

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN
SANCTI SPÍRITUS

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO
DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

*Título: Procedimiento para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección en el CAI
Arrocero “Sur del Jíbaro” que permita conocer los cambios en la gestión empresarial.*

Autor: Lic. Yanisbel López Palmero

Tutor: Dr. C Eberto Pablo Gutiérrez Morales

Consultante: Ms C Renier Esquivel García

2007

“Año 49 DE LA REVOLUCIÓN”

RESUMEN

El objetivo general de la investigación es diseñar e implementar un procedimiento general para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección que permita conocer los cambios realizados a la gestión empresarial en el CAI Arrocerero "Sur del Jíbaro".

Primeramente se confecciona el marco teórico-referencial a partir del análisis minucioso de la literatura sobre evaluación del impacto de la capacitación y la gestión empresarial. Los procedimientos hallados en la literatura se analizaron minuciosamente proponiéndose un procedimiento general para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección que permita conocer los cambios realizados a la gestión empresarial en el CAI Arrocerero "Sur del Jíbaro".

El mismo está estructurado en cinco fases, en la primera se caracteriza la empresa, luego en la fase preparatoria, ocurre un acercamiento al departamento relacionado con el problema y se describe el Clima Organizacional, en la fase de ejecución se seleccionan los instrumentos y se aplican para conocer el impacto de la Maestría. En la cuarta fase se analizan los resultados de la aplicación de los instrumentos, y en la quinta 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 subsistema de dirección.

Seguidamente se implementó el procedimiento en el CAI Arrocerero "Sur del Jíbaro". Se arribaron a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación y recomendaciones que muestran la importancia de esta Tesis de Maestría.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1 .Fundamentación teórica.....	5
Introducción al capítulo.....	5
1.1 Definiciones necesarias para evaluar el impacto de la capacitación.....	6
1.2 Evaluación del impacto de la capacitación.....	7
1.3 Modelos de evaluación del impacto.....	7
1.4 Los sistemas de capacitación.....	10
1.5 La rentabilidad de la formación (ROI). La dimensión menos analizada.....	10
1.6 Costos de la capacitación.....	11
1.7. Conceptos fundamentales relacionados con el cambio	14
1.8 La Gestión empresarial.....	17
1.8.1 La efectividad y eficiencia empresarial.....	17
1.8.2 Gestión económica.....	19
1.8.3 Gestión de los Recursos Humanos.....	24
1.8.4 Gestión de la producción y los servicios.....	30
1.9 Conclusiones parciales.....	32
CAPÍTULO 2.....	34
Introducción al capítulo.....	34
2.1. Fase Introdutoria. Caracterización de la empresa.....	35
2.2. Fase preparatoria. Caracterización del proceso de formación y desarrollo y del Clima Organizacional.....	35
2.2.1 Diagnóstico del departamento de capacitación.....	35
2.2.2 Estudio de la relación entre el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y la confección del plan de capacitación	36
2.2.3. Caracterización del Clima Organizacional.....	41
2.2.4 Estudio del diseño de la Maestría en Dirección.....	43
2.2.5 Establecimiento de indicadores que permiten evaluar el impacto de la Maestría en Dirección	43
2.3. Fase ejecutoria. Selección de instrumentos para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección	48

2.3.1 Aplicación de los instrumentos para realizar la evaluación del impacto de la Maestría de Dirección.....	62
2.4.1 Cálculo de los Indicadores.....	63
2.4.2 Evaluación del impacto de la Maestría en Dirección	63
2.5. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento	64
2.6. Valoración de los cambios efectuados en la gestión empresarial, así como el pronóstico de acciones de mejora.....	65
2.3 Conclusiones parciales.....	65
CAPÍTULO 3.....	66
Introducción al capítulo.....	66
3.1. Fase Introdutoria. Caracterización de la empresa.....	66
3.2. Fase preparatoria. Caracterización del subsistema de capacitación y del Clima Organizacional	68
3.2.1. Diagnóstico al departamento de capacitación.....	68
3.2.2 Estudio de la relación entre el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y la confección del plan de capacitación.....	73
3.2.3. Caracterización del Clima Organizacional.....	73
3.2.4 Estudio del diseño de la Maestría en Dirección	75
3.2.5 Establecimiento de indicadores que permiten evaluar el impacto de la Maestría en Dirección	88
3.3 Fase ejecutoria. Selección y aplicación de instrumentos para medir el impacto de la capacitación.....	90
3.4. Fase de análisis. Análisis de la aplicación de los instrumentos.....	91
3.4.1 Evaluación del impacto de la Maestría en Dirección	96
3.5. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento.....	98
Conclusiones parciales.....	98
CONCLUSIONES GENERALES.....	99
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS	

Introducción

El conocimiento se convierte en un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones; adquiere cada vez un valor más relevante la preparación de las personas que ocupan funciones de dirección, a las que se exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño. 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.

La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros, ni siquiera en la tecnología, sino en el nivel de preparación de los recursos humanos. Cuesta A. (1999).

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 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 la 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.

Si mucho se ha avanzado en el proceso de capacitación y preparación de los cuadros; es cierto que no se ha logrado, al menos de manera directa, conocer acerca del impacto de los resultados de la aplicación y efectividad de los procesos de preparación y superación continua de los mismos, lo que sin dudas resultaría importante aún cuando se esté consciente que ha habido un efecto positivo sobre dichos resultados pero no hay certeza de cuanto han influido sobre los mismos, al no estar establecidos vías o mecanismos de medición que lo permitan.

De igual forma se presenta en el CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro” **serias dificultades** con la evaluación del impacto de la capacitación en sus diferentes acepciones, denotándose entre los aspectos más revelantes las siguientes: resultados económicos productivos fundamentales de la entidad o área u objetivos no definidos cualitativamente en términos de logros en calidad, cantidad, costos, rentabilidad, valor agregado, etc. La insatisfacción personal del Capital Humano entrenados y formados. No se conocen los cambios operados después de la preparación brindada por el colectivo de trabajo, clientes, subordinados y superiores. No se determinan las necesidades de aprendizaje (DNA) y su vinculación con los resultados productivos y los servicios prestados y conjugación de los objetivos individuales con los de la organización. Componentes y programas previstos en la estrategia de capacitación sin correspondencia con los resultados socioeconómicos previstos. 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.

Todo lo anterior fundamenta la **situación problemática** que llevó a la realización de la presente investigación.

El **problema científico** a investigar se presenta a continuación: no se cuenta con un procedimiento para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección en el CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro” que permita conocer los cambios en la gestión empresarial.

De ahí que el **objetivo general** de la presente investigación sea: Diseñar e implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección que permita conocer los cambios realizados a la gestión empresarial en el CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro”.

