 2: Aprendizaje.....	44
2.2.1.3. Nivel 3: Desempeño en el Puesto.....	44
2.2.1.4. Nivel 4: Análisis Económico.....	45
2.2.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación...	45
2.2.3. Medición de los indicadores de impacto seleccionados.....	56
2.2.4. Cálculo y valoración de los indicadores medidos.....	57
2.3. Fase de Evaluación. Evaluación del impacto en la organización.....	57
2.4. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento.....	58
Conclusiones parciales.....	59
<b>Capítulo 3. Aplicación del Procedimiento.....</b>	<b>53</b>
3.1. Fase Diagnóstico. Caracterización de la Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento (EMAPA).....	60
3.1.2. Caracterización del procedimiento de capacitación y del Clima Organizacional.....	62
3.1.2.1. Diagnostico al departamento de capacitación.....	62
3.1.2.2. Caracterización del Clima Organizacional.....	68
3.1.3. Estudio de los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación.....	68
3.1.3.1. Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje.....	68
3.1.3.2. Plan de Capacitación.....	71
3.1.3.3. Presupuesto.....	76
3.1.3.4. Ejecución.....	77
3.2. Fase de Medición. Establecimiento de los indicadores de impacto, selección de instrumentos, aplicación y cálculo.....	78
3.2.1. Niveles de evaluación del impacto.....	78
3.2.1.1. Nivel 1: Satisfacción.....	78
3.2.1.2. Nivel 2: Aprendizaje.....	79
3.2.1.3. Nivel 3: Desempeño en el Puesto.....	80
3.2.1.4. Nivel 4: Análisis Económico.....	80
3.2.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación.....	81
3.2.3 Medición de los indicadores de impacto seleccionados.....	81
3.2.4 Cálculo y valoración de los indicadores medidos.....	81

3.3. Fase de Evaluación. Evaluación del Impacto en la Organización.....	87
3.4. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento.....	87
3.5 Valoración de los beneficios en el procedimiento de capacitación.....	88
Conclusiones parciales.....	89
<b>Conclusiones.....</b>	<b>90</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>91</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexos</b>	

## Introducción

La capacitación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto, P. Drucker (1996) ha planteado que "... la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes...". Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

**En Cuba no se está al margen de los cambios y por eso el país se ha visto en la necesidad de insertarse en el mercado internacional, influenciado principalmente por los sucesos del año 1989 – producto del derrumbe del campo socialista – donde se reduce toda la actividad económica prácticamente a cero.**

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que se ha de "...desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias."

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la formación y superación de los dirigentes 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.

Desde hace algunos años en Cuba, los Departamentos y Centros de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD) de los Centros de Educación Superior, han incursionado en el complejo campo de la Preparación y Superación de directivos y ejecutivos implicados en la gestión económica y social de sus territorios.

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz señaló la necesidad de perfeccionar las técnicas de gestión en todos los campos y la calificó "Como una ciencia que se desarrolla", insistiendo que se hace necesario adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos. Así mismo en la política trazada por el Partido Comunista de Cuba se expresa: "El empleo de técnicas modernas de Dirección Empresarial adecuada a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de la tecnología y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y en los procesos productivos".

En noviembre de 1994 se le asigna al Ministerio de Educación Superior (MES) la función de dirigir la Preparación y la Superación de los cuadros y reservas en los Organismos de Administración Central del Estado y los Consejos de Administración Provincial (CAP), regidos por la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas.

En la actualidad la preparación abarca todo el ámbito empresarial y aquellas organizaciones e instituciones que forman parte de la administración pública, la Estrategia Nacional de preparación de cuadros y sus reservas ha alcanzado niveles de respuesta a la formación y preparación integral de los cuadros y directivos a través de un enfoque sistémico de dicho proceso, se ha ido introduciendo, de manera dinámica, aquellos conocimientos que por el propio desarrollo científico – técnico actual, se hace necesario sean del dominio de los directivos, para actuar en consecuencia con los requerimientos que imponen los nuevos tiempos.

La Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento (EMAPA) del municipio de Sancti Spíritus surge a finales del año 1999 por Resolución del Ministerio de Economía y Planificación la cual agrupa en su estructura los centros pertenecientes a la antigua Empresa de Gastronomía del municipio de Sancti Spíritus y los de la Empresa Provincial de Recreación y Turismo radicados en ese territorio es decir que su estructura organizativa la conforman establecimientos de las dos principales entidades dedicadas a la prestación de los servicios gastronómicos por lo que podemos plantear que es una entidad joven en su constitución.

La empresa tiene como misión garantizar la prestación de servicios gastronómicos, de alojamiento y recreación con el máximo de eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población.

La estrategia de dirección de la empresa está confeccionada hasta el 2003, por lo que **es necesario su rediseño**, aunque cada área de resultado clave tiene elaborados sus objetivos de trabajo y se analiza el cumplimiento de los mismos, se sobre cumplen los planes de ventas y se trabaja para lograr la **disminución de los costos**, así como para **mejorar la calidad de los servicios**, el **nivel cultural es bajo**, existen **pocos profesionales**. El Área de Resultados Clave Recursos Humanos, Cuadro y Capacitación debe controlar el estado general de la fuerza de trabajo y comprende dentro de sus objetivos el desarrollo de la capacitación que debe estar relacionado con el proceso de servicio que se realiza y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los trabajadores, además debe regirse por un **plan el cual no esta confeccionado** de forma correcta, se imparten **capacitaciones que no están contempladas** en el mismo ni provienen de un diagnóstico lo que demuestra que **no se cumple con los requisitos vinculados** a la capacitación y desarrollo, de ahí el interés del autor de la investigación por definir de forma específica las dificultades de la capacitación:

- ◆ La capacitación se realiza sin un adecuado diagnóstico de necesidades.
- ◆ Se desconoce por los trabajadores y directivos de las ventajas de la evaluación del impacto de la capacitación.
- ◆ Se desconocen los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo.
- ◆ No se cumple con la documentación exigida: actas de entrega y recibimiento correctamente elaboradas.
- ◆ No se han realizado ejercicios con la reserva en el desempeño concreto del cargo.
- ◆ Las decisiones sobre promociones del personal no se toman con criterios justos.

Se puede abordar que lo anterior resume la **situación problemática** existente en la empresa que llevó a la realización de la presente investigación.

De lo anterior se obtiene el **problema científico de la investigación**: ¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas que permita mejorar el procedimiento de capacitación de la EMAPA Sancti Spíritus?

Por lo que la **hipótesis** es: si se implementa un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas de la EMAPA Sancti Spíritus se estará en condiciones de mejorar el procedimiento de capacitación.

El **Objetivo General** de la presente investigación es: diseñar e implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en la EMAPA Sancti Spíritus que permita mejorar el procedimiento de capacitación.

Como **objetivos específicos** se pretende:

- 1- Realizar una amplia revisión y análisis bibliográfico relacionado con la evaluación del impacto de la capacitación y el procedimiento de capacitación que permita construir el marco teórico referencial de la investigación.
- 2- Diseñar el procedimiento adecuado que facilite la evaluación del impacto de la capacitación.
- 3- Implementar el procedimiento propuesto para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en la EMAPA Sancti Spíritus.
- 4- Valorar las mejoras en el procedimiento de capacitación.

Como **objeto de estudio teórico** para el desarrollo de la investigación se considera el procedimiento de capacitación. Y **campo de acción** es: el procedimiento de capacitación en la EMAPA Sancti Spíritus.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis minucioso de la literatura y temas novedosos relacionados con el impacto de la capacitación y el procedimiento de capacitación, así como, la confección de un procedimiento para la evaluación del impacto.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas que permitan obtener un procedimiento para la evaluación del impacto.

El **valor social** se manifiesta en el beneficio que obtienen todos aquellos que deseen conocer cual es el impacto de la capacitación, pues la investigación da la medida de los efectos en la formación personal. Permite mejorar el procedimiento de capacitación y así por tanto el nivel de conocimiento y habilidad en la sociedad.

El **valor práctico** está dado por la implementación del procedimiento para la evaluación del impacto que permita mejorar el procedimiento de capacitación.

La **viabilidad** de la investigación está dada primeramente, porque la investigación tributa a un proyecto nacional sobre evaluación del impacto aprobado por el MES, por el interés y las condiciones con que cuenta la EMAPA Sancti Spíritus y los recursos humanos, materiales y financieros que posibilitan el desarrollo de la investigación.

#### **Tipos de Investigación:**

- **Teórica:** Se necesita investigar sobre el procedimiento de capacitación para evaluar el impacto de la misma.
- **Descriptiva:** Se necesita investigar y diagnosticar el procedimiento de capacitación para evaluar el impacto de la misma.
- **Correlacional:** Se necesita buscar la relación entre impacto de la capacitación y el procedimiento de capacitación en la EMAPA S.S.
- **Explicativa:** Porque revela las causas que determinan la correlación entre procedimiento de capacitación e impacto de la capacitación.

Siendo la correlacional la que más se ajusta al proyecto por la relación entre las variables.

Se utilizaron como **métodos**, el análisis y síntesis, el histórico-lógico, y el enfoque sistémico. Y como **técnicas**: la dinámica de grupos, observación, análisis comparativos, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el procesamiento computacional de datos.

El informe cuenta con una introducción, un Capítulo 1 donde se aborda el marco teórico referencial de la investigación, un Capítulo 2 donde se diseña el procedimiento para resolver el problema científico, y un Capítulo 3 donde se explican los resultados de la implementación del diseño y se propone un plan de mejora para el procedimiento de capacitación. Se plantean las Conclusiones y Recomendaciones, y toda la Bibliografía que se utilizó, además de los Anexos.

**De lo anterior se concluye que el impacto es desfavorable porque los indicadores de impacto se encuentran en valores debajo de 1, y por tanto la evaluación general es por debajo de 1, en el presente caso de 0,63 o de un 63%.**

## Capítulo 1. Marco Teórico Referencial

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera. En el caso cubano la cuestión adquiere mayor relevancia en la medida en que los nuevos cambios y perspectivas de formación general integral de los individuos se ha convertido en el paradigma educativo, consecuente con el desarrollo actual de la sociedad cubana.

La temática es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, insoslayable para cualquier proceso que quiera demostrar su eficacia cuando se trata de dispositivos de formación. Tema recurrente en la actualidad, en todo el mundo, cuando se trata de la formación en las organizaciones; lo constituye el relacionado con el seguimiento y la evaluación de la capacitación, sobretudo a directivos y su impacto en la organización.

Se muestran todos los conceptos necesarios según el criterio del autor, las diferentes formas de capacitación y los métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la misma. Además se expone lo relacionado con la evaluación del sistema de capacitación y se tratará de calcular los beneficios que aporta la capacitación.

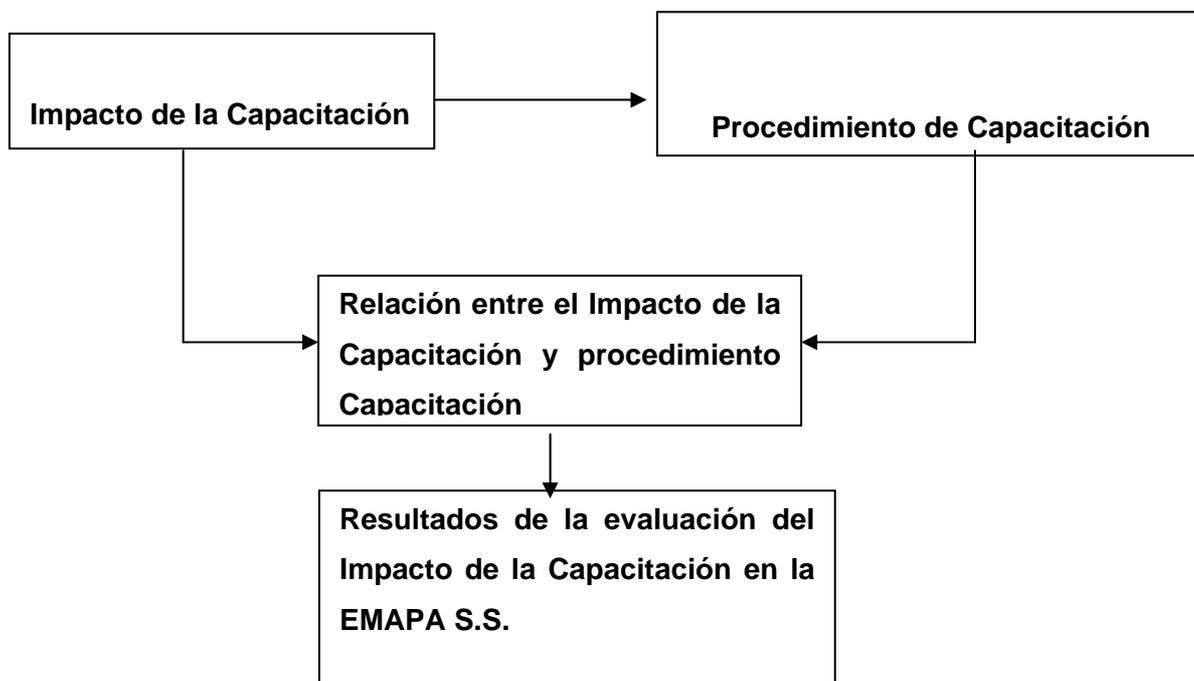


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia.

## 1.1 Definiciones necesarias para evaluar el impacto de la capacitación

**Impacto de la capacitación:** es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.

Otra cuestión es que a la hora de abordar el tema aparecen diversos términos que no hacen distinciones en sus significados; se pueden encontrar vocablos como: *resultado*, *efecto*, *impacto*; indistintamente utilizados.

*Resultado*, según el Diccionario de La Lengua Española (1995), significa “efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación”.

El vocablo está en correspondencia con los cambios cualitativos y cuantitativos producidos por la acción, en relación directa con los objetivos y deben encontrarse previamente definidos; es decir, una mirada centrada en la propia capacitación. La consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza aprendizaje, su evaluación, partiendo de objetivos previamente definidos; proporcionará los datos que se consideran como *resultado*.

La Enciclopedia Espasa Calpe, S.A. (1995) cita entre las acepciones del término *efecto* las siguientes:

- Lo que sigue por virtud de una causa.
- Fin para que se hace una cosa. El efecto que se desea, lo destinado al efecto.

*Efecto*: son las incidencias de la acción sobre los medios físicos y humanos circundantes. Ellos conjugan los resultados de la acción con otras dinámicas o limitaciones propias del lugar donde se desarrolla la acción.

El *efecto* de la capacitación se concibe como el grado en que se modifica el comportamiento del individuo y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en su situación laboral.

Al intentar evaluar el impacto de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los *resultados* y en algunos casos a su *efecto*, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el *impacto* producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

El concepto impacto ha sido objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas de la formación y superación de los recursos humanos.

Ortiz (2003) señala al respecto que es "la fuerza de una situación sobre otra (...) un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios ulteriores"

Rabazza (2003) lo define como el "efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones" que ha de producir la capacitación y el aprendizaje.

Para Cabrera Rodríguez, J. (2003) impacto es "una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad."

Una de las acepciones del término (Diccionario de La Lengua Española, 1995) es, precisamente, "huella o señal que deja". Así, el *impacto* debe verse como:

- Conjunto de cambios: conjunto de los resultados y los efectos.
- Cambios durables: permanencia después de la acción, considerando un margen de incertidumbre que debe asumir con el tiempo.
- Cambios en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad: tiene en cuenta los cambios a estos niveles debido a que generalmente son diferentes por el uso que hagan de lo aprendido.
- Cambios con vínculos de causalidad directa o indirecta con la superación y la capacitación: debe establecerse previamente la relación con la acción para que puedan establecerse con certeza.

Medir el impacto de la capacitación es la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos directivos y las personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto. Msc. García Colina F. y Msc. María de los Angeles Morell Alfonso (2003).

Según los diferentes criterios aportados en la investigación y de acuerdo a las necesidades de la misma, se asume la evaluación del impacto de la capacitación como sinónimo de medición del impacto de la capacitación.

- Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un sistema de estimulación en la empresa y sus unidades.
- Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud del trabajo las medidas para proteger el medio ambiente.

- Asegurar que el personal de la empresa y sus unidades desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- Organizar de conjunto con el sindicato, todo el sistema de pago y estimulación a los trabajadores en correspondencia con los resultados productivos o en la prestación de servicios.
- Garantizar el cumplimiento de la Legislación laboral
- Garantizar el cumplimiento de la Política de cuadro.

Al intentar evaluar el **impacto** de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los **resultados** y en algunos casos a su **efecto**, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el **impacto** producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La valoración que se realiza resulta, por tanto, focalizada puntualmente en dos etapas del proceso sin considerar otras variables que intervienen en él.

La rápida evolución del término impacto ha influido en que se utilice esta palabra para definir los cambios producidos por una acción sobre la economía, la población, el medio ambiente y otras variables seleccionadas.

Una de las acepciones del término (Diccionario de La Lengua Española, 1995) es, precisamente, “huella o señal que deja”. Así, el **impacto** debe verse como:

- Conjunto de cambios: conjunto de los resultados y los efectos.
- Cambios significativos: importancia que implican los cambios
- Cambios durables: permanencia después de la acción, considerando un margen de incertidumbre que debe asumir con el tiempo.
- Cambios positivos y negativos: incluye a ambos en relación con el sistema de referencia o estándares previamente seleccionados.
- Cambios previstos e imprevistos: incluye interferencias, respuestas espontáneas y otras acciones en curso.
- Cambios en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad: tiene en cuenta los cambios a estos niveles debido a que generalmente son diferentes por el uso que hagan de lo aprendido.
- Cambios con vínculos de causalidad directa o indirecta con la superación y la capacitación: debe establecerse previamente la relación con la acción para que puedan establecerse con certeza.

Las diferentes visiones sobre el impacto antes compartidas apuntan a que la evaluación 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 ayuda a constatar que la medición del impacto debe hacerse desde una perspectiva multifactorial que integre las personas, los objetivos establecidos, las acciones de capacitación, importancia de los cambios operados; comparado con un sistema referencial compartido y establecido de antemano.

## **1.2 Evaluación del impacto de la capacitación**

La evaluación permite medir a lo largo de todo el proceso los resultados y los efectos que en su conjunto son el impacto, como consecuencia de la capacitación. De esta manera resulta menos complejo establecer la brecha entre la evaluación previa y la evaluación de lo aplicado, para determinar los efectos duraderos y la influencia de la capacitación en las transformaciones que se operan en el individuo, la organización y la sociedad.

Claro está que la evaluación de impacto, además, debe considerar la interacción entre la capacitación y el conjunto de personas que es afectado por ella.

Generalmente, la complejidad de la situación requiere se seleccione lo más significativo para, a partir de ahí, comparar con el sistema de referencia los cambios operados, ponderando su importancia.

La evaluación del impacto debe permitir:

- Establecer la utilidad de la capacitación durante su ejecución.
- Definir las orientaciones y el seguimiento que debe darse a la capacitación.
- Mejorar la calidad de las acciones futuras.

Conocer con precisión el impacto de la capacitación requiere una adecuada recopilación y valoración frecuentes de datos que suministren informaciones sobre:

- Calidad de la información.
- Calidad de la valoración de los resultados y de la identificación de los efectos.
- Calidad de variables e indicadores seleccionados de acuerdo al sector o rama a que pertenece la organización.
- Calidad de la síntesis y el análisis sistémico.

Y estos respondan a una proyección en sistema, cuyos resultados deben analizarse teniendo en cuenta multiplicidad de variables que abarquen toda la realidad organizacional.

El enfoque tridimensional de la evaluación del impacto de la capacitación se refleja en la figura 1.1, y refleja el proceso de capacitación integrando la evaluación del impacto

como parte inseparable del mismo. Se debe realizar una valoración de los elementos básicos del proceso de formación, como son la determinación de necesidades y los restantes que aparecen en el cono, para poder determinar el impacto de la capacitación.

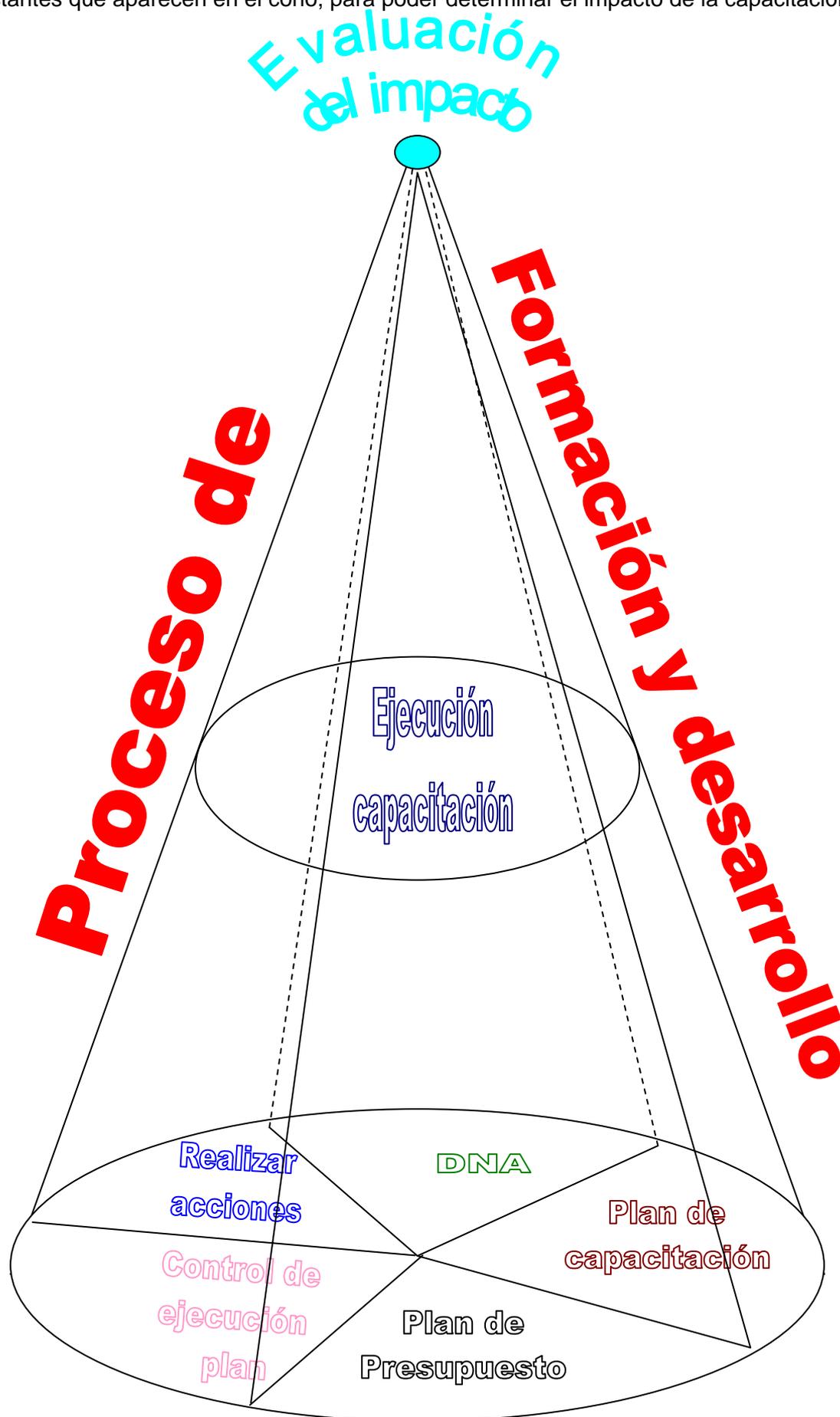


Figura 1.1. Enfoque tridimensional de la evaluación del impacto de la capacitación.  
Fuente: elaboración propia

### 1.3 Modelos de evaluación del impacto

Muchos estudiosos han abordado la problemática de la evaluación de la capacitación desde diferentes posiciones, con resultados de mayor o menor relevancia.

Quizás uno de los modelos más seguido y utilizado es el establecido por Donald Kirkpatrick que aparece en 1975, resultado de anteriores estudios y de una serie de cuatro artículos que fueron publicados entre 1959 y 1960, recogidos en *Evaluating Training Programs*, colección compilada por el autor para las páginas del *ASTD Journal*. A pesar de lo expandido del modelo y del vuelco que significó para el análisis de la problemática, no está exento de debilidades. El autor establece cuatro niveles de evaluación que se presentan a continuación: **Primer nivel: Reacción.** Satisfacción del capacitando con las acciones de capacitación. **Segundo nivel: Aprendizaje.** ¿Qué se aprendió y asimiló en las sesiones? **Tercer nivel: Comportamiento.** Influencia en el desempeño. **Cuarto nivel: Impacto en la organización.** Reducción de costos, reducción de la fluctuación y ausentismo del personal, reducción de quejas, incremento de la productividad, en cantidad y calidad, mejora de la calidad.

Como puede observarse en el modelo de Kirkpatrick, los puntos uno, dos y tres se centran en el individuo, mientras que el cuarto se orienta hacia los cambios en el negocio.

La reacción, concebida tradicionalmente, es medida al final de la capacitación como la percepción de la efectividad de las acciones. La medición se centrará por lo general en la evaluación del cumplimiento de objetivos y contenido del curso, diseño, actividades, materiales, métodos, actuaciones de profesores, etc. Este análisis conduce por una apreciación sumativa que se lleva a cabo una vez concluidas las acciones de capacitación; cuando en realidad la reacción puede irse midiendo a lo largo de todo el proceso, fundamentalmente por la propia apreciación del profesor; por otra parte, durante algún tiempo después de transcurrido el proceso, los formandos aun continúan expresando sus reacciones en su situación laboral; de manera que concebir la evaluación de la reacción solo al final del proceso, limitaría el alcance de la información que esta etapa de evaluación podría proporcionar.

Limitar la evaluación de la capacitación y su impacto a medir solo en estos cuatro niveles sería reducir un proceso que puede estar condicionado y debe dar respuesta a múltiples factores traducidos en objetivos iniciales como verdaderos puntos referentes que permitan establecer la medición de lo logrado.

Quedarían por evaluar aristas de la personalidad relacionadas con su "saber estar", entendida, según Fiol (2000); "como la capacidad para un manager de estar en relaciones armoniosas con los componentes de su entorno de trabajo, identificados como: contenido del puesto, superior jerárquico, colaboradores, colegas, tiempo, clientes y proveedores"

En estos componentes del entorno de trabajo se intercala una abundante carga subjetiva presente en toda organización, de la cual depende sobremanera su desempeño.

En la actualidad se experimenta un cambio en los paradigmas referidos a la capacitación y paralelamente se crea la necesidad de ver la evaluación de manera diferente.

A esto hay que añadir que es muy común que en este momento se obvian las opiniones de los formadores, de los responsables de la formación y, sobre todo, no se tome en cuenta el papel de los capacitados, es decir, no se evalúan sus esfuerzos y aportes.

#### **1.4 Procedimientos existentes para el conocimiento del impacto de la capacitación según estudios realizados**

En el presente epígrafe se realizó una amplia valoración de los modelos, procedimientos y metodologías existentes hasta el momento, que facilitan el conocimiento del impacto de la capacitación, con vistas a mejorar los sistemas de capacitación.

Se estudiaron varios autores, que se muestran a continuación, acompañado de una valoración del autor de la presente investigación, para servir de base al siguiente capítulo, donde se realizará el diseño del procedimiento a proponer.

Se analizó la metodología de Vázquez Socarrás A. e Idania Pérez Carmona (2003), es una de las propuestas más completas para la medición del impacto de la capacitación, comienza con el estudio del impacto en el momento antes de comenzar el curso; se evalúa el diseño del mismo, un segundo momento, ya comenzado el curso; persigue la evaluación de la efectividad del curso y en un tercer momento; se mide el impacto de la capacitación. En cada uno de los momentos se establecen indicadores a medir, los cuales se obtienen mediante los diferentes instrumentos que se aplican, en el caso del autor estudiado son encuestas y entrevistas. Y para cada momento se mide el impacto desde el punto de vista individual, colectivo, social y económico donde se establecen indicadores de impacto de la capacitación.

El autor de la presente investigación considera la utilización del tercer momento de la metodología como columna vertebral de la presente investigación, pues el estudio que se desarrolla busca el impacto luego de terminado los cursos en la empresa en estudio, además ya están establecidos indicadores claros y precisos para conocer el efecto de la capacitación, junto con los instrumentos ya validados.

En Guerrero L. y Nancy García (2003) se destacan cinco niveles que consensualmente han entendido que abarca el proceso de medición, ellos son: Primer nivel; la satisfacción de los cursistas. Segundo nivel; cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos. Tercer nivel; aplicación en el puesto de trabajo. Cuarto nivel; Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización. Quinto nivel; Impacto social.

Apoyados en los niveles proponen una metodología donde señalan cuatro momentos bien definidos que se presentan a continuación:

Definir el impacto que se desea lograr en consonancia con la proyección estratégica de la organización y las competencias necesarias asociadas. Partir del análisis de la cadena de valor y los procesos claves.

- 2- Diseñar el programa de capacitación necesaria.
- 3- Ejecutar el programa de capacitación y realizar mediciones intermedias.
- 4- Evaluar el impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos, y reajustar programa de capacitación.

