

**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 evaluar el impacto de la capacitación recibida por la Reserva de Cuadros de la UJC de Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC "Felipe Torres Trujillo".

Autor: Ing. Yumar Castro Álvarez

Tutor: Dr. Justo Rojas Rojas

**Sancti Spíritus
2007**

Introducción

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno Cubanos y sus Reservas se plantea que "...dado que los mayores activos económicos con que cuenta nuestro país son el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen la función de dirigir los recursos humanos hacia el logro de objetivos económicos y sociales constituye una tarea de vital importancia. Nuestro país tiene necesidad de que sus cuadros a todos los niveles estudien tenaz y sistemáticamente, que aspiren a dominar las más modernas y eficientes tecnologías, a mantenerse actualizados de la situación económica, política y social de Cuba y del mundo y que luchen permanentemente por alcanzar los más altos niveles de excelencia.

La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos..."

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba refrenda 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."

Según P. Drucker (1996) "... 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..."

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".

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 Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) es la organización juvenil del Partido Comunista de Cuba (PCC), forjada en las concepciones marxista leninistas, las ideas y la práctica del pensamiento de Martí y de Mella y el ejemplo imperecedero de Fidel, heredera y continuadora de las tradiciones de lucha de la juventud cubana que a lo largo de nuestra historia ha estado en el destacamento de vanguardia revolucionaria. Asume la formación comunista de las nuevas generaciones, sustentada en el patriotismo, la fidelidad al PCC, la defensa de los más altos valores humanos y el espíritu profundamente antiimperialista e internacionalista que ha distinguido a la Revolución Cubana; propiciando la participación consciente y entusiasta de todos los jóvenes en su obra.

Trabaja con los estudiantes a través de la Federación Estudiantil Universitaria (FEU), la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEEM) y dirige, orienta y controla la labor de la Organización de Pioneros "José Martí" (OPJM). Tiene bajo su responsabilidad la atención a la Asociación Hermanos Saíz (AHS), las Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ) y la conducción política de varios proyectos juveniles y programas de la Revolución.

La célula fundamental para su funcionamiento lo constituye la Organización de Base (O/Base), espacio ideal y práctico para el debate político, el intercambio y esclarecimiento de ideas y la proyección de las misiones a ella encomendadas con la participación activa de militantes y jóvenes rectorado por sus cuadros, a quienes la batalla de ideas que libra nuestro pueblo, les ha impuesto, como en ningún otro momento, la necesidad de una muy elevada preparación cultural, política e ideológica.

En el Informe Central al VIII Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas, se apuntó: "... Para avanzar aún más en los resultados se debe continuar profundizando en el proceso de selección de los dirigentes juveniles, en su preparación sistemática, en el trabajo con la reserva de cuadros y en la labor decisiva de las direcciones de los Comités de Base..."

Para lograr dichos objetivos, la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo” se encarga de preparar teórica y prácticamente a la reserva de cuadros de la UJC para que se desempeñen como futuros cuadros de la organización en el territorio.

Sin embargo, aunque de forma inmediata se obtiene siempre una valoración positiva del éxito del programa entre los estudiantes que cursan la Escuela, mediante encuestas de retroalimentación, no existe un procedimiento para la evaluación del impacto que el mismo ha tenido sobre el desempeño individual y organizacional de los cuadros que demuestren rigurosamente su efectividad, de ahí que esa sea nuestra **Situación Problemática**.

Por todo ello el **Problema Científico** de la investigación es ¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación recibida por la reserva de cuadros de la UJC de la provincia Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”, que permita mejorar el procedimiento de capacitación?

En este sentido se define como **Objetivo General**: Diseñar e implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación recibida por la reserva de cuadros de la UJC de la provincia Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”, que permita mejorar el procedimiento de capacitación.

Para dar cumplimiento al mismo se definen como **Objetivos Específicos** los siguientes:

- 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.
- Diseñar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación recibida por la reserva de cuadros de la UJC de Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”.
- Implementar un procedimiento evaluar el impacto de la capacitación recibida por la reserva de cuadros de la UJC de Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”.
- Valorar las mejoras del procedimiento de capacitación.

Se define como **Hipótesis de Trabajo**: Si se implementa un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación recibida por la reserva de cuadros de la UJC de la provincia Sancti Spíritus en la

Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”, se estará en condiciones de mejorar el procedimiento de capacitación.

El **Objeto de Estudio** de la investigación lo constituye el procedimiento de capacitación, en tanto que el **Campo de Acción** es el procedimiento de capacitación recibida por la reserva de cuadros de la UJC de la provincia Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”.

Significación teórica- metodológica- práctica y social

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, a nuestro alcance, relacionados con el impacto de la capacitación y el procedimiento de la 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 evaluar el impacto de la capacitación.

El **valor práctico** está dado por la implementación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación que, permita mejorar el procedimiento de capacitación.

El **valor social** se manifiesta en el beneficio que obtienen todos aquellos que deseen conocer cuál 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.

La **viabilidad** de la investigación está dada por el interés y las condiciones con que cuentan el Comité Provincial “de la UJC de Sancti Spíritus y la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”, así como 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 recibida por la reserva de cuadros de la UJC de la

provincia Sancti Spiritus y el procedimiento de capacitación de la Escuela Provincial “Felipe Torres Trujillo”.