Y como **objetivos específicos** se pretende:

1. Realizar un estudio y análisis de la bibliografía actualizada y especializada relacionada con la evaluación de impacto de la capacitación y los cambios en la gestión empresarial.
2. Diseñar el procedimiento que facilite la evaluación del impacto de la Maestría en Dirección en el objeto de estudio práctico de la presente investigación.
3. Implementar el procedimiento propuesto para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección.
4. Valoración de los cambios efectuados en la gestión empresarial.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como **objeto de estudio teórico**: el proceso de preparación y superación y dentro del mismo, la evaluación del impacto de la capacitación. Y como **objeto de estudio práctico** la evaluación del impacto de la Maestría en Dirección en el CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”.

Por tanto se plantea como **hipótesis**: si se diseña e implementa un procedimiento para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección en el CAI Arrocero “Sur del Jíbaro” se estará en condiciones de conocer los cambios provocados en la gestión empresarial.

La actualización y conceptualización de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con el impacto de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas y la gestión empresarial que conforman el marco teórico referencial y la confección de un procedimiento para la evaluación del impacto, fundamentan el **valor teórico** de la investigación realizada.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas que permitan obtener un procedimiento para conocer cual ha sido el efecto de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas sobre la gestión empresarial.

Con la presente investigación se beneficiarán todos aquellos que deseen conocer cual es el impacto de la Maestría en Dirección; porque permite incrementar el nivel de conocimientos y habilidades en los cuadros y sus reservas y por tanto en la sociedad. Y permite valorar los cambios en la gestión empresarial. Dicha argumentación responde al **valor social** del estudio.

El **valor práctico** esta dado por la implementación del procedimiento para la evaluación del impacto de la Maestría en Dirección.

Se utilizaron como **métodos**, el análisis y síntesis, el histórico-lógico, la observación y el enfoque sistémico. Y como **técnicas**: la dinámica de grupos, análisis comparativos, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el procesamiento computacional de datos, y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

El tipo de investigación que se utilizará es **la correlacional**, ya que se necesita buscar la relación entre impacto de la capacitación y la gestión empresarial en el CAI Arrocero Sur del Jíbaro. Se consideran también **la teórica** porque se necesita investigar sobre los sistemas de capacitación para evaluar el impacto de la Maestría. **La descriptiva** es necesario investigar y diagnosticar los sistemas de capacitación para evaluar el impacto de la misma y **la explicativa**

porque revela las causas que determinan la correlación entre gestión empresarial e impacto de la capacitación.

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. Se plantean las Conclusiones y Recomendaciones, y toda la Bibliografía que se utilizó, además de los Anexos.

Capítulo 1. Fundamentación Teórica

Introducción al Capítulo

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 se 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 e imprescindible 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, sobre todo a directivos y su impacto en la organización. El hilo conductor aparece en la Figura 1.1.

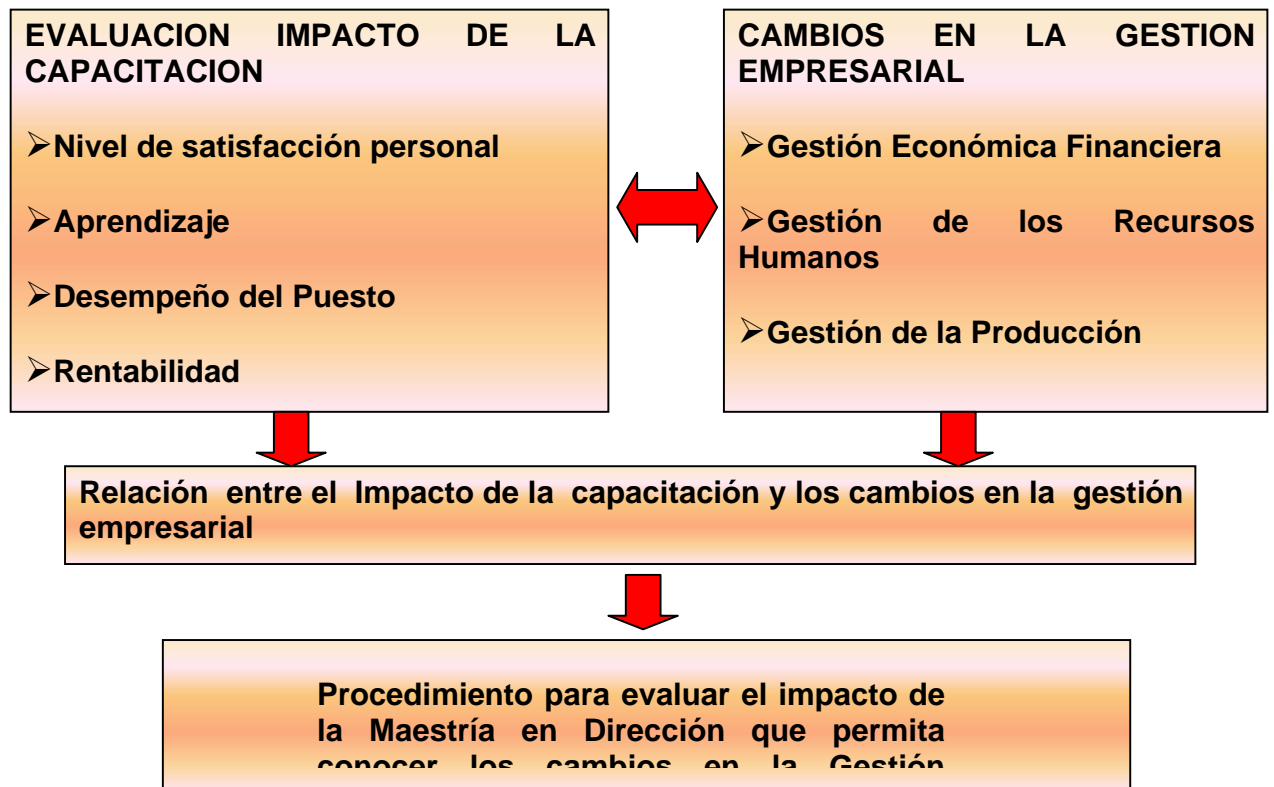


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Definiciones necesarias para evaluar el impacto de la capacitación

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.

El *impacto de la capacitación* se refiere a 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. Dicho de otro modo, 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.

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.

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 presentamos 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 nos 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 nos 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.

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 los 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”.

1.4 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.

Esta posición nos conduce a valorar el entorno de la formación, preferiblemente optamos 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 podemos 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.

1.5 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.

1.6 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, nos encontramos con 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, difundimos sus objetivos implicamos a sus participantes, así como a las personas que se van a ver afectadas por sus resultados; creemos 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 nos conduce a la afirmación de que no podemos hablar de evaluación del retorno de la inversión en todos los casos, como muchos pretenden fijar como dogma.

Entonces podemos considerar 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.