La metodología anterior es aceptada de forma general por el autor de la investigación, aunque no tiene en cuenta que el impacto de la capacitación va a depender, entre otras, del clima organizacional, donde se desempeña el graduado. En Almaguer L M. (2002) se plantea que el desempeño del directivo va depender de la relación entre la preparación del equipo de dirección, y los demás dirigentes y trabajadores en conocimientos y habilidades, o sea que la preparación del directivo debe ser común a la de los demás miembros de la organización, de no ser así, trae consigo problemas con la comunicación ascendente y descendente, el proceso de negociación y solución de conflictos, el trabajo en equipos, etc. todas variables del Clima Organizacional. Puede suceder que se preparen los mandos intermedios y no la alta dirección, en ese caso existiría una presión sobre los mandos intermedios, los cuales les sería difícil poder desempeñarse con los nuevos conocimientos y habilidades y lograr un impacto positivo que es lo deseado cuando se capacita. Son dos casos muy comunes en la realidad empresarial en Cuba. El conocimiento del Clima Organizacional es de vital importancia en casi todos los estudios que se realizan hoy día en el mundo empresarial, permite conocer el comportamiento de variables, tales como el liderazgo, la motivación, la comunicación, el sistema de estimulación, entre otras, que serán expuestas más adelante en el presente informe.

En Almaguer L M. (2002) se comenzó el estudio por el diagnóstico del Clima Organizacional, lo cual le permitió obtener un clima favorable y descartar la posibilidad de un impacto negativo debido al Clima Organizacional imperante, que en caso desfavorable puede afectar el buen desempeño del cursista y por ende el impacto que

pueda provocar en la organización. La metodología que propone, consiste en la aplicación de encuestas de clima laboral, competencia, de capacitación a dirigentes, entrevista dirigida al departamento de capacitación. Se analizan los resultados evaluativos a dirigentes, cuadros y reservas, el cumplimiento de los objetivos de la organización, los cursos recibidos y los indicadores de eficiencia. Plantea la existencia de la diversidad de criterios, unos a favor de la necesidad de medir el impacto y otros que no es posible medirlo o difícil de hacerlo. Lo que si es cierto que es una área del saber bastante joven y aunque se han realizado investigaciones todavía se encuentran pocas.

En el modelo de Kirkpatrick y Philips (Philips J. 2000) se proponen 4 niveles de evaluación:

El primero: de satisfacción de los cursistas. El segundo: de aprendizaje. El tercero: de Aplicación. Y cuarto: la relación Costo beneficio.

Philips en su artículo titulado: ROI. Más allá del cuarto nivel expone que en el 5to., y más importante nivel, se miden los beneficios sobre la inversión. Se compara el importe de beneficios de la formación con los costes, y se exponen las siguientes fórmulas para el cálculo:

$ROI = \text{Beneficios netos} / \text{Costo total del programa formativo}$

$\text{Beneficios netos} = \text{beneficios del programa} - \text{Coste total del programa formativo.}$

Relación Costo/Beneficio (RCB)

$RCB = \text{Importe total de los beneficios del programa} / \text{Costo total del programa formativo.}$

En los niveles de Philips J. (2000), se añade la relación costo - beneficio, que brinda una información certera de si existe impacto o no, pues si los beneficios que aporta la capacitación son mayores que el costo de la misma se estará en condiciones de sentir satisfacción por la inversión realizada. El impacto no debe verse solo desde el punto de vista económico, sino también, del ambiente externo en general. Además, muchas veces no se tienen cuantificado los beneficios de la capacitación y en el mejor de los casos, solo se conocen los costos y no con la total exactitud, lo cual desfavorece la determinación del indicador costo – beneficio.

En el artículo de Kirkpatrick y Philips analizado en Guerrero L. y Nancy García (2003) se plantea que la medición de los niveles va disminuyendo en cada empresa de un 100 % para el primer nivel, hasta un 10 % y 5 % para los últimos, lo cual corrobora la dificultad de poder calcular el ROI. Y afirman que la causa esta dada a que las técnicas se hacen más complejas y costosas a la hora de medir el impacto en los niveles superiores; donde ocurre la repercusión de la capacitación en la eficacia, eficiencia y la competitividad de la organización.

En Cabrera J. y Dr. Felipe Herrera Torres (2003) se considera que para realizar una evaluación objetiva de la contribución de la capacitación al logro de las metas organizacionales es necesario considerar el seguimiento y la evaluación de los cambios que se verifican a nivel individual y de la organización en general. Por tal razón proponen los siguientes puntos:

1. La evaluación del proceso de capacitación:
  - Durante el proceso
  - Al final del proceso
  - Tiempo después del proceso
2. La evaluación de la incidencia de la capacitación en el individuo:
  - ¿Qué le aportó al trabajo de dirección?
  - ¿Cuál ha sido el crecimiento y desarrollo individual teniendo en cuenta las necesidades de capacitación y la correspondencia entre el proceso y la satisfacción de las necesidades?
  - Satisfacción: Con el sistema de capacitación, con las acciones de capacitación, posibilidades de aplicación de los conocimientos.
  - Relaciones con jefes, subordinados, con iguales, con los recursos, clientes, otros.
3. Impacto organizacional:
  - Indicadores de eficiencia: Rentabilidad, volumen de producción, costos, índices de desperdicios y rechazos, fluctuación y rotación de personal, aprovechamiento del fondo de tiempo, otros.
  - Indicadores de eficacia: Indicadores específicos de la función en particular, participación en eventos, innovaciones tecnológicas.
  - Clima laboral.
  - Satisfacción al cliente.
  - Marcas, patentes.
  - Otros.

En el mismo artículo Cabrera J. y Dr. Felipe Herrera Torres (2003) plantean seis niveles para la evaluación de la formación, descritos por Amat (1998). Los niveles son similares a los mencionados con anterioridad y a los que plantea Agüero M. (2003) y por Pérez Vega S. *et al* (2004). En el primero se busca la satisfacción de los estudiantes, el segundo tiene como objetivo la evaluación de la comprobación del aprendizaje de los conocimientos, luego se persigue la medición de la aplicación de lo aprendido, en otro nivel se busca el efecto de los indicadores de calidad o productividad y un sexto nivel donde se habla del impacto económico, en el mismo se trata de evaluar la rentabilidad

económica de la formación a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la empresa como consecuencia de la formación siguiendo los siguientes pasos:

1. Cálculo de importe invertido en formación:
  - Costes directos
  - Costes indirectos
2. Cálculo del aumento de ingresos que se consiguen por la formación:
  - Incremento de ventas e ingresos
  - Mejoras en la calidad y la productividad
3. Cálculo de la reducción de gastos que se derivan de la formación:
  - Reducción de gastos en materias primas, mano de obra, energía, etc.
4. Cálculo de la rentabilidad por comparación entre la inversión y la mejora del resultado de la empresa:
5. Cálculo del rendimiento de la inversión:
  - El ROI, ratio que divide el benéfico de la inversión en formación y el importe invertido.

Cálculo de la tasa interna de rentabilidad:

- TIR

Como puede observarse, existe consenso entre lo expuesto por Amat (1998), que aparece en el artículo de Cabrera J. y Dr. Felipe Herrera Torres (2003) y lo propuesto por Philips, J. (2000), en cuanto a la necesidad de medir el impacto mediante indicadores económicos. El problema radica en el análisis multivariable a realizar para estudiar la influencia de varias variables en el aumento de diferentes indicadores, es decir, es necesario saber que el aumento de uno u otro indicador es debido a la capacitación que recibió el estudiante y no a otras causas existentes.

Una propuesta más abarcadora la realiza Alonso (2002) cuando habla de la Auditoría de Formación, como herramienta de evaluación, que parte de los principios básicos de la auditoría, se aplica a las necesidades concretas de la formación de la empresa y permite evaluar la calidad del dispositivo de formación establecido y ejecutado. Los niveles que expone son similares a los de los demás autores. Su desarrollo tiene en cuenta las condiciones y características propias de la organización en la que se aplica.

Dentro de los niveles de evaluación incluye:

1. Evaluación de nivel de satisfacción de los asistentes
2. Evaluación de aprendizaje efectivo
3. Evaluación de la aplicación al puesto
4. Evaluación del impacto de la formación en el conjunto de la organización

La autora apunta que normalmente las organizaciones realizan solo el primer tipo de evaluación, lo cual evita llegar a conocer hasta qué punto se ha producido una transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo y la eficacia del desempeño de las personas capacitadas. Para conocer el impacto de la capacitación, en correspondencia con el cuarto nivel establecido por la autora, considera que el principal elemento a tener en cuenta es identificar en qué medida ha contribuido a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Con respecto a las áreas que se analizan, se debe partir del tipo de información requerida y pueden abarcar aspectos pedagógicos, legal, social, económico u organizativo. Una vez determinados los elementos que se consideren más relevantes para la organización, se definen las áreas principales a evaluar con el propósito de conocer su grado de eficacia y ajuste a los objetivos fijados, tales como: calidad pedagógica, eficiencia económica, impacto en el clima de la organización, etc.

En Msc. García Colina F. y Msc. María de los Ángeles Morell Alfonso (2003) se considera que la evaluación este orientada en tres dimensiones a considerar:

1. La Humana
2. La Técnica o profesional
3. La Económica

Los resultados esperados de la capacitación en dirección a los cuadros han de tener como referencia las tres dimensiones y de ellas se seleccionarán los rasgos de las variables que deben ser modificados en el proceso en correspondencia con los objetivos a lograr. A continuación se proponen las distintas variables en cada dimensión y un acercamiento a los rasgos a medir.

La Dimensión Humana: debe recoger información referida a los cambios operados en el nivel conductual y enriquecimiento de valores en el cuadro. Están orientadas al SABER SER, considerando las siguientes variables:

1. La personalidad del cuadro. Dentro del mismo se encuentran: Nivel de madurez (mecanismos autorreguladores), carácter, nivel temperamental, grado de motivación con que asume nuevas tareas o ideas, la comunicación, la escucha, la empatía, nivel de influencia mediante la persuasión y otros estilos.
2. Habilidades o capacidad para la creatividad, espíritu renovador e innovador, el liderazgo: conducción de personas, formador de líderes o agentes de cambio.
3. Actitudes o cambios de conducta asociados a ser ejemplo para los demás, formador de equipos, pro activo en la solución de los problemas que se presentan, actitud de cambio y pensamiento estratégico.

4. Comportamiento político asociado a la moral y la ética del cuadro socialista y poseedor de una cultura integral.

La Dimensión Técnica Profesional: Debe recoger información referida a los cambios asociados a las habilidades inherentes a la profesión de un directivo. Están orientadas al SABER HACER y considera: la consecución del logro de objetivos y metas, la toma de decisiones y ejecutividad, la planeación, el control, la organización, mantener y utilizar un buen sistema de información y de comunicación, sagacidad en la selección del personal, atención constante por la capacitación, saber distinguir entre lo prioritario y lo secundario, promotor de la participación, uso efectivo de la autoridad y la delegación, motivador y entusiasta, reconocedor de la necesidad del cambio, pensamiento y actitud estratégica.

La Dimensión Económica: Vinculada a la aplicabilidad del aprendizaje y a los resultados obtenidos, los que en su mayoría pueden ser medidos cuantitativamente, y tienen que ver con el desempeño concreto en el trabajo de dirección del cuadro o reserva. Están orientadas al SABER ESTAR y consideran las siguientes variables:

1. Incrementos cualitativos y cuantitativos en la gestión de dirección (beneficios), en los niveles de producción, en los niveles de ventas y/o servicios, en los niveles de calidad, en los niveles de exportación, y en la rotación de los inventarios en almacén
2. Disminución de costos de la actividad de dirección, incluye: reducción de inventarios en almacén, racionalidad de los recursos humanos, reducción de los insumos materiales, racionalidad de la transportación
3. Eficacia en la cumplimentación de las metas: grados de consecución de los criterios de medida, nivel de cumplimiento de los programas y/o proyectos asignados, criterios y valoraciones de los clientes

En el año 99, tres profesores de la UNICA estudiaron el impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia, planteando (García. *et.al* 2001) "No existe una metodología o indicación precisa en las que se apoye la evaluación de la eficiencia de la Preparación y Superación de Cuadros".

Ellos basaron su estudio en:

Controles Gubernamentales.

- Auditoria de Sistema.
- Autocontroles.

Además trazaron cinco indicadores a tener en cuenta:

Producción Mercantil.

1. Productividad.

2. Gastos en Salario/ Peso de Producción Mercantil.
3. Ganancias.
4. Ingresos en Divisas.

El estudio abarcó los años 95, 96, 97 y 98, durante esa etapa se observa que los indicadores se iban mejorando de año en año con la limitante de apoyarse exclusivamente en fuentes documentales, no se tuvieron en cuenta otras técnicas o herramientas.

En Rabaza F. *et al* (2003) se hace una propuesta metodológica que se presenta a continuación:

1. 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.
2. Aplicación de la encuesta a los cursistas.
3. Sesión de trabajo en grupo para recoger la opinión de los cursistas 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 de tres niveles, el primero se centra en el impacto para toda la organización, el segundo para los cursistas y el tercero se centra en la opinión de los cursistas sobre el proceso de capacitación recibido.

La metodología se aplica a través de la medición de variables que conforman la encuesta. Ellas son:

- Saber: Tener conocimientos que exige la situación. Esto se relaciona con los resultados obtenidos en el diplomado, pero, se consideró importante conocer la opinión del cursistas sobre la relación de lo recibido en el diplomado con la realidad organizativa que enfrenta.
- Saber hacer: Saber aplicar los conocimientos. Destrezas y aptitudes que posee para la solución de problemas concretos.
- Saber estar: Las actitudes, valores e intereses que se precisan para integrarse a la organización.
- Querer hacer: Que las personas deseen poner en práctica las capacidades que poseen, lo cual se asocia a la macro y micro motivación.

- Poder hacer: Que se puedan poner en práctica las capacidades que poseen las personas, asociado al estilo y sistemas internos y externos a la organización.

Se agrego una sesión vinculada con mejoramiento personal, que se relaciona con; el salario, la promoción y su percepción sobre su percepción sobre su mejoramiento personal y la atención a su familia.

La metodología esta diseñada para medir el impacto después de impartido el diplomado, que es el caso de la presente investigación.

Son múltiples y variados los análisis y las propuestas que se realizan con el objetivo de establecer un modelo de evaluación de la capacitación en las organizaciones.

### **1.5 Errores en la evaluación del impacto de la capacitación**

En la práctica se descubren errores que se cometen en esta etapa de la evaluación:

- Aplicación de cuestionarios u otras técnicas en los últimos momentos o solo posterior a la acción formativa, de forma atropellada y sin la atención necesaria.
- No se explica adecuadamente la importancia de dicha evaluación.
- Se estandarizan los cuestionarios de manera rutinaria, lo cual aísla el verdadero sentido e interés de lo que se quiere evaluar.
- El diseño y aplicación de las técnicas generalmente se realiza por los propios instructores presentes frente al grupo, lo cual puede ocasionar sesgos en las valoraciones.
- Se realizan análisis superficiales de lo resultados.

Existe la tendencia de medir los cambios en el comportamiento teniendo en cuenta si los formandos están “utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido...”

Para valorar estos cambios deben ser mantenidos en las mentes de los formandos para transferirlos o no a su situación de trabajo; pero no pueden ser evaluados solo en este momento de desempeño del individuo; también pueden medirse durante el proceso de capacitación, teniendo en cuenta que cualquier dispositivo de formación debe tender cada vez más a crear un ambiente adecuado que coadyuve al aprendizaje y a su transferencia al puesto de trabajo si se tienen en cuenta los principios de la andragogía; esto sería una forma anticipada y útil para conocer los cambios que se van generando.

Para ello es necesario contar con las características personales de los participantes y los factores situacionales.

Las características personales ayudan a comprender si los capacitados presentan “la habilidad para “poder hacer” y la motivación para aprender y aplicar lo aprendido al contexto de trabajo: (querer hacer)

Considerar los factores situacionales implica “favorecer la participación de los formandos en el proceso formativo solicitando sus preferencias sobre los contenidos y los métodos de formación a utilizarse, permitiendo la libre elección de los cursos e informando sobre los contenidos reales del curso”

### **1.6 La rentabilidad de la formación (ROI). La dimensión menos analizada**

El interés que en el entorno empresarial ha suscitado el tema de la rentabilidad de la formación está marcado por un sinnúmero de controversias que lo sitúan en posiciones extremas opuestas. Algunos consideran la validez única de evaluar la rentabilidad de las acciones formativas y la eficacia del retorno de la inversión; otros abrazan la versión de buscar en la evaluación de la formación resultados relacionados con las puras actividades motivacionales sociales.

Ante tales disyuntivas y teniendo en cuenta el cambio del contexto en el que tienen que desarrollarse los negocios que demandan nuevas perspectivas de gestión y cambios conceptuales, con respecto al éxito empresarial y a su mensurabilidad; se hace necesario optar por modelos que, asumiendo la idea de Mamolar (2000), deben ser “comprensivos e integradores de la complejidad del hecho formativo que pueden ser explicado sin excesivos costes para conocer la calidad y la efectividad de tales inversiones”. Quien más adelante añade: “O bien nos orientamos hacia un enfoque económico integrando la inversión formativa como un componente más de una inversión global – y utilizamos modelos de cálculo de rentabilidad como los análisis financieros de tipo pay-back (período de recuperación), ROI (retorno de inversión) o VAN (valor actual neto) – o como alternativa –por otro lado no excluyente- optamos por un enfoque en el que tomen peso las dimensiones cualitativas y la búsqueda de nuevos indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización”

Los que opten por la primacía de la evaluación de la rentabilidad de la inversión se refieren estrictamente a la aportación económica fundamentada en datos precisos y expresados en términos económicos financieros.

### **1.7 Costos de la capacitación**

Evaluar la rentabilidad de la formación puede hacerse mediante la comparación de los ingresos con los costos. Sin embargo, si la determinación de los costos no entraña grandes dificultades; el cálculo de los ingresos es más complicado.

Cuando se habla de costos de formación pueden tenerse en cuenta, entre otros:

- ◆ Presupuestos

- ◆ Alquiler de locales
- ◆ Costos de impartición
- ◆ Costos de desplazamientos
- ◆ Costos de asistentes
- ◆ Costos de actividades no realizadas
- ◆ Otros

Al analizar la rentabilidad o el retorno de la inversión (ROI) de la formación, se encuentran dificultades en su determinación; puesto que son múltiples los factores que inciden en una mayor o menor generación de ingresos en un negocio:

“Inicialmente la formación no genera una vía automática de ingreso explícito, tal como pueda ser la facturación de una empresa.

Hay que considerar también que la formación puede contribuir a una generación de ingresos por distintas vías ramificadas que finalmente inciden en el conjunto general de ingresos de la empresa. Todo ello hace que la determinación de los ingresos sea un capítulo suficientemente complejo y difícil de establecer...”

Este cálculo no resulta nada sencillo; puesto que se precisa identificar con veracidad las vías concretas por las que surgen los ingresos.

Las afirmaciones anteriores sitúan a los objetivos como el punto de partida para cualquier dispositivo de formación que se diseñe y ponga en práctica, ya que esta puede fracasar si no se realiza un adecuado análisis previo de las necesidades de aprendizaje, carencias, puntos débiles, metas y objetivos que se pretenden alcanzar o mejorar, al invertirse en programas de formación.

"Tomar conciencia del proceso de diseño de una acción formativa es sentar las bases para su correcta implementación y evolución. Si, además, se difunden sus objetivos se implica a sus participantes, así como a las personas que se van a ver afectadas por sus resultados; se cree que una parte del éxito está ya garantizada, (...). Conocer por qué me estoy formando, qué se espera de mí y cómo el resultado esperado va a incidir en mi trabajo y en el de la institución da sentido a mi esfuerzo formativo”

**La planificación** de la evaluación de cualquier proceso de formación es un factor clave del éxito antes de la implementación del programa. O sea; el diseño de planificación y de evaluación debe hacerse de forma conjunta y no dejar el diseño de la evaluación a posteriori.

El hecho de evaluar el retorno de la inversión necesita partir del concepto de inversión y lo que este significa. Como explica Mamolar (2000): "Definimos el concepto de inversión como un tipo de gasto actual que se utiliza para incrementar la capacidad de producción o de conocimiento de una organización a medio plazo, es decir, para crear valor añadido. La diferencia en cuanto al gasto corriente es que este tiene un consumo

actual, esto es, mantiene al día las condiciones de aprendizaje necesarias para la marcha de la organización. Los gastos corrientes en formación son como la energía, los consumibles y la infraestructura necesaria para estar en un negocio, aunque insuficientes para competir”

El enfoque dirigido a valorar el retorno de la inversión desde la perspectiva del tipo de formación requiere conocer cuál necesitan los individuos y la organización. Cada una de ellas utiliza métodos, indicadores diferentes; de manera que el análisis conduce a la afirmación de que no se puede hablar de evaluación del retorno de la inversión en todos los casos, como muchos pretenden fijar como dogma.

Entonces se considera que no siempre vale la pena evaluar el retorno de la formación; esto está relacionado con la importancia de la formación que se va a impartir y el monto de la inversión en ella; aspecto que puede ayudar a diferenciar la que es eficaz y rentable de la que no lo es y justifica la evaluación de su impacto y la rentabilidad.

Otra barrera que puede presentarse a la hora de evaluar el retorno de la inversión en formación lo constituye el hecho de que cuando se valora la rentabilidad depende del lugar que cada uno ocupa en la organización: "Usamos valores de medida de la rentabilidad diferentes según el lugar que ocupamos en la empresa, de la misma forma que establecemos objetivos y realizamos planes de actuación acorde con nuestras responsabilidades en la empresa y con sus objetivos y finalidades globales. La formación no se ve igual desde una butaca del consejo de administración que desde el despacho del gerente de una unidad de negocio, de la misma forma que no se ve igual el producto o servicio que se realiza en la empresa o la calidad o la política de selección e incorporación del personal. Debemos ser capaces de adaptar los objetivos y los valores de medida de cada uno de los programas de formación a los diferentes niveles de gestión de la empresa. Sólo así podemos justificar su rentabilidad." (Duart,2002).

Los individuos capacitados pueden o no invertir su capital humano - integrado por la capacidad, el comportamiento y el esfuerzo que el hombre aporta a la organización en un tiempo determinado -.

El autor señala cuatro categorías de factores relacionadas con el rendimiento de la inversión:

1. Satisfacción intrínseca en el empleo:

- Ante reto del trabajo, buen desempeño.
- Grado de interés del trabajo.
- Si permite la creatividad.
- Uso de capacidades valoradas.
- Volumen de satisfacción personal que otorga el puesto.

- Interacción social.
2. Oportunidad de desarrollo:
    - Incremento de capacidades
    - Aumento del volumen de capital humano
    - Nuevas oportunidades de aprender y desarrollo personal
    - Progreso dentro de la organización
  3. Reconocimiento de logros:
    - Compañeros y superiores reconocen su aportación a la organización
    - Respeto de compañeros
    - Poner la estima en función del éxito de la organización
    - Implicación en la declaración de estrategias
    - Reconocimiento del exterior: clientes, amigos, otras organizaciones, la comunidad.
  4. Recompensas económicas:
    - Formas diversas de compensación y beneficios, basados en el rendimiento y la productividad del trabajo.

Como puede apreciarse, los trabajadores capacitados, una vez que invierten su capital humano; esperan menos gratificaciones económicas que de otra naturaleza.

La idea conduce a valorar el lugar que ocupan los intangibles, los cuales raras veces aparecen concebidas en las declaraciones monetarias cuando se valora el retorno de la inversión, a partir de su aporte económico.

"Los indicadores financieros están anclados en un modelo de contabilidad que ya tienen varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos fijos, no los intangibles.

¿Por qué los indicadores financieros ya no alcanzan?

Porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, las que hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor de capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación.

Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo, no son insuficientes, porque estando inmersos en el año 2006 tenemos claro la existencia de un capital intangible que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de su empresa..." (Vogel, 2003)

### **1.8 Situación de la capacitación en la Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento Sancti Spíritus**

En el caso de la EMAPA Sancti Spiritus donde la capacitación ha tomado un auge considerable dado por el convencimiento de los principales directivos de la necesidad de la misma, aunque no a la altura de las necesidades de la entidad se está realizando

un programa a todos los miembros del consejo de dirección, así como a los directivos de los Hoteles y Restaurantes fundamentales para ampliar los conocimientos sobre los métodos y estilos de dirección y perfeccionarlos, es necesario señalar que en esta organización el proceso de capacitación atraviesa serias dificultades entre las que se destaca que el plan no está confeccionado de forma correcta ya que se imparten capacitaciones que no están contempladas en el mismo ni provienen de un diagnóstico lo que demuestra que no se cumple con los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo, de ahí la necesidad de diseñar e implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación y mejorar el procedimiento de capacitación.

### **1.9 Los sistemas de capacitación**

Deben también influir el ambiente de trabajo del formando, de manera que favorezcan el apoyo social dentro de la organización, garantizar los recursos, generar cultura organizacional que favorezca la transferencia al puesto y su mantenimiento.

Dicha posición conduce a valorar el entorno de la formación, preferiblemente se opta por lugares y contenidos que se relacionen con el puesto de trabajo y las necesidades de los formandos, de manera que el aprendizaje se transforme en una experiencia que ocurre en interacción con un contexto o ambiente que debe semejarse cada vez más al entorno del puesto de trabajo con el que cada individuo interactúa y que de respuesta a objetivos establecidos inicialmente, para facilitar la transferencia.

Entonces se puede deducir que la evaluación del comportamiento no solo se debe efectuar después de las acciones de capacitación; es necesario tener en cuenta los conocimientos con que contaba cada formando para poderlo comparar con los adquiridos; así se manifiesta nuevamente la necesidad de asumir la perspectiva temporal de evaluar conocimientos antes, durante y después.

Estos elementos también pueden evaluarse en el ámbito personal, o sea; en el comportamiento del individuo y su **influencia en el puesto de trabajo**.

Mientras la capacitación se ha ido desplazando de la **satisfacción individual** de los capacitados al perfeccionamiento de la Gestión Empresarial; la evaluación también transita por todos los niveles y necesita una ampliación de su propuesta. Otras variantes destacan la necesidad de darle a la capacitación un enfoque de cliente; puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización; por lo tanto, la **gestión capacitación** pasa de resolver problemas a prevenirlos. En este sentido la evaluación de la formación debe reflejar el grado de satisfacción de los clientes, información crucial para continuar perfeccionando la Gestión Empresarial.

### **1.10 El ciclo del sistema de formación y superación de los recursos humanos**

En el enfoque tratado por Guerrero L. y Nancy García (2003) se consideran los estudios de medición de impacto como fase terminal del proceso, se mide el impacto y se acaba el estudio, seguramente la información obtenida les servirá a los investigadores, capacitadores y demás de alguna manera, pero no se manifiesta como una variable de salida en la investigación. La presente investigación esta enfocada a la mejora constante mediante la medición del impacto de la capacitación, por eso en la misma se mide el impacto para mejorar el proceso de formación y superación de los cuadros y sus reservas en el objeto de estudio de forma constante. De la anterior idea, se percibe que el proceso de formación y medición del impacto, sigue un círculo cerrado.

En Clement D. y Aimara García (2004) se considera que la medición del impacto de la capacitación es un punto de partida para aportar información, retroalimentarse y profundizar en los Principios, Diagnóstico, Planeación y Acciones de Formación, ha de servir para mejorar la práctica y para brindar garantías a los clientes.

Se considera entonces que los sistemas de capacitación siguen un ciclo que permite mejorar de forma sistemática los conocimientos de los recursos humanos.

De forma general el ciclo del sistema de capacitación comienza con la detección de necesidades de aprendizaje, luego el cursista recibe los conocimientos y debe ir a la organización y desempeñarse, en cada momento se puede medir el impacto de la capacitación, cada medición de impacto sirve para ir perfeccionando el propio sistema de capacitación.

### **1.11 Tendencias en torno a la formación y superación de los cuadros y sus reservas**

Actualmente se presenta en el mundo la Gestión de Recursos Humanos como uno de los aspectos fundamentales para el éxito de cualquier organización. La Dirección General debe desarrollar una serie de criterios acerca de cómo formar y desarrollar a los empleados en la organización. Justamente, se han ido produciendo modificaciones en los Organismos de la Administración Central del Estado y en el sistema empresarial en torno a la temática que conllevan a transformaciones en el pensamiento, en las acciones y comportamiento, así como en los procedimientos a utilizar. Lógicamente, la formación y desarrollo del personal debe estar correctamente planificada en función de los cambios tecnológicos que tienen lugar en el mundo, de las transformaciones en la esfera del conocimiento, la necesidad existente de que las empresas presten servicios con eficacia y eficiencia. Por tanto en el mundo de hoy es imprescindible llevar a cabo una planificación en el desarrollo y formación de los recursos para lograr buenos resultados en las organizaciones.

Hoy no hay prácticamente autor que no señale que en el actual siglo las organizaciones tendrán que hacer valer su ventaja competitiva, la que se plantea a través de tres elementos claves. Columbié (1999)

1. Innovación.
2. Excelencia.
3. Anticipación.

Ello obliga a un cambio en los conocimientos y habilidades de los directivos, ocupando el factor humano la primacía para lograr el éxito directivo.

Es necesario que los contenidos de capacitación partan de un diagnóstico de problemas y de las formas de resolverlos; que se plasmen en contenidos de curso y del material didáctico. Ros *et al* (1998).