- **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.

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial.

La problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño de los individuos y las organizaciones ha cobrado gran importancia en el mundo moderno de hoy y particularmente en Cuba, constituyendo un elemento esencial para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera. Resulta extremadamente controvertida, existiendo diversos, repetidos y singulares criterios y enfoques que avalan, internacionalmente, el interés despertado por el momento de evaluación.

Según el criterio del autor de esta investigación, el análisis de la bibliografía objeto de estudio para la investigación ha permitido mostrar los conceptos necesarios, 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.

1.1 Definiciones necesarias para evaluar el impacto de la capacitación.

Muchos son los autores que han abordado el concepto de **capacitación**. Cacique Guerrero y López Chávez plantean que la capacitación “constituye el conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como propósito formar adultos, con el fin de que adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que les permitan participar significativa y productivamente en la sociedad, de tal manera que estos programas satisfagan las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad”.

Rodríguez Estrada establece que la capacitación “constituye el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del pensamiento de todos los niveles de dirección para que desempeñen mejor su trabajo”.

Francisco Rodríguez García plantea que la capacitación “constituye el conjunto de conocimientos transmitido a los dirigentes para propiciar el desarrollo de sus habilidades y capacidades necesarias que les permitan actuar con creatividad e iniciativa, produciendo en ellos cambios positivos para que su labor sea cada vez más eficiente y profesional”.

Atendiendo a estas definiciones el autor de la investigación considera que la capacitación constituye el conjunto de actividades y acciones encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y modificar positivamente actitudes y aptitudes de los individuos o capacitandos de forma que posibiliten perfeccionar su desempeño individual y el de su organización”.

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 se establecen 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 a la reserva de la UJC para su futuro desempeño como cuadros de la organización. 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, (...) según **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.

Del estudio de Blake M. (1962), se concluye que en muchas ocasiones se comete el error de no adiestrar juntos a los que trabajan juntos. Se trata de capacitar 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.

Métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación.

Existen diversos métodos para desarrollar la capacitación y en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia organización y del individuo en sí.

Se señalan los siguientes

- El aprendizaje mediante el estudio sistemático.

Las posibilidades de que el cuadro (la reserva) 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 (DNA), la cual permite delimitar la diferencia que existe entre el estado real de los cursistas (lo que es) y el estado deseado (lo que debería ser), ello constituye la brecha, elemento imprescindible para el diseño de un programa de capacitación. De acuerdo con Tom. H. Boydell la palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte.

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. De acuerdo con Francisco Rodríguez García (2005), existe una gran diferencia entre las necesidades de los cursitas respecto a los conocimientos o creación de nuevas habilidades: cada uno de estos recibe un tratamiento distinto, es posible que lo que necesite sea un balance entre ellos, pero lo importante es saber dónde se encuentra y así determinar adónde quiere llegar; luego se debe precisar el comportamiento que tiene el individuo en la actualidad, qué exigencias se le plantean y si está en posibilidades y reúne las condiciones para cumplir las exigencias planteadas; si tiene un comportamiento potencial capaz de asimilar el proceso pedagógico será capaz de saltar la diferencia entre el comportamiento real y el deseado.

En el caso que nos ocupa, el programa de capacitación de la reserva de cuadros de la UJC de Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”, se sustenta en la propuesta elaborada por un equipo multidisciplinario integrado por profesores, J’ de cátedras, Subdirectores y Metodólogos, con la aprobación del Consejo Técnico de la Escuela Superior del Partido “Nico López”, atendiendo a aspectos generales y las características propias de los jóvenes como grupo social heterogéneo, la situación del trabajo de la organización, las transformaciones sociales que han de acometer en su futuro trabajo como cuadros, así como la experiencia acumulada de los cursos realizados a la reserva de la UJC en el Sistema de Escuelas del PCC; todo lo cual, indiscutiblemente, permitirá satisfacer un número de necesidades generales de aprendizaje pero, no tiene en cuenta las necesidades particulares e individuales de los integrantes de la reserva de la UJC de Sancti Spíritus. De ahí la importancia de diseñar e implementar un procedimiento que permita evaluar el impacto de la capacitación, que permita mejorar 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.

A la hora de abordar el tema aparecen diversos términos que no hacen distinciones en sus significados; encontrándose vocablos como: **resultado, efecto, impacto**; indistintamente utilizados.

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

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 consideramos 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

Impacto: etimológicamente, proviene del latín *impactus* que es la acción de chocar.

La literatura recoge varias definiciones del concepto impacto en relación con los problemas de la formación y superación de los recursos humanos.

Al respecto, Ortiz (2003) señala 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.

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."

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, que establece el 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.

Según MSc. García Colina F. y MSc. María de los Ángeles Morell Alfonso (2003) **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

Atendiendo a 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 individuos, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La valoración que se realiza se centra, puntualmente, en dos etapas del proceso sin considerar otras variables que intervienen en él.

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.

La evaluación de impacto 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.