1. Oportunidad de desarrollo:

- Incremento de capacidades
- Aumento del volumen de capital humano
- Nuevas oportunidades de aprender y desarrollo personal
- Progreso dentro de la organización

1. 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.

1. 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 nos 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)**

Por lo tanto hay un reconocimiento de la posibilidad e importancia de medir el cumplimiento de los objetivos a partir de indicadores no únicamente financieros, entre los que incluyen: capacidades de los trabajadores, las capacidades de los sistemas de información, el clima laboral, motivación, la creatividad del personal, entre otros.

1.7. Conceptos fundamentales relacionados con el cambio

Cambio es el concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro, por ejemplo: el concepto de cambio de estado de la materia en la física (sólido, líquido y gaseoso) o de las personas en su estado civil (soltero, casado, divorciado o viudo); o las crisis, o revoluciones en cualquier campo de los estudiados por las ciencias sociales, principalmente la historia, que puede definirse como **ciencia del cambio**.

Otros usos del concepto

- El **cambio**, en una venta, es lo que se devuelve por el vendedor al comprador cuando ha pagado con un medio de pago de mayor valor que la mercancía comprada.
- El **cambio**, en los deportes de equipo, es la posibilidad de sustituir a un jugador por otro, y suele estar limitado por el reglamento, por ejemplo en fútbol, a dos jugadores por partido y equipo.

Cambio y mentalidad

Implica la sustitución de algo viejo por algo nuevo, por lo que si se ve de ese modo suele estar cargado de connotaciones positivas; aunque también implica la incertidumbre de una situación desconocida, por lo que se si se ve de ese otro modo se carga de connotaciones negativas.

Las actitudes culturales para el cambio mismo pueden reflejarse en una de estas dos:

- El cambio es imprevisible, careciendo de determinismo o teleología
- El cambio es cíclico, y se esperan en él la repetición de circunstancias recurrentes. Este concepto, usualmente relacionado con filosofías orientales como el Hinduismo y el Budismo, alcanzó también gran desarrollo en la Civilización Occidental en la Edad Media, y suele aparecer en la representación del tópico de la rueda de la fortuna.

El **cambio** puede verse como el **estímulo** para que los organismos y organizaciones se adapten.

Anónimo (2006).

Cambio organizacional, cuidado el entorno se mueve

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

La gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos quiebres. Aunque todos los aspectos del cambio ganan al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, de que el quiebre que se puede producir en el ámbito de conversación y comprensión afecte la productividad y calidad. Es bueno estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común. No olvidemos nuestra coexistencia con la organización, de no ser así, tal vez el cambio supere nuestra capacidad de respuesta. **Hervías H. (2007)**

Niveles de reacción ante el cambio

Ignorancia: Es la fase en que se desconoce o se ofrece resistencia al Cambio Organizacional.

Reconocimiento: Es la fase en que se comienzan a comprender las ventajas del cambio y se asimilan sus aspectos positivos y negativos.

Adaptación: Es la fase en que se participa en el cambio como algo que pertenece a nuestro modo de actuación.

Control: Es la fase donde se aplican las tres aristas del control en relación con el cambio propuesto al comprobar si lo planificado se realiza, se compara con lo realizado y se realizan las acciones correctivas ante estos.

Otros autores de forma resumida y con enfoque metafórico han expresado sus reflexiones más profundas sobre el cambio organizacional: “Siempre debemos mantener dentro de nosotros la posibilidad del Cambio; nunca debemos ser prisioneros de las decisiones del pasado.

Lo anterior se interpreta ya sea en las organizaciones y personas para que no se aferren a las frases “siempre lo hemos hecho así” o lo que es lo mismo: resistirse a cambiar solo por el concepto de mantenerse actuando como hasta ahora.

El cambio no se ve, pero se siente; se percibe de diferentes formas de acuerdo a las culturas de las organizaciones y de las motivaciones que al respecto tengan para entender y razonar lo intangible y fantasmal de éste.

Todas estas formas de expresar el cambio por los diferentes autores reafirman lo intangible de todo este fenómeno, de la realidad que transcurre en el tiempo y no se puede medir como este.

Variaciones del entorno que argumentan la necesidad del cambio en la empresa cubana actual

A partir del año 1989 se produjeron en el ámbito internacional una serie de acontecimientos que provocaron un impacto muy fuerte en la estructura y desarrollo de la economía cubana. La humanidad fue testigo de profundas transformaciones económicas, políticas y sociales ocurridas en los países de Europa del Este, que tuvieron su punto culminante a inicios de la década del 90 y que desembocaron en la desintegración del campo socialista y de la propia Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

La situación cubana estuvo caracterizada por fuertes descensos económicos y comerciales, el país perdió más de las tres cuartas partes de su mercado, tanto de suministros de materias primas para las producciones nacionales y de productos para el consumo, como sus productos de exportación. En el plano económico se comienza a convivir con una brusca reducción de recursos y la necesidad de buscar nuevos mercados, caracterizados por ser sumamente agresivos y dinámicos.

Las condiciones creadas exigieron un reordenamiento de la economía del país, la definición de nuevas áreas de desarrollo, nuevas concepciones estratégicas, la búsqueda de otros mercados y todo ello en medio de un brutal recrudecimiento del bloqueo de Estados Unidos.

Los cambios y reformas que se emprendieron a partir de entonces en el orden económico, las medidas que se instrumentaron de forma paulatina, con serenidad e inteligencia, a fin de preservar los avances sociales de la Revolución, tenían su punto de mira en el objetivo de frenar el decrecimiento económico y avanzar hacia un desarrollo ulterior, equilibrado y sostenible.

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social internacional, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas, como principal vía para incrementar y mejorar el posicionamiento en el mercado y la obtención de superávit comercial. En este sentido Cuba no es la excepción: sumergida en una profunda crisis económica y empeñada en proteger e incluso potenciar su proyecto social deben buscarse respuestas acorde a las

condiciones concretas, lo que requiere de planteamientos novedosos, pertinentes, y sobre todo verosímil y coherente.

De forma general puede decirse que la empresa y el empresario cubano se enfrentan a nuevos retos que demandan cambios sustanciales en su proyección orientada a la eficiencia y eficacia inherentes a una óptima adaptación al entorno y a la obtención de la competitividad tan proclamada.

1.8 La Gestión empresarial

1.8.1 La efectividad y eficiencia empresarial

La eficiencia vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente.

Efectividad es tener el resultado apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. **Harrington (1993)**

La eficacia vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento. Presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Eficacia es hacer las cosas correctas, hacer lo que hace falta.

La competitividad está muy ligada a los conceptos de eficacia y eficiencia. Si bien sobre estos conceptos y definiciones persisten aún opiniones “controversiales”, más bien de tipo semántico, ofrecidas por diferentes autores e instituciones, por ejemplo **Stoner, J. (1985); Bain (1993); Drucker, P. (1993); ISO 9000 (1999)**; en definitiva, lo importante es la obtención sistemática de resultados eficaces y eficientes, aspecto que **Martínez (1992)**, denomina **efectividad** y que ha sido el término empleado en esta investigación para definir el estado que requieren alcanzar todos los procesos que se ejecutan en una organización.