La capacitación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto, P. Drucker (1996) ha planteado que "... la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes...". Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

Hoy en día la formación y desarrollo se basa en los siguientes objetivos y principios:

Objetivos:

1. Dotar a la entidad de los recursos humanos con los conocimientos, aptitudes, actitudes, es decir, las competencias necesarias.
2. Mantener y desarrollar la competencia de todos los recursos humanos.
3. Determinar las necesidades de formación del personal de acuerdo a las funciones y tareas de cada puesto de trabajo y los requisitos de calidad establecidos para ellos a demás de los conocimientos complementarios necesarios en su formación.
4. Contribuir al mejoramiento de los métodos de trabajo y estilos de dirección en los diferentes niveles de satisfacción individual, la comunicación entre grupos e individuos y la imagen y cultura de la organización.
5. Fomentar una cultura del cambio y mejoramiento continuo de los métodos y condiciones de trabajo.

Principios fundamentales:

1. La formación y superación debe considerarse como un proceso continuo y permanente, flexible y dinámico.

2. La formación requiere, en primer lugar, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje: una organización de trabajo basada en funciones amplia y enriquecida, práctica de comunicación entre el personal y los gerentes, y cierto grado de autonomía para que el personal pueda aprender.
3. La formación debe contemplar no sólo las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades que necesita en lo inmediato, sino que debe anticiparse a los cambios que deben llevarse a cabo en la empresa, de ahí la consideración de la superación.
4. La formación y superación debe abarcar a todos los trabajadores. Los esfuerzos en la formación de los directivos no son suficientes para provocar los cambios cualitativos de forma y de contenido que se requiere en cada una de las entidades.

Otra de las tendencias está dada porque los actos formativos deben basarse en la relación teórica - práctica introduciendo problemas del proceso productivo en el aula y acercando el curriculum a lograr un desempeño efectivo en la organización. Requiere que se incluyan temas relacionados con la comprensión del proceso productivo en su conjunto, con aspectos estratégicos de la empresa y, a la vez, con temas técnicos vinculados a la gestión del proceso.

Los directivos que aspiren a marchar a la vanguardia deben ser capaces de mantener la estabilidad y actuar de acuerdo a los paradigmas que se van imponiendo, concibiéndolos como expresión del conocimiento humano en forma de modelos, normas, reglas y patrones que operan en el funcionamiento del sistema. De todo este arsenal se debe proveer en cursos de capacitación. Lógicamente, la efectividad del proceso de aprendizaje se verificará luego en la práctica, en resultados cualitativos de la gestión empresarial que sea capaz de obtener en un período de tiempo específico. Por tal razón las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad, para lo cual la formación y superación de cuadros y sus reservas en temas como la gestión de calidad y otros es vital y estratégico.

### **1.12 Papel de la Dirección de las empresas sobre la formación y superación de los cuadros y sus reservas**

Dentro de las empresas es la alta dirección quien decide el camino de la actividad de formación y superación profesional al definir la misión, los objetivos y el perfil de los trabajadores que desea alcanzar, de lo que lógicamente depende la formación y desarrollo de los Recursos Humanos, condicionado a los cambios estructurales en la

empresa, la adquisición de nuevos equipos y tecnologías, la detección de necesidades, entre otros aspectos.

En tal sentido es categórica Mace (1990) con la siguiente afirmación:

“El objetivo de la tarea del ejecutivo, en otras palabras, la tarea de enseñar, es utilizar las facultades y capacidades de otras personas. Utilización efectiva significa desarrollar el potencial latente de los subordinados. Por consiguiente, el adiestrar a los subordinados no es una técnica que haya de ser adoptada y empleada por los administradores como un instrumento, un método, un invento, sino que es un modo de administrar: es administración.”

Peter Drucker, famoso consultor norteamericano, planteó en 1985: “desde mediados de los años 70, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve... en el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprendan las cosas nuevas que tienen que hacer...”

Por otra parte se tiene que en el V Congreso del Partido se decidió extender el proceso de perfeccionamiento a todo el sistema empresarial, cuyo objeto central es el logro de la eficiencia y la competitividad de la Empresa Estatal Socialista. Dicho proceso se basa en un principio importante referido a que “los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del Sistema de Gestión Empresarial dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, (...) contribuyen al logro de las metas propuestas.”

Además la alta dirección es concedora de la razón de ser de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas, la cual consiste en garantizar la formación continua del personal de dirección para cumplir sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos cohesionados, eficientes y competentes.

La Dirección debe contribuir a la formación de un Clima Organizacional favorable para que el cuadro y sus reservas se desempeñen correctamente. Cuando se habla de Clima Organizacional se entiende por la percepción que tienen los trabajadores del ambiente donde laboral (P. Goncalves 2000), el mismo influye en el desempeño de los trabajadores según criterio de P. Goncalves (2000); Ferreira (2003); Carvajal (2000); Hall (1996) y Davis (1985).

Es necesario que se capaciten tanto los directivos de nivel primario, nivel intermedio y los nivel primario, así como los trabajadores, si se capacita la alta dirección solamente, es difícil la aplicación de los cambios y si se capacita a los mandos intermedios o

primarios y trabajadores no va a existir un entendimiento con la alta dirección y tampoco ocurrirá el cambio. En Almaguer L M. (2002) se argumenta lo anterior mediante dos criterios, uno es el llamado "efecto salidero", consiste en la falta de relación entre la preparación del equipo de dirección, y los demás dirigentes y trabajadores en conocimientos y habilidades. El esfuerzo directivo se desvía al no existir una correspondencia entre todos, con respecto a conocimientos y habilidades, tales como: trabajo en equipo, negociación, solución de conflictos, comunicación, etc. Y el otro es el "efecto de prensa", se da cuando se prepara al personal de primera línea o de los mandos intermedios, y la alta dirección no se prepara o se preparan algunos compañeros, y no hay una toma de conciencia en la aplicación del nuevo conocimiento y/o habilidad. Por lo general haciéndose inaplicable por la presión de los mandos superiores.

Queda claro que la dirección juega un rol principal en la empresa cubana actual, siendo la responsable de la formación y superación de los cuadros y sus reservas.

El concepto superación es identificado muchas veces con otros, como capacitación, formación y desarrollo. Añorga y otros (2000) en su Glosario de Términos de Educación Avanzada lo definen como: "Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño." Valiente P. y M. A. Álvarez (2004). A partir del análisis de diferentes definiciones pueden establecerse los rasgos fundamentales que expresan su contenido como concepto y lo distinguen de los otros con los que se confunde o identifica: la superación es un **proceso**, tiene un **carácter continuo, prolongado, permanente** y transcurre durante el desempeño de las funciones docentes o directivas, a diferencia de la **formación** que constituye una etapa inicial, de preparación, en el desarrollo del docente o directivo que puede anteceder al momento de asumirlas, su finalidad es el **desarrollo** del sujeto para su mejoramiento profesional y humano, sus **objetivos son de carácter general**: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, y promover el desarrollo y consolidación de valores. Lo cual distingue la superación de la **capacitación**, que tiene un significado más técnico o práctico y comprende las acciones encaminadas a que todo trabajador, una vez incorporado a la entidad, conozca las perspectivas que ésta le ofrece para su desarrollo y realización profesional dentro de la organización, y que generalmente están asociadas a sus expectativas de progreso hacia posiciones de mayor calificación, responsabilidad, reconocimiento social y remuneración.

También se plantea que la capacitación es:

- 1) Medio para desarrollar la fuerza de trabajo en cargos particulares. Dale y Arder (1950).
- 2) Se debe distinguir entre educación y capacitación y la última es la preparación de una persona para el cargo y la primera, para la vida. Whitehill (1953).
- 3) Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitaciones una guía o ayuda. Mace (1990)

En la presente investigación se asume que la preparación tiene los mismos objetivos que la formación, preparar al cuadro para ocupar el puesto de trabajo que se le asigne, se hablará de ambos términos en igual sentido, no siendo así con la superación, la cual es considerada la etapa siguiente donde se amplían, completan, actualizan, etc. los conocimientos, habilidades y demás.... según lo planteado en el resumen anterior el cual se confeccionó con ayuda de Valiente P. y M. A. Álvarez (2004).

### **1.13 Formas de Capacitación**

Se añade además las distintas formas de capacitación que propone Rabaza Peñalver F. *et al.* (2000).

- **Individual:** reunión de personas de diversas empresas y niveles de dirección.
- **Agrupación vertical:** personas de la misma organización pero de diferentes niveles de dirección
- **Agrupación horizontal:** personas de la misma organización y de igual nivel de dirección.
- **Agrupación de familia:** personas de la misma organización, que trabajen en equipos lo cual incluye jefes y subordinados.

En muchas ocasiones se comete el error de no adiestrar juntos a los que trabajan juntos. Se trata de capacitar Blake M. (1962) al equipo para accionar y decidir en conjunto. El jefe debe saber, enseñar, demostrar y acompañar, esto supone la existencia de estrategia y sobre todo enfoque estratégico en su ejecución.

### **1.14 Métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación**

Los métodos para el desarrollo de cuadros son muy variados y, en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia organización y del individuo en sí.

Se aceptan como positivo los métodos siguientes:

- El aprendizaje mediante el estudio sistemático.

Las posibilidades de que el cuadro pueda ejercer cada vez con mejor desempeño el papel correspondiente al puesto que ocupa y se prepare, además, para empeños superiores, viene dado en buena medida, por su participación en actividades de estudios sistemáticos sobre todo en cursos de perfeccionamiento y mediante el estudio individual, estable y organizado.

- El aprendizaje mediante la práctica.

En el presente aspecto desempeña un papel muy importante el superior jerárquico del desarrollo. El papel del superior jerárquico como formador es insustituible; el aprendizaje mediante la práctica y el estudio teórico se complementan y se influyen recíprocamente. Mendoza (1990).

Cualquier variante para capacitar debe partir por el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, sucede que los cuadros y sus reservas se capacitan en ocasiones sin realizarse un diagnóstico previo, lo cual trae consigo la desmotivación por los cursos recibidos, convirtiendo el conocimiento impartido en tiempo perdido. Por tanto es importante resaltar el lugar cimerio que tiene la determinación de las necesidades de capacitación en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo con Tom. H. Boydell la palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte.

Por su parte La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UNECA) señala: "...enmarcando la palabra necesidad, esta siempre da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento de un sistema. Se refiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

## **Conclusiones parciales**

1. El estudio de los diferentes conceptos de varios autores permitió resumir todo el conocimiento necesario para el desarrollo de la investigación, relacionado con la evaluación del impacto de la capacitación y con el procedimiento de capacitación en Cuba.
2. Son varios los autores cubanos y extranjeros profundizando en el tema y aportando ideas para evaluar el impacto de la capacitación, los cuales tienen diferentes criterios, aunque todos coinciden en que se debe evaluar el impacto en diferentes niveles y en diferentes momentos.
3. Es un tema nuevo y algo complejo, fundamentalmente la evaluación del impacto en los indicadores económicos.

## **Capítulo 2. Diseño del procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación**

A partir del marco teórico referencial, se establecen las bases científicas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere del diseño y la implementación de un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación con vistas a mejorar el procedimiento de formación y desarrollo de la empresa en estudio.

El procedimiento consta de cuatro fases, en la primera se caracteriza la empresa, se describe el Clima Organizacional, se realiza un diagnóstico del departamento de capacitación, lográndose una interrelación con la estrategia de dirección específicamente en el Área de resultado clave Gestión de los Recursos Humanos, se estudian los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación, se establecen los indicadores para medir los elementos, en la segunda fase se establecen los indicadores de impacto, se seleccionan los instrumentos, se miden los indicadores y se realiza una valoración de los mismos, en la tercera se realiza la evaluación del impacto de la capacitación y en la cuarta fase se comprueba si se realizaron los pasos anteriores de acuerdo a lo planificado, para mejorar cualquier problema detectado con la aplicación del procedimiento. La información obtenida permitirá trazar un plan de acción para mejorar el procedimiento de capacitación. El procedimiento se muestra en la Figura 2.1.

### **2.1. Fase de Diagnóstico. Caracterización de la empresa, el departamento, el clima organizacional y los elementos que componen el procedimiento de capacitación, así como, sus indicadores**

#### **2.1.1. Caracterización de la empresa**

En la fase inicial se caracterizará la empresa, en el caso específico, de la Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento de S.S. de forma general, donde se plantea la situación actual de la misma. Se revisa el diseño la estrategia y si está implementada. Además debe incluirse un resumen de los indicadores económicos, mediante una tabla resumen. La finalidad de la tabla es, valorar como un grupo de indicadores se han venido comportando por año con respecto al plan y el real, así cómo en el período estudiado. Los indicadores permiten tener un juicio sobre los resultados de la organización desde el punto de vista cuantitativo; los siguientes indicadores son: ventas en miles de pesos, gasto de salario por peso de venta, ganancia en miles de pesos, costos de ventas, venta por trabajador, fondo de salario, promedio de trabajadores.

Para todo ello se **revisarán documentos** de la empresa y material en soporte magnético, se **entrevistaran** a las personas necesarias que puedan brindar información, así como otras fuentes.

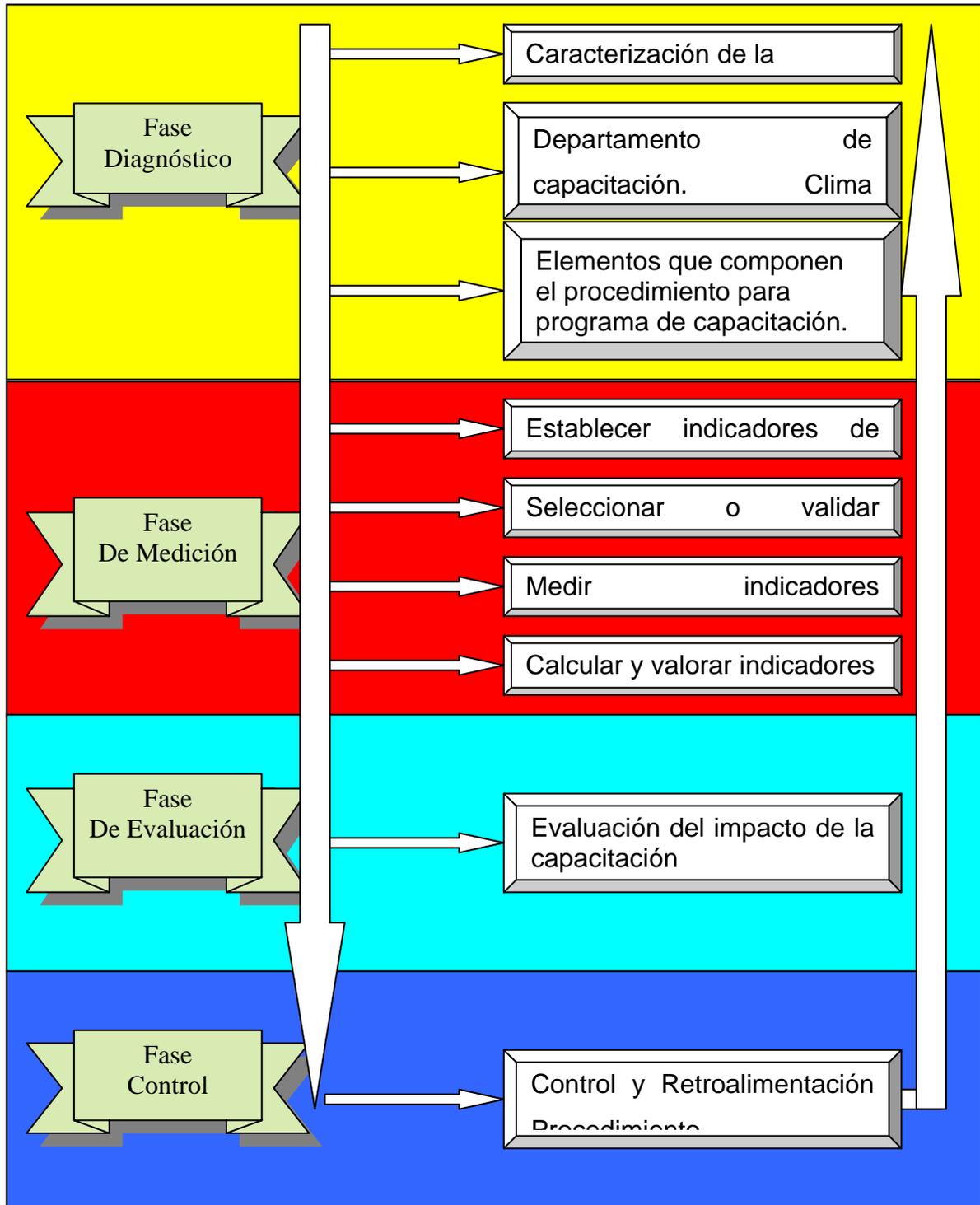


Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación. Fuente: Elaboración propia.

## 2.1.2. Caracterización del departamento de capacitación y del Clima Organizacional

Cuando el investigador se familiariza con la situación de la empresa, debe conocer cual es la situación del departamento de capacitación, y saber cual es el ambiente laboral donde se desempeña el cuadro y sus reservas.

### Diagnostico del departamento de capacitación

Primeramente es necesario conocer algunos aspectos relacionados con la plantilla, siguiendo el orden planteado por Cuesta (1999).

1. Conocimiento de la "composición de la plantilla".

$$\% \text{ personal categoría X} = \frac{\text{total plantilla categoría X}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

X: profesionales, dirigentes, administrativos, obreros, etc.

2. Por el significado de los profesionales, calcular el porcentaje de cada profesión (Licenciados, etc.) en los distintos departamentos.

$$\% \text{ profesionales Dpto. y} = \frac{\text{total Prof. Dpto. y}}{\text{Total personal Dpto.}} \cdot 100$$

3. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

$$\% \text{ personal directo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{Total plantilla}} \cdot 100$$

4. Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado "índice de jerarquización", cuya expresión es la siguiente:

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{total de mandos}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

La concepción del "aplanamiento" de las estructuras directivas conduce a ir reduciendo este índice, aunque no hay cifra referencial.

5. Conocer la relación entre cuadros y reservas

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{total de reservas}}{\text{total cuadros}}$$

Se plantea que deben existir dos reservas por cada cuadro.

Los diferentes indicadores se calcularán si se conocen los datos, en caso de no obtener los valores se recomendará el análisis de otros indicadores o la búsqueda más precisa de los mismos. Lo anterior se hace para controlar el proceso en cada etapa, lo cual permite el mejoramiento constante el procedimiento o realizar recomendaciones para la aplicación del mismo en otras empresas.

### **Entrevista dirigida al departamento de capacitación**

La entrevista está dirigida especialmente a las personas que tienen que ver directamente con el trabajo de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, es una entrevista individual especializada, la misma consta de dos declaraciones, cuya finalidad es conocer los problemas que han tenido una mejoría en la capacitación, y la forma en que esta organizada la capacitación en la empresa, se califica de forma cualitativa.

### **Resultados evaluativos de cuadros y sus reservas**

El análisis de los resultados evaluativos de los cuadros tiene como finalidad conocer cuáles han sido los resultados de su evaluación en los tres últimos años permitiendo estar al tanto de como se manifiesta de manera general los resultados cualitativos de su desempeño. Se puede definir un tiempo de análisis según sean los intereses de la investigación. El estudio se puede realizar mediante la revisión de su expediente, y se pueden relacionar con el clima laboral y con los indicadores económicos de la organización, en la misma se han considerado tres criterios de evaluación que da la organización, bien, regular y mal. Se puede mostrar en una tabla el comportamiento de las evaluaciones de los cuadros y sus reservas, lo cual permite saber la tendencia de los resultados cualitativos de los mismos.

### **Análisis de información acerca los cursos recibidos**

El análisis de la información de los cursos recibidos tiene como finalidad saber los cursos que se han impartido y la cantidad de cuadros y reservas que los han recibido, para ello se confecciona una tabla resumen con todo lo recibido y se calculan los porcentajes de capacitados respecto al total de los mismos. Ello brinda una panorámica del conocimiento y habilidades que se han desarrollado, el análisis permite relacionarlo con otros datos de la investigación. Es uno de los puntos más importantes de las investigaciones, es el punto de partida para la medición del impacto de la capacitación, si se conocen los cursos que han recibido los cuadros y sus reservas se podrán anticipar los resultados de ese conocimiento.

Además de la revisión de documentos para el conocimiento de los cursos recibidos, se aplicó una encuesta que tiene como objetivo hacer un diagnóstico de la situación actual de los cuadros y sus reservas por cada componente, conociéndose los cursos recibidos y la detección de necesidades de aprendizaje. Inicialmente se realiza una caracterización del encuestado, que incluye, nombre, cargo, experiencia laboral, etc. En el primer paso se realiza la revisión curricular de la preparación en cada componente, donde se estudia el expediente laboral y se obtiene información relacionada con la preparación hasta el momento recibida por el cuadro y sus reservas, el segundo paso es el autodiagnóstico en los diferentes componentes, donde

se obtienen las necesidades de aprendizaje por cada componente, y por último la comprobación de los elementos del autodiagnóstico al jefe inmediato superior. La encuesta permite profundizar en el conocimiento de la preparación de los cuadros y sus reservas en los diferentes componentes, debido a que en las empresas se lleva solo una tabla de la preparación y no, de cada uno, y no se conoce con profundidad la carencia de conocimientos y habilidades específicas relacionadas con los componentes, además a partir de este conocimiento se puede planificar un presupuesto económico que responda a estas necesidades y pueda cubririrlas.

**Método de experto**

Para ampliar la etapa de diagnóstico se utilizó además el método de expertos para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y las oportunidades de la capacitación hoy en las organizaciones.

Como se usará el método de expertos se muestra a continuación sus ventajas y desventajas:

Dentro de las ventajas el método recoge el criterio de los técnicos y (o) individuos cuya habilidad y experiencia puedan hacer confiables dichos criterios. Se puede trabajar con valores numéricos. Y admite análisis estadístico.

Dentro de las desventajas están: es un método subjetivo, pues depende fundamentalmente del criterio de cada experto. Se corre el riesgo de sufrir falsa información, cuando se realiza por puro formalismo, de ahí la necesidad de la buena selección del personal que interviene en el panel de expertos. González R. *et al* (1995).

Cálculo del número de expertos:

$$N = p(1-p) * K / i^2$$

P: máximo error que se tolera en el juicio de los expertos.

I : nivel de precisión a utilizar.

K: constante que cambia según el nivel de confianza

1-α	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Después se calcula si hay concordancia entre los expertos, según la formulación correspondiente y si se alcanza  $C \geq 60\%$  para cada  $R_j$  se acepta un buen nivel de consenso. Si no existe consenso se realiza una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) y si tampoco se alcanza ese nivel de C, entonces se descarta esa variable. Cuesta (1999).

La expresión para el cálculo de C es:

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100$$

donde,

C: concordancia expresada en porcentaje.

$V_n$ : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

$V_t$ : cantidad total de expertos.

Luego de analizada la concordancia de los expertos y obtenida las variables que estos consideran, con su respectivo orden de prioridad, se analizan los distintos instrumentos que existen. Los instrumentos a utilizar se encuentran validados.

### **Caracterización del Clima Organizacional**

Como se mencionó en el Capítulo 1, existen diferentes criterios de las variables que conforman el Clima Organizacional, por eso es necesario realizar una reducción de cuales serán las dimensiones a medir en la empresa en estudio.

Con ese grupo de variables se puede comenzar a realizar el estudio, dichas variables son extraídas de la literatura y pueden caracterizar el ambiente donde se desempeñan los cuadros y sus reservas.

Para conocer el Clima Organizacional se utilizará la **encuesta Likert**, es recomendada por Cuesta (1999) y Carvajal (2000) y utilizada por Hernández (2003), Ribera (2000) y Cabrera (1999). Para su medición, Likert desarrolló un instrumento que expone su versión resumida con 18 apartados que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, trazamiento de objetivos y control, en una graduación de 0 a 20 puntos. Permite evaluar el estado gerencial, y llegó a la conclusión de que los de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. (Davis 1985).

La encuesta ofrece información vinculada a la filosofía o cultura emitida por los directivos. Sus limitaciones no son superadas por otros cuestionarios, y sin dudas sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo. (Cuesta, 1999).

### **2.1.3. Estudio de los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación**

En el presente epígrafe se establecen los elementos que debe contener el procedimiento para desarrollar el programa de capacitación, apoyado en las normas y resoluciones establecidas para desarrollar la capacitación en el contexto de la empresa cubana. Ello permitirá poder comparar lo realizado con lo que esta establecido para poder corregir las desviaciones y mejorar el procedimiento de capacitación. Además se **proponen indicadores** que permiten valorar cada uno de los elementos.

#### **2.1.3.1. Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje**

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que debe realizar la dirección de la entidad para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración

se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Para elaborar el DNA se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña, este diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base de la planificación de su organización y ejecución en la entidad, por lo que debe realizarse a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales.

El área de recursos humanos y capacitación coordina, orienta y controla el desarrollo de este diagnóstico en las diferentes áreas de la entidad, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.

Los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, en cada área, debe reflejar:

- Las necesidades de capacitación para cada trabajador.
- Las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades
- Quien o quienes participan en cada acción.
- Fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración.
- Lugar donde se proponen desarrollarlas.

Los resultados de la DNA en cada área de la organización se resume en un documento donde se precisan las necesidades de capacitación detectadas para cada puesto ,grupos de puestos de trabajos o cargos, las vías o métodos que se proponen utilizar para solucionarlas ,que no son mas que las acciones de capacitación que se planifican ejecutar ;quien o quienes participaran, así como las fechas propuestas para su realización y el lugar donde se proponen desarrollarlas. Este documento será analizado y acordado entre el área de capacitación de cada Empresa y el jefe de área donde se realizo la DNA dentro de ella, debe quedar firmado por ambos como constancia de lo que se acordó y aquí ya se está en presencia del Pre-Plan de Capacitación.

El capacitador de cada empresa es responsable de organizar y controlar el proceso de DNA en las diferentes áreas, los jefes de cualquier nivel o área son los máximos responsables de dirigir la DNA, garantizando su adecuada ejecución y la participación de todo el personal subordinado.

El autor de la presente investigación considera que el diagnóstico o determinación de necesidades es la base fundamental de la cual depende el resultado del resto de los elementos, de no aplicarse el mismo o no hacerse con la calidad requerida afectará la

calidad del plan de capacitación y por ende la del plan del presupuesto, lo cual impediría identificar de forma correcta las necesidades de la entidad y de los trabajadores y dejaría de implicarse a estos últimos en la búsqueda de problemas que afectan los resultados y la gestión de la organización.

La empresa que no tenga elaborada la DNA en las diferentes áreas y niveles, se considerara que no tiene un Plan de Capacitación que corresponda a sus necesidades reales, ni un plan de presupuesto que respalde estas necesidades.

A continuación se muestran los indicadores de idoneidad, los cuales se determinan a través de las competencias que poseen los trabajadores entre las que se requieren para ocupar el cargo. De acuerdo a dichos indicadores se podrá saber las necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores. Para establecer una escala que permita valorar el indicador, es importante señalar que el mismo depende de las características de cada entidad. Se puede establecer que cuando el índice esta por debajo del 50% es desfavorable y por encima se puede considerar favorable.

Índice de idoneidad	$II = \frac{CP}{CR} * 100$	CP – Competencias que posee CR - Competencias Requeridas para el cargo.
---------------------	----------------------------	--

Índice de las brechas identificadas	$\left(1 - \frac{CP}{CR}\right) * 100$	CP – Competencias que posee CR - Competencias Requeridas para el cargo.
-------------------------------------	--	--

### 2.1.3.2. Plan de Capacitación

El Director de la entidad laboral es el máximo responsable de que se realice la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad laboral, para desarrollar estas actividades se auxilia de los

jefes de las dependencias y áreas que se le subordinan, de los jefes de recursos humanos y

capacitación y de los especialistas que considere necesario.

Después de organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad, se debe elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas.

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de

Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo. Como establece la **resolución 487**.

Este plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- Tipo de acción de capacitación a realizar.
- Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
- Fecha de inicio y terminación de cada acción.
- Cantidad de participantes.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

A continuación se muestra el indicador relacionado con el cumplimiento del plan de capacitación, se calcula a través del cumplimiento de los cursos impartidos sobre los cursos programados. Debe encontrarse en un 100% al final del periodo analizado para considerarse favorable, sino se deben valorar las causas del incumplimiento de la planificación de los cursos.

Y aparece además el índice de coincidencia de la DNA con el Plan Técnico de Capacitación para saber si los cursos planificados están en correspondencia con las necesidades de los trabajadores. Y el índice de cumplimiento del DNA en el Plan Técnico de Capacitación sobre total de necesidades, muestra la cantidad de necesidades que no se satisfacen con el plan de capacitación.

El valor de los índice debe estar en un 100% para considerarse favorable.

Los indicadores deben calcularse trimestralmente.

Cumplimiento del Plan Técnico de Capacitación (CPT).	$CPT = \frac{CI}{CP} * 100$	CI-Cursos Impartidos CP-Cursos Programados
--	-----------------------------	---

Índice de coincidencia del DNA y el Plan Técnico de Capacitación (ICDNAPC)	$ICDNAPC = \frac{APCDNA}{TAPC} * 100$	APCDNA-Cantidad de Acciones del Plan Técnico de Capacitación que responden a la DNA. TAPC-Total de Acciones del Plan Técnico de Capacitación.
--	---------------------------------------	--

Índice de cumplimiento del DNA en el Plan Técnico de Capacitación sobre total de necesidades	$ICDNAPT = \frac{CNARPC}{TNA} * 100$	CNARPC- Cantidad de Necesidades de Aprendizaje reflejadas en el Plan Técnico de Capacitación. TAPC-Total de Necesidades de Aprendizaje.
--	--------------------------------------	--

### 2.1.3.3. Presupuesto

El presupuesto para la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en cada entidad, debe concebirse de forma que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la entidad. Los gastos de capacitación se planifican de conformidad con lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios y de acuerdo a las Resoluciones vigentes y a los documentos propios de cada entidad.