Según el diccionario Larousse [1996] en su forma digital, se define como **modelo**: (Del ital. modello < lat. vulgar modellus>.) Cosa que ha de servir de objeto de imitación: modelo de escritura; modelo de factura. Persona o cosa que, por su perfección, es digna de ser imitada: su valentía es un modelo para nosotros. Figura de barro, yeso o cera que después se reproduce en esculturas de madera, mármol o metal.

Representación de alguna cosa en pequeño tamaño: tiene una vitrina con modelos de barcos antiguos. Pieza o conjunto de ellas que sirven para hacer el molde en el que se vaciarán los objetos. Prenda u objeto diseñado y confeccionado por una modista, un taller de costura o un diseñador: lleva un modelo exclusivo de un diseñador francés. Objeto, construcción u otra cosa con un diseño del que se reproducen más iguales: se hizo una falda a partir de un modelo muy actual. Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y estudio: presentó un modelo de la economía nacional para explicar su teoría.

Una vez definido el concepto de modelo se resumen criterios de diferentes autores acerca de los mismos:

Nonaka y Takeuchi, 1995: plantean que en el proceso de creación del conocimiento se distinguen dos tipos distintos de conocimiento (tácito y explícito); es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento - el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles-. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo.

Modelo de Annie Brooking, 1996: trata de incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. Ofrece un marco conceptual para conocer si se utilizaron los procesos y personas adecuados para obtener un mejor rendimiento empresarial. Suministra una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento. Propone dos campos de reflexión: uno de ellos de base -pretensión estratégica de la formación- y el otro operativo, -cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación.

Introduce en el sistema de información a disposición de los que toman decisiones, variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales antes olvidados o difíciles de justificar. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y

los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la organización. Dentro de cada bloque, se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores *driver* (factores condicionantes de otros) e indicadores *output* (indicadores de resultado).

El modelo presenta cuatro bloques:

- Perspectiva financiera: contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que éstos no deben sustituirse, sino complementarse con otros que reflejan la realidad empresarial.
- Perspectiva de cliente: identifica los valores relacionados con los clientes. Para ello, es necesario definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.
- Perspectiva de procesos internos de negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y a conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave por medio de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: 1.- Procesos de innovación (difícil de medir). 2.- Procesos de operaciones. Se desarrollan mediante los análisis de calidad y reingeniería. 3.- Procesos de servicio postventa. Critica la concepción de la formación como un gasto, no como una inversión.
- Perspectiva del aprendizaje y mejora: clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados); Sistemas de información; así como Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

Modelo de Hubert Saint-Onge, 1996: se basa en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas. Incide en la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual. Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el capital intelectual:

- Activos de mercado: Son aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes y por tanto, proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Son la causa de que algunas empresas se adquieran, en ocasiones, por sumas superiores a su valor contable. Sus indicadores son: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración...

- Activos humanos: Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. El trabajador

del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de la empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis,..).

- Activos de propiedad intelectual: Se trata de derechos de propiedad que provienen del intelecto. Otorgan un valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Sus indicadores son patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales...

- Activos de infraestructuras: Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. Incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización o formas de hacer las cosas en la organización -puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio-, sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

Modelo de Bontis, 1996: se debe estudiar la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes.

Modelo Leif and Malone, 1997: estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual, así como entre éste y los resultados empresariales. En este modelo, se establecen los tres bloques que son comunes a la mayoría de los modelos: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Modelo de activos intangibles (Sveiby, 1997): no está estructurado en tipos de capital sino que se compone de cinco áreas de enfoques. Proporciona un equilibrio entre: el pasado (enfoque financiero); el presente (enfoque de cliente -mide un tipo distinto de capital intelectual), el enfoque humano -en el centro, la primera mitad del modelo de capital intelectual- y el enfoque de proceso - mide una gran parte del capital estructural-; así como el futuro - enfoque de innovación y desarrollo -la otra parte del capital estructural.

Modelo Dow Chemical (Dow, 1998): se basa en la importancia de los activos intangibles. Identifica:

- Competencias de las personas: Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones -que sería el capital humano.

- Estructura interna: Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, las personas que se encargan de mantener dicha estructura -que sería el capital estructural.
- Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa -que sería el capital relacional. Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible.

Se propone para la medición y evaluación de estos, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: -indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa; - indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

La propuesta de Euroforum, 1998: surgió producto de la necesidad de disponer de un modelo para la gestión de los activos intangibles. Es una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa, como primer paso, que se extiende a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa -de alto impacto en los resultados financieros. El modelo interfecta las formas de capital para generar valor a la empresa. La estructura del capital intelectual estaría formada por el capital humano, el capital organizacional y las capacidades de la organización para codificar y usar el conocimiento –incluye la cultura, las normas y los valores- y el capital cliente.

Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible (Bueno, 1998): responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados en forma estructurada por las empresas. Pretende ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo, por tanto, pretende acercar el valor de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. Enlaza el capital intelectual con la estrategia de la empresa; es un modelo que cada empresa debe personalizar, es abierto y flexible, mide los resultados y los procesos que los generan; es aplicable, relaciona todos los componentes, combina distintas unidades de medida. Presenta bloques a partir de la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza (capital humano, capital estructural y capital relacional). Ubica elementos, como los activos intangibles considerados, dentro de cada bloque; cada empresa en función de su estrategia, elegirá unos elementos concretos e indicadores para medir y evaluar los elementos donde la definición de indicadores debe ajustarse a cada organización en particular.