Según señala **Tompkins (1989)**, muchas organizaciones a escala internacional adoptaron como objetivo luchar por ser competitivas, aceptando implícitamente que otra organización estuviera también “ en la punta” y que de lo que se trataba era de hacer un progreso significativo sólo para igualarla. Si bien resulta muy útil conocer la competencia, no es menos cierto que no siempre es certero querer imitar lo que otros han hecho, incluso en entornos que casi nunca permiten “transferir los éxitos”. En este sentido, el propio autor anteriormente referido expone una clasificación de las organizaciones con respecto a su actitud ante el cambio, señalando que se pueden diferenciar tres tipos: tipo I, las que son consistentes en no cambiar; tipo II, las que cambian en forma inconsistente y tipo III, las que son consistentes con el cambio. Esta clasificación, si bien fue desarrollada en otros contextos y con fines que los planteados en esta investigación, la cual está circunscrita, en lo esencial, a una de las funciones empresariales, resulta pertinente también, para intentar una clasificación de la empresa manufacturera cubana (y

quizás algo más allá), según experiencias obtenidas por la autora en el desarrollo de esta investigación. Ante esta premisa “tan constante” como es el cambio, en el entorno contemporáneo, las empresas manufactureras cubana se agrupa, abrumadoramente, en aquellas que “son conscientes de la necesidad del cambio, intentan cambiar o incluso, cambian pero, generalmente, lo hacen de forma inconsistente”; esto no niega que también en los grupos I y III se incluyan algunas de las más “convencionales” y “avanzadas”, respectivamente. De hecho, la necesidad de haber planeado e iniciado a nivel de todo el país, lo que se denomina Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, es un ejemplo fehaciente de lo planteado.

La eficiencia empresarial

Cuanto más se comprendan los procesos de la empresa con mayor éxito podremos mejorarlos. Para lograrlo debemos comprender claramente varias características de los procesos de la empresa: Flujo, efectividad, eficiencia, tiempo del ciclo, costo.

Comprender estas características del proceso es esencial por tres razones. En primer lugar, esta comprensión ayuda a identificar las áreas problemas que son claves dentro del proceso. Esta información proporcionará la base para modernizar el proceso. En segundo lugar, esta nos suministra la base de datos indispensables para que se puedan tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos. Necesitamos ver el impacto que los cambios generan, no solo en las actividades individuales, sino también en el proceso como un todo y en los departamentos involucrados. En tercer lugar, esta es el fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados.

Es posible mejorar la efectividad de todo proceso, independientemente de la manera como éste se ha diseñado. El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

Eficiencia del proceso

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso.

Las características típicas de eficiencia son: Tiempo del ciclo por unidad o transacción, recurso financieros y humanos, porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso, costo de la mala calidad, tiempo de espera por unidad o transacción.

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

Medidas de eficiencia

Además de la efectividad, la eficiencia también es importante para el cliente externo. Las organizaciones deben trabajar constantemente para que todos los procesos de la empresa sean más eficientes teniendo en cuenta que, a medida que se reducen los costos operacionales, parte de los ahorros deben trasladarse al cliente externo.

La falta de efectividad es fácil de ver y medir. La mediocridad en la eficiencia, por otra parte, es más difícil de reconocer. Se aprende a convivir con ésta y lentamente se va dejando que empeore.

Los requerimientos de eficiencia se concentran en el uso del dinero, tiempo y otros recursos.

Medidas típicas de eficiencia: Tiempo de procesamiento, recurso gastado por unidad, costo del valor agregado por unidad, porcentaje del tiempo con valor agregado, costo de la mala calidad, tiempo de espera por unidad.

La eficiencia también puede generar un impacto sobre nuestros clientes externos al no permitir que la organización entregue el producto según lo programado.

El mejoramiento de la eficiencia también requiere la eliminación de los errores que ocurren en el proceso. El objetivo debe ser la ejecución libre de errores de las tareas del proceso por parte de cada individuo involucrado en el proceso.

La **eficiencia** vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente. **Harrington (1993)**

1.8.2 Gestión económica

Es importante analizar dentro de la gestión económica los Sistemas de costos.

Según el sitio Web visitado el costo es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicio. Su utilización en la gestión y dirección de la producción de bienes o servicios es de singular importancia, dado que, no solo es necesario conocer los resultados generales, sino también la eficiencia con que se logra dichos resultados.

Objetivos principales de la contabilidad de los costos.

Del registro de los gastos y del análisis de su comportamiento se encarga la contabilidad de costos, la que tiene como objetivos principales los siguientes:

Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad.

Servir de base para la determinación de los precios de los productos o servicios.

Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, que permitan la selección de aquella variante, que brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos.

Clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen

Analizar los gastos y su comportamiento, con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión.

Analizar la posibilidad de reducción de gastos.

Analizar los costos de cada subdivisión estructural de la empresa, a partir de los presupuestos de gastos que se elaboren para ella.

Por tanto el costo, es la suma de gastos de toda naturaleza, expresados monetariamente, que se aplican a una producción o servicio determinada, de donde se infiere que, no todos los gastos constituyen costos, aunque todos los costos son gastos.

Principios a tener en cuenta en la determinación de los costos.

No deben cargarse costos antes de que los mismos se hayan producido.

La aplicación de los costos requiere que el consumo necesario sea cierto, aunque su grado de terminación no este perfectamente determinado.

Los elementos a considerar en el costo, han de referirse al periodo de cálculo.

Clasificación de los gastos.

Deben clasificarse convenientemente, de manera que faciliten el análisis. A tales efectos los gastos se clasifican en:

a) por la forma en que se incorporan al producto:

Gastos directos, aquellos identificables con unidades específicas de una producción o servicio.

Gastos indirectos, los que no son identificables con el producto o servicio y que se relacionan con el de forma indirecta.

b) por la forma de su comportamiento, en el volumen o magnitud, del producto o servicio, pueden ser:

Gastos variables, los que sufren cambios en su magnitud, en proporción al volumen de producción.

Gastos fijos, los que permanecen inalterables en su magnitud, independientemente del aumento o disminución de los valores de producción.

c) por la responsabilidad de su control:

Gastos controlables, los que se identifican directamente con un nivel de actividad administrativa y que son susceptibles de control y actuación por el responsable del área.

Gastos no controlables, los que no pueden aumentarse o disminuirse por decisiones inmediatas de los dirigentes de las áreas, pues se derivan de las inversiones, obligaciones y erogaciones en gastos comunes a todas las áreas.

Clasificación de los gastos para su registro

Los gastos para su registro, se agrupan por elementos y partidas de costos.