En la elaboración del presupuesto para la actividad de capacitación, deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- El estipendio de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento laboral.
- El estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un periodo mayor de un mes.
- La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad.
- El pago a instructores.
- La adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes.
- La participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.
- Alquiler de Locales Especializados y Aulas, para impartir los Cursos.

En el cálculo del presupuesto de capacitación se debe tomar como base, la información con que cuenta el Área de capacitación de la empresa sobre los precios de cursos, diplomados y entrenamiento y la logística que conlleva cada uno de ellos, así como datos que maneja el área económica sobre el costo de materiales y equipamiento, entre otros.

Se debe hacer un análisis costo – beneficio de las acciones proyectadas, para justificar el presupuesto que se pide, para lo que se debe tener en cuenta la capacitación como una inversión, lo que significa ante todo valorar la utilidad y beneficio de la capacitación del personal en cada organización.

El indicador que aparece a continuación refleja el cumplimiento del presupuesto de capacitación, el cual debe calcularse con una frecuencia trimestral. Se debe cumplir al 100% para considerarse favorable, pero si se logra su disminución sin afectar la calidad ni el plan de capacitación, entonces se considera óptimo, lo cual es favorable para la situación financiera de la empresa contribuyendo a la eficiencia de la misma.

Cumplimiento del Presupuesto(CP)	$CP = \frac{CPR}{PP} * 100$	CPR-Cumplimiento del Presupuesto Real PP-Presupuesto Planificado
----------------------------------	-----------------------------	---

#### 2.1.3.4. Ejecución

La alta dirección debe garantizar, la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la actividad, deben desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados.

En la presente etapa se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades; incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio; está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización; se deriva del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

La dirección de la entidad laboral gestiona y asegura los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo aprobado.

Los objetivos de la ejecución del Plan son los siguientes:

- Crear una cultura de aprendizaje que fomente la superación continua y la iniciativa, el sentido de pertenencia, la responsabilidad hacia la organización,

el compromiso con la calidad, la gestión de conocimiento, la consagración, el espíritu de equipo y la buena comunicación.

- Lograr cambios en el comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa y así ayudar a alcanzar y cumplir con la misión y los objetivos de la entidad.
- Elevar la productividad, el rendimiento, la eficacia y competitividad de los Recursos Humanos.
- Asegurar la formación de la nueva fuerza de trabajo que se requiera para la reposición del personal que originan las fluctuaciones generadas por diversas causas.
- Garantizar la preparación del personal para enfrentar los trabajos de modernización, desarrollo e introducción de nuevas tecnologías en cada empresa.
- Adiestrar laboralmente y asegurar la superación profesional de los recién graduados de nivel Superior y de nivel Medio Superior.
- Formar a los trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio.
- Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo.
- Asegurar la superación continúa de dirigentes y sus reservas.

El índice de ejecución de las acciones para realizar cada curso, es el indicador que refleja en que medida se cumplen las acciones que se coordinaron para la correcta ejecución de los cursos. Es favorable cuando se han ejecutado el 100% de las acciones planificadas.

Índice de ejecución de las acciones para realizar cada curso. IEARC	$IEARC = \frac{ACE}{TAC} * 100$	ACE-Acciones de Capacitación Efectuadas. TAC-Total de Acciones de Capacitación.
--	---------------------------------	--

El índice de capacitación extraplan refleja los cursos que se ejecutan fuera del plan de capacitación. En la medida que el indicador aumenta demuestra la incorrecta planificación del plan de capacitación.

Índice de cursos extraplanes (ICE)	$ICE = \frac{CAE}{TA} * 100$	CAE-Cantidad de cursos extraplanes. TA-Total de cursos impartidos (incluye los extraplan)
------------------------------------	------------------------------	--

## 2.2. Fase de Medición. Establecimiento de los indicadores de impacto, selección de instrumentos, aplicación y cálculo

En la presente fase se establecen los indicadores para medir impacto de la capacitación, los mismos, están en correspondencia con los niveles de impacto que se reflejan mediante la participación en los cursos de capacitación, los cuales son: el Nivel 1: Satisfacción, Nivel 2: Aprendizaje, Nivel 3: Desempeño en el Puesto y Nivel 4: Análisis Económico. Además se realiza la selección de los instrumentos, la medición y el cálculo y valoración de los indicadores.

### **2.2.1. Indicadores de impacto**

En relación a la evaluación del impacto de la capacitación la organización se orienta en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

#### **2.2.1.1. Nivel 1: Satisfacción**

Pretende obtener información de los alumnos durante y al finalizar una acción concreta de capacitación, tales como criterios sobre las actividades del programa, los métodos empleados, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad. Los resultados darán medidas para evaluar la determinación de necesidades, la acción y a los formadores pudiéndose obtener sugerencias de mejora y datos cuantitativos para los jefes.

La fórmula que se puede utilizar aparece a continuación:

$$SC = \frac{(S + AS)}{T} * 100$$

Donde: SC: satisfacción con la capacitación recibida, S: Total de respuestas Satisfactorias, AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias, T: Total de respuestas.

Si se encuentra entre 90% y 100% se considera un nivel de satisfacción favorable, si es del 70% al 89% se considera regular, y menos que el 70% no existe satisfacción con el curso.

Para obtener la información de los elementos que aparecen en el indicador se puede utilizar la encuesta que aparece en el anexo 6.

#### **2.2.1.2. Nivel 2: Aprendizaje**

Permite conocer la efectividad de los alumnos, las del binomio alumno-profesor y el cumplimiento de los objetivos propuestos. La medición del aprendizaje logrado en el campo de lo cognitivo, las habilidades y/o las actitudes. El nivel está diseñado para que la evaluación la realice el organismo capacitador. Para ampliar la información sobre este nivel se realiza una entrevista semi-estructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración del mismo, con un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar. Además se puede utilizar la encuesta para calcular el nivel de aprendizaje según el criterio de los estudiantes.

### **Aprovechamiento Académico**

AC = NO/ NM, donde: AC: aprovechamiento académico, NO: Nota Obtenida, NM: Nota Máxima. Si se obtiene 5 o 4 de 5 que es el total, se considera un nivel de aprendizaje favorable, de obtenerse tres como nota obtenida será desfavorable.

ó

$$AC = \frac{(RS)}{TRA} * 100$$

donde: AC: aprovechamiento académico, RS: respuestas satisfactorias, TR: total de respuestas relacionadas con el aprendizaje.

Si se obtiene un valor de 80 a 100% se considera favorable el nivel de aprendizaje, si es de 60% a 79% se considera poco favorable y si es de 60% hacia abajo se considera desfavorable.

Para ello se utilizó la encuesta que aparece en el anexo 7. De ahí las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, 10, 13, 14 se relacionan con el nivel de aprendizaje.

#### **2.2.1.3. Nivel 3: Desempeño en el Puesto**

Al realizar la evaluación sobre la aplicación de lo aprendido se efectúan análisis sobre el empleo de lo aprendido en el puesto y su impacto en el entorno inmediato partiendo de algunas condiciones indispensables relacionadas con el individuo que se capacita (deseo de cambiar y saber hacer), el clima laboral y el sistema de estimulación. Es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

$$DP = \frac{(TRAS)}{TR} * 100$$

Donde: TRAS: Total de respuestas satisfactorias, TR: Total de respuestas

Si se obtiene un valor de 80 a 100% se considera favorable el desempeño en el puesto, si es de 60% a 79% se considera poco favorable y si es de 60% hacia abajo se considera desfavorable.

Para ello se utilizó la encuesta que aparece en el anexo 7. De ahí la 5, 7, 8, 9, 11, 12.

#### **2.2.1.4. Nivel 4: Análisis Económico**

Permite cuantificar los beneficios obtenidos con lo aprendido, teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo y que la evaluación del impacto de esta se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Las transformaciones que se originan en los procesos, se analizan a partir de:

- El incremento de la productividad.
- La elevación de la calidad.
- La disminución de costos.

- El fortalecimiento de la disciplina tecnológica.
- La disminución de la accidentalidad;
- La disminución de los errores de operación.
- El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos.
- Las mejoras en la organización del proceso.

Se valora por la relación entre los beneficios y los costos

$$RBC = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversion}} * 100$$

donde: RBC: relación beneficio costo.

Si el indicador es mayor que el 100% entonces se considera un beneficio por encima de la inversión de la capacitación, de ahí que se valora de favorable. Si es 100% no existió beneficio, pero tampoco pérdidas entonces se considera poco favorable. Y por debajo de 100% se considera que la inversión no reporto beneficios por lo que se considera desfavorable.

### **2.2.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación**

Los cuestionarios son usados frecuentemente en la actualidad y es importante combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones en las organizaciones. El número de estudios que usan métodos cualitativos de análisis ha aumentado substancialmente dentro de las últimas dos décadas. Consistente con esta tendencia cualitativa, se ha visto el fallecimiento de análisis cuantitativos que confían en la estadística. Otras preocupaciones tienen que ver con la razón subjetividad por encima de la objetividad.

Uno de los problemas más difíciles en análisis cuantitativo, sobre todo cuando se aplica a las ciencias sociales es medir estructuras abstractas, como actitudes hacia una estrategia, las características psicológicas, conducta dentro de ciertos ambientes, la intención hacia los tratos comerciales, conocimiento de ciertos problemas así como la motivación.

Un grupo creciente de investigadores ha propuesto el uso de métodos de la investigación combinados, es decir, el uso de trabajo cualitativo y cuantitativo. Con una metodología combinada uno puede superar los problemas de cada método individual. (Mezquita L. F. 2002).

En Guerrero L. y Nancy García (2003) se plantea que está demostrado que las técnicas tradicionales de investigación científica no son siempre validas para la evaluación de los niveles superiores de impacto que se definieron en el Capítulo 1. Argumentan que existen otras variables que influyen en los resultados de la empresa, estos no solo dependen de la capacitación recibida.

Se recomienda el uso de otros métodos menos usados como son: los análisis de tendencias, diagnósticos, cálculos estimativos y la tormenta de ideas. Aunque hay que

aclarar que lo planteado por Guerrero L. y Nancy García (2003) no excluye del todo los métodos tradicionales. Lo que si es de carácter obligatorio es la validación de los instrumentos, en caso de ser encuestas, ya sea si se diseña por el investigador o si se extrae de alguna fuente donde aparezca el instrumento diseñado. Para medir el impacto en niveles superiores siempre es necesario recurrir al trabajo en equipo de ambas partes, el investigador para validar instrumentos y oír criterios de expertos y los cursistas para que entre todos se utilice la inteligencia grupal y se aporten muchas más ideas, que no son expresados en los instrumentos tradicionales. Se plantea además la necesidad de la combinación de lo cuantitativo y lo cualitativo.

En Msc. García Colina F. y Msc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003) se plantea que los métodos a emplear en la medición del impacto han de propiciar la información más precisa posible sobre las diversas variables y sus rasgos. En la presente investigación se utilizarán los planteados en el artículo y los mismos se presentan a continuación:

**La Observación:** Estructurada por el Jefe del Cuadro y ejecutada por especialistas ajenos a la organización. También puede ser estructurada por el Jefe de Cuadro de la organización. Se lleva a cabo sin efectuar contacto personal. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones. En las técnicas de observación se pueden usar dispositivos humanos o mecánicos y electrónicos para registrar el comportamiento que se está observando.

El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos. Hay que definir claramente qué es lo que se desea observar, quiénes han de ser los sujetos que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones.

Cualquier observación que denote algún indicio de por qué ocurre el fenómeno, debe ser anotada, describiendo sus detalles. Hechos, actitudes y conductas que tal vez puedan tener alguna reciprocidad o interrelación con los objetivos de la observación deben ser incorporados al sistema de control y anotación.

En términos generales, es requisito de la observación que se instrumente y ejecute según un plan sistematizado que permita un control riguroso.

**Dinámicas grupales:** una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema, en el presente caso, relacionado con la capacitación y su impacto. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e

igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. A los participantes se les paga normalmente una pequeña cantidad por acudir. La reunión se desarrolla normalmente en un lugar agradable (una casa, por ejemplo) y se acostumbra a servir refrescos para acrecentar la informalidad, en la presente investigación se aprovecharon las horas y el lugar del módulo de Gestión de los Recursos Humanos. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre “*dinámica de grupo centrada*”. La discusión se grava a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

**Entrevistas:** las compañías desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, preferencias y satisfacción de los consumidores. Estas pueden ser personales (cara a cara) o por teléfono.

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión. Pueden revestir dos formas, concertadas y no concertadas. Las primeras suponen que se pidan de antemano y en ellas se acostumbra a entregar un pequeño regalo a los entrevistados por el tiempo concedido. Las segundas consisten en detener a la gente en un centro de compras o en una calle concurrida y pedir una entrevista.

#### **Tipos de entrevistas:**

*Entrevista estructurada:* es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación.

El entrevistador debe regirse en todo momento por las órdenes recibidas para lograr que la información recogida sea uniforme.

*Entrevista semi-estructurada:* el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar que puede desarrollar con cierta libertad.

*Entrevista libre o en profundidad:* se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, aunque dentro de unos determinados objetivos. El entrevistador debe permitir a la persona entrevistada expresarse libremente sobre el área de investigación cuando el primero se aleje considerablemente de las mismas. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores. La entrevista en profundidad es una relación, un

diálogo entre dos personas dentro del cual cada una de ellas ejerce un determinado control. Hay que tener una sólida formación socio - psicológica centrada sobre el conocimiento y auto - manejo de la propia personalidad del entrevistador. Se deben excluir las preguntas, pues se trata de emitir opiniones; conviene eliminar los por qué sustituyéndolos por cómo y qué.

**Encuesta:** La encuesta es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de una serie de preguntas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario. Fernández Nogales A. *et al* (2005). Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.

**El proceso de realización de la encuesta.** Cuando se decide utilizar la encuesta como medio de recogida de información se llevarán a cabo ordenadamente las siguientes fases:

➤ *Determinación de los objetivos*

Lo primero es definir los objetivos de la encuesta, la información concreta requerida y la población que la puede facilitar. En esta etapa es fundamental la utilización de información secundaria existente acerca del tema a estudiar y de la población a analizar.

➤ *Determinación del tipo de encuesta*

La encuesta personal: la información se obtiene mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador va a plantear directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que irá cumplimentando con las respuestas del entrevistado. En otras ocasiones se permitirá que sea el entrevistado quien cumplimente el cuestionario bajo la supervisión del entrevistador. Las encuestas personales pueden ser de varias clases: *Encuestas a domicilio:* el entrevistador visita el hogar del entrevistado para la cumplimentación de la encuesta. La utilización de este tipo de encuesta está decreciendo por dos motivos: por un lado la población es reacia a abrir la puerta a un extraño y por otro el coste de realización es costoso en comparación con otros métodos alternativos. Es apropiado utilizar la encuesta a domicilio para temas relacionados con el consumo de productos del hogar y dirigidas a amas de casa, jóvenes o niños. Además va a permitir cuestionarios más extensos y la utilización de material auxiliar como fotografías. *Encuesta en el centro de trabajo:* se utiliza cuando se desea obtener información de un determinado colectivo profesional. Será apropiado en estos casos concertar una cita previa. Los temas que tratará la encuesta serán más especializados y estarán relacionados con el ámbito laboral del entrevistado. *Encuesta en establecimientos:* se trata de obtener la información en tiendas, supermercados, etc. Los temas a tratar

estarán relacionados generalmente con el consumo en estos establecimientos.

*Encuesta en el exterior:* los entrevistadores captan a los entrevistados en la calle. Normalmente son encuestas sencillas, reducidas y de temas poco comprometidos.

*Encuesta personal asistida por ordenador (CAPI):* mediante la utilización de un ordenador personal se puede realizar una encuesta CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) que permite ahorrar tiempo agilizando el control, depuración y codificación de los datos.

*La encuesta telefónica:* la obtención de la información se efectúa mediante una conversación telefónica entre el entrevistador y la persona seleccionada. Existen dos tipos de encuesta telefónica: *Encuesta telefónica tradicional:* en base a un listado actualizado de teléfonos de la muestra se realizan las llamadas y se cumplimenta el cuestionario de forma manual. *Encuesta telefónica asistida por ordenador (CATI):* la encuesta CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) utiliza un sistema informático que selecciona y realiza aleatoriamente las llamadas y permite al entrevistador telefónico plantear y cumplimentar el cuestionario con ayuda de un ordenador.

*La encuesta postal:* la recogida de información se realiza mediante el envío y recogida de un cuestionario por correo. En tal caso el entrevistado cumplimentará el cuestionario directamente y no existirá comunicación directa entre el encuestado y el entrevistador.

*La carta de presentación:* debido a que no existe contacto personal entre entrevistador y encuestado la carta de presentación representa el nexo de unión entre el investigador y el entrevistado. En la carta de presentación se debe hacer referencia a los puntos siguientes: *Presentación:* es necesario presentar a la organización que realiza la investigación y el objetivo de esta. *Asesoramiento:* se deben dar las pautas de cumplimentación y devolución del cuestionario. *Motivación:* es necesario transmitir al entrevistado la importancia de sus respuestas, garantizar el tratamiento anónimo de sus respuestas, destacar los beneficios del estudio y en la medida de lo posible facilitar algún tipo de contraprestación al entrevistado. Dada la importancia de la carta de presentación hay que cuidar especialmente su redacción y presentación. Es aconsejable que vaya dirigida nominalmente al destinatario y firmada personalmente por el director de la investigación.

La elección de un tipo de encuesta u otro vendrá determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.

#### ➤ *Diseño del cuestionario*

El diseño del cuestionario es fundamental y requiere un especial cuidado y atención. El cuestionario es el instrumento para la obtención de la información y por tanto su diseño es esencial para alcanzar los objetivos deseados.

Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, pueden ser:

**Cerradas:** tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma.

**Abiertas:** permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuántas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan como piensan sobre el problema.

El cuestionario aparece en las investigaciones donde su empleo es necesario, como la piedra angular de todo el proceso. Es un instrumento más o menos amplio, de preguntas que tienen por finalidad conocer determinados aspectos de un problema de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como destinataria de la encuesta. En su confección no se puede olvidar que constituye un conjunto armónico, internamente entrelazado y compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

Preparación de un cuestionario:

- ❖ Definir claramente cuáles son las informaciones deseadas.
- ❖ Redactar una serie de preguntas, que han de suscitar respuestas que proporcionen las informaciones buscadas.
- ❖ Ordenar las preguntas en una secuencia lógica, debiendo ser las palabras sencillas y no ambiguas de manera que signifiquen lo mismo para todos los participantes.
- ❖ Realizar un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de entrevistados.
- ❖ Examinar los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas. Redactar de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.

Normas para la redacción del cuestionario:

- ❖ Elección de términos o vocablos adecuados procurando que sean claros y accesibles, en especial, si se tiene en cuenta que la muestra puede estar compuesta por personas con diferentes niveles culturales.

No utilizar términos que tengan significados diferentes en las diversas regiones geográficas, así como palabras equívocas o ambiguas, que conducirían a resultados inexactos.

- ❖ Las preguntas deben ser lo más cortas posibles y tener la amplitud suficiente para que se exprese todo el sentido que se desee darles, procurando que tengan la extensión mínima posible. Se fatiga menos la atención del entrevistado y es más fácil obtener respuestas ajustadas al hecho indagado.

- ❖ Máxima precisión y claridad en la formulación de las preguntas, de modo que permitan obtener una información coherente de los entrevistados.

- ❖ No confiar excesivamente en la memoria de los entrevistados, haciendo preguntas referidas a un largo período de tiempo, sino a un pasado muy próximo.

- ❖ No obligar a los entrevistados a hacer cálculos.

- ❖ Formular preguntas sobre cosas que estén dentro de los límites de las experiencias personales de los participantes. Por ejemplo: se debe evitar preguntar a las mujeres lo que creen que hacen o piensan sus esposos y viceversa.

- ❖ Evitar preguntas que sugieran las respuestas. Las interrogantes deben estar redactadas de modo que no contengan implícitamente las respuestas, ni predispongan o condicionen las mismas en un determinado sentido.

- ❖ No deben hacerse preguntas demasiado íntimas, que violenten o molesten al entrevistado o que le fuercen a responder en un determinado sentido porque admitir otra alternativa lo dejaría en situación poco airosa. Si determinadas preguntas pueden resultar embarazosas o delicadas, deberán colocarse entre otras que sean más neutras e inofensivas. Los temas delicados conviene tratarlos al final del cuestionario, una vez que se han salvado eventuales barreras de desconfianza que puedan crearse al comienzo de la entrevista.

- ❖ Se incluirán únicamente preguntas que tengan una relación directa con el problema que se pretende investigar.

- ❖ Debe evitarse que la pregunta esté implícita en otras del cuestionario, pues el caso se alargaría y complicaría innecesariamente.

- ❖ Respetar un orden lógico en la secuencia de las preguntas. Deben ordenarse en el cuestionario agrupándose de tal modo que se entrelacen armónicamente. Es importante tener en cuenta que las preguntas de tipo general deben preceder a las más concretas o específicas. Las preguntas que abren el cuestionario tienen una importancia básica porque de ellas depende despertar o no el interés del entrevistado. Estas, además de interesantes, deben ser fáciles de responder, sin implicar compromiso alguno para el interrogado.

Las cuestiones embarazosas, personales, íntimas, las que refieren a la renta de los entrevistados y a sus estudios y conocimientos, deberán incluirse en la parte final del cuestionario, cuando el clima de tensión ha sido superado.

❖ Los planes de tabulación deben tenerse en cuenta en la selección de preguntas a incluir en el cuestionario, procurando simplificar al máximo y no pretendiendo obtener excesiva información en una sola pregunta.

En tal sentido, es aconsejable ir confeccionando los diferentes cuadros en los que se recogerán estadísticamente los resultados de cada pregunta mientras se redacta el cuestionario.

➤ *Codificación del cuestionario*

Una vez diseñado y testado el cuestionario se debe codificar antes de realizar el trabajo de campo, con el fin de evitar posibles errores de diseño. La codificación del cuestionario facilita la tabulación de los datos resultantes y su análisis posterior a través de un programa informático.

➤ *Muestreo*

Se aplica un muestreo estadístico para seleccionar una muestra representativa de la población.

➤ *Trabajo de campo*

El trabajo de campo deberá ser supervisado por el investigador para evitar distorsiones.

➤ *Tabulación de datos.*

Una vez finalizado el trabajo de campo y con los cuestionarios cumplimentados, se tabulan estadísticamente los datos obtenidos.

➤ *Análisis de resultados y elaboración del informe.*

Por último, se analizan los datos tabulados y en base a los resultados y conclusiones se redacta el informe final de la investigación.

**Determinación del tipo de encuesta a utilizar**

Una duda que se le plantea al investigador es que tipo de encuesta utilizar, es necesario por tanto tener algunos criterios para realizar la elección. Los criterios tienen que ver con las características de la investigación, de la técnica en sí misma, de la muestra, de las tareas de muestreo y de los encuestadores.

*Características de la investigación:* Los aspectos a considerar serán: *Complejidad de la información:* cuando la información deba ser compleja por naturaleza, la encuesta telefónica no será la más apropiada puesto que usa preguntas cortas y sencillas. La encuesta a domicilio será más apropiada porque puede ser más larga y además el entrevistador podrá aclarar las preguntas más complejas. *Control de encuestadores:* los encuestadores podrán inventarse las respuestas de los cuestionarios, por lo que

las empresas que realizan investigaciones de mercado deben controlarlos. En las encuestas a domicilio se le pide al encuestado su nombre sin apellidos y su teléfono. Si se realizan en centros comerciales se puede observar a los entrevistadores. Mediante el sistema CATI se pueden obtener resultados por encuestador o momento de tiempo en que se obtuvo la información, ya que todos los datos quedan grabados en el ordenador. *Volumen de información a recoger:* cuanto mayor sea la cantidad de información que se quiera obtener menos aconsejable será la encuesta telefónica. A mayor requerimiento de información mayor amplitud del cuestionario y por ello más aconsejable será el uso de encuestas postales o a domicilio. *Coste:* la encuesta a domicilio va a ser la mas cara, la telefónica y recogida en establecimientos representan costes medios y la postal va a ser al menos teóricamente la de menores costes. *Facilidades para recoger la información:* la encuesta a domicilio es la que más esfuerzo supone para recoger la información. Los encuestadores tienen que desplazarse y eso cuesta. La encuesta telefónica y la postal no requieren desplazamiento y este es mínimo en el caso de encuestas en establecimientos o en centros de trabajo. *Facilidad para tratar la información:* cuando se realizan encuestas postales, a domicilio o en establecimientos hay que grabar los datos en un ordenador. Por el contrario la encuesta telefónica asistida por ordenador permite que a medida que se obtiene la información esta que de grabada en el ordenador. *Urgencia:* La encuesta postal es muy lenta, el proceso dura casi un mes. La encuesta telefónica es la más rápida pudiéndose obtener resultados incluso en horas. La recogida de información en la encuesta a domicilio será también larga no solo por el tiempo de cumplimentación de los cuestionarios sino también por el tiempo utilizado en los desplazamientos. *Temporalidad:* existen comportamientos de los consumidores ligados al tiempo. La encuesta a domicilio no es oportuna en Navidad ni tampoco en verano. Meses neutros suelen ser Marzo y Octubre. La encuesta telefónica es más apropiada para cualquier época del año. La postal no esta aconsejada en Navidad por la saturación de los servicios de correo. *Zona geográfica:* cuando la investigación deba desarrollarse en una zona geográfica amplia la encuesta a domicilio es lenta y cara. En estos casos son más apropiadas la encuesta telefónica y la postal que permiten llegar a un mayor número de lugares con un coste relativamente bajo.

*Características y posibilidades del tipo de encuesta que se aplica.* Los criterios a tener en cuenta son: *Conocimiento del hábitat:* en la encuesta a domicilio el encuestador puede proporcionar una información cualitativa muy valiosa, tamaño de la vivienda, características, etc. Esto es imposible en las encuestas postales y telefónicas. *Posibilidad de empleo de material auxiliar:* en las encuestas a domicilio se pueden mostrar fotos, vocetos, catálogos muestras, etc. Esto es importante para empresas

que deseen sacar al mercado nuevos productos o servicios. Se utilizará para ello la encuesta a domicilio. *Posibilidad de formular diversas preguntas:* a veces los entrevistadores deben formular diversas preguntas para la comprensión del cuestionario, esto no puede hacerse por correo. En las encuestas a domicilio se corre el peligro de que el encuestador introduzca sesgos. *Posibilidad de inferenciar los resultados:* siempre que se trate de muestras aleatorias se pueden inferir los resultados. Sólo la encuesta en establecimientos no es aleatoria y por tanto no se pueden inferir sus resultados. *Participación:* el porcentaje de personas que participa dando información es variable. Cuando se trata de encuestas postales la respuesta ronda el 10%, mientras que para las telefónicas es de un 50 - 60%.

*Características de la muestra:* Se debe tener en cuenta: *Anonimato percibido:* responder a una encuesta supone una intromisión en la intimidad de las personas. Por tanto la obtención de respuestas aumentara en la medida que lo haga la sensación de anonimato por parte de los encuestados. En este sentido la encuesta por correo es la más anónima, siendo intermedia la telefónica y la menos anónima la encuesta a domicilio. *Aspectos sociodemográficos:* las características de la población de la que se extraerá la muestra afectan a la elección del tipo de encuesta. Conviene tener en cuenta factores indicadores demográficos y socioeconómicos, nivel cultural, etc. *Concentración de población:* cuando una población se encuentra concentrada en una población es fácil realizar una encuesta a domicilio, en cambio si la población estuviera dispersa seria más apropiada la encuesta postal o la telefónica. *Control de coherencia:* la encuesta CATI detecta inmediatamente las incoherencias en las respuestas. *Control del proceso de investigación:* el control del muestreo es máximo en encuestas CATI. Las demás técnicas exigen recuentos físicos de cuestionarios y sus clasificaciones. *Calidad de la información:* las encuestas postales permiten al encuestado responder con tranquilidad, sin embargo algunos estudios han determinado que las respuestas de mayor fiabilidad son las de las encuestas telefónicas. *Deseo de colaboración:* en la encuesta a domicilio si se exponen bien los objetivos de la investigación las personas no suelen negarse a colaborar. Por correo es más difícil conseguir la colaboración. *Influencia de terceros:* en las encuestas postales no se asegura de que la encuesta sea contestada por la persona a quien va dirigida. En las encuestas a domicilio o telefónicas es imposible la influencia de terceros. *Información delicada:* ante un entrevistador que pide información delicada una persona se puede sentir cohibida. En las encuestas telefónicas la incomodidad es menor y en las encuestas postales puede decirse que desaparece.