Modelo de Knowledge Practices Management (Tejedor y Aguirre, 1998): se plantea que el concepto de capital intelectual es el centro de la argumentación del profesor *Bueno*, cuyo modelo se basa en la dirección estratégica mediante competencias. La evidencia de que los bienes y activos intangibles son cada vez más importantes para la realidad económica, ha motivado la idea de conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener. De este modo, se estima este capital intelectual de la siguiente manera: es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa.

Asimismo, el capital intangible es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa. Además, esto hace que la propuesta de mayor visión de futuro para una empresa pase por enriquecer en la medida de lo posible el capital intangible, para crear lo que se ha venido a denominar una "Dirección estratégica por competencias". Para estructurar estas ideas, se sirve de actitudes o valores, es decir, qué desea ser la empresa, de conocimientos fundamentados sobre qué hace la empresa y, por último, de capacidades, que es una estimación de aquello que se es capaz de hacer.

Modelo de Nova (Nova Care, 1999): se exponen los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se

producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos.

Uno de los modelos más utilizados para la evaluación del impacto de la capacitación es el establecido por **Donald Kirkpatrick (1975)**, resultado de estudios anteriores y de una serie de cuatro artículos publicados entre 1959 y 1960, compilado por el propio autor en la colección "Evaluating Training Programs".

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. Tradicionalmente, 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 hacia una apreciación sumativa que se lleva a cabo una vez concluidas las acciones de capacitación, sin embargo, la reacción puede irse midiendo a lo largo de todo el proceso, fundamentalmente por la propia apreciación de los profesores. Además, durante algún tiempo después de transcurrido el proceso, los capacitandos continúan expresando sus reacciones en su situación laboral, de manera que, concebir la evaluación de la reacción solo al final del proceso, reduciría el alcance de la información que esta etapa de evaluación nos podría proporcionar.

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, quejas, fluctuación y ausentismo del personal, incremento de la productividad en cantidad y calidad, mejora de la calidad.

Como se puede apreciar, los tres primeros niveles se centran en el individuo, mientras el cuarto se orienta hacia cambios en la organización.

Circunscribir la evaluación de la capacitación y su impacto a medir solo en estos cuatro niveles sería limitar 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.

1.4 Procedimientos para el conocer el impacto de la capacitación.

Un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente. Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado. (Directiva N° 002-77-INAP/DNR, Normas para la Formulación de los Manuales de Procedimientos). Manera especificada de realizar una actividad. (ISO 8402)

En el mundo actual existen diversos modelos, procedimientos y metodologías que posibilitan el conocimiento del impacto de la capacitación con vistas a mejorar los sistemas de capacitación. Su estudio permitió al autor de la siguiente investigación hacer valoraciones que sirvieron de base al diseño del procedimiento propuesto.

La metodología de Vázquez Socorrás A. e Idania Pérez Carmona (2003), es una de las propuestas más completas para la medición del impacto de la capacitación; inicia con el estudio del impacto antes de comenzar el curso, se evalúa el diseño del mismo; un segundo momento, ya comenzado el curso, procura la evaluación de su efectividad y en un tercer momento se mide el impacto de la capacitación, lo cual es considerado por el autor de este trabajo como elemento esencial de la investigación ya que, en su estudio persigue medir el impacto una vez concluida la capacitación a la reserva de cuadros de la UJC de Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”, además de estar identificado, con claridad y validado, con un grupo de indicadores para conocer el efecto de la capacitación y los instrumentos de medición. En cada uno de los momentos de la metodología antes referida se establecen indicadores que, son medidos a través instrumentos como encuestas y entrevistas y se mide el impacto desde el punto de vista individual, colectivo, social y económico, estableciendo indicadores de impacto de la capacitación.

Guerrero L. y Nancy García (2003) identifican en el proceso de medición cinco niveles:

Primer nivel: satisfacción de los capacitandos.

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.

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

1. 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, a 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 tanto 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.

El 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 costos, y se exponen las siguientes fórmulas para el cálculo:

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

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

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 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 esto se debe 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 planteados por Agüero M. (2003) y 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 beneficio 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 distintas 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, legales, sociales, económicos u organizativos. 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.

También MSc. García Colina F. y MSc. María de los Ángeles Morell Alfonso (2003) se considera que la evaluación está orientada a 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 y sus reservas 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 cuadro. 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 1999, 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 1995, 1996, 1997 y 1998; durante esa etapa se observó que los indicadores 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 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 de los 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 agregó una sesión vinculada con el mejoramiento personal, que se relaciona con el salario, la promoción y su percepción sobre mejoramiento personal y la atención a su familia.

La metodología está diseñada para evaluar 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 manera 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 realizan 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 adquiridos.

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 sólo en este momento del 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. 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 Costos de la capacitación.

Evaluar la rentabilidad de la formación puede hacerse mediante la comparación de los ingresos con los costos. Sin embargo, si bien 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, ya 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 este 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.