Clasificación por elementos

Son elementos de gastos, aquellos que se identifican con su naturaleza económica, estén o no asociados directa o indirectamente con el producto o servicio. Por elementos del gasto, se consideran los incurridos, tanto en el proceso productivo o de servicios, como en el resto de las actividades, tales como administración, distribución, ventas y en otras ajenas a las actividades fundamentales de la entidad.

Los lineamientos generales del costo establecen como obligatorios los siguientes:

Materias primas y materiales

Combustibles

Energía

Salarios

Otros gastos de la fuerza de trabajo

Depreciación y amortización

Otros gastos monetarios

Clasificación por partidas

La agrupación de gastos por partidas, solo esta asociada al proceso de producción o de servicios, y la misma tiene como objetivos fundamentales la determinación y cálculo del costo del producto, del servicio o proceso, por lo que se denominan partidas de costo. Las partidas de costo agrupan los gastos, por la forma de inclusión en el producto, y por su incidencia directa o indirecta.

Las partidas establecidas son:

Partidas de costo directo

Materias primas y materiales

Salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo

Otros gastos directos

Partidas de costo indirecto

Gastos indirectos de producción

El registro de los gastos se garantiza a partir del sistema de contabilidad de costo y a través de ella, los gastos de producción pueden analizarse por área de responsabilidad o por centro de costo.

Las cuentas de gastos de producción deben analizarse por elementos de gastos, ello permite identificar su carácter directo o indirecto, según los procesos en que estos se originan.

Para diseñar un sistema de costos es necesario, tener una idea bien concebida del tipo de entidad o empresa para el que se diseña. Es necesario poder identificar los procesos que se llevan a cabo y de acuerdo con la teoría de los costos, plantear los instrumentos que permitan identificar y registrar los componentes del costo: materias primas y materiales, mano de obra y gastos indirectos aplicables a cada proceso.

Por lo que respecta a que es lo que se va a costear, es necesario identificar el producto o servicio y como se va a medir. La determinación de los costos requiere, adicionalmente, la utilización de métodos de prorrateos, a fin de asignar, con base en los medios mas adecuados posibles, los gastos que no son directamente identificables con un producto o servicio. Entre las bases que mas se utilizan están:

Horas hombres

Horas máquinas

Consumo material directo

Salarios directos

Clasificación de los costos

Las entidades, para fines de los sistemas de costos a aplicar, se pueden clasificar dentro de los siguientes grandes grupos:

Industriales (agrupa las extractivas o de transformación.)

Comerciales

Servicios

En consecuencia, los costos se pueden clasificar atendiendo al tipo de entidad que los incurre en:

Costos de explotación (propios de las industrias extractivas)

Costos de producción (propios de las industrias de transformación)

Costos de operación (corresponden a entidades comerciales o de servicios)

Los sistemas de costos a utilizar se pueden clasificar:

1- según la fecha en que se obtiene o utiliza la información:

Históricos o reales

Predeterminados o normados

2- según la forma como operan los sistemas:

Absorbentes

Directos

3- según la forma como se acumulan los costos:

Por órdenes de producción

Por procesos

Métodos de planificación

Los lineamientos generales del costo vigentes actualmente, establecen como el más adecuado, al método normativo, a través de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad, en correspondencia con las condiciones existentes en las organizaciones económicas y considerando la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia productiva.

Se reconoce también la posibilidad de la utilización del método analítico, en aquellos casos de empresas con muchos surtidos o en la elaboración de planes perspectivas, aunque no se recomienda por su complejidad y por los requerimientos de un nivel de aseguramiento técnico superior.

El método normativo consiste en la aplicación de normas y normativas, fundamentadas en la utilización de los equipos, materiales, combustibles, mano de obra, etc. este método posibilita el cálculo del costo planificado por cada área estructural de la empresa.

El método normativo presenta dos vías de cálculo que se complementan. Ellas son:

Presupuesto de gastos

Costos unitarios

Para los artículos que componen el surtido de producción, se confecciona la ficha de costo, utilizando para su cálculo las normas y normativas de consumo, así como las cuotas para la aplicación de gastos indirectos, previamente establecidas.

Los gastos indirectos de producción son aplicados a cada producto o grupo de productos, formando parte del costo fabril, a fin de facilitar el análisis al nivel de área, o fábrica o por producto.

Las bases de distribución serán definidas por cada organismo o empresa, teniendo en cuenta el tipo de gasto en cuestión y la afinidad de la base seleccionada para dichos gastos.

Los gastos generales de dirección y los de distribución y venta no forman parte de costo fabril.

Todo proceso productivo, consta de varias etapas, por lo que para mantener un control económico de estos procesos, es necesario que los productos que pasan de un departamento a otro, lo hagan con sus costos unitarios directos correctamente calculados.

Para ello deben cumplimentarse los siguientes requisitos:

Cálculo y utilización de la producción equivalente.

Determinación de los costos unitarios por partidas de costo.

Siempre debe utilizarse el mismo criterio de agregación, tanto para la planificación, como para el registro y calculo del costo real.

Las técnicas de valoración de los costos de producción que pueden aplicarse son:

Técnicas basadas en el uso de los costos reales.

Técnicas basadas en el uso de costos predeterminados

Los costos reales limitan las posibilidades de un análisis comparativo al no contar con una base normativa adecuada.

Los costos predeterminados son los que se calculan antes de comenzar el proceso productivo, pudiendo dividirse en costos estimados o costos estándar, en dependencia de la base que se utilice para su cálculo.

El costo estimado indica lo que podría costar un producto, con un grado de aproximación relativo, ante la inexistencia de normas que permitan calcularlo con más rigor. En esta técnica, el costo real debe compararse con el estimado y ajustarse contra el primero; este ajuste puede ser por totales o por partidas de costos, debiendo, en ambos casos, efectuar un análisis lo mas profundo posible, a fin de determinar las variaciones y sus causas, procediendo a realizar los ajustes de control interno que correspondan.

El costo estándar presupone la utilización de una base normativa rigurosa, una confiabilidad y exactitud en los datos que se utilicen para su cálculo y parámetros de medición que permitan determinar el origen de las desviaciones. En el costo estándar, las desviaciones, entre lo real y lo previsto, son muy pequeñas y por ello, no se distribuyen a los centros de costos productivos.

Los lineamientos generales del costo, no obstante reconocer que el costo estándar constituye la técnica más avanzada de los costos predeterminados, establece como paso previo a su utilización, la aplicación del costo normado, etapa en la que deben asegurarse como requisitos para la aplicación del estándar, los aspectos siguientes:

Precisión y calidad en las normas de consumo material y mano de obra.

Establecimiento de presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad

Calidad y precisión en los registros y datos que permitan el cálculo y análisis del costo.