*Tareas de muestreo:* se debe prestar atención a: *Accesibilidad de la muestra:* la accesibilidad de la muestra depende de la encuesta utilizada. Por teléfono es muy fácil

entrar en contacto con la gente sin embargo esta accesibilidad es menor en la encuesta a domicilio y menor aun en la encuesta postal. *Facilidad del muestreo:* mediante la encuesta telefónica o CATI es fácil de planificar el muestreo. Con la encuesta a domicilio o la encuesta postal la planificación del muestreo es más difícil. *Posibilidad de inferencia de resultados:* solo las muestras aleatorias ofrecen resultados extrapolables al resto de la población. *Representatividad de la muestra:* en la encuesta postal puede que la muestra de las personas que responden no sea representativa porque la mayoría de los que responden son de clase media. En una encuesta a través de Internet tampoco porque responderán personas de clase alta. La metodología de muestreo es la base del diseño de la investigación, por tanto, merece una atención especial. Una muestra es un microcosmo de la población de la cual procede; sólo se acepta como precisa dentro de ciertos límites. Las muestras deben ser representativas, de modo que las conclusiones válidas acerca de su población puedan deducirse. No obstante, una muestra no refleja una imagen perfecta de la población de la cual procede; por desgracia, habrá un grado de distorsión, pero esto se controla, en gran medida, mediante la aplicación de principios acertados de muestreo. Los valores en la población se conocen como parámetros; los de las muestras se denominan estadísticos. El muestreo se usa mucho en la investigación de mercados y sus metodologías se establecieron hace muchos años por investigadores sociales como Bowley, quien realizó notables análisis sobre las condiciones de la clase trabajadora con respecto a la lectura. Su método disciplinado influyó bastante en la metodología de encuestas sociales, las cuales se volvieron más sistemáticas en el empleo de tecnologías de muestreo. La teoría de muestreo está sustentada en las relaciones entre una población (una población humana; el término se utiliza en el sentido estadístico) y las muestras derivadas de ella. La teoría de la probabilidad permite algunas conclusiones acerca de una población específica y las muestras tomadas de ella. Como se indicó antes, el muestreo tiene una función clave para actuar en encuestas de mercado sistemáticas y objetivas. Tiene muchos elementos atractivos: ahorra dinero, tiempo y esfuerzo; con frecuencia, permite que los datos de alta calidad se recopilen, lo cual estaría fuera de la factibilidad de un censo. El costo global de las muestras es más bajo que el censo o la investigación completa, pero el costo por unidad de estudio es más alto por causa de la necesidad de emplear entrevistadores con destreza y costos administrativos establecidos en el diseño de la muestra. Una gran ventaja de las encuestas de muestra sobre los censos es la disponibilidad del informe eventual. Los censos toman muchos años de preparación para que sean publicados, mientras los informes de encuestas se dan a conocer en unos cuantos meses.

*Características de los encuestadores:* hacen referencia a: *Flexibilidad para formular preguntas:* los encuestadores deben formular preguntas a veces de forma rígida o de forma flexible. En la encuesta a domicilio las preguntas pueden ser abiertas, en las postales la pregunta será siempre cerrada. *Habilidad de los encuestadores:* el encuestador necesita una habilidad especial a la hora de realizar las entrevistas. *Sesgos:* los errores que pueden aparecer durante el proceso de recogida de información pueden en ocasiones ser debidos a los encuestadores.

**Errores en las encuestas:** para obtener resultados significativos de la encuesta se necesita cumplir razonablemente las siguientes condiciones: la población ha sido definida correctamente, la muestra es representativa de la población, los entrevistados deben estar dispuestos a colaborar, las preguntas deben ser comprendidas por los encuestados, los entrevistados tienen los conocimientos, actitudes o el conocimiento que se requiere, los entrevistados están dispuestos y son capaces de responder, el entrevistador entiende correctamente y registra de forma adecuada las respuestas.

Ocasionalmente las condiciones anteriores no son cumplidas debido a errores del entrevistador, a una interpretación ambigua de las preguntas y respuestas, etc.

Los errores más frecuentes cometidos en las encuestas son: *Errores de no respuesta debidos a rechazos:* las tasas de rechazo son muy variables. Las tasas altas de rechazo son una de las principales fuentes de error porque quienes se niegan a contestar probablemente sean muy diferentes de aquellos otros que si lo hacen.

*Inexactitud en las respuestas:* los entrevistados pueden ser incapaces de proporcionar cualquier respuesta o pueden estar no dispuesto a dar una respuesta completa o exacta. Los entrevistados pueden desconocer la respuesta debido a la ignorancia, al olvido o a la falta de habilidad para expresarse. Este problema se agrava cuando los entrevistados inventan una respuesta para complacer al entrevistador o para ocultar su ignorancia. En otras ocasiones el entrevistado no contesta con exactitud porque considera la encuesta como una invasión a su privacidad o puede ser a causa de la fatiga que le provoca un cuestionario largo y pesado. *Error del entrevistador:* los entrevistadores varían en sus características personales, en su experiencia anterior, en el estilo de preguntar, etc.

El entrevistador debe mostrarse cercano al encuestado, no debe favorecer una determinada respuesta, debe facilitar toda la información posible al encuestado, etc.

Dicho error se puede minimizar mediante:

➤ Validez y representatividad de las encuestas

La validez y representatividad de los resultados de una encuesta dependen fundamentalmente de la correcta utilización de su metodología: *Técnica apropiada:* la encuesta no siempre es valida para recoger información de cualquier tema o colectivo.

Las características metodológicas de una encuesta no son apropiadas para determinados temas en que es difícil obtener una confianza total del entrevistado. *Diseño objetivo del cuestionario*: el cuestionario tiene que ser absolutamente objetivo al plantear los temas objeto de estudio y no manipular las respuestas del entrevistado. *Diseño muestral adecuado*: la muestra tiene que ser representativa en tamaño y composición de la población analizada. *Control riguroso del trabajo de campo*: los entrevistadores tienen que realizar su trabajo adecuadamente siguiendo las normas fijadas por el investigador.

### 2.2.3. Medición de los indicadores de impacto seleccionados

Una característica específica de la etapa es que no solo se consulta un amplio universo de trabajadores de todos los niveles, sino que se logra la implicación de los mismos en la búsqueda de los problemas que afectan la gestión productiva.

Cuando no se trabaje con la población se puede calcular la muestra a través de la fórmula que a continuación se describe:

$$n = \frac{\left[ \frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right]^2 \cdot p \cdot (1-p)}{1 + \frac{1}{N} \cdot \left[ \frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right]^2 \cdot p \cdot (1-p) - \frac{1}{N}}$$

Donde: n: Tamaño de muestra a encuestar,  $1-\alpha$ : Nivel de confianza, d: Error absoluto, Z: Percentil de la distribución normal, p: Proporción de la población, N: Tamaño de la población

### Preparación del personal

Se trabajará con el personal a muestrear para convencerlos de la necesidad del diagnóstico y de la importancia de la participación activa en el estudio. Para lograrlo se formará un equipo de trabajo en el que se involucrarán a obreros, técnicos, dirigentes y administrativos de la organización.

### 2.2.4. Cálculo y valoración de los indicadores medidos

El cálculo de los indicadores se realizara a través de la fórmula que aparece en el epígrafe 2.2.1. Y la valoración será de acuerdo a la escala establecida.

### 2.3. Fase de Evaluación. Evaluación del impacto en la organización

La evaluación se realizara de acuerdo a los indicadores calculados, a través de la fórmula siguiente:

$$EIC = \frac{\frac{(S + AS)}{T} + \frac{(RS)}{TRA} + \frac{(TRAS)}{TR} + \frac{Beneficios}{Inversion}}{TI}$$

Donde EIC: evaluación del impacto de la capacitación, TI: total de indicadores, el resto de los elementos de la fórmula se explican en los epígrafes anteriores.

Si EIC es menor que 1 se considera desfavorable

Si EIC es mayor o igual que 1 favorable

Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad laboral, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.
- Las principales dificultades y medidas para resolverlas.

La evaluación se lleva a cabo a nivel de área por los jefes de éstas, auxiliados por la de recursos humanos, la que posteriormente se encarga de integrar los resultados de las evaluaciones de cada área, realiza la evaluación a nivel de entidad y la presenta al Consejo de Dirección.

Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios.

La evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores, los siguientes:

1. cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas;
2. aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación;
3. multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores; y
4. transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Para realizar la evaluación sistemática del impacto de la capacitación realizada, cada entidad establece sus indicadores específicos, a partir de los indicadores generales establecidos en el artículo anterior. Una vez establecidos estos indicadores, llevan un

control sistemático del comportamiento de los mismos, que les permite establecer comparaciones, determinar comportamientos y tendencias y tomar decisiones y acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos y asegurar el retorno de la inversión que realizan en esta actividad.

Los resultados obtenidos en cada etapa servirán para poder mejorar el proceso de capacitación de la organización en general y de forma específica del departamento de recursos humanos, de acuerdo a los problemas que se diagnostiquen se podrán establecer un conjunto de medidas con fecha, responsable y demás datos necesarios para mejorar las deficiencias que se presenten en el proceso de capacitación.

La evaluación permite además confeccionar los planes de capacitación acorde a las necesidades y fijar un presupuesto que responda a éstas necesidades y permita elevar la competitividad de los recursos humanos, así como la motivación por parte de los cuadros.

#### **2.4. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento**

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. Precisamente la evaluación del impacto de la capacitación es una forma de ello, mediante el cual se conoce si se fue efectivo con los cursos impartidos. El control se debe realizar en todos los procedimientos aplicados. La forma de controlar el procedimiento es establecer etapas de aplicación del mismo con su responsable y fecha de ejecución. El control comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación.

Se establecieron mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar los problemas.

El proceso de retroalimentación es de vital importancia porque da la posibilidad de mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento. Cada etapa en sí, se debe analizar teniendo en cuenta si se aplicó como estaba diseñado.

## **Conclusiones parciales**

1. Apoyados en el Marco Teórico Referencial se diseño un procedimiento que responde a las necesidades de la investigación.
2. Figura de cuatro fases: diagnostico, medición, evaluación, control y retroalimentación.
3. Se señala la necesidad de utilizar la información obtenida para trazar un plan de acción que mejore el procedimiento de capacitación.

## **Capítulo 3. Implementación del procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación**

En el presente Capítulo se desarrolla el procedimiento explicado en el Capítulo 2. Se estructura siguiendo la lógica del procedimiento que permitirá resolver el problema planteado. Se midieron las variables y se expresan los resultados.

A partir del marco teórico referencial, se establecen las bases científicas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere de la implementación de un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación con vistas a mejorar el procedimiento de capacitación de la empresa en estudio, la capacitación a la cuál se le medirá el impacto corresponde a un programa de dirección impartido en el 2006 por el CETAD del Centro Universitario José Martí el cual constaba de seis módulos: Cambio Organizacional, Gestión de Marketing, Dirección Estratégica, Gestión de Recursos Humanos, Fundamentos de la Teoría y Técnicas de Dirección y Gestión de la Calidad, con una duración de seis meses y con el objetivo de desarrollar conocimientos y habilidades en los cuadros y reservas para mejorar la aplicación de las técnicas de dirección e incrementar las competencias requeridas para el cargo.

El procedimiento, consta de cuatro fases, en la primera se caracteriza la empresa, se describe el Clima Organizacional, se realiza un diagnóstico del departamento de capacitación a través del estudio del procedimiento actual lográndose una interrelación con la estrategia del Área de Gestión de los Recursos Humanos, se estudian los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación, se establecen los indicadores para medir los elementos, en la segunda fase se establecen los indicadores de impacto se seleccionan los instrumentos, se miden los indicadores y se realiza una valoración de los mismos, en la tercera se realiza la evaluación del impacto de la capacitación y en la cuarta fase se comprueba si se realizaron los pasos anteriores de acuerdo a lo planificado, para mejorar cualquier problema detectado con la aplicación del procedimiento. La información obtenida permitirá trazar un plan de acción para mejorar el proceso de capacitación.

### **3.1. Fase Diagnóstico. Caracterización de la Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento (EMAPA)**

La Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento (EMAPA) del municipio de Sancti Spíritus surge a finales del año 1999 por Resolución del Ministerio de Economía y Planificación la cual agrupa en su estructura los centros pertenecientes a la antigua Empresa de Gastronomía del municipio de Sancti Spíritus y los de la Empresa Provincial de Recreación y Turismo radicados en el territorio es decir que su

estructura organizativa la conforman establecimientos de las dos principales entidades dedicadas a la prestación de los servicios gastronómicos por lo que se puede plantear que es una entidad joven en su constitución.

Por lo explicado con anterioridad es necesario reseñar el surgimiento de las dos entidades para lo cual se comienza por la Empresa de Gastronomía la cual al producirse la división política y administrativa surge como empresa subordinada a la Asamblea Municipal del Poder Popular y al Sectorial de Comercio la que agrupó en su estructura los establecimientos que desde el 16 de Marzo de 1968 cuando se realizó la Ofensiva Revolucionaria fueron pasados a manos del estado, los que de conjunto con los establecimientos del comercio y los servicios conformaron la Dirección de Empresas del Poder Local, desde ese entonces hasta el momento de su desaparición se fueron produciendo cambios en su estructura organizativa así como se fue ampliando la red de establecimientos a ella subordinados. En esta etapa de desarrollo se crearon nuevas unidades como fue el caso de los Círculos Sociales Obreros enclavados en las comunidades y se mejoró el confort de muchas de esas instalaciones que fueron en esa etapa satisfaciendo las principales necesidades de la población.

La Empresa Provincial de Recreación y Turismo se creó en la provincia una vez que en 1984 la Empresa Turística fuera trasladada hacia el municipio de Trinidad la cual agrupaba en su estructura los principales centros turísticos y aquellas unidades de mayor categoría. Estos cambios provocaron un excedente de personal el cual fue aprovechado para poder lograr una mejor especialización de la red de establecimientos y dejar solo en la empresa que surgía en Trinidad, los establecimientos elites del turismo, en el transcurso de los años desde su surgimiento fueron muchos los cambios sufridos en la red de establecimientos a ella subordinada con representación en todos los municipios de la provincia hasta el año 1999 que pasaron todos los centros a las Empresas de Gastronomía de cada municipio y asumió los existente en la cabecera municipal surgiendo de esta forma la actual Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento del Municipio Sancti Spíritus, Esta empresa tiene como misión garantizar la prestación de servicios gastronómicos, de alojamiento y recreación con el máximo de eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población y está compuesta de la siguiente forma:

<u>Unidades</u>	<u>Cantidad</u>
- Restaurantes	10
- Mercados Comunitarios	11

- Cafetería Alimentos Ligeros	26
- Círculos Sociales	43
- Bares	3
- Centros Nocturnos	2
- Hospedajes	5
- Centro de Elaboración	1

Además de contar con un Almacén Central y una Oficina Municipal, cada una de ellas posee su propia misión y estructura, es necesario señalar que al revisar el diseño de la estrategia y su implementación se pudo comprobar que la misma caducó ya que estaba elaborada hasta el 2003, por lo que es necesario su rediseño, aunque cada área de resultado clave tiene elaborados sus objetivos de trabajo y se analiza el cumplimiento de los mismos, se sobre cumplen los planes de ventas y se trabaja para lograr la disminución de los costos, así como para mejorar la calidad de los servicios, el nivel cultural es bajo, existen pocos profesionales, por lo que el autor se adentra al ARC Recursos Humanos, Cuadro y Capacitación la cual debe controlar el estado general de la fuerza de trabajo y comprende dentro de sus objetivos el desarrollo de la capacitación que debe estar relacionada con el proceso de servicio que se realiza y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los trabajadores, además debe regirse por un plan el cual no esta confeccionado de forma correcta ya que se imparten capacitaciones que no están contempladas en el mismo lo que demuestra que no se cumple con los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo, es necesario señalar que la posición de esta área dentro de la estrategia general no esta muy clara ya que no se ha desarrollado un análisis interno de la misma. Se revisan los indicadores económicos y se confecciona una tabla con los fundamentales relacionados en el capítulo 2 y aparece en el **anexo 1**, en la misma se realiza una comparación de los resultados reales del mes con lo planificado y de lo acumulado hasta la fecha comparado con igual periodo del año anterior comprobándose que todos los indicadores se sobre cumplen respecto al plan tanto en el mes como en el acumulado y al compararse con un mismo periodo real del año anterior excepto la ganancia que disminuye y el gasto de salario por peso de venta que se incrementa, dado por la aplicación de la medida salarial en todo el país.

### **3.1.2. Caracterización del procedimiento de capacitación y del Clima Organizacional**

Luego de conocida de forma general la situación de la empresa el investigador o la persona que realiza el estudio perteneciente a la organización, se puede adentrar en el departamento de capacitación mediante los pasos que a continuación se detallan.

También es necesario el conocimiento del ambiente donde se desarrolla el cuadro y su reserva.

### 3.1.2.1. Diagnostico al departamento de capacitación

Para llegar al diagnóstico del departamento de capacitación se calcularon y analizaron algunos indicadores relacionados con la plantilla, siguiendo el orden planteado por Cuesta (1999).

1. Conocimiento de la "composición de la plantilla".

% personal categoría Profesionales = $\frac{28}{1445} * 100$	1.9%
% personal categoría Dirigentes = $\frac{161}{1445} * 100$	11.0%
% personal categoría Administrativos = $\frac{52}{1445} * 100$	3.6%
% personal categoría Obreros = $\frac{432}{1445} * 100$	29.9%
% personal categoría Técnicos = $\frac{222}{1445} * 100$	15.4%
% personal categoría Servicio = $\frac{550}{1445} * 100$	38.1%

Aunque no existe patrón de comparación se pudo comprobar que existe escasez de profesionales, ya que en 1445 trabajadores, 28 profesionales es una cifra **insignificante**, esto puede estar dado en alguna medida por no existir una licenciatura en gastronomía, además se aprecia que el nivel **cultural es bajo**.

2. Por el significado de los profesionales, calcular el porcentaje de cada profesión (Licenciados, etc.) en los distintos departamentos.

% profesionales Dpto. Rec. Humanos = $\frac{0}{8} * 100$	
% profesionales Dpto. Economía = $\frac{1}{15} * 100$	6.7%
% profesionales Dpto. Contab. Y Fzas = $\frac{1}{18} * 100$	5.5%
% profesionales Servicio = $\frac{2}{6} * 100$	33.3%
% profesionales Dpto. Abastecimiento = $\frac{0}{22} * 100$	
% profesionales Dpto. Ciencia y Técnica = $\frac{2}{5} * 100$	40%

Al analizarlo por departamentos o áreas se comprobó que hay algunas que están directamente afectadas con esta situación como es el caso de **Recursos Humanos que no cuentan con ningún profesional y Abastecimiento**, el resto de las áreas aunque cuentan con profesionales el porcentaje es bajo, **ninguna llega al 50%**.

3. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

$$\% \text{ personal directo} = \frac{920}{1445} \cdot 100 = 63.7\%$$

$$\% \text{ personal Indirecto} = \frac{525}{1445} \cdot 100 = 36.3\%$$

El 63.7% del personal mantiene una participación directa en el proceso productivo y el 36.3 indirecta, lo que demuestra que la mayor parte del personal está vinculado directamente a la producción

4. Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado "índice de jerarquización", cuya expresión es la siguiente:

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{108}{1445} \cdot 100 = 7.5\%$$

El índice de jerarquización representa un 7.5%, de un total de 1445 trabajadores, existe un total de mandos de 108, cifra que se considera razonable a pesar de no existir cifra referencial si se tiene en cuenta la estructura de la empresa.

La concepción del "aplanamiento" de las estructuras directivas conduce a ir reduciendo este índice, aunque no hay cifra referencial.

5. Conocer la relación entre cuadros y reservas

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{12}{12} = 1$$

Aunque aparentemente el índice de jerarquización demuestra que existe una reserva por cuadro, la realidad es que hay cuadros que tienen dos reservas y otros que no cuentan con reserva alguna. Se plantea que deben existir dos reservas por cada cuadro.

### **Entrevista dirigida al departamento de capacitación**

La entrevista que aparece en el **anexo 2** se dirigió especialmente a las personas que tienen que ver directamente con el trabajo de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Según la entrevista aplicada se determinó que:

- ◆ No se cumple con la documentación exigida: actas de entrega y recibimiento correctamente elaboradas.

- ◆ No se han realizado ejercicios con la reserva en el desempeño concreto del cargo.
- ◆ Las decisiones sobre promociones del personal no se toman con criterios justos.
- ◆ Se realiza sin un adecuado diagnóstico de necesidades.
- ◆ Se desconoce por los trabajadores y directivos de las ventajas de la evaluación del impacto de la capacitación.
- ◆ Se desconocen los instrumentos de evaluación de impacto de la capacitación.
- ◆ La reserva no está completa y no cuentan con planes de formación y desarrollo.
- ◆ Los movimientos efectuados no provienen de las reservas.

Para ampliar la etapa de diagnóstico se utilizó además el método de expertos para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y las oportunidades de la capacitación hoy en las organizaciones. Para ello se calculó el número óptimo que aparece a continuación:

#### **Método de experto**

Es necesario calcular la cantidad que deben ser escogidos, la cual se presenta a continuación:

$N = p (1-p)^* K / i^2$  **N = 7** para  $p = 0,01$ ,  $K = 6,6564$ ,  $i = 0,10$  como se observa es necesario la utilización de 7 expertos. Después se calcula si hay concordancia entre los expertos, según la formulación correspondiente y si se alcanza  $C \geq 60\%$

#### **Análisis interno**

##### DEBILIDADES

- Se realiza sin tener en cuenta las necesidades del cursista.
- Escasez de recursos.
- Es impuesta y no por voluntad propia.
- En ocasiones no son provechosas.

##### FORTALEZAS

- Estabilidad entre los trabajadores.
- Elevado grado de responsabilidad.
- Motivación para encontrar soluciones a los problemas de la entidad.
- Buenas relaciones laborales.

#### **Análisis externo**

##### AMENAZAS

- Incentiva el movimiento del personal hacia las entidades competidoras.
- Provoca incremento de la fluctuación.

##### OPORTUNIDADES

- La universalización de la universidad

- La existencia de escuelas ramales
- Los cursos que se ofrecen en diferentes entidades.
- Presencia del Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección.

En la tabla 3.1 aparece el análisis realizado utilizando la matriz DAFO.

Tabla 3.1. Matriz DAFO. Fuente: elaboracion propia.

		<i>Oportunidades</i>				<i>Amenazas</i>		
FO: 44		1	2	3	4	1	2	FA: 21
<i>Fortalezas</i>	1	2	3	3	3	3	3	<u>17</u>
	2	3	2	1	3	3	3	15
	3	3	3	3	3	2	2	16
	4	3	3	3	3	3	2	<u>17</u>
<i>Debilidades</i>	1	3	3	3	3	1	1	<u>14</u>
	2	1	1	1	3	3	3	12
	3	3	3	1	2	2	2	13
	4	3	3	3	3	1	1	<u>14</u>
DO: 39		<u>21</u>	<u>21</u>	18	<u>22</u>	<u>18</u>	13	DA: 14

Del análisis de la matriz se puede decir que el **problema general** es: si se materializa el movimiento del personal hacia las entidades competidoras, y continúan realizándose los cursos sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores y se mantienen en ocasiones sin ser provechosas, entonces no se podrán aprovechar el proceso de universalización de la universidad, la existencia de escuelas ramales y la presencia del Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección a través de la estabilidad entre los trabajadores y las buenas relaciones laborales.

De ahí se puede obtener que la **solución general** es: si se fortalece la estabilidad entre los trabajadores y las buenas relaciones laborales para aprovechar el proceso de universalización de la universidad, la existencia de escuelas ramales y la presencia del Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección, se minimizara el movimiento

del personal hacia las entidades competidoras y se **podrán realizar los cursos teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores y poder aprovechar los cursos recibidos.**

De lo anterior se deduce la necesidad de trabajar en la solución de los problemas existentes, reflejados como las debilidades en al matriz.

### **Resultados evaluativos de cuadros y sus reservas**

Para este análisis se revisó el expediente de cada cuadro y reserva se confeccionó una tabla donde se resumen los resultado evaluativos de los tres últimos años, el 2004, 2005 y el 2006. Se puede observar que los resultados son positivos para todos los cuadros y sus reservas de la empresa en estudio. Son evaluados de bien y cuentan con la admiración y el apoyo de los miembros de la organización. **Anexo 3.**

### **Análisis de información acerca de los cursos recibidos**

El análisis de la información de los cursos recibidos tiene como finalidad saber los cursos que se han impartido y la cantidad de cuadros y reservas que los han recibido, para ello se confecciona una tabla resumen con todo lo recibido y se calculan los porcentajes de capacitados respecto al total de los mismos, se realiza por cada componente y brinda una panorámica del conocimiento y habilidades que se han desarrollado

En la empresa en estudio solo se lleva la relación de los cuadros y sus reservas que han sido capacitados, ésta información se utilizó para confeccionar una tabla en la que aparecen las estadísticas de la preparación por cada componente.

Tabla 3.2. Cursos recibidos. Fuente: elaboración propia.

<b>Cursos Recibidos</b>	<b>Cuadros Capacitados</b>	<b>Reservas Capacitadas</b>	<b>Total cuadros y reserva</b>	<b>%Participación</b>
<b><i>Dirección</i></b>	10	4	14	58
<b><i>Técnico-Profesional</i></b>	10	4	14	58
<b><i>Económico</i></b>	8	2	10	42
<b><i>Político-Ideológico</i></b>	12	10	22	92
<b><i>Defensa</i></b>	6	3	9	36
<b><i>Total cuadros y reservas</i></b>	12	12	24	

Se analizan los porcentos de participación por cada componente y aunque la empresa no cuenta con un presupuesto elevado para satisfacer las necesidades de aprendizaje en todos los cuadros y sus reservas, si se tiene en cuenta que la misma según el diagnóstico del departamento de capacitación, tiene 161 dirigentes los cuales necesitan preparación. Hay que señalar que el político ideológico no es un componente independiente, sino la estrategia maestra principal, esta presente en todos los demás.

### **3.1.2.2. Caracterización del Clima Organizacional**

Para el diagnóstico del clima organizacional se aplicó la encuesta Likert, que aparece en el **anexo 4**, es utilizada por Cuesta (1999), Carvajal (2000), Hernández (2003), Ribera (2000) y Cabrera (1999). Como se argumenta en el resumen teórico del presente estudio, existen muchas dimensiones que conforman el Clima Organizacional, tales como trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, motivación , comunicación.

La encuesta permite obtener información de las diferentes dimensiones definidas. En la Tabla 3.3 aparece el porcentaje para catalogar el estilo de dirección obtenido estableciendo la relación entre la cantidad de respuestas y las posibles respuestas a obtener teniendo en cuenta la cantidad de preguntas y el total de encuestados.

Tabla3.3. Calculo del porcentaje del tipo de estilo de dirección. Fuente: elaboración propia.

Estilo de dirección	Autoritario	Aut. Benevolente	Consultivo	Participativo
<b>Cantidad de respuestas</b>	80	84	56	32
<b>Posibles respuestas</b>	252	252	252	252
<b>%</b>	32	33	22	13

Como se muestra en la tabla 3.3 existe una tendencia hacia un liderazgo autoritario benevolente, con la carencia de habilidades que permitan la formación de equipos de trabajo enfocados a lograr un proceso apto para la satisfacción de las necesidades de los propios trabajadores de la empresa. Por lo general **no se tienen en cuenta las ideas de los subordinados**, aunque se manifiesta confianza en los mismos, no así en su superior. Solo en ocasiones se les pide y ponen en práctica sus ideas. Los medios para motivar no son los más adecuados, **se utilizan el miedo, las amenazas**. Existe poca labor en equipo. Existe buena comunicación. Se percibe un Clima donde la forma en que se toman las decisiones no contribuye a motivar a los trabajadores. Hay cierta resistencia pasiva a los objetivos fijados.

Se controla en todos los niveles. Plantean que el sindicato responde los intereses de los trabajadores.

### **3.1.3. Estudio de los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación**

#### **3.1.3.1. Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje**

Para el programa en estudio no se realizó la detección de necesidades de aprendizaje, por lo que se recomienda la misma a través de la encuesta que aparece en el **anexo 5**. La encuesta se aplicó y arrojó los resultados que aparecen a continuación:

De los 24 cuadros y reservas, que representan el 100%, **solo 14, el 58% han recibido alguna preparación en dirección, el 42% de los cuadros y sus reservas no han pasado cursos relacionados con las funciones del ciclo de la dirección, 5 han cursado Diplomado en Gerencia Empresarial y 2 en Perfeccionamiento Empresarial**, lo que demuestra la poca preparación en la formación del trabajo en equipo y en el uso de las técnicas de dirección.

Al analizar el componente técnico-profesional solo el **58% ha recibido alguna capacitación** en tal sentido, la empresa cuenta 28 profesionales, de ellos el 18% son cuadros y reservas con una experiencia promedio de 13 años y aunque continúan

mejorando sus conocimientos el porcentaje de cuadros profesionales es muy bajo, situación que mejorará ya que el 21% se encuentra estudiando nivel superior. El 8% ha recibido postgrado de auditoría, curso de computación y Diplomado en Perfeccionamiento Empresarial, el 21% Diplomado en Gerencia Empresarial y el 4% cursos de elaboración de alimentos. Se considera **poca preparación por parte de los cuadros y reservas** para las necesidades reales de la organización.

Plantean necesitar conocimientos y destrezas para mejorar su desempeño, el 12.5% necesitan maestrías, el 4% Licenciatura en contabilidad y finanzas, el 4% terminar la licenciatura en comunicación social y el 4% terminar la licenciatura en contabilidad

Solo el 21% ha recibido cursos de computación y tienen acceso a computadoras, **no cuentan con correo electrónico, Intranet ni Internet.**

El 42% ha recibido cursos relacionados con el componente económico, 2 post-grado de auditoría y 8 Programa de Control Interno para Cuadros, aunque están al tanto de los diferentes indicadores y saben si su organización tiene ganancia o no existe deficiencia en la preparación del componente, por lo que se le debe dar prioridad al mismo a la hora de planificar las acciones de capacitación ya que el análisis económico financieros de los resultados de una entidad es de gran importancia.