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 la planificación y la evaluación deben 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 e indicadores diferentes, de manera que el análisis conduzca 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 puede 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 el 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 nos conduce a valorar el lugar que ocupan los intangibles, los cuales raras veces aparecen concebidos 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 los servicios, calidad de los procesos, la tecnología e innovación.

Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo, 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).

1.7 Competencias laborales.

Se entiende por competencia la capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situación (Perrenoud, 2000). En palabras de Le Boterf (1997), las competencias no son ellas mismas recursos en la forma de saber actuar, saber hacer o actitudes, mas movilizan, integran y orquestan tales recursos. Esa movilización solo es pertinente en una situación, y cada situación es singular, de manera que pueda tratársela en analogía con otras ya encontradas.

El ejercicio de la competencia pasa por situaciones mentales complejas, esquemas de pensamiento que permiten determinar - más o menos consciente y rápidamente- y realizar -de modo más o menos eficaz- una acción relativamente adaptada a una situación.

Richard Boyatzis [1982), define la competencia laboral como una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, él o ella usa.

Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varias cosas -motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc. pero, solamente vemos la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver a la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia. En otro concepto más, la competencia es una construcción, es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos, -conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer; Le Boterf, (2000)-.

La insistencia en el componente “movilizado” de la competencia se percibe en el artículo de Fernández (1998) al afirmar “...las competencias solo son definibles en la acción...”, no se pueden reducir al saber o al saber hacer, de ahí que no se encuadren con lo adquirido solamente en la formación. Se reconoce en esos procesos una movilización desde el saber a la acción durante la cual se agrega valor en la forma de reacciones, decisiones y conductas exhibidas ante el desempeño. En este sentido la sola capacidad de llevar a cabo instrucciones no define la competencia, requiere además la llamada “actuación”, es decir, el valor añadido que el individuo competente pone en juego y que le permite “saber encadenar unas instrucciones y no solo aplicarlas aisladamente”. En una concepción dinámica, las competencias se adquieren -educación, experiencia, vida cotidiana-, se movilizan, y se desarrollan continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un contexto. En esta concepción, la competencia está en la cabeza del individuo, es parte de su acervo y su capital intelectual y humano, ubicando el concepto en la órbita de la gestión de recursos humanos. La definición de la Comisión de la Función Pública de Canadá dice: “Las competencias representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamiento que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son

factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la Organización“.

La definición de competencia ha evolucionado de un concepto normalizado hacia un concepto comprensivo, las definiciones de competencias como conjuntos integrados por saberes y/o cualidades están dando paso a una comprensión del concepto basado más en capacidades movilizadas. Lo que nos lleva a pensar que el trabajo competente conlleva tras de sí una compleja mezcla de los atributos, las tareas y la capacidad desarrollada por la persona.

El concepto nos lleva a considerar que la competencia no reside en la actividad laboral, no extractamos las competencias de las actividades desarrolladas en un cierto empleo. Es el trabajador quien posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito esa actividad, tarea u operación.

Según se mueve el mundo de las competencias, en este aspecto se distinguen dos polos en la conceptualización de la misma. Uno, en la desagregación o codificación de las tareas y actividades desarrolladas que se concentran en la elaboración de fichas descriptivas de tales tareas. El otro es el extremo generalista que tiende a definir la competencia en una sola palabra, usualmente asociada a una conducta o comportamiento. Algunos ejemplos de este extremo son competencias definidas como: relaciones interpersonales, atención al cliente, comunicación efectiva, etc.

Por último en las más recientes investigaciones sobre el tema, se reconoce la configuración de una competencia colectiva; aquella que explica los resultados que logran los equipos de trabajo y los ambientes proclives a la motivación y a la productividad. Justamente el enfoque de gestión de recursos humanos se detiene en la necesidad de desarrollar esta competencia colectiva en la línea de hacer lo más explícito posible, el extraordinario potencial de conocimientos tácitos que se crean, circulan y aplican en los grupos de trabajo. Uno de los aspectos que distinguen el enfoque de competencia del tradicional enfoque de gestión, basado en las cualidades y las calificaciones, es el que liga la competencia con los objetivos estratégicos de la organización.

1.8 Gestión de los Recursos Humanos. (GRH)

La era en que se desarrollan las prácticas empresariales actuales, exige un reordenamiento de todas las técnicas y métodos para mejorar el nivel de gestión, dentro de ello se considera foco principal una GRH efectiva, que potencie cada vez más la formación y el bienestar de los miembros de una organización, por lo que los enfoques actuales, bajo las cuales se desarrolla esta actividad, deben estar a tono con el desarrollo actual y con las perspectivas siguientes:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la Institución, y además, de manera preactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnologías de las tareas.
- El soporte informativo de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Según lo que dice el diccionario **Aristos (1987)**:

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en la empresa.

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman una organización.

En **Menguzato (1989)**, se plantea que en la mayoría de las obras del *Management* traducidas al castellano, sobre todo en Hispanoamérica, se acepta el término *Administración*, sin embargo, dicho término no es del todo satisfactorio en cuanto a que por un lado tiene cierta connotación

pública y por otro hace pensar en las tareas administrativas de la empresa.