Calidad en los esquemas tecnológicos que aseguren una explotación más eficaz de las maquinarias y equipos.

1.8.3 Gestión de los Recursos Humanos

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por eso es función integral de la empresa u organización y no de un departamento o área específica. Por eso, además, tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo y eficiente. O expresado el objeto de la GRH en términos de Beer y colaboradores: la GRH comprende "todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización". La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

Las actividades claves de GRH habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos que serán decisivos en la efectividad de la GRH.

Actividades claves de GRH como inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan el valor de la Ergonomía Organizativa en general para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría. Todos esos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GRH como el de Beer y colaboradores (figura 5), con cuyo Mapa de GRH --extensión metodológica del modelo en aras de su funcionalidad-- con modificaciones hemos empezado a trabajar (**Cuesta y Martínez, 1995; Díaz y Porto, 1995; Marín y Barreto, 1996**).

El modelo de GRH de Beer et al. Se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando ahí todas las actividades claves de GRH como las indicadas en el modelo de GRH de Harper y Lynch. En el modelo de Beer la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH; por esa razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto por nuestra parte de la mayor consideración, siendo ineludible el análisis de las mismas.

Organización y normación del trabajo **Cuesta, A. (1987)**

La organización y normación del trabajo tienen un papel importante para el crecimiento incesante de la productividad del trabajo, por ello es necesario, lograr la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo, y de los recursos materiales en el proceso productivo.

La organización y normación del trabajo, tienen dos objetivos fundamentales, uno de carácter económico y otro, de carácter social. Desde el punto de vista económico, va dirigido a obtener el máximo de productividad, a cuenta de la racionalización del trabajo vivo, o sea, lograr que cada trabajador elabore, en una unidad de tiempo, el máximo de producción, con la calidad requerida y el mínimo de gastos materiales, sobre la base de disminuir el consumo de energía física y mental.

Desde el punto de vista social, va dirigida a coadyuvar a la creación de condiciones laborales, que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

La organización y normación del trabajo buscan la máxima efectividad del trabajo del hombre en sus múltiples interrelaciones productivas, lo que lógicamente, se encamina hacia una mejor eficiencia en la utilización de los medios de producción.

La organización y normación del trabajo es una actividad que requiere un permanente perfeccionamiento, dado los cambios que se producen en la producción de bienes y servicios.

La organización y normación del trabajo esta conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran:

La división y cooperación del trabajo.

Los métodos y procedimientos de trabajo.

La organización y servicio de los puestos de trabajo.

Las condiciones de trabajo

La disciplina laboral.

La normación del trabajo.

La organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto.

Dado el rol que juega el hombre en la obtención de una alta eficiencia, estudiar y perfeccionar la organización y normación del trabajo, en las empresas, se convierte en un aspecto de singular trascendencia.

Características principales del subsistema de organización y normación del trabajo.

Cada empresa utilizara los métodos de estudio que más se correspondan con sus características técnico-productivas, para el perfeccionamiento de la organización y normación del trabajo, sobre la base del examen crítico y sistemático de los métodos existentes en cada puesto de trabajo y la introducción de los logros de la ciencia y la técnica.

Se elaborara el programa para perfeccionar cada uno de los elementos del subsistema, de acuerdo con el nivel alcanzado en la organización y normación del trabajo.

En la división del trabajo, serán aspectos importantes a estudiar, la división por tecnologías, por funciones y por calificación profesional. En cuanto a la cooperación del trabajo, se analizará esta, desde el punto de vista tecnológico y funcional, considerando las posibilidades de crear brigadas especializadas o brigadas complejas.

Al establecer la organización del trabajo, a cada puesto de trabajo, se le diseñan sus funciones como un traje a la medida.

Al estudiar los métodos y procedimientos de trabajo, debe tenerse presente el peso específico del puesto de trabajo, dentro del proceso productivo, así como el programa de capacitación de los trabajadores, en los nuevos métodos y procedimientos.

En la organización y servicios del puesto de trabajo, se tendrá en cuenta, el estudio del equipamiento organizativo y tecnológico, así como la preparación del puesto de trabajo, el servicio a los medios de trabajo, el servicio a los objetos de trabajo y el servicio al trabajo humano.

El mejoramiento de las condiciones de trabajo y el establecimiento de regímenes de trabajo y descanso, juega un papel importante dentro de la organización del trabajo, y para ello, deberán estudiarse los factores condicionados por la naturaleza y contenido del trabajo; los factores del ambiente laboral y los factores estéticos y productivos.

Lograr las mejores condiciones de trabajo, dentro de las posibilidades existentes, es un factor decisivo, para lograr el aumento de la productividad y la eficiencia en general.

Como resumen de la organización proyectada, surge la norma de trabajo, la que tiene por objeto el establecimiento de la medida de los gastos de trabajo, para la elaboración de una unidad de producción o para el cumplimiento de un volumen determinado de trabajo, en una unidad de tiempo, en condiciones técnico-organizativas dadas.

Toda empresa debe basar su funcionamiento en la existencia de la normación de los gastos de trabajo, en cualquiera de sus formas de expresión, en dependencia de las características de la producción o los servicios.

Podrán existir normas de trabajo ramales y de empresas. El director general de la empresa decide la conveniencia de utilizar aquella que resulte más eficiente, salvo que se disponga lo contrario por los órganos superiores de dirección empresarial.

La empresa elabora y el director general aprueba las normas de consumo material y de calidad, así como su actualización, a partir de los análisis de los consumos reales y de las tecnologías aplicadas. La entidad define el procedimiento para su elaboración y control.

Las normas de trabajo se elaboran por la empresa y las aprueba el director general de la empresa, que las analiza con el sindicato, en caso de discrepancia, esta se eleva al nivel superior para su análisis.

Para la elaboración y control de las normas de trabajo, cada entidad selecciona y aplica los métodos, procedimientos y técnicas, que mejor se adecuen a sus necesidades y características.

El análisis de la normación del trabajo, en las empresas, debe tener un carácter sistemático y continuo, ello significa que en la medida en que se introduzcan cambios en la técnica, la tecnología y en la organización del trabajo, tanto de la producción como de los servicios, se modifica el valor de la norma de trabajo, a fin de que refleje los gastos actualizados de trabajo, con el objetivo primordial de elevar la producción o la prestación de servicios.

Las funciones de organización y normación del trabajo, donde quiera que las condiciones y características del proceso lo permitan, deben coincidir en la misma persona, siendo aconsejable que esta sea el tecnólogo, que desarrolla su actividad lo mas cerca posible de la producción o los servicios y siempre que sea posible, se subordina al jefe de la unidad empresarial de base.

Al proyectar la organización y normación del trabajo, se tendrán en cuenta las condiciones y reglas de seguridad y salud en el trabajo, y se definirá el conjunto de medidas a aplicar a los trabajadores, en la prevención de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

La organización y normación del trabajo juegan un papel fundamental en la estimación de los costos y en la elaboración de los posibles precios de los productos o servicios, así como en el análisis técnico económico de la producción.