Se destaca la buena preparación político-ideológica obtenida y aunque solo el 36% de los cuadros y reservas ha obtenido capacitación en la defensa, el ciclo de preparación continúa por lo que los resultados de este componente mejoraran, es necesario señalar que el 37% son mujeres situación que afecta de forma negativa este componente.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que debe realizar la dirección de la entidad para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual.

La empresa que no tenga elaborada la DNA en las diferentes áreas y niveles, se considerara que no tiene un Plan de Capacitación que corresponda a sus necesidades reales, ni un plan de presupuesto que respalde estas necesidades.

A través de los resultados de las encuestas y entrevistas se pudo determinar que en la empresa en estudio no se realiza el DNA, por lo que el plan de capacitación no está en correspondencia a las necesidades reales y el plan de presupuesto no respalda las necesidades por lo que se dejará como recomendación la aplicación del índice de idoneidad el cual permite determinar por cada trabajador si es idóneo o no para el puesto que ocupa y las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan como se establece en la **NC 487:2006**. A partir del índice se debe calcular

el índice de las brechas identificadas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que poseen.

En la tabla 3.4 aparecen las competencias que posee cada uno de los miembros de **la muestra en estudio por componentes**, así como las competencias requeridas para la determinación del índice de idoneidad. En la práctica las competencias que posee el trabajador se determinan a través de comisión de idoneidad corriendo el riesgo de ser superficiales en la determinación de las mismas, de ahí, la utilización de otros instrumentos para determinarlas, **como la encuesta y la revisión de documentos**.

Tabla 3.4. Índice de idoneidad. Fuente de Elaboración Propia.

Muestra	Competencia que posee					Competen. Requeridas	Índice	Brechas Identificadas
	Dirección	Económico	Defensa	Tec. Pro	Total			
1	1	1	1	1	4	4	100	0
2	1	1	1	1	4	4	100	0
3	1	1	1	1	4	4	100	0
4	1	1	1	1	4	4	100	0
5	1	1	1	1	4	4	100	0
6	1	1	1	1	4	4	100	0
7	1	1	1	1	4	4	100	0
8	1	1	1	1	4	4	100	0
9	1	1	1	1	4	4	100	0
10	1	1		1	3	4	75	25
11	1			1	2	4	50	50
12	1			1	2	4	50	50
13	1			1	2	4	50	50
14	1			1	2	4	50	50

Los índices que aparecen en la Tabla 3.4 se calcularon según las formulas que aparecen en el capítulo 2, los mismos se muestran a continuación:

Índice de idoneidad donde: CP: Competencias que posee, CR - Competencias Requeridas para el cargo.

$$II = \frac{CP}{CR} * 100$$

Índice de las brechas identificadas El análisis de ambos índices permite enfocar las acciones de capacitación a cubrir las brechas existentes.

$$\left(1 - \frac{CP}{CR}\right) * 100$$

El cálculo de los índices permite saber a que dirección se debe llevar la capacitación.

### **3.1.3.2. Plan de Capacitación**

Respecto al plan de capacitación se puede elaborar ahora mas fácil a raíz del diagnostico de necesidades determinado en el paso anterior.

El curso al cuál se le evaluara el impacto corresponde a un **Programa de Dirección** impartido en el 2006 por el CETAD del Centro Universitario José Martí el cual constaba de seis módulos: Cambio Organizacional, Gestión de Marketing, Dirección Estratégica, Gestión de Recursos Humanos, Fundamentos de la Teoría y Técnicas de Dirección y Gestión de la Calidad.

**El Programa** se realizo todos los viernes a la 1 pm, con una duración de seis meses.

El Programa de Dirección está concebido para desarrollar dirigentes en el ámbito de la gestión y la dirección de empresas y organizaciones. Los conocimientos científico-técnicos y habilidades que proporciona el Programa permite convertir a los egresados en un agente que propicie el aumento sistemático en la capacidad de cambio de la organización donde labora, en correspondencia con las condiciones que demanda el desarrollo económico y social del país, de manera eficiente, eficaz y competitivo.

Los módulos son:

#### **Gestión de Marketing**

##### **Objetivos:**

1. Comprender la naturaleza y el papel del marketing como filosofía para la dirección estratégica de empresas.
2. Analizar y evaluar diferentes herramientas del marketing que apoyan el proceso de toma de decisiones en la empresa.
3. Desarrollar habilidades en la utilización de la filosofía y herramientas de la mercadotecnia en la empresa.
4. Utilizar el marketing en las condiciones de la gestión empresarial.

##### **Contenido:**

Naturaleza y alcance del marketing. Función del marketing en la dirección empresarial. Demanda y mercado. Análisis e investigación de mercado. Comportamiento del consumidor. Demanda en los mercados industriales. La mezcla de marketing. El producto y su ciclo de vida. Los precios. La distribución y sus canales. La comunicación. Estrategias de marketing. Dirección del marketing. Plan de marketing.

## **Cambio Organizacional**

### **Objetivos:**

1. Comprender el comportamiento humano en función de su personalidad, intereses y valores.
2. Analizar la dinámica del comportamiento humano en las instituciones y sus consecuencias para la dirección.
3. Desarrollar capacidades para determinar y actuar sobre los problemas relacionados con el comportamiento humano en la institución.
4. Comprender el comportamiento humano en relación con la cultura organizacional y el sistema de dirección.
5. Adquirir habilidades en la utilización de técnica para el cambio organizacional.

### **Contenido:**

Antecedentes de los estudios sobre el comportamiento humano en las instituciones. Retos y desafíos al Comportamiento humano en la década de los 90. Bases del comportamiento individual. Funciones de la comunicación en las instituciones y factores que intervienen en su eficacia. Motivación. Teorías contemporáneas de la motivación. La interrelación psicológica jefe-subordinado en los procesos de dirección. Teorías contemporáneas de liderazgo. La organización como un sistema social complejo. Su relación con el medio ambiente. Grupos. Conflictos. Estrés. La cultura organizacional. Cambio organizacional. La creatividad y la capacidad de cambio en la dirección de las instituciones.

## **Gestión de los Recursos Humanos**

### **Objetivos:**

1. Desarrollar habilidades en la dirección de los recursos humanos como factor estratégico del desarrollo de la Organización.
2. Proyectar la utilización y formación, desarrollo de los recursos humanos en función del logro de la eficiencia empresarial.
3. Comprender el trabajo de los cuadros y el nuevo rol del jefe a partir de los desafíos que imponen los cambios en el entorno.
4. Saber trazar políticas para el reclutamiento, selección, evaluación y promoción de los recursos humanos.

### **Contenido:**

El papel de los recursos humanos en la organización. La dirección de los recursos humanos como sistema. Dirección Estratégica de los recursos humanos. Determinación de las necesidades y desarrollo de los recursos humanos. La

planeación de los recursos humanos en la empresa. Reclutamiento y selección. Evaluación del desempeño. Capacitación y desarrollo de carrera. El control de los recursos humanos en la organización. Elementos básicos de la organización del trabajo a partir de enfoques novedosos. Estimulación y satisfacción laboral y la eficiencia en el trabajo. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Análisis de la utilización de los recursos humanos y su efecto en los resultados de la empresa. Los cuadros de dirección y el nuevo rol que se impone en correspondencia con los cambios del entorno. Política y trabajo con los cuadros. El sistema de trabajo con los cuadros y los subsistemas que lo integran. El Código de Ética de los Cuadros.

### **Dirección Estratégica**

#### **Objetivos:**

1. Comprender los procesos fundamentales del desarrollo estratégico y la política empresarial.
2. Analizar y evaluar las categorías y herramientas fundamentales de la dirección estratégica y la política empresarial.
3. Desarrollar habilidades en la aplicación del pensamiento estratégico y la política empresarial en las condiciones concretas de las organizaciones cubanas.

#### **Contenido:**

Papel y necesidad del enfoque estratégico. El proceso de dirección estratégica. Evolución y desarrollo de la dirección estratégica. Categorías fundamentales. El proceso de las decisiones estratégicas. Decisión estratégica. Opciones estratégicas. Determinación y diseño de la política empresarial. Puesta en práctica del cambio estratégico. Implementación de las estrategias: estructura, sistema de control, liderazgo, valores, manejo de conflictos y del proceso de cambio. Evaluación de la estrategia.

### **Gestión de la Calidad**

#### **Objetivos:**

1. Brindar conocimientos sobre la forma de dirigir la calidad con el fin de elevar la productividad y la rentabilidad.
2. Desarrollar capacidades para la ejecución de las actividades de mejoramiento continuo de la calidad que conduzcan a un desempeño elevado en el trabajo y la vida personal.

#### **Contenido:**

Ideas básicas y filosofía de Calidad Total: Ideas claves y modelos conceptuales. Calidad Total y los objetivos económicos. Calidad Total y servicio a clientes. Calidad Total y desarrollo de los recursos humanos. El proceso de mejoramiento de la calidad:

Etapas, técnicas. Medida y control de la calidad. Actividades para iniciar un Programa de Calidad Total.

### **Fundamentos de la Teoría y Técnicas de dirección:**

#### **Objetivos:**

1. Proporcionar a los participantes los conceptos, enfoques y técnicas de la dirección con enfoque estratégico, mostrando las posibilidades que ofrece para el perfeccionamiento del sistema de dirección de una organización la utilización de los objetivos.

#### **Contenido:**

El desarrollo de la dirección. Premisas de la dirección: el enfoque estratégico.

Objetivos y resultados. Características y reglas para fijar objetivos. La participación en la dirección. Control y evaluación. Exigencias, ventajas y limitaciones de las técnicas de dirección.

Después de organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad, se debe elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas.

El plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- Tipo de acción de capacitación a realizar.
- Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
- Fecha de inicio y terminación de cada acción.
- Cantidad de participantes.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

Es necesario realizar un análisis del cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos al igual que se hace con el resto de los indicadores de la entidad, el análisis se recomienda se haga trimestral y a través del cálculo de los indicadores que se establecieron en el capítulo 2.

Cumplimiento del Plan Técnico de Capacitación (CPT), donde CI: Cursos Impartidos, CP: Cursos Programados.

$$CPT = \frac{CI}{CP} * 100 = \frac{5}{5} * 100 = 100\%$$

El indicador anterior refleja el cumplimiento del plan de capacitación propuesto, para los cuadros y sus reservas.

Es importante saber si el plan de capacitación esta en función de las necesidades de los trabajadores, de ahí, la utilización del indicador:

Índice de coincidencia del DNA y el Plan Técnico de Capacitación, Donde: APCDNA- Cantidad de Acciones del Plan Técnico de Capacitación que responden a la DNA. Y TAPC-Total de Acciones del Plan Técnico de Capacitación.

$$ICDNAPC = \frac{APCDNA}{TAPC} * 100$$

El cálculo de los indicadores permite determinar el porcentaje de cumplimiento a que se encuentra el plan y trazar acciones inmediatas para la culminación del mismo en el período establecido, además permite encaminar las acciones en correspondencia con el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. En la empresa en estudio no se puede calcular el indicador (ICDNPC) porque como se señaló anteriormente no se realiza la DNA.

Pero para validar el indicador se puede calcular en función del Programa realizado. Para ello se tiene en cuenta el diagnóstico realizado que aparece en el epígrafe anterior y se considera como total de acciones, la totalidad de los módulos que conforman el Programa, de ahí:

$$ICDNAPC = \frac{APCDNA}{TAPC} * 100 = \frac{6}{6} * 100 = 100\%$$

Lo cual refleja que el plan técnico de capacitación responde a necesidades diagnosticadas con anterioridad que existen en la población en estudio. El indicador no se refiere a necesidades que están fuera del plan técnico de capacitación, de ahí la necesidad de calcular la cantidad de necesidades de aprendizaje que están reflejadas en el plan técnico de capacitación. El mismo se explico en el capítulo 2 y aparece a continuación:

Índice de cumplimiento del DNA en el Plan Técnico de Capacitación sobre total de necesidades, donde: CNARPC- Cantidad de Necesidades de Aprendizaje reflejadas en el Plan Técnico de Capacitación, TAPC-Total de Necesidades de Aprendizaje.

$$ICDNAPT = \frac{CNARPC}{TNA} * 100 = \frac{2}{4} * 100 = 50\%$$

El indicador muestra que solo el 50% de las necesidades de aprendizaje fueron cubiertas en el plan técnico de capacitación para el Programa que se analiza.

### **3.1.3.3. Presupuesto**

El presupuesto para la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en cada entidad, debe concebirse de forma que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la entidad. En la elaboración del presupuesto para la actividad de capacitación, deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- El estipendio de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento laboral.
- El estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un periodo mayor de un mes.
- La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad.
- El pago a instructores.
- La adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes.
- La participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.
- Alquiler de Locales Especializados y Aulas, para impartir los Cursos.

Es necesario realizar el análisis del cumplimiento del plan de presupuesto para la actividad de capacitación al igual que el resto de los indicadores económicos, se recomienda se haga trimestral y a través del índice propuesto. Este indicador da la medida de cómo se va cumpliendo el plan de presupuesto en las diferentes etapas del año al establecerse la relación entre el cumplimiento del plan real y el presupuesto planificado y con cuanto se cuenta para enfrentar las acciones planificadas que aún no se han. En la empresa en estudio el presupuesto planificado se usó al 100%. Es necesario señalar que si al finalizar el año en curso no se utiliza la totalidad del presupuesto planificado el mismo se pierde y pasa a formar parte de la utilidad de la organización.

El indicador que se utilizó fue el cumplimiento del presupuesto, donde: CPR- Cumplimiento del Plan Real, PP-Presupuesto Planificado.

$$CP = \frac{CPR}{PP} * 100 = \frac{50000}{50000} * 100 = 100\%$$

Lo anterior refleja la utilización del presupuesto en un 100% respecto a lo planificado.

#### **3.1.3.4. Ejecución**

En la presente etapa se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades; incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio; está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización; se deriva del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

La dirección de la entidad laboral debe gestionar y asegura los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo aprobado.

En la entrevista realizada para determinar la satisfacción del cursista el 85% plantea que el salón de clases no reúne las condiciones necesarias, el horario de inicio de las clases es inadecuado.

En la entrevista realizada a los profesores se concluye que el desarrollo del curso no fue lo factible que se esperaba, ya que se presentaron algunas las causas fundamentales que limitaron el desarrollo del curso la principal fue que los directivos principales de la entidad no se vincularon a la actividad, además existía inestabilidad del personal, no se realizó un diagnóstico de detección de necesidades lo que atenta con el desarrollo de las clases, ya que todos no tienen los mismos intereses, ni el mismo nivel cultural, por lo que se hace difícil dirigirse a ellos, se logra alguna comunicación en el curso aunque no la que se esperaba. Existía limitaciones con el local, las condiciones no eran las más adecuadas y el horario era inapropiado. Todos consideran que la institución que imparte el programa tiene conocimiento y experiencia para desarrollar el mismo con calidad. Todas estas dificultades impiden el buen desarrollo de las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo.

En la empresa en estudio se pudo comprobar que no se establecieron las acciones de capacitación para cada curso, y la capacitación a la cual se le evalúa el impacto constituye una acción extraplan con el objetivo de utilizar el presupuesto planificado

antes de finalizar el año. En la misma se recomienda el cálculo de los indicadores que se señalarán a continuación y no se calculan en la etapa ya que se conoce que no se realizó una correcta planificación de la capacitación.

Pero para demostrar el cálculo del índice de ejecución de las acciones para realizar cada curso, se tomó el Programa en estudio. Las acciones fueron, garantizar un local que reúna las condiciones necesarias, garantizar los recursos necesarios para la ejecución del curso, convenir el horario, garantizar la asistencia de los cursistas.

$$IEARC = \frac{ACE}{TAC} * 100 = \frac{2}{4} * 100 = 50\%$$

Lo anterior refleja que se realizaron solo el 50% de las acciones planificadas para ejecutar cada uno de los módulos del Programa, lo cual atenta con la calidad del curso, influyendo de forma negativa en la satisfacción con el curso, el rendimiento académico, y de ahí con su desempeño.

El índice de capacitación extraplan (ICE) refleja los cursos que se ejecutan fuera del plan de capacitación. En la medida que el indicador aumenta demuestra la incorrecta planificación del plan de capacitación.

$$ICE = \frac{CAE}{TA} * 100 = \frac{1}{6} * 100 = 16\%$$

Lo anterior demuestra que el 16% de los cursos impartidos estaban fuera de plan, en la medida que dicho valor se incrementa se refleja una tendencia negativa a la mala planificación de la capacitación, lo cual afecta el presupuesto. El cálculo de los indicadores anteriores se recomienda se haga trimestral.

### **3.2. Fase de Medición. Establecimiento de los indicadores de impacto, selección de instrumentos, aplicación y cálculo**

Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios.

Para evaluar el impacto en cada entidad se establecen indicadores en correspondencia con los niveles de evaluación del impacto.

#### **3.2.1. Niveles de evaluación del impacto**

En relación a la evaluación del impacto de la capacitación la organización se orienta en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

##### **3.2.1.1. Nivel 1: Satisfacción**

Pretende obtener información de los alumnos durante y al finalizar una acción concreta de capacitación, tales como criterios sobre las actividades del programa, los métodos

empleados, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad. Los resultados darán medidas para evaluar la determinación de necesidades, la acción y a los formadores pudiéndose obtener sugerencias de mejora y datos cuantitativos para los jefes.

La formula que se puede utilizar aparece a continuación:

$$SC = \frac{(S + AS)}{T} * 100$$

Donde: SC: satisfacción con la capacitación recibida, S: Total de respuestas Satisfactorias, AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias, T: Total de respuestas.

Si se encuentra entre 90% y 100% se considera un nivel de satisfacción favorable, si es del 70% al 89% se considera regular, y menos que el 70% no existe satisfacción con el curso.

Para obtener la información de los elementos que aparecen en el indicador se puede utilizar la encuesta que aparece en el **anexo 6**.

### **3.2.1.2. Nivel 2: Aprendizaje**

Permite conocer la efectividad de los alumnos, las del binomio alumno-profesor y el cumplimiento de los objetivos propuestos. La medición del aprendizaje logrado en el campo de lo cognitivo, las habilidades y/o las actitudes. El nivel está diseñado para que la evaluación la realice el organismo capacitador. Para ampliar la información sobre este nivel se realiza una entrevista semi-estructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración del mismo, con un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar. Además se puede utilizar la encuesta para calcular el nivel de aprendizaje según el criterio de los estudiantes.

### **Aprovechamiento Académico**

AC = NO/ NM, donde: AC: aprovechamiento académico, NO: Nota Obtenida, NM: Nota Máxima. Si se obtiene 5 o 4 de 5 que es el total, se considera un nivel de aprendizaje favorable, de obtenerse tres como nota obtenida será desfavorable.

o

$$AC = \frac{(RS)}{TRA} * 100$$

Donde: AC: aprovechamiento académico, RS: respuestas satisfactorias, TR: total de respuestas relacionadas con el aprendizaje.

Si se obtiene un valor de 80 a 100% se considera favorable el nivel de aprendizaje, si es de 60% a 79% se considera poco favorable y si es de 60% hacia abajo se considera desfavorable.

Para ello se utilizo la encuesta que aparece en el anexo 7. De ahí las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, 10, 13, 14 se relacionan con el nivel de aprendizaje.

### 3.2.1.3. Nivel 3: Desempeño en el Puesto

Al realizar la evaluación sobre la aplicación de lo aprendido se efectúan análisis sobre el empleo de lo aprendido en el puesto y su impacto en el entorno inmediato partiendo de algunas condiciones indispensables relacionadas con el individuo que se capacita (deseo de cambiar y saber hacer), el clima laboral y el sistema de estimulación. Es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

$$DP = \frac{(TRAS)}{TR} * 100$$

Donde: TRAS: Total de respuestas satisfactorias, TR: Total de respuestas

Si se obtiene un valor de 80 a 100% se considera favorable el desempeño en el puesto, si es de 60% a 79% se considera poco favorable y si es de 60% hacia abajo se considera desfavorable.

Para ello se utilizó la encuesta que aparece en el **anexo 7**. De ahí la 5, 7, 8, 9, 11, 12.

### 3.2.1.4. Nivel 4: Análisis Económico

Permite cuantificar los beneficios obtenidos con lo aprendido, teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo y que la evaluación del impacto de esta se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Las transformaciones que se originan en los procesos, se analizan a partir de:

- El incremento de la productividad.
- La elevación de la calidad.
- La disminución de costos.
- El fortalecimiento de la disciplina tecnológica.
- La disminución de la accidentalidad;
- La disminución de los errores de operación.
- El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos.
- Las mejoras en la organización del proceso.

Se valora por la relación entre los beneficios y los costos

$$RBC = \frac{Beneficios}{Inversion} * 100$$

Donde: RBC: relación beneficio costo.

Si el indicador es mayor que el 100% entonces se considera un beneficio por encima de la inversión de la capacitación, de ahí que se valora de favorable. Si es 100% no existió beneficio, pero tampoco pérdidas entonces se considera poco favorable. Y por

debajo de 100% se considera que la inversión no reporto beneficios por lo que se considera desfavorable.

### **3.2.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación**

Los instrumentos seleccionados se sustentan en la explicación que se realiza en el capítulo 2. A continuación se explican los instrumentos seleccionados: la observación, las encuestas que aparecen en los anexos del 4 al 7, de ello, la encuesta likert para la determinación del Clima Organizacional, el diagnóstico de las necesidades de los cuadros por cada componente, la encuesta para saber la satisfacción con el programa y la de impacto de la capacitación por cada indicador. Además la entrevista que aparece en el anexo 2 sobre el departamento de capacitación, y una entrevista semi-estructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración del mismo, se contó con un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar el cual se desarrolló con cierta libertad, aparece en el **anexo 10**.

Cada instrumento se aplicó a la totalidad de los cuadros y reservas de la EMAPA S.S. que participaron en el programa de capacitación.

### **3.2.3 Medición de los indicadores de impacto seleccionados**

La medición se realizó al 100% de los cuadros y reservas que pasaron el curso. Se trabajó con el personal a muestrear para convencerlos de la necesidad del diagnóstico y de la importancia de la participación activa en el estudio. Para lograrlo se formó un equipo de trabajo en el que se involucrarán a obreros, técnicos, dirigentes y administrativos de la organización.

La etapa de medición se caracteriza por la aplicación de los instrumentos.

### **3.2.4 Cálculo y valoración de los indicadores medidos**

El cálculo se realiza de acuerdo a las mediciones hechas en el epígrafe anterior, teniendo presente los indicadores. Y la valoración se realiza de acuerdo a la escala establecida

#### **Nivel 1: Satisfacción.**

Pretende obtener información de los alumnos durante y al finalizar una acción concreta de capacitación, tales como criterios sobre las actividades del programa, los métodos empleados, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad. Los resultados darán medidas para evaluar la determinación de necesidades, la acción y a los formadores pudiéndose obtener sugerencias de mejora y datos cuantitativos para los jefes.

Para realizar un análisis más profundo del nivel se calcula el siguiente indicador que establece la relación entre las respuestas satisfactorias y altamente satisfactorias y el total de respuestas, para ello se utiliza como herramienta la encuesta de Satisfacción con el curso:

Donde S: Total de respuestas Satisfactorias, AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias y T: Total de respuestas.

$$SC = \frac{(S + AS)}{T} * 100 \quad SC = 11 / 24 = 0.46$$

Como muestra el indicador **solo el 46% de las respuestas se consideran satisfactorias y altamente satisfactorias** por lo que se puede determinar, por estar debajo del 70%, que **no existe satisfacción con la formación recibida**. Al realizar un análisis más profundo de la encuesta aplicada, el 14% son matricula del programa por voluntad propia, el 86% impuestos. El 86% plantean que no se realizó algún diagnóstico para determinar las necesidades de la capacitación, ni tuvieron participación directa en la conformación del programa. Todos plantean que no se tuvo en cuenta las principales deficiencias de la entidad para definir el programa y no se les exige por el cumplimiento del plan de capacitación. El 70% plantea no estar preparados para enfrentar responsabilidades mayores que las que tienen actualmente. El 64% considera que el salón de clases no reúne las condiciones necesarias, el 36% considera que muy pocas. El 100% considera el horario de inicio de las clases como inadecuado.

A pesar de los resultados del indicador todos consideran que la institución que imparte el programa tiene conocimiento y experiencia para desarrollar el mismo con calidad. El 71% sentía necesidad de cursar el programa. Todos consideran que la capacitación es valiosa para el personal de la empresa, que fomenta el trabajo en grupo y mejora las relaciones laborales. Plantean necesitar conocimientos y destrezas para mejorar su desempeño, tales como licenciaturas, diplomados, maestrías. Las asignaturas del curso responden a sus intereses y necesidades. La comunicación que se estableció durante el curso fue buena. Todo lo aprendido puede tener una aplicación práctica en su puesto de trabajo.

### **Nivel 2: Aprendizaje.**

Permite conocer la efectividad de los alumnos, las del binomio alumno-profesor y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se recomienda la aplicación del indicador por parte del organismo capacitador siempre que sea posible. Para ampliar la información sobre este nivel se realiza una entrevista semi-estructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración de éste, con un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar.

El indicador a utilizar es el que aparece a continuación, debido a que no se dieron notas en el curso no se aplica el otro indicador recomendado en el capítulo 2.

Donde: AC: aprovechamiento académico, RS: respuestas satisfactorias, TR: total de respuestas relacionadas con el aprendizaje.

$$AC = \frac{(RS)}{TRA} * 100 = \frac{6}{8} * 100 = 75\%$$

De acuerdo a la escala establecida, si es de 60% a 79% se considera poco favorable, como el valor obtenido es 75% entonces el nivel de aprendizaje es poco favorable.

Del resultado de la entrevista a los profesores del curso se pudo determinar que los mismos consideran que el desarrollo del curso no fue lo factible que se esperaba, ya que se presentaron algunas limitaciones tales como: existía inestabilidad del personal, no se realizó un diagnóstico de detección de necesidades lo que atenta con el desarrollo de las clases, ya que todos no tienen los mismos intereses, ni el mismo nivel cultural, por lo que se hace difícil dirigirse a ellos. Se logra alguna comunicación en el curso aunque no la que se esperaba. Existía limitaciones con el local, las condiciones no eran las más adecuadas y el horario era inapropiado. No se hizo el rediseño de la estrategia, aunque sí se le planteó a los principales directivos porque los mismos demostraron falta de interés, esto puede traer consigo futuros gastos innecesarios por concepto de capacitación.

### **Nivel 3: Desempeño en el Puesto.**

Al realizar la evaluación sobre la aplicación de lo aprendido se efectúan análisis sobre el empleo de lo aprendido en el puesto y su impacto en el entorno inmediato partiendo de algunas condiciones indispensables relacionadas con el individuo que se capacita (deseo de cambiar y saber hacer), y su clima laboral. Para ello es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

Donde: TRAS: Total de respuestas satisfactorias, TR: Total de respuestas

$$DP = \frac{TRAS}{TR} * 100 = \frac{4}{6} * 100 = 67\%$$

De lo anterior se deduce que el nivel de desempeño en el puesto debido a la capacitación recibida se considera poco favorable, porque es de un 67%.

Al realizarse la encuesta los cursistas dieron respuesta relacionadas con el nivel de las cuales se pudo determinar que en el desempeño de sus funciones no siempre han logrado delegar con eficiencia solo el 70% en algunas ocasiones y el 30% siempre. Mantienen buena comunicación con sus subordinados y prestan atención al desarrollo técnico - profesional de los mismos (71%). Plantean presentar limitaciones tales como escasez de recursos y dependencia de un organismo superior al aplicar los conocimientos adquiridos. El 50% consideran lograr planificar las actividades bajo su responsabilidad con calidad y eficiencia siempre, el 50% a veces. El 64% consideran que las decisiones que ha tomado siempre son acertadas y aceptadas por la gran mayoría, el 36% a veces. El 43% consideran que siempre han logrado planificar, organizar y ejecutar las reuniones con calidad, el 57% casi siempre. El 79% consideran

que el programa de capacitación contribuyó mucho a mejorar su desempeño, aunque no se sienten muy preparados para ocupar funciones de mayor responsabilidad.

Se puede añadir que el bajo valor de 67% de desempeño puede estar influenciado por un clima organizacional caracterizado por un liderazgo autoritario benevolente, con la carencia de habilidades que permitan la formación de equipos de trabajo enfocados a lograr un proceso apto para la satisfacción de las necesidades de los propios trabajadores de la empresa. Por lo general **no se tienen en cuenta las ideas de los subordinados**, aunque se manifiesta confianza en los mismos, no así en su superior. Solo en ocasiones se les pide y ponen en práctica sus ideas. Los medios para motivar no son los más adecuados, **se utilizan el miedo, las amenazas**. Existe poca labor en equipo. Existe buena comunicación. Se percibe un Clima donde la forma en que se toman las decisiones no contribuye a motivar a los trabajadores. Hay cierta resistencia pasiva a los objetivos fijados. Se controla en todos los niveles. Plantean que el sindicato responde los intereses de los trabajadores.