El término *Dirección*, expresa una función concreta dentro de lo que significa "organización", a saber la coordinación y el mando del factor humano; y también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe.

En mayor escala es usado el término "gestión", que aunque en castellano suele referirse a corto plazo y el nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como acepción en que este tipo de escuela está más orientado hacia el entorno.

En general el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos no es más que el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica.

1.9 Los sistemas de capacitación.

Los sistemas de capacitación deben influir en 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 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 parecerse, 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 de la 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 acabó 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 está 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 la reserva de la UJC 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 Políticos y 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 del 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 y de los servicios. 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 día, la formación y desarrollo se basa en distintos 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, además, 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 currículum 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 organizaciones 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 estratégica.

1.12 Papel de la Dirección de las empresas en 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, 1985 planteó que “...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...”

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 del propio 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 el nivel primario, 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" que, 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.

1.13 Tratamiento y control a la reserva de cuadros de la UJC.

En la selección y promoción de los cuadros de la UJC resulta de vital importancia el trabajo con la reserva, por lo que se enumera un grupo de aspectos que deben atenderse en su conformación:

- Las mismas se confeccionarán y actualizarán permanentemente con todos aquellos militantes o cuadros que posean las condiciones reales para ser promovidos según el nivel al que corresponda, avalados por el resultado del cargo que desempeña, que incluye: iniciativas, creatividad, capacidad organizativa, incondicionalidad, consagración al trabajo, prestigio en su colectivo, etc.
- Constituirá un elemento determinante los resultados de las evaluaciones que se realizan anualmente como militante y como cuadro de la UJC.
- Las listas de reserva serán aprobadas por el organismo del cual es nomenclatura.

- En su selección intervienen todos sus cuadros y las O/Base, rectorado por la esfera que atiende la actividad organizativa, quien velará por la calidad de los seleccionados y la documentación que requiere el proceso como tal. Los primeros secretarios de los comités municipales y provinciales son los máximos responsables de esta actividad.
- La cantidad de integrantes de la reserva está en dependencia de las posibilidades y características de la cantera con que se cuente, no obstante debe evitarse que sean muy numerosas, pues esto obstaculiza la atención individual requerida.
- En su control deben estar diferenciadas las inmediatas y mediatas, pues de aquí depende, también, el tratamiento que debe dársele.
- Las reservas definidas como inmediatas deben cumplir todos los requisitos que se exigen para ser cuadros de la UJC y por tanto deben tener reales posibilidades de ser promovidos en el momento preciso que se necesite y determine el organismo.
- En la selección de los integrantes de las listas de reserva debe tenerse como prioridad: la cantera que representan los dirigentes y ex dirigentes de FEU y la FEEM, los dirigentes de las O/Base, los militantes y cuadros profesionales de los diferentes sectores según el nivel al que corresponda la reserva.
- Debe constituir un objetivo permanente en el trabajo con la lista de reserva elevar el nivel cultural de sus miembros, lo que debe tenerse en cuenta en su selección.
- Los seleccionados para integrar las listas de reserva que no sean cuadros profesionales de la UJC, antes de su aprobación en el nivel que corresponda, deberán ser entrevistados por el primer secretario o miembro del buró ejecutivo que este designe y el funcionario que atiende la actividad.
- En cada nivel se desarrollará un plan de desarrollo individual que incluirá la participación de los que no sean cuadros de la UJC en las comisiones auxiliares, en procesos políticos, conferencias y su preparación en cursos y escuelas políticas y militares junto a otros cuadros. Esto deberá ser evaluado sistemáticamente.
- Debe evitarse sobrecargarse de tareas a los miembros de las listas de reservas que no son profesionales en el trabajo de la UJC, por lo

que al efectuar la planificación debe realizarse lo más objetiva posible.

- Las listas se confeccionarán sin definir cargos ni esferas, es decir, se prepararán integralmente.
- Antes de la aprobación definitiva se consultará con la dirección del PCC en las instancias correspondientes, así como el miembro del buró de la instancia superior que atiende el territorio.

Canteras para las reservas de cuadros de la UJC.

- Miembros de los comités municipales de la UJC.
- La dirección de las O/Base.
- Ex dirigentes de la FEEM y la FEU.
- Actuales miembros de los secretariados de la FEEM y la FEU.
- Miembros de las comisiones de trabajo.
- Militantes destacados con posibilidades de prepararse.

Requisitos a tener en cuenta para evaluar la incorporación de un militante de la UJC a la reserva.

- Tener como mínimo 2 años de antigüedad en la UJC.
- Tener como mínimo 2 años de vínculo laboral, los que constarán en su expediente.
- Si es del sexo masculino haber cumplido con el Servicio Militar General.
- Tener nivel superior o de manera excepcional, si no existe otra variante, la enseñanza media vencida y posibilidades reales de seguirse superando hasta hacerse universitario.