Toda producción que se contrate, debe contar con la documentación de diseño e ingeniería con suficiente antelación a su ejecución, con el fin de determinar la tecnología de producción a seguir, los presupuestos, los plazos de entrega de la producción o los servicios, así como otros elementos técnicos y productivos.

La idoneidad demostrada

Corresponderá a la dirección de cada organización empresarial, oído el parecer de la organización sindical a ese nivel, decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación profesional.

El principio por el cual se rige la dirección de la empresa para la decisión antes expuesta, será el de idoneidad demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos siguientes:

Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas;

Experiencia, demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo;

Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general, o específicas y de las características personales, que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, así como de la disciplina laboral establecida en el reglamento interno de la entidad; calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador, en correspondencia con los requisitos exigidos, para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

El director general de la empresa, puede autorizar el desempeño de una ocupación o cargo, por una persona que no cumple el requisito de calificación formal, si esta demuestra que cumple el resto de los requisitos exigidos, siempre y cuando, a la ocupación o cargo, no se le exija para su ejercicio este requisito, por legislación específica establecida para la actividad de que se trate, o la ética profesional así lo disponga.

Las técnicas y procedimientos, que se utilizan para la determinación de la idoneidad demostrada, a los fines antes expuestos, se determinan por la dirección de la organización empresarial, de común acuerdo con la organización sindical.

El director general de la empresa esta facultado para reconocer, o retirar la idoneidad demostrada, de cualquier trabajador de la empresa, y podrá, mediante resolución, delegar dicha facultad en los jefes de las unidades empresariales de base, que se le subordinen directamente.

El director general de la empresa, para confirmar o retirar la idoneidad demostrada, podrá crear en cada área, como órgano asesor del jefe facultado para tomar la decisión, un comité de expertos, compuesto por cinco o siete miembros, que representan: uno a la dirección, uno al sindicato, uno a la UJC y dos o cuatro trabajadores destacados, elegidos en asamblea general de los trabajadores del área. Se podrá incorporar como invitado un representante del PCC. Los integrantes del comité de expertos eligen, de entre ellos, su coordinador.

El comité de expertos, como órgano asesor, no predetermina, ni incide, en la solución de los conflictos, por la imposición de medidas disciplinarias o de derecho.

Los miembros del comité de expertos expresan sus criterios y votan a título personal.

Los comités de expertos, de considerarlo necesario, podrán oír el parecer de especialistas calificados, en el tema objeto de análisis.

Los comités de expertos se regirán por las normas éticas, que se establezcan, por el ministerio de trabajo y seguridad social.

Se deja sin efecto el requisito de años de experiencia, que se exige actualmente, en los calificadores de ocupaciones y cargos vigentes, dado que el mismo, forma parte de los indicadores que se analizan en el principio de idoneidad demostrada.

Capacitación de los trabajadores.

El objetivo de la capacitación es, dotar a la organización empresarial de la fuerza de trabajo con los conocimientos y actitudes necesarios para su desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla.

La aplicación del principio de idoneidad demostrada requiere de una transformación cualitativa de la capacitación, a partir de que, el saber solo adquirirá real valor, en la demostración practica y ante el colectivo de trabajadores.

Los principios fundamentales en que se basa la capacitación son los siguientes:

Se considera como un proceso continuo y permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores, para poderlos incorporar a las transformaciones necesarias de la organización empresarial.

Se asume no como un gasto, sino como una inversión, que reportara sus beneficios en la medida en que se logre estimular la creatividad y encaminarla hacia los objetivos de la empresa.

Contempla, no solo las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades que necesitan en lo inmediato, sino que debe anticiparse a los cambios que deben llevarse a cabo en la empresa.

Acometer, de manera organizada, la determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la integración del trabajador a la empresa, su adaptación al puesto trabajo, la actualización de sus conocimientos y su continuo desarrollo.

Las organizaciones empresariales desarrollan las acciones de capacitación profesional de sus trabajadores, de manera tal, que les permitan crear una reserva de fuerza de trabajo preparada, incluso en la especificidad que la actividad que desarrollan requiera, previendo las reposiciones de fuerza de trabajo y la posible reorientación laboral de su personal disponible.

El ministerio de trabajo y seguridad social regula la cuantía mínima, que como estipendio le corresponde devengar al personal seleccionado para cursos de capacitación profesional, así como otros aspectos del tratamiento laboral y salarial a aplicar a este personal.

Las organizaciones empresariales podrán fijar cuantías adicionales, según sus posibilidades financieras teniendo en cuenta, el beneficio que a ella reporte el personal a preparar, así como, las características de la ocupación o cargo para la que se prepara el mismo.

1.8.4 Gestión de la producción y los servicios

El subsistema de organización de la producción de bienes y servicios desempeña uno de los papeles fundamentales en el sistema empresarial. Si este no se organiza, planifica, coordina, dirige y controla correctamente, el desempeño del resto de los subsistemas que intervienen en el sistema empresarial, se verá seriamente afectado; por lo tanto, todos los demás subsistemas propician y le dan sentido social a este subsistema para que cumpla su función principal, que es la de producir bienes y servicios competitivos a partir de las necesidades del cliente.

Principales características del subsistema de organización de la producción de bienes y servicios.

Los cambios que se aplican en este subsistema, surgen de la activa participación de los trabajadores de la entidad, en el proceso del perfeccionamiento, de forma tal, que lo que se aplique, sea creado por la propia entidad, para ello es importante el sentido común y las posibilidades reales de los cambios.

Para proyectar las medidas a tomar en la organización de la producción de bienes y servicios es necesario tener en cuenta, entre otras, las siguientes cuestiones:

Contar con la documentación técnica necesaria para elaborar las tecnologías y los presupuestos.

Conocer el mercado y el estudio de factibilidad económica de la producción de bienes y servicios, que garanticen la realización de la misma.

Ejecutar la contratación económica de la producción de bienes, servicios y suministros, que deje claro los derechos y obligaciones de las partes.

Las relaciones interempresariales se deben sustentar en el principio de que, todos son protagonistas de la producción de bienes y servicios, de que todos son clientes, desde la dirección administrativa hasta las unidades de base. La calidad de estas relaciones determina, en gran medida, el éxito y la eficiencia.

Al realizar los estudios en el subsistema de organización de la producción de bienes y servicios se debe tener en cuenta entre otros:

La organización de cada puesto de trabajo y la interrelación con el trabajador.

Eliminar movimientos innecesarios y operaciones duplicadas.

Reorganizar los flujos de producción y servicios.

Eliminar gradual y permanentemente los cuellos de botellas.

Realizar los balances de carga contra capacidad.

Organizar el despacho de la producción y su control sistemático.