#### **Nivel 4: Análisis Económico**

Permite cuantificar los beneficios obtenidos con lo aprendido, teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo y que la evaluación del impacto de esta se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

El presente indicador es el más complejo de determinar, y para las características de la empresa en estudio se hace más complejo, no obstante se añade el valor de la inversión, la valoración de los gastos y una valoración de los beneficios empresariales. La inversión se pudo determinar ascendiendo a un valor de 20000 pesos en moneda nacional.

En el **anexo 8** aparecen las partidas de gastos en el periodo antes de realizar la capacitación y después de realizada, de la cual se realizó la figura 3.1 donde muestran las variaciones de los gastos. Se puede ver que los gastos son similares, de ahí que los gastos de materiales se incrementan debido a la reparación efectuada de algunas unidades, el ahorro de combustible obedece a la disminución de las compras de carbón respondiendo a la medida tomada de eliminar las compras con el fondo de la Unidad Básica de Abastecimiento (UBA). La disminución del gasto de salario obedece a que se dejó de pagar la estimulación salarial debido a que no se sobrecumple con el plan de ganancia. El incremento de los gastos de amortización obedece a compras de medios básicos realizadas para alguna de las unidades que se están reparando. El incremento de los gastos de teléfonos en gran medida debido a la ampliación de la red telefónica a la mayoría de los centros pertenecientes a la empresa. El gasto de electricidad debe su

incremento por el crecimiento de las unidades y al uso de hornillas eléctricas al prohibirse la compra de carbón. Como puede verse las causas de las variaciones en los indicadores analizados no se pueden vincular directamente con el Programa ejecutado. Por tanto el indicador no se puede determinar porque al no poder cuantificar el aumento de los beneficios por concepto de ahorro en los gastos.

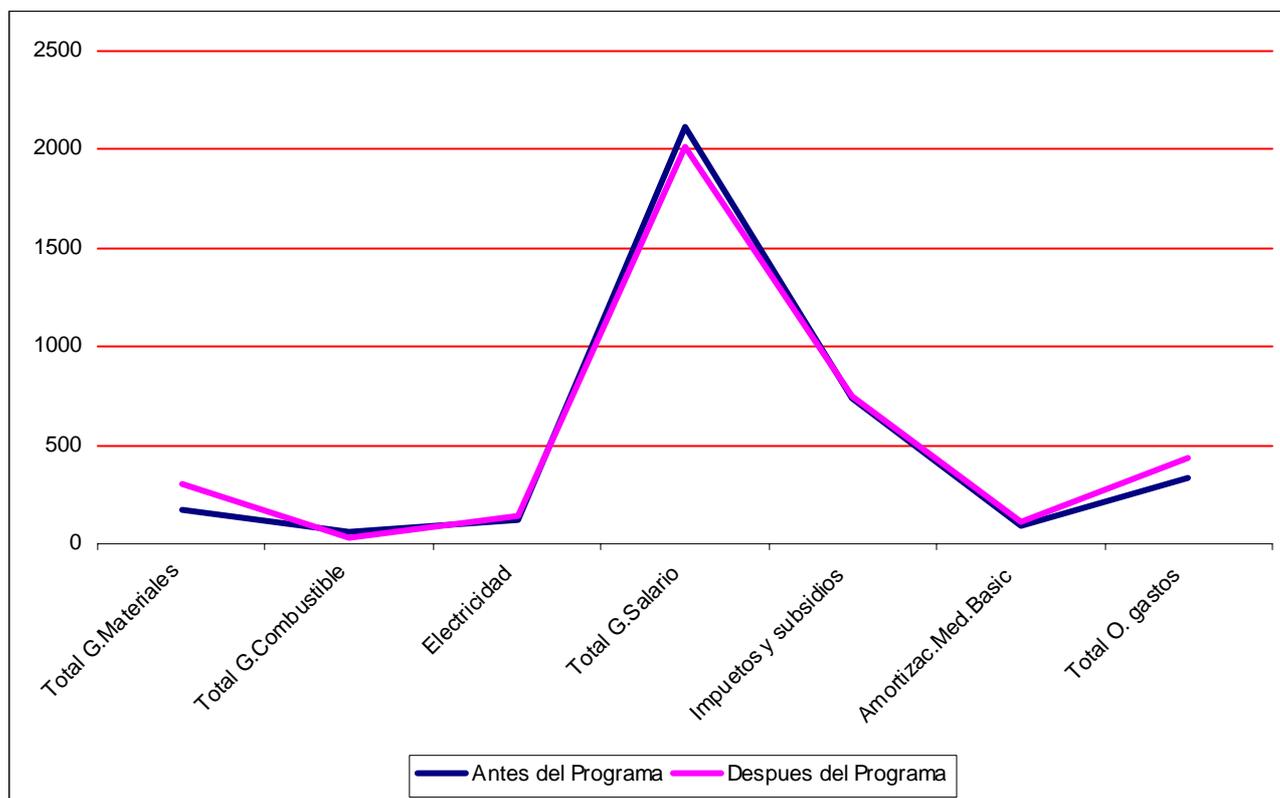


Figura 3.1. Variación de los gastos antes y después de la capacitación. Fuente: elaboración propia.

En la figura 3.2 se refleja que las ventas de comestible se incrementan debido a la gestión de compra de la UBA, la entrega de abastecimientos y la autogestión de algunos dirigentes, en el caso del incremento de todos los indicadores está dado fundamentalmente por el incremento de las ventas que se produce en el mes de julio debido a los carnavales y el mes de diciembre por los festejos de fin de año, además de que hubo un incremento de las unidades en este período, es necesario señalar que las ventas de cigarro a pesar de que aumentaron no fue en la cuantía que se esperaba debido a la medida tomada a raíz de la lucha contra el tabaquismo de prohibir la venta de este producto cerca de escuelas y círculos infantiles, lo que afectó a algunas unidades, la variación de las ventas de bebidas alcohólicas y no alcohólicas depende en gran medida de la entrega de estos productos por los proveedores, las ventas por concepto de alojamiento disminuyen a causa de la reparación del Hotel Colonial en

este período. Lo anterior se realizó del **anexo 9**. Por lo que el cálculo del indicador se dificulta debido a que las causas que influenciaron las ventas no son debido a la capacitación realizada.

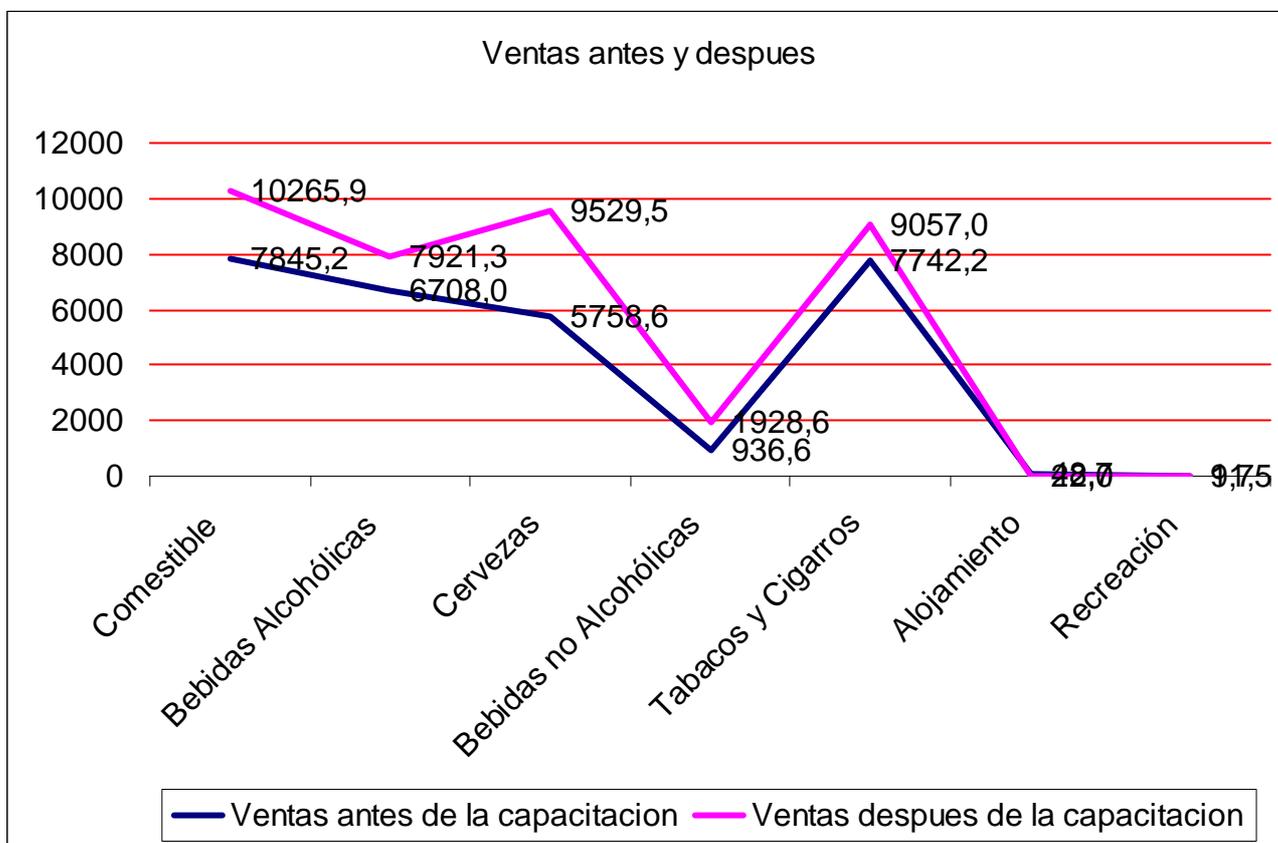


Figura 3.2. Variación de las ventas e ingresos. Fuente: elaboración propia.

No obstante lo anterior, se deja recomendado el cálculo del indicador.

$$RBC = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversion}} * 100$$

Donde: RBC: relación beneficio costo.

Si el indicador es mayor que el 100% entonces se considera un beneficio por encima de la inversión de la capacitación, de ahí que se valora de favorable. Si es 100% no existió beneficio, pero tampoco pérdidas entonces se considera poco favorable. Y por debajo de 100% se considera que la inversión no reporto beneficios por lo que se considera desfavorable.

Aunque si se puede añadir que se analiza la encuesta de impacto realizada a los cursistas y el 57% plantean que los principales indicadores de eficiencia bajo su responsabilidad mejoran, el 43% que se mantienen. Plantean la existencia de otras causas independientes de los conocimientos adquiridos que influyen en los

indicadores económicos. El impacto económico se determina para la presente investigación de acuerdo a la percepción de los cuadros y sus reservas, realmente es un tema poco estudiado y complejo, se debe seguir profundizando en su estudio, es necesario señalar que lo anterior no le quita validez al criterio de los cuadros y sus reservas.

### **3.3 Fase de Evaluación. Evaluación del Impacto en la Organización**

La evaluación se realizara de acuerdo a los indicadores calculados, a través de la formula siguiente:

$$EIC = \frac{\frac{(S + AS)}{T} + \frac{(RS)}{TRA} + \frac{(TRAS)}{TR}}{TI} = \frac{0,46 + 0,75 + 0,67}{3} = 0,63$$

De lo anterior se concluye que el impacto es desfavorable porque los indicadores de impacto se encuentran en valores debajo de 1, y por tanto la evaluación general es por debajo de 1, en el presente caso de 0,63 o de un 63%.

### **3.4. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento**

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. Precisamente la evaluación del impacto de la capacitación es una forma de ello, mediante el cual se conoce si se fue efectivo con los cursos impartidos. El control se debe realizar en todos los procedimientos aplicados. Comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación. En cada etapa se analiza de forma crítica las deficiencias del procedimiento, para que en otros estudios no se vuelvan a cometer. Se concluye que en las etapas iniciales se carece de información suficiente para realizar una mejor caracterización de la empresa y del departamento de capacitación. En la etapa de diagnostico del impacto de la capacitación, es necesario ganar en claridad, con el impacto económico, para las condiciones reales de la empresa en estudio la mejor manera es el criterio verdadero del educando. La teoría plantea el cálculo de la razón costo/beneficio, pero los beneficios reales obtenidos solo por aprendizaje fueron difíciles de obtener.

Las dos deficiencias fundamentales detectadas, que se plantean en el párrafo anterior, permiten desarrollar el proceso de retroalimentación para mejorar de forma continua la presente investigación y otras que se realicen. Dicho proceso es de vital importancia porque da la posibilidad de mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en

otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento. Cada etapa en sí, se debe analizar teniendo en cuenta si se aplicó como estaba diseñado.

Los indicadores mencionados en el Capítulo 2 no se desarrollaron en su totalidad, debido a la inexistencia de datos y al poco tiempo por parte del investigador de ahondar en su búsqueda. En la etapa de control se señala tal situación y se recomienda su análisis en otros estudios.

### **3.5 Valoración de los beneficios en el procedimiento de capacitación**

Como variable de salida de la investigación se planteó la mejoría del procedimiento de capacitación. En la literatura estudiada se desarrolla muy bien el tema de evaluación del impacto de la capacitación, pero no se argumenta para que se mide, surge entonces la pregunta: ¿para que se mide el impacto de la capacitación?, muchas respuestas son conocidas y aceptadas por parte de los investigadores del tema, pero no se ha escrito la utilización del conocimiento del efecto de los cursos recibidos. Muchas veces se plantea que se supone la utilización del conocimiento del impacto y seguro en la mayoría de los casos se plantea que se supone se utilice, para mejorar el departamento de capacitación, pero no se percibe que ese sea el enfoque dado en la literatura revisada, se debe escribir y plantear las acciones a seguir con la información de los estudios diagnósticos del efecto del aprendizaje.

Los resultados obtenidos en cada etapa servirán para poder mejorar el proceso de capacitación de la organización en general y de forma específica del departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a los problemas que se diagnostiquen se podrán establecer un conjunto de medidas con fecha, responsable y demás datos necesarios para mejorar las deficiencias que se presenten en el proceso de capacitación.

En la presente investigación se recomendaron un conjunto de acciones a seguir por parte del departamento de capacitación de acuerdo al impacto o a las necesidades diagnosticadas. Ellos son los encargados de ponerle responsable y fecha de acción.

Las recomendaciones fueron las siguientes:

1. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores en correspondencia con los cargos que ocupan (DNA).
2. Calcular los indicadores establecidos para cada elemento que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación. Así como los indicadores que permiten evaluar el impacto de la capacitación
3. Se conoce que los directivos no logran en un 100% aceptación en la toma de decisiones, por lo que se recomienda el estudio por parte de los mismos de las técnicas para la eficiente toma de decisiones.

4. Ahondar en el proceso de Dirección tomando cursos específicos de planeación y mandato.
5. Recibir cursos relacionados con la correcta dirección de las reuniones.
6. Igualmente necesitan cursos de computación, contabilidad, continuar con Diplomados y Maestrías si es viable.
7. Elevar la profesionalidad de cuadros y reservas.
8. Hacer extensivo el programa de dirección a todos los dirigentes de la organización.
9. Trabajar por la capacitación de conjuntos trabajadores, dirigentes, cuadros y sus reservas.
10. Restablecer cursos por puesto de trabajo especializado.

### **Conclusiones parciales**

1. Se aplicó el procedimiento explicado en el Capítulo 2, se logró evaluar el impacto de la capacitación y mejorar el procedimiento de capacitación.
2. La empresa cuenta con una situación general no muy favorable. Los problemas existentes en el departamento de capacitación se solucionan en colaboración con el CUSS y el Clima Organizacional existente es desfavorable.
3. El impacto de la capacitación recibida no es del todo favorable, se carece de un conjunto de conocimientos y habilidades que obstaculizan un impacto favorable.
4. En la etapa de control se identificó, que el impacto económico es uno de los temas más difíciles de desarrollar, pues solo se obtuvo de acuerdo a la percepción de los encuestados y no se pudo realizar el cálculo del mismo, se recomienda el cálculo del indicador.
5. Se recomendaron un conjunto de acciones para capacitar a los cuadros y reservas, teniendo en cuenta el impacto menos favorable en los diferentes niveles y apoyados en las necesidades de aprendizaje.

## **Conclusiones**

1. Se realizó un análisis de la bibliografía que permitió la actualización y conceptualización de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con el impacto de la capacitación y los procedimientos de capacitación que conformaron el marco teórico referencial.
2. Se diseñó un procedimiento acorde con las características de la empresa espirituana y en especial con la " Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento de Sancti Spíritus."
3. Se evaluó el impacto de la capacitación mediante la implementación del procedimiento propuesto, a través de una serie de indicadores que permitieron concluir que el impacto es desfavorable porque los indicadores de impacto se encuentran en valores debajo de 1, y por tanto la evaluación general es por debajo de 1, en el presente caso de 0,63 o de un 63%.
4. Se establecieron un conjunto de medidas que permitieron mejorar el procedimiento de capacitación.

## **Recomendaciones**

1. Realizar las correcciones planteadas en la etapa de control.
2. Aplicar el procedimiento en otras empresas para seguir ganando experiencia en un tema tan joven.
3. Que se implemente un plan de acción para el cumplimiento de las recomendaciones dadas al departamento de capacitación.
4. Profundizar en el estudio de la medición del impacto económico.

## Bibliografía.

1. Ackoff, R.L. (1987). The Nature of Science and Methodology Formulation The Problem. Capit. IV y V de Science Method: Optimizing Applied Research Decisions. Separata del CEDEM-UH.
2. Agüero M. (2003). Evaluación del impacto de la capacitación de la Maestría en Dirección de un grupo de directivos empresariales de Ciudad de la Habana. I Taller científico nacional sobre la medición del impacto de la capacitación.
3. Ahire, S. L. (1996):" TQM age and quality: An empirical investigation". Production and Inventory Management Journal 37, No. 2: 44-50.
4. Anderson, J. C., *et al.* (1994):" A theory of quality management underlying the Deming management method". Academy of Management Review 19, No. 3: 472-509.
5. Almaguer L M. (2002). Impacto del componente Dirección de la Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo. Trabajo de Diploma en opción al grado científico de Master en Dirección. I taller de impacto de la capacitación. Universidad de Holguín. En <http://intranet>.
6. Alonso, T. (2002): La Auditoría de Formación en la empresa. [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com)
7. Anónimo (1998):"Malcolm Baldrige National Quality Award", en [http://www.nist.gov/public\\_affairs/factsheet/niststd\\_spanish.htm](http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/niststd_spanish.htm)
8. Bayos, M.A. & Benítez, M.A.(1994):"Diccionario de técnicas económicas". Ed. Felix Varela.
9. Beloso E. (2004): "Comportamiento Organizacional", Conferencia impartida en la Maestría de Dirección en el Centro Universitario "José Martí".de Santi Spiritus. Segunda Edición.
10. Bently, T. (1993). Capacitación Empresarial. Ediciones McGraw Hill. 1ra edición. Colombia.
11. Brunet L. (1999): El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias, México, Ed. Trillas.
12. Cabrera G A. (1999): "Clima organizacional en empresas chilenas", volumen 1, No 2, en <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
13. Cabrera Rodríguez, J. (2003). Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Artículo en soporte magnético. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".
14. Cantú H.D. y Mc Graw H. V (2001): "Desarrollo de una cultura de calidad".

15. Carvajal Peña, G. (2000): "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia e Recursos Humanos. Caracas.
16. Carvajal Peña, G. (2000): "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia e Recursos Humanos. Caracas.
17. Castro Ruz, F (1978): "Informe Central al I Congreso del PCC". La Habana, Pág.114
18. Castro Ruz, F (1986):" Discurso pronunciado en La Habana el 19 de Abril de 1986 en el acto central por el XXV aniversario de la victoria de playa Girón", Revista Cuba Socialista, La Habana, Pág. 23 – 27.
19. Cazull Imbert M. (2002) La Universidad, un agente de cambio en las nuevas practicas gerenciales. Una experiencia en el Centro Universitario de Guantánamo. Folletos Gerenciales # 5. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 5.
20. Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
21. Clavelo Pérez, A. (2001): "Estrategia para el diagnostico de las necesidades de capacitación", Segunda etapa del XIV forum de ciencia y técnica. Jatibonico.
22. Clement D. y Aimara García (2004). La formación de equipos directivos. Algunas reflexiones. II Taller Nacional de Medición del Impacto de la Capacitación.
23. Colin Orozco, L. (2004):" Sistemas de Calidad en centros de investigación", en <http://www.iie.org.mx/sitio/pub/bolsc00.htm>.
24. Collins, P. (1994)." Approaches to quality". The TQM Magazine 6, No. 3.
25. Cruz Choca M. T. (2001). Capacitación gerencial y desarrollo organizacional en la solución de problemas. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior. Pág. 51.
26. Cuesta A. (1999):"Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". Editorial Academia. La Habana.
27. Dale B. G., R. J. Boaden, and D. Lascelles. (1990):" Total quality management: An overview". In Dale, B.G. ed. Managing Quality, Ed. B. G. Dale, 3-39. New York: Prentice Hall.

28. Davis Keith y J. W. Newstrom (1985): "Comportamiento Organizacional". Séptima edición.
29. De la Cruz Soriano, R.I et al. (1999): "Diagnostico de la capacidad innovadora de la industria azucarera". Centro Azúcar.
30. Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe S.A., (1995). Madrid.
31. Documento (1997): "El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos", V Congreso del PCC, Ed. Política, La Habana, Cuba. Mimeo.
32. Drucker, P. (1973). La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica. El Ateneo, Buenos Aires.
33. Fernández Nogales A. et al (2005): "Las fuentes primarias de recogida de información: la encuesta". En [http://html.rincondelvago.com/encuesta\\_la\\_investigacion\\_comercial.html](http://html.rincondelvago.com/encuesta_la_investigacion_comercial.html)
34. Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003): "Cultura Organizacional", en [http://www.efqm.org/Press\\_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf](http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf)
35. Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003): "Cultura Organizacional", en [http://www.efqm.org/Press\\_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf](http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf)
36. Flores, Ricardo (2004): "Estudio de clima organizacional para Petróleos Mexicanos-Exploración y Producción", Centro de Sistemas de Conocimientos, en <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferecia/Transferecia44/ng-09.htm>.
37. García Reinoso N. y Kadir Cuello Rubio (1998): "Procedimiento para el mejoramiento de la calidad en el proceso de recepción y molienda del central Melanio Hernández". Trabajo de Diploma en opción al título de ingeniería industrial.
38. García, N. et al (2001). Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Ávila. Impreso MES. La Habana. Tomo I.
39. Garciga, R y A Cuesta (1995): "Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional". Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de la Habana.
40. Garvin, D. A. (1988): "Managing quality: The strategic and competitive edge". New York: The Free Press.

41. Garvin, D. A. (1993):" Building a learning organization". Harvard Business Review 71, No. 4: 78-91.
42. Goleman, D. (1997): "Inteligencia emocional. A teoría revolucionaria que redefine o que e ser inteligente", Ed. Objetiva, Río de Janeiro.
43. González M. et al. (2003): "Diagnostico operacional de zafra realizado en: CAI "Amistad con los Pueblos" Guines. Empresa importadora de la agroindustria azucarera. CAI "Honduras" Guantánamo. Empresa de automatización industrial. Ciudad de La Habana. UIP-ICINAZ "Pablo Noriega ".
44. González R. *et al* (1995):" Aplicación del método de expertos en el sistema de control de la calidad de las cremas dental nacionales". Centro azúcar, año 22, No 2.
45. González, F. L. (1989):"Psicología, principios y categorías", Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
46. Guasch, Manuel (1992):"Conferencia por el comienzo del Premio Europeo a la Calidad"
47. Guerrero L. y Nancy García (2003). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección. I taller nacional de medición de impacto de la capacitación. CETDIR – ISPJAE. En [http:// Intranet](http://Intranet).
48. Guimaraes, Sandy y Mc Keen (2003): "Comprobación empírica de algunos factores principales relacionados con el usuario para el desarrollo del sistema de calidad", Empresa de software, Vol. X.
49. Gutiérrez R. (2000). Valoración de los resultados de la Encuesta de Capacitación de Dirigentes. Análisis comparativo de los resultados obtenidos en la aplicación realizada en los años 1997 y 1998. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 50.
50. Hall, R. (1996):" Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados". 2da Edición. México. Printice Hall.
51. Hernández Martínez, I. (2003): "Estrategia para el desarrollo de las competencias de la organización que aprende". Trabajo de Diploma en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. La Habana.
52. Hernández Vila, M. (2004): "Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales". Situado en la red del Centro Universitario de Santi Spíritus.
53. Hyland, P., R. Mellor, T. Sloan, E. O'Mara, and R. Kondepudi. (2000):" A comparison of Australian firms and their use of continuous improvement tools'. The TQM Magazine 12.

54. I Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1976). Informe Central, Pág. 248.
55. Informe Central al III Congreso del PCC. (1985). Editora Política. La Habana. Cuba.
56. Informe Central al IV Congreso del PCC. (1990). Editora Política. La Habana. Cuba.
57. Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1996), en <http://www.undp.org.pa/pnudpanama/informe/indh/1996.html>
58. Instituto de estudios e investigación del trabajo, IEIT (2004): "Criterios a tener en cuenta para la implantación de Sistemas de Pagos y Estimulación", en <http://www.transporte.cu/perfeccionamiento/finales.doc>
59. Ishikawa, K. (1988): "¿Qué es el control de Calidad? (la modalidad japonesa)", Ed. Revolucionaria, La Habana.
60. Juran J.M. y God Frey A. B. (2001): "Manual de calidad de Juran". Quinta Edición. Volumen I. Capítulo 6.
61. Juran M.J. (1990): "Manual de control de la Calidad". Cuarta Edición.
62. Kotter, J.P. (1997): "Os líderes necesarios", HSM Management, Ed. Savana, Sao Paulo, año1, 4: 8 -12.
63. Lawler, E. E. (1981): "Pay and Organization Development", Ed. Addison-Wesley, New York.
64. Lewis, D. (1998): "How useful a concept is organizational culture". Strategic Change 7: 261-276.
65. Louart, P. (1994): "Gestión de los Recursos Humanos", Ed. Gestión 2000, Barcelona.
66. Mace Myles. (1990). Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Revolucionaria. C. Habana.
67. Machado, O. C. (2004): "Algoritmos de control Estadístico y regulación de proceso con aplicaciones basadas en la incertidumbre de las mediciones". Tesis para optar por título Dr. en ciencias. Santa Clara. Pag. 109.
68. Machado, R. (1990). Formación de cuadros y Dirección científica desde el subdesarrollo. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
69. Mancilla S. M. y C. Parra Retamal (1996): "Diagnostico de clima organizacional del servicio de salud Valparaíso-San Antonio" , en [http://www.ssvsa.cl/96\\_135.html](http://www.ssvsa.cl/96_135.html)
70. Manguela G. (1998). Inicio curso escolar para cuadros sindicales. Periódico Trabajadores, Órgano Central de Trabajadores de Cuba, 9 de Mayo de 1998. La Habana, Cuba, Pág. 3.