Conclusiones parciales

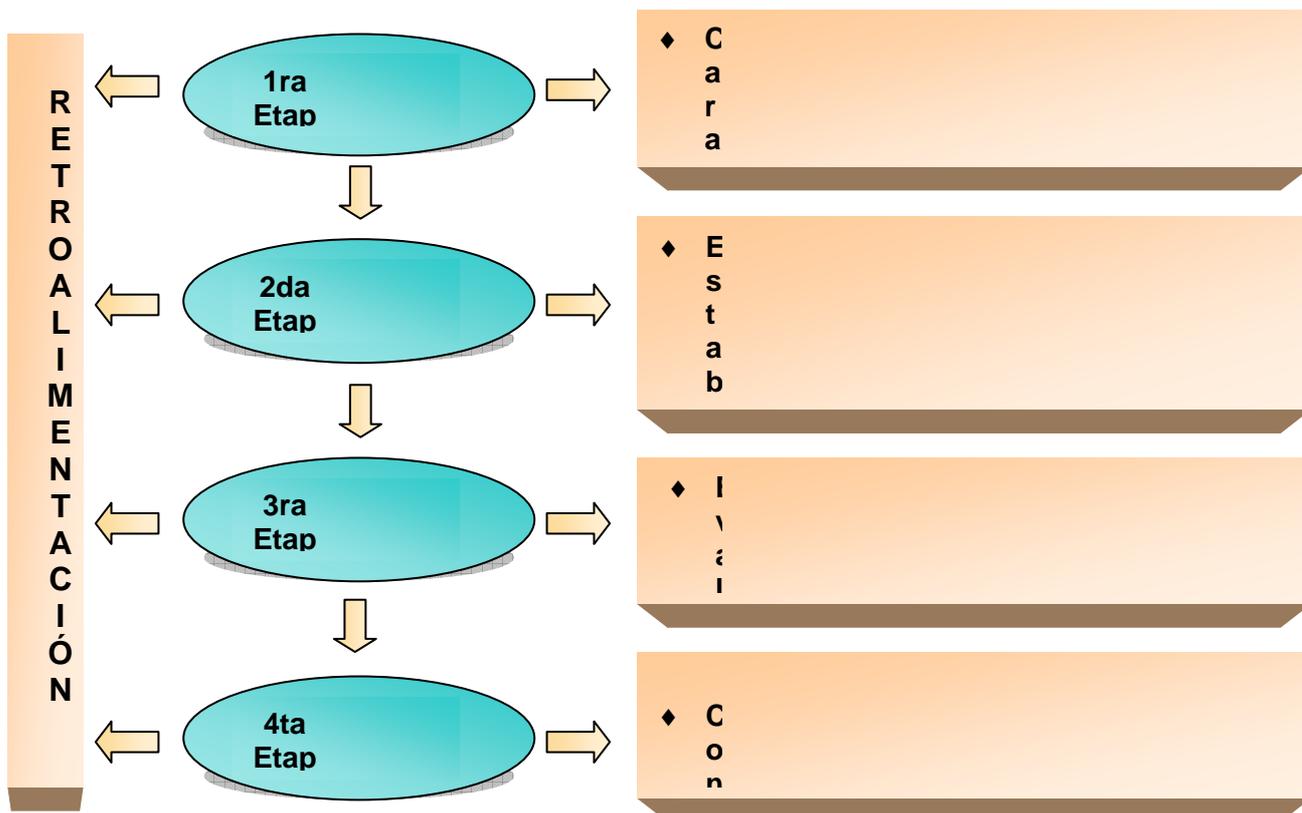
- El estudio de una amplia bibliografía de numerosos autores, - cubanos y extranjeros-, ha permitido acopiar la información y conocimientos necesarios para el desarrollo de esta investigación relacionada, con la evaluación del impacto de capacitación.
- Existe diversidad de criterios en relación al tema, aunque generalmente, se coincide en que el impacto debe evaluarse en diferentes momentos y niveles.
- En el ámbito empresarial mundial, el nivel de preparación y gestión de los recursos humanos, determinará, básicamente, las ventajas competitivas.

- Es un tema complejo que, cobra importancia creciente en el mundo de hoy.

Capítulo 2. Diseño del procedimiento para evaluar el 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 evaluar el impacto de la capacitación con vistas a mejorar la capacitación.

El procedimiento consta de cuatro etapas. En la primera – diagnóstico-, se caracteriza la UJC de Sancti Spíritus y se estudian los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación: diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, plan de capacitación, presupuesto y ejecución; en la segunda etapa – medición-, se establecen los indicadores de impacto: satisfacción, aprendizaje, desempeño en el puesto y análisis económico, se seleccionan los instrumentos para medir el impacto, se miden los indicadores, y se calculan y valoran los indicadores medidos; en la tercera etapa – evaluación-, se evalúa el impacto de la capacitación y se valoran los beneficios del procedimiento de capacitación y en la cuarta – control-, 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.

2.1. Etapa de Diagnóstico: Caracterización de la UJC de Sancti Spíritus. Estudio de los elementos que componen el procedimiento para el programa de capacitación: diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, plan de capacitación, presupuesto, ejecución.

2.1.1. Caracterización de la UJC de Sancti Spíritus.

En la fase inicial se caracterizará la UJC de Sancti Spíritus, partiendo de su misión y objetivos generales como organización juvenil del Partido Comunista de Cuba y vanguardia de la juventud cubana. Se precisarán algunos elementos relacionados con su estructura, composición y otros, así como indicadores de la política de cuadros de manera que, permitan ofrecer una visión de la situación actual de la organización en el territorio.