Analizar la factibilidad de sustituir tecnologías y equipos obsoletos, con el objetivo de aumentar los bienes o los servicios y las utilidades de la empresa.

Adoptar las tecnologías y equipos que garanticen la calidad de los bienes y servicios.

Se determinaran las capacidades disponibles y se trabajara por lograr la plena utilización de las mismas, haciendo un uso adecuado de los turnos de trabajo y una correcta explotación de los medios y personal. Además, teniendo en cuenta las posibilidades reales del mercado, se redimensionaran las diferentes áreas de producción de bienes y de servicios.

Se determinaran las áreas de responsabilidad, se asegurara, mediante los mecanismos de contratación económica, el pleno desarrollo de sus relaciones, potenciándose la especialización de las unidades productivas y de servicios.

El régimen de trabajo y descanso se organizara en cada unidad estructural, teniendo en cuenta las características de su labor, garantizando que se busque la máxima explotación del equipamiento disponible y la mayor eficiencia.

La empresa debe elaborar la carpeta de productos o servicios que oferta, en ella se deberán consignar, entre otras, las características de los mismos, costos y precios, principales mercados y cuotas que ocupa, especificaciones de calidad que lo caracterizan, principales suministros y su fuente de abastecimiento, etc.

El colectivo primario, es el equipo o brigada de trabajo, cuya composición y funcionamiento se determina acorde al proceso de producción o de prestación de servicios. Uno de los trabajadores que la forman es el jefe de equipo o brigada.

El jefe de equipo o brigada, como dirigente directo de la producción de bienes y servicios, es un trabajador altamente calificado, con dotes de mando y de experiencia en la actividad que dirige. , por ello, esta investido de la autoridad formal que le confiere el director general de la empresa, entre otras, tiene las siguientes funciones:

Organizar, cuando corresponda, el cumplimiento del plan de producción o servicios, su distribución y tomar las medidas para garantizar bajos costos y calidad requerida.

Responder por el cumplimiento del plan y del presupuesto de su organización.

Asegurar la documentación técnica, los materiales, herramientas y otros elementos necesarios en el puesto de trabajo.

Impartir las reglas de seguridad y salud de los trabajadores y velar por su cumplimiento y por el uso de los medios de protección a ellos asignados.

Proponer el otorgamiento o el retiro de la idoneidad de los trabajadores

Evaluar el desempeño de sus trabajadores y, en correspondencia con ello, podrá proponer la promoción o democión de los mismos.

Evaluar los resultados del trabajo de cada trabajador y la estimulación o penalización asociada a los mismos.

Aplicar, en correspondencia con las facultades otorgadas, las medidas disciplinarias a sus subordinados, de acuerdo a lo establecido.

Influir en la formación y motivación de los trabajadores que dirige, así como proponer el plan de capacitación para la elevación de la calificación de los mismos

Se deberán optimizar, en físico y en valor, los inventarios de producción en proceso, de materias primas y materiales y de la producción terminada. Se organizara el control y despacho de la producción Interunidades. En la actividad de servicios es igualmente valida la reducción de todo tipo de inventarios en almacenes y puntos de ventas. En general, es necesario lograr el máximo de rotación de todos los inventarios.

Los almacenes se organizan en función de la producción de bienes y servicios, para dar una respuesta ágil y oportuna a sus necesidades, se debe velar:

Por la utilización plena de las capacidades de almacenamiento, aplicando las técnicas de economía de almacenes.

Por la custodia, el mantenimiento de los materiales y demás medios en deposito.

Por el cumplimiento de las normas de control interno, establecidas para la recepción, inventario y despacho de las mercancías.

El mantenimiento a los medios y equipos se organiza, en función de la producción y los servicios y su eficiencia se mide concretamente en los resultados de estos, el mismo se puede organizar como una unidad independiente, o como parte de una de las divisiones estructurales de la empresa, pero siempre teniendo en cuenta, que lo primario, es prestar un servicio ágil y al menor costo posible. Las empresas determinaran el sistema de mantenimiento que aplicaran, en correspondencia con su tecnología y características.

En las empresas, donde las características del trabajo lo aconsejen, se podrán vender a los trabajadores las herramientas de uso individual. Las herramientas se venderán al costo de adquisición o con un margen mínimo de utilidades, la empresa tomara las medidas de control

interno que garanticen, que la aplicación de esta medida contribuya a elevar su eficiencia operacional y económica. Se podrá establecer, de conjunto con el sindicato, el tratamiento a las pérdidas o extravíos, al robo, al deterioro, así como el interés de la empresa, en adquirir las herramientas cuando el trabajador cese su vínculo con la empresa, entre otros aspectos.

Los medios de protección individual y colectiva serán entregados, de forma gratuita, a los trabajadores que lo requieran, para la ejecución segura de su trabajo.

Conclusiones del capítulo

- 1) El impacto de la capacitación se refiere a 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.
- 2) 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.
- 3) Los niveles de evaluación de impacto son: satisfacción del capacitando con las acciones de capacitación, aprendizaje, influencia en el desempeño e impacto en la organización en cuanto a: 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.
- 4) Los indicadores de gestión empresarial son: la gestión de los recursos humanos, gestión económica y gestión de la producción.

Capítulo 2. Diseño del procedimiento para la Evaluación del Impacto de la Maestría en Dirección

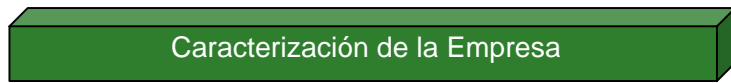
Introducción al Capítulo

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 Maestría en Dirección con vistas a conocer los cambios en la gestión empresarial.

En la **Figura 2.1** se muestra el procedimiento, consta de cinco fases, en la primera se caracteriza la empresa, luego en la fase preparatoria, ocurre un acercamiento al departamento relacionado con el problema y se describe el Clima Organizacional, en la fase de ejecución se seleccionan los instrumentos y se aplican para conocer el impacto de la Maestría. En la cuarta fase se analizan los resultados de la aplicación de los instrumentos, y en la quinta 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 subsistema de dirección.

Fase Introdutoria



Fase Preparatoria

Fase de Ejecución

Fase Análisis

Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación del impacto de la Maestría en Dirección.

Fuente: Elaboración propia.

2.1. Fase Introdutoria. Caracterización de la empresa

En la fase inicial se caracterizará la empresa, en el caso específico, el CAI "Sur del Jíbaro" de forma general, donde se plantea la situación actual de la misma; como se encuentra el proceso de perfeccionamiento empresarial. Se revisa el diseño de la estrategia y si esta 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:

- Productividad.
- Producción mercantil en miles de pesos.
- Gasto de salario por peso de producción mercantil en pesos.
- Ganancias en miles de pesos.
- Ingresos en divisas en miles de dólares norteamericanos.
- Ventas en miles de pesos.