71. Mariño Muñoz R. et al. (2000). Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos – productivos en Empresas de la provincia de Ciego de Ávila. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior. Pág. 50.
72. Márquez Morales, N. (2001): “Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud”. Revista Cubana Medicina General Integral. La Habana. En [http:// www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17\\_6\\_01/mgi1462001.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm)
73. Marrero Delgado, F. (2001):”Procedimiento para la toma de decisiones logísticas con un enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar. Aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Santa Clara. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias técnicas”
74. Marsán, J. et al (1986): “La organización del trabajo”. Editorial ISPJAE. La Habana.  
Martínez, Luis (2004): “Cultura y Clima Organizacional”, en <http://www.academia.org.mx/Academicos/AcaCurriculos/Martinez.htm>
75. McGregor, D. M. (1960):”The Human Side of Enterprise”, Ed. McGraw-Hill, New York.
76. Mendoza, A. (1990). Manual para la determinación de necesidades de capacitación. Editorial Trillo. México.
77. MES. (1997). Algunas proyecciones del postgrado internacional. Catalogo. Ciudad Habana.
78. MES. (1998). III Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de Cuadros del Estado. Informe. 14 y 15 de Abril 1998. Ciudad de La Habana.
79. Mezquita Luiz F. (2002): "Análisis Cuantitativos y Cualitativos en Dirección y Investigación de la Organización". En <http://www.iae.edu.ar/web2002/investigacion/DT03-2002.pdf>.
80. Miguel A. (2002). El modelo de formación de alto impacto, en HYPERLINK <mailto:rrhh@magazinerrhmagazine.com>  
[rrhh@magazinerrhmagazine.com](mailto:rrhh@magazinerrhmagazine.com) .  
Moreno-Luzón, M. D., and F. J. Peris. (1998):” Strategic approaches, organizational design and quality management—Integration in a fit and contingency model”. International Journal of Quality Science 3, No. 4: 328-347.
81. Msc. García Colina F. y Msc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su

- impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. Cuba.
82. Namakforoosh, M. (1990). Metodología de la Investigación. Noriega, Limusa, México.
  83. Oackland, J. S. (1991): "Total quality management: The route to improving performance". London: Butterworth-Heinemann.  
Oficina Internacional del Trabajo (1975): "Introducción al Estudio del Trabajo". Ed. Pueblo y Educación. La Habana
  84. Ortiz Ordaz, F. et al (2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
  85. P. Goncalves, Alexis (1997): "Dimensiones del clima organizacional", en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
  86. P. Goncalves, Alexis (2000): "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad, en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
  87. Paneque W. (2000). Experiencias e importancia de la superación de cuadros y sus reservas en gestión de la calidad. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior. Pág. 42.
  88. Pérez González, Aurora (1981): "Estudio de clima en Empresas azucareras". Revista Centro Azúcar. La Habana. Volumen VIII. No. 3. Paginas 5 – 11.
  89. Pérez Vega S. et al (2004). Propuesta Metodológica para la Evaluación de Impacto de la Maestría en Dirección impartida por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. II Taller nacional de medición de impacto de la capacitación.
  90. Picard, A. C. (2002): "Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos", Ed. Linotipia Bolívar y Cía
  91. Porter, M. E. (1980): "Competitive Strategy", Ed. Free Press, New York.
  92. Portuondo L. Ángel. (2004): "Creación de Grupos de alto aprovechamiento". Conferencia impartida en Maestría de Dirección. Segunda Edición.
  93. Rabaza Peñalver F. et al. (2000). Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. Folletos Gerenciales # 4. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 50.
  94. Rabaza Peñalver, F. et al (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria " Jesús Montané Oropesa " Isla

- de la Juventud). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
95. Ramón, J. (2000): "Estudio de los recursos humanos". Revista Centro Azúcar.
  96. Ribera Lam, Mailing (2000): "Clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa", Trabajo de Diploma en opción al título de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educacional, en <http://www.reduc.cl/reduc/rivera>.
  97. Robinsón Agramonte C. Juan (2004): "Enfrentar eficazmente irregularidades y delitos económicos". Periódico Granma. La Habana. Año 40. Numero 44. 20 de Febrero del 2004.
  98. Shein, E.H (2002): "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.". Editorial Plaza & Janes. Barcelona.
  99. Sitkin, S. B., K. M. Sutcliffe, and R. G. Schroeder. (1994): "Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency approach". Academy of Management Review 9, No. 3: 537-454.
  100. Smith, B. (1995). El ABC de la capacitación práctica. Ediciones McGraw-Hill. 1ra Edición. Español, México.
  101. Stoner, J Administración. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica. S.A. México 1988
  102. Tablada Pérez C. (2001). La política de cuadros: La dirección política y el desarrollo del personal administrativo y técnico. El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
  103. Taylor, F. W. (1953): "Principios de administración científica", Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
  104. Trelles Irene (2001): "Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba". Revista Espacio. No. 5 <http://www.ult.edu.cu/innoed/2003/Gesti%C3%B3n%20de%20Instituciones%20Educativas/GIE-02.pdf> .
  105. V Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1995). Informe Central.
  106. Valiente P. y M. A. Álvarez (2004): Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. En <http://www.monografias.com/cgi-bin/>
  107. Valiente Sando P. (2001). Artículo sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje de los dirigentes: Características y exigencias. Holguín, Junio.
  108. Valiente Sando P. y María Alicia Álvarez Reyes (2004). Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. Universidad Pedagógico de Holguín, Cuba.

109. Vázquez Socarrás A. e Idania Pérez Carmona (2003). "Diagnóstico del Impacto de la Capacitación. Propuesta de Metodología". Artículo en soporte magnético. Ponencia presentada en el evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
110. Vladimir I. Lenin (1963). Obras Completas, La Habana, T XXIX .

## Anexo 1. Indicadores económicos

EMPRESA MUNICIPAL DE ALIMENTACION PUBLICA Y ALOJAMIENTO SANCTI-SPIRITUS

### COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES FUNDAMENTALES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

INDICADORES GASTRONOMIA	MES					ACUMULADO				
	Año	Plan	Real	%	%	Real Año	Plan Año	Real Año	%	%
TRADICIONAL	Anterior	Actual	Actual	Real/Plan	Real/Real	Anterior	Actual	Actual	R/Plan	R.A.Ar
<b>Total de Ventas e Ingresos</b>	3453,4	4318,3	5215,1	120,9	151,2	34835,2	42924,1	46720,3	109,7	135
Promedio de Trabajadores	1336	1389	1445	104,0	108,2	1364	1389	1411	101,6	103
Fondo de Salario	215,4	215,2	378,8	176,0	175,8	2122,7	2164,9	3233,3	149,3	152
Ingreso Monetario del Trabajador	215,4	215,2	378,8	176,0	165,4	2122,7	2164,9	3233,3	149,3	152
Vtas por Trabajador (Valor Agregado)	522,6	491,9	546,4	111,1	104,5	4316,7	4880,3	5745,9	117,7	133
Gastos de Salario P/Peso de Venta	0,063	0,050	0,073	146,0	115,8	0,061	0,050	0,1	138,0	113
Ganancia o Pérdidas	233,9	176,6	77,5	43,9	33,1	1437,8	1700,2	1167,6	687	81
Costos de Ventas	0,777	0,774	0,789	101,9	101,5	0,773	0,774	0,790	102,0	102

## **Anexo 2. Entrevista dirigida al departamento de capacitación**

El objetivo de la entrevista es conocer cómo la preparación y la superación de cuadros en teorías y técnicas de dirección, contribuyen al desempeño directivo. Sugiriéndole Ud. tenga la amabilidad de responder las preguntas que a continuación vienen, con la mayor honestidad que ha caracterizado a nuestros cuadros. Sus respuestas serán de gran interés para el presente trabajo. Le aseguramos la mayor confiabilidad de los datos, por cuanto nos interesa la tendencia más general de la situación en la preparación y la superación. De hecho ya le estamos agradecidos.

- 1- ¿Cómo se tiene organizado el proceso de capacitación, o cuáles son los pasos que se siguen para verificar el desarrollo y las necesidades del personal, especialmente de los directivos?
- 2- ¿Se evalúa sistemáticamente el impacto de las capacitaciones que se han realizado a través de indicadores seleccionados para ello?
- 3- ¿Existe motivación o interés de la alta dirección por el cumplimiento del plan de capacitación y por el desarrollo del mismo?
- 4- ¿Todos los cuadros tienen seleccionada su reserva y es objetiva?
- 5- ¿Los movimientos efectuados provienen de la reserva?

### Anexo 3. Resultados evaluativos de los cuadros y sus reservas.

---

<b>Resultados Evaluativos Nomenclatura</b>	<b>Cant</b>	<b>2004</b>			<b>2005</b>		<b>2006</b>		
		<b>Bien</b>	<b>R</b>	<b>Mal</b>	<b>Bien</b>	<b>R</b>	<b>Bien</b>	<b>R</b>	<b>Mal</b>
Cuadros	10	10			12		12		
Reservas	10	10			12		12		
Total	18	18			24		24		

---

## Anexo 4. Encuesta Likert

Por su cargo y experiencia usted ha sido seleccionado para responder algunas preguntas. Seria de suma importancia su sinceridad en las respuestas para dar cercanía a un resultado real. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere:

**1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?**

Ninguna                  Poca                  Bastante                  Completa  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?**

Ninguna                  Poca                  Bastante                  Completa  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?**

Poco                  Bastante                  Suficientemente                  Completamente  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?**

Raras veces          A veces                  A menudo                  Muy frecuentemente  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación.**

a, b, c, a veces d          d y quizá c          d y quizá c y e          e o d según el nivel  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?**

Solo en el más alto          A nivel directivo                  En casi todos los niveles                  En todos  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**7. ¿Existe una labor de equipos?**

Poca                  Alguna                  Bastante                  Mucha  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**8. Dirección por la que fluye la comunicación.**

Hacia abajo                  En gran medida hacia abajo                  Hacia abajo hacia arriba                  Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?**

Con sospecha    Con indiferencia    Con cautela    En general se aceptan  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?**

Casi nunca    A veces    A menudo    Casi siempre  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?**

Muy poco    Algo    Bastante    Mucho  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?**

Generalmente    Las importantes a    Las importantes a    A todos los  
arriba del    alto nivel, algo    alto nivel, las    niveles y con  
todo    de delegación y    demás a nivel in-    buena integra-  
mucho control    ferior, se delega    ción  
bastante  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**13. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?**

No mucho    Poco    Algo    Mucho  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**14. ¿Cómo se fijan los objetivos?**

Con órdenes    Ordenes con    Se consulta    Se decide  
petición de    antes de    en grupo  
comentario    decidir  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**15. ¿Se aceptan los objetivos fijados?**

Solo exterior-    Hay cierta resis-    A veces hay re-    Siempre o  
mente, hay    tencia pasiva    sistencia pasiva    casi siempre  
oposición pasiva.  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**16. ¿Dónde se realizan las funciones de control?**

Solo en el vér-    En los altos    A alto nivel con    A todos los  
tice de la or-    niveles    delegación a    niveles  
ganización    nivel medio  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

**17. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?**

Poco	Bastante	Suficiente	Mucho	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20

**18. ¿Para qué se utilizan los datos de control?**

Para dar órdenes y castigar	Para premiar o castigar	Para premiar y a veces ayudar a mejorarse	Para autoguiar y solucionar pro- blemas coordinados	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20

## Anexo 5. Diagnostico de los componentes de los cuadros

### DIAGNÓSTICO DE LOS CINCO COMPONENTES

Nombre y apellidos:.....

Edad:.....

Organismo:.....

Entidad:.....

Cargo que ocupa:.....

Tiempo que lleva como cuadro:.....

Nivel escolar: Medio superior..... Universitario.....

Otra información de interés:.....

#### 1. Revisión curricular de la preparación en cada componente. (Expediente laboral)

1.1. Tipo de actividad.

1.2. Duración.

1.3. Fecha en que lo recibió.

Nota: Mostrar en Tabla.

#### 2. Autodiagnóstico al cuadro sobre su preparación en los diferentes componentes.

##### 2.1. Componente Dirección

Temáticas	Ha pasado cursos		Conocimientos que posee			Habilidades que posee
	Sí	No	Muchos	Regular	Ningún	
<b>FUNCIONES DEL CICLO DIRECTIVO</b>						
• <b>Planificación</b>						
• <b>Organización</b>						
• <b>Mando</b>						
• <b>Control</b>						
<b>SISTEMAS DE DIRECCIÓN</b>						
• <b>Dirección por instrucción</b>						
• <b>Dirección por procesos</b>						
• <b>Dirección por Objetivos</b>						
• <b>Dirección Estratégica</b>						

• <b>Dirección por Valores</b>						
• <b>Dirección por proyectos</b>						
• <b>Dirección estratégica integrada</b>						
<b>TÉCNICAS DE DIRECCIÓN</b>						
• <b>Delegación</b>						
• <b>Organización del tiempo</b>						
• <b>Reuniones</b>						
• <b>Trabajo en grupo y equipo</b>						
• <b>Toma de decisiones</b>						
<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>						
• <b>Cultura Organizacional.</b>						
• <b>Inteligencia Emocional</b>						
• <b>Comunicación</b>						
• <b>Liderazgo</b>						
• <b>Motivación</b>						
• <b>Clima Organizacional</b>						
• <b>Cambio Organizac.</b>						
• <b>Estilo de Dirección.</b>						
<b>OTROS TEMAS</b>						
• <b>Calidad</b>						
• <b>Marketing</b>						
• <b>Creatividad</b>						
• <b>Recursos Humanos</b>						
• <b>Negociación</b>						

## 2.2. Componente técnico – profesional

1. a) ¿En qué especialidad está graduado (a)?  
b) ¿En qué año se graduó?
2. a) ¿Ha recibido cursos de actualización?  
b) ¿Cuándo?  
c) ¿Sobre que temáticas?
3. ¿Qué tiempo ha ejercido su profesión?
4. ¿Qué vías utiliza para mantenerse actualizado sobre su profesión?
5. ¿La actividad que dirige tiene que ver con su profesión?  
Si.....No.....
6. a) ¿Le gustaría reorientarse? Si.....No.....  
b) ¿En qué?
7. ¿Está estudiando en la actualidad? Si.....No.....
8. De incorporarse a algún curso de superación. ¿Cómo le gustaría recibirlo?  
A distancia.....  
Presencial.....  
Semi – presencial.....  
Libre.....
9. a) ¿Conoce otro idioma? Si.....No.....  
b) ¿Cuál?  
c) ¿Qué nivel tiene vencido?  
d) ¿Necesita conocer del idioma técnico para el ejercicio de su profesión?  
Si.....No.....
10. a) ¿Cómo considera su comunicación?  
Buena..... Regular.....Mala.....  
b) Marque con una cruz los componentes de la comunicación en que debe superarse.  
Expresión oral.....  
Ortografía.....  
Redacción.....  
Poder de síntesis.....

## 2.3. Componente Económico

Cursos que han recibido:

- Contabilidad y finanzas para cuadros.
- Control Interno
- Avalúos e interpretación de los Estados Financieros.
- Otros (decir cuál)

Valoración de la situación económica:

- Poseen o no contabilidad las entidades
- Nivel de eficiencia
  - Nivel de cumplimiento del plan de producción
  - Ganancia
  - Rentabilidad
  - Situación Financiera

¿Está cubierta la plaza de auditor interno?

¿Evalúan las necesidades de reservas para los cuadros?

¿Conocen la verdadera capacitación de cuadros?

¿Buscan los informes de la economía por sectores?

¿Cuál es el tipo de capacitación que utilizan los cuadros para prepararse?

¿La capacitación que se les oferta a los cuadros realmente resuelve los problemas?

**Diagnóstico del estado actual del desarrollo y acceso de los Cuadros y Reservas a las TIC.**

<b>Cursos recibidos</b>	<b>Acceso PC</b>	<b>Correo</b>	<b>Intranet</b>	<b>Internet</b>	<b>Dominio computa.</b>	<b>Soft. gestión</b>	<b>Seguridad informatic</b>

**3. Comprobación mediante entrevista de los elementos del autodiagnóstico al jefe inmediato superior y subordinados del cuadro.**

## Anexo 6. Satisfacción con el curso

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar como usted se siente con la realización del curso, tomando como base sus experiencias y sugerencias. Le damos las gracias de ante mano por su colaboración y le pedimos que complete todo el cuestionario.

Le recordamos que es anónimo.

Puesto actual:

Fecha:

Antigüedad en el puesto:

Escolaridad:

1. Usted es matrícula del Programa de capacitación por voluntad propia.

Si:\_\_\_\_ No:\_\_\_\_

2. Siente usted necesidad de cursar el Programa de Capacitación.

Si:\_\_\_\_ No:\_\_\_\_

3. Para la conformación de este Programa de Capacitación se realizó algún diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación de los miembros de su entidad o las suyas personales.

Si:\_\_\_\_ No:\_\_\_\_

4. Se tuvieron en cuenta las principales deficiencias de su entidad para definir y montar el Programa de Capacitación.

Si:\_\_\_\_ No:\_\_\_\_

5. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque se ha visto reflejada en los siguientes resultados (seleccione con una X a su criterio)

\_\_\_Aumenta la productividad

\_\_\_Fomenta el trabajo en grupo

\_\_\_Mejora las relaciones laborales

\_\_\_Aumenta la estabilidad entre los trabajadores

\_\_\_Facilita las promociones

\_\_\_Mejora la capacidad de adaptación de la entidad

\_\_\_Incentiva el movimiento del personal hacia las entidades competidoras

\_\_\_Crea tensiones y conflictos internos

\_\_\_No produce ningún beneficio

6. Tuvo usted alguna participación directa en la conformación del programa.

Si:\_\_\_\_ No:\_\_\_\_

7. ¿Se le exige por el cumplimiento del plan de capacitación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita Ud. para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro. Refiera actividades de superación (Maestrías, especialidades, diplomados, cursos y entrenamientos) y en qué materias?

9. ¿Cómo considera globalmente su desempeño?

Excelente\_\_\_ Muy bueno\_\_\_ Bueno\_\_\_ De mejorar\_\_\_

10. ¿Cree que su desempeño es tan adecuado como lo desea Ud. mismo y su jefe?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. ¿Está Ud. preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12. ¿En qué aspectos en caso de ser afirmativa su respuesta?

\_\_\_\_\_Técnico Profesional

\_\_\_\_\_Administrativos

\_\_\_\_\_Otros

13-. ¿Su reserva ha participado en algunas capacitaciones orientadas por Ud.? En caso de Sí, ¿cuáles?

14-¿Participa Ud. en la confección del plan de capacitación de su reserva?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ La realiza el capacitador\_\_\_\_\_ No tiene plan-----

15--Considera que la institución que imparte el Programa, tiene conocimiento y experiencia para desarrollar el mismo con calidad.

Si:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_ No sé:\_\_\_\_\_

16--Los profesores destinados a ejecutar el programa, tienen conocimiento y experiencia para desarrollarlo con calidad.

Si:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_ No sé:\_\_\_\_\_

17-El salón de clase reúne las condiciones necesarias para desarrollar la actividad con calidad: Si:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_ Muy pocas:\_\_\_\_\_

18--La duración del curso se adecua a las exigencias y/o necesidades de los cursistas:

Si:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_ (Mucho tiempo\_\_\_\_\_ o Poco tiempo:\_\_\_\_\_)

19--El horario de inicio de las clases es:

Adecuado:\_\_\_\_\_ Inadecuado:\_\_\_\_\_

20-Se cumple con los aspectos organizativos aprobados para el curso:

Siempre:\_\_\_\_\_ Casi siempre:\_\_\_\_\_ Casi nunca:\_\_\_\_\_ Nunca:\_\_\_\_\_

21- Si desea plantear algún otro aspecto de interés relacionado con la organización, favor de ponerlo aquí:

1.

2.

22-Responden las asignaturas a sus intereses y necesidades:

Siempre:\_\_\_\_ A veces:\_\_\_\_ Casi nunca:\_\_\_\_ Nunca:\_\_\_\_

23-La comunicación que se estableció durante el curso fue:

Excelente:\_\_\_\_ Buena:\_\_\_\_ Regular:\_\_\_\_ Mala:\_\_\_\_

24-Todo lo aprendido puede tener una aplicación práctica en su puesto de trabajo:

Totalmente:\_\_\_\_ Poca:\_\_\_\_ Ninguna:\_\_\_\_

Gracias por su colaboración, ha sido de gran ayuda.

## **Anexo 7. Encuesta sobre aprendizaje y desempeño**

La siguiente encuesta tiene como objetivo perfeccionar nuestra docencia, tomando como base sus experiencias y sugerencias. Le damos las gracias de ante mano por su colaboración y le pedimos que complete todo el cuestionario. Le recordamos que es anónimo.

Año que cursó el programa:\_\_\_ y Cargo que ocupaba:\_\_\_\_\_

Cargos ocupados desde la graduación y año:\_\_\_\_\_ Cargo Actual \_\_\_\_\_

1. Le gusta a usted dirigir: Si:\_\_\_ No:\_\_\_
2. Ha recibido otra capacitación después del programa de la Reserva Estratégica.  
Muchas: \_\_\_ Muy pocas: \_\_\_ Ninguna:\_\_\_
3. Logra planificar las actividades bajo su responsabilidad con calidad y eficiencia:  
Siempre: \_\_\_ A veces: \_\_\_ Casi nunca: \_\_\_ Nunca: \_\_\_
4. Las decisiones que ha tomado son acertadas y aceptadas por la gran mayoría:  
Siempre: \_\_\_ A veces: \_\_\_ Casi nunca: \_\_\_ Nunca: \_\_\_
5. Las tareas que orienta a sus subordinados se cumplen con calidad y eficiencia:  
Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Nunca\_\_\_ Casi nunca\_\_\_
6. Ha logrado planificar, organizar y ejecutar las reuniones con calidad:  
Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Nunca\_\_\_ Casi nunca\_\_\_
7. En el ejercicio de sus funciones ha logrado delegar con eficiencia:  
Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Nunca\_\_\_ Casi nunca\_\_\_
8. Presta atención al desarrollo técnico profesional de sus subordinados:  
Siempre\_\_ Casi siempre\_\_\_ Casi nunca\_\_\_ Nunca \_\_\_
9. Considera que mantiene informado a sus subordinados:  
Siempre\_\_ Casi siempre\_\_\_ Casi nunca\_\_\_ Nunca \_\_\_
10. Presta atención a su desarrollo técnico profesional:  
Siempre\_\_ Casi siempre\_\_\_ Casi nunca\_\_\_ Nunca \_\_\_
11. Confía en sus subordinados:  
Siempre\_\_ Casi siempre\_\_\_ Casi nunca\_\_\_ Nunca \_\_\_
12. El programa de capacitación contribuyó a mejorar su desempeño:  
Mucho\_\_\_ Poco\_\_\_ Casi nada \_\_\_ Nada\_\_\_
13. Le gusta a usted realizar la actividad que está realizando:  
Siempre\_\_ Casi siempre\_\_\_ Casi nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_
14. Se siente preparado para ocupar funciones de mayor responsabilidad.  
Mucho\_\_\_ Poco\_\_\_ Casi nada \_\_\_ Nada\_\_\_
15. Los principales indicadores de eficiencia bajo su responsabilidad:  
Mejoran\_\_\_ Se mantiene \_\_\_ Empeoran\_\_\_

16. Las relaciones que establece su unidad con la comunidad:

Mejoran\_\_\_ Se mantiene \_\_\_ Empeoran\_\_\_

17. Que otros conocimientos o temáticas necesitaría en futuros programas de capacitación.

1.

2.

18. Que limitaciones se les presentan al aplicar los conocimientos adquiridos.

1.

2.

19. Que otros conocimientos o temáticas eliminaría en futuros programas de capacitación.

1.

2.

20. Cuáles indicadores cuantitativos(económico, sociales, etc.) bajo su responsabilidad, mejoran.. (Si es posible poner la cifra y la comparación con el año anterior).

Cierre año 2001	Cierre año 2002
1.	1.
2	2.
3	3.

21. Qué temáticas le han ayudado más para mejorar su desempeño:

## Anexo 8. Análisis de los Gastos por elementos

ANÁLISIS DE LOS GASTOS POR ELEMENTOS ANTES							MP
Elementos de Gastos	Nov	dic-05	ene-06	Feb	Mar	Abr	Total
Materiales Auxiliares	25,6	42,5	20,2	20,0	25,3	26,2	159,8
Útiles y Herramientas	2,4	1,8	1,2	0,8	2,3	1,9	10,4
Gastos de Empresa	0,3	0,3	3,0	0,4	0,1	0,1	4,2
<b>Total G. Materiales</b>	<b>28,3</b>	<b>44,6</b>	<b>24,4</b>	<b>21,2</b>	<b>27,7</b>	<b>28,2</b>	<b>174,4</b>
Gasolina	1,1	1,5	0,9	1,1	1,0	0,8	6,4
Gas oil	1,9	2,0	1,7	1,5	1,0	0,9	9
Gas licuado	0,6	0,8	0,3	0,7	0,5	0,3	3,2
Carbón Vegetal	7,0	8,5	6,5	7,5	6,3	5,4	41,2
<b>Total G Combustible</b>	<b>10,6</b>	<b>12,8</b>	<b>9,4</b>	<b>10,8</b>	<b>8,8</b>	<b>7,4</b>	<b>59,8</b>
<b>Electricidad</b>	<b>15,2</b>	<b>24,5</b>	<b>26,3</b>	<b>15,9</b>	<b>20,2</b>	<b>15,3</b>	<b>117,4</b>
Salario	322,0	395,6	345,7	310,0	330,1	340,2	2043,6
Sobrecump. salario	20,3	55,8					76,1
<b>Total G. Salario</b>	<b>342,3</b>	<b>451,4</b>	<b>345,7</b>	<b>310,0</b>	<b>330,1</b>	<b>340,2</b>	<b>2119,7</b>
<b>Impuestos y subsidios</b>	<b>114,7</b>	<b>151,3</b>	<b>122</b>	<b>114</b>	<b>114,5</b>	<b>117,6</b>	<b>734,1</b>
<b>Amortizac. Med. Basic</b>	<b>15,7</b>	<b>17,6</b>	<b>15,5</b>	<b>15,5</b>	<b>15,5</b>	<b>15,5</b>	<b>95,3</b>
Dietas	0,4			0,2			0,6
Teléfonos	4,9	3,2	5,1	3,5	4,6	5,0	26,3
Agua	4,7	6,3	5,1	5,2	4,9	4,7	30,9
Gastos de Espectáculo	30,3	39,5	37,5	38,0	29,2	36,5	211
Otros gastos	13,2	13	9,5	9,6	11,4	8,0	64,7
<b>Total O. gastos</b>	<b>53,5</b>	<b>62</b>	<b>57,2</b>	<b>56,5</b>	<b>50,1</b>	<b>54,2</b>	<b>333,5</b>

ANÁLISIS DE LOS GASTOS POR ELEMENTOS DESPUES							MP
Elementos de Gastos	jul-06	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.	Total
Materiales Auxiliares	54,3	52,5	48,5	36,8	45,6	50,4	288,1
Útiles y Herramientas	3,9	1,9	1,7	0,6	2,6	4,6	15,3
Gastos de Empresa	0,8	0,6	0,4	0,4	0,3	0,6	3,1
<b>Total G. Materiales</b>	<b>59,0</b>	<b>55,0</b>	<b>50,6</b>	<b>37,8</b>	<b>48,5</b>	<b>55,6</b>	<b>306,5</b>
Gasolina	1,8	1,5	1,1	1,1	0,9	1,6	8
Gas oil	2,5	1,7	0,9	1,5	1,0	2,4	10
Gas licuado	0,9	0,8	0,3	0,3	0,5	0,7	3,5
Carbón Vegetal	7,0	0,5	0,2	0,3	0,3	5,4	13,7
<b>Total G. Combustible</b>	<b>12,2</b>	<b>4,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>	<b>10,1</b>	<b>35,2</b>
<b>Electricidad</b>	<b>28,5</b>	<b>26,3</b>	<b>24,2</b>	<b>20,9</b>	<b>20,2</b>	<b>23,3</b>	<b>143,4</b>
Salario	397,2	345,6	288,9	310,2	330,1	340,3	2012,3
Sobrecump. salario							0
<b>Total G. Salario</b>	<b>397,2</b>	<b>345,6</b>	<b>288,9</b>	<b>310,2</b>	<b>330,1</b>	<b>340,3</b>	<b>2012,3</b>
<b>Impuestos y subsidios</b>	<b>139,2</b>	<b>132,3</b>	<b>122,1</b>	<b>115,6</b>	<b>117,2</b>	<b>119,1</b>	<b>745,5</b>
<b>Amortizac. Med. Basic</b>	<b>19,2</b>	<b>19,2</b>	<b>18,6</b>	<b>18,6</b>	<b>17,8</b>	<b>20,1</b>	<b>113,5</b>
Dietas	0,6	0,4				0,3	1,3
Teléfonos	7,3	6,8	5,7	5,8	5,3	5,9	36,8
Agua	6,4	6,2	5,9	5,2	5,6	6,3	35,6
Gastos de Espectáculo	31,2	39,7	36,4	39,0	30,2	40,2	216,7
Otros gastos	25,3	23,2	22,4	21,5	22,7	26,5	141,6
<b>Total O. gastos</b>	<b>70,8</b>	<b>76,3</b>	<b>70,4</b>	<b>71,5</b>	<b>63,8</b>	<b>79,2</b>	<b>432</b>

## Anexo 9. Análisis de ventas por conceptos

Comportamiento de las ventas por conceptos Antes							
Conceptos	nov-05	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Comestible	1380,6	1499,3	1192,2	1392,3	1189,3	1191,5	7845,2
Bebidas Alcohólicas	1031,9	1931,2	735,3	1231,6	845,3	932,7	6708,0
Cervezas	638,9	2795,6	388,6	993,5	453,6	488,4	5758,6
Bebidas no Alcohólicas	151,8	352,5	46,3	159,2	128,2	98,6	936,6
Tabacos y Cigarros	1674,2	1988,0	1031,2	1022,2	1018,0	1008,6	7742,2
<b>Total Ventas Gastronomía</b>	4877,4	8566,6	3393,6	4798,8	3634,4	3719,8	28990,6
Alojamiento	4,0	12,8	11,9	9,3	6,4	4,3	48,7
Recreación	2,2	1,6	0,8	2,6	1,4	1,1	9,7
<b>Total Ventas e Ingresos</b>	4883,6	8581,0	3406,3	4810,7	3642,2	3725,2	29049,0

Comportamiento de las ventas por conceptos Después							
Conceptos	jul-06	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Comestible	1772,1	1770,3	1392,6	1675,4	1680,3	1975,2	10265,9
Bebidas Alcohólicas	2032,6	1021,2	995,3	986,3	946,3	1939,6	7921,3
Cervezas	3976,2	996,8	486,2	593,3	483,6	2993,4	9529,5
Bebidas no Alcohólicas	683,5	373,6	97,3	99,2	78,3	596,7	1928,6
Tabacos y Cigarros	1994,8	1361,0	936,2	1161,0	1008,0	2596,0	9057,0
<b>Total Ventas Gastronomía</b>	10459,2	5522,9	3907,6	4515,2	4196,5	10100,9	38702,3
Alojamiento	9,8	4,0	2,1	0,9	0,6	4,6	22,0
Recreación	2,6	2,4	0,9	1,3	1,1	3,2	11,5
<b>Total Ventas e Ingresos</b>	10471,6	5529,3	3910,6	4517,4	4198,2	10108,7	38735,8

## **Anexo 10. Entrevista a los profesores**

Entrevista realizada a los profesores del curso.

1-¿Cómo considera usted el desarrollo del curso?

2-¿Qué causas fundamentales considera limitaron el desarrollo del mismo?

3-¿Considera usted que se logró comunicación en el curso?

4-¿Cómo considera las condiciones del local y el horario?

5-Teniendo en cuenta lo oportuno del curso y las características de los cursistas.

¿Porqué no se rediseñó la estrategia de dirección?