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

2.1.2 Estudio de los elementos que componen el procedimiento para el programa de capacitación.

2.1.2.1 Diagnóstico o determinación de las Necesidades de Aprendizaje. (DNA)

La DNA es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes, y hábitos que el trabajador requiere para desempeñarse efectivamente en su puesto.

La DNA proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas. Con ello se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo en todos los niveles y áreas de cada organización. Esta actividad proporciona la materia prima para elaborar los planes anuales de capacitación y las proyecciones de formación y desarrollo; facilitará la confección del presupuesto y proporcionará indicadores, no solo para la implantación, sino también, para la evaluación y para la gestión de la capacitación en la organización.

Otros objetivos de la DNA son:

1. Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento, y desarrollo del personal de la empresa, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.

2. Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/eventos detectados.
3. Determinar los programas de capacitación, así como las personas que sean factibles de obtener una constancia en habilidades laborales.
4. Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa basados en los perfiles ocupacionales o profesiogramas.
5. Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc., requeridos para cada curso / evento a impartir.
6. Observar cuáles son las necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo.

Para llevar a cabo este procedimiento sugerimos la aplicación del Modelo de DNA que consta de tres fases o pasos principales:

Fase 1: Análisis de la Organización.

En cada empresa esta fase se centra en:

1. La revisión de los documentos internos.
2. La cultura.
3. La estructura con las proyecciones de cambio previstas.
4. La programación de las inversiones.
5. La estrategia de I+ D, las tendencias del sector y su evolución.
6. Los resultados del trabajo en el año anterior y las necesidades de formación que en el mismo no fueron satisfechas.
7. Cambios cualitativos y cuantitativos que en los Recursos Humanos conllevarán las inversiones.

Fase2: Análisis Funcional Individual.

Centrado en la determinación de necesidades a corto y largo plazos. Es este momento donde se debe contar con los perfiles de puestos (perfil de competencias) o los profesiogramas .En los casos de aquellos puestos, para los cuales no se disponga, será necesario realizar previamente una breve descripción del mismo de manera tal que permita tenerse una visión general.

Las necesidades detectadas deben clasificarse en:

- Necesidades manifiestas

Las necesidades manifiestas tienen generalmente un carácter preventivo y estarán dirigidas a solucionar los siguientes problemas:

1. Completamiento o ajuste de plantillas.

2. Ampliación del perfil de trabajo.
3. Cambio de puestos de trabajo o en el contenido de trabajo del puesto que se está ocupando.
4. Cubrir las bajas naturales.
5. Proyecciones de desarrollo profesional de directivos, jefes y técnicos.
6. Asimilación de nuevas tecnologías.
7. Actualización y homologación necesaria de la fuerza de trabajo.

➤ Necesidades encubiertas.

Las necesidades encubiertas tienen un carácter correctivo por lo que su determinación es más compleja; están dirigidas a precisar en qué competencias existen deficiencias de conocimientos teóricos y de habilidades que, no permiten un desempeño idóneo para cada trabajador en su puesto o de colectivo de trabajadores en sus áreas.

Para su determinación se utilizan diferentes técnicas de investigación en función de los objetivos que se persigan, así como el tipo y la cantidad del personal que se investiga. Las técnicas que más se utilizan son:

1. Inventario de Habilidades.
2. Pruebas de Desempeño.
3. Entrevistas (dirigidas y semidirigidas).
4. Encuestas.
5. Observación.
6. Cuestionario.
7. Lista de Verificación.

El Inventario de Habilidades y las Pruebas de Desempeño han demostrado ser las técnicas más efectivas y completas para determinar necesidades encubiertas de capacitación de los obreros.

Fase3: Informe de los resultados del diagnóstico.

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 y 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; quién o quiénes participarán, 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 realizó la DNA. Debe quedar firmado por ambos como constancia de lo que se acordó obteniéndose el Pre Plan de Capacitación.

Toda esta valiosa información que se adquiere debe, para su procesamiento, análisis y control, llevarse a una base de datos donde se concilie lo siguiente:

1. Los conocimientos (nivel y cursos recibidos) y habilidades de los miembros de la plantilla.
2. El tiempo y el costo que normalmente se requiere para formar a un trabajador en una habilidad concreta.
3. Los cursos especializados que se han ejecutado y si estos son con personal de la empresa o fuera de ella, así como su plan de estudio.
4. Todos los modos de formación con sus costos, beneficios e implicaciones.
5. Los principales proveedores e instructores de la empresa.
6. Los medios materiales con los que se cuenta.

La empresa que no tenga elaborada y acordada la DNA en las diferentes áreas y niveles, se considerará como que no tiene un Plan de Capacitación que corresponda a sus necesidades reales.

La realización de la DNA es un proceso continuo e ininterrumpido, que debe estar actualizándose siempre, pero que, anualmente tiene una primera etapa en los primeros seis meses del año con vistas a planificar y organizar las acciones de capacitación del próximo año.

El capacitador de cada empresa es responsable de organizar y controlar el proceso de DNC en las diferentes áreas. Se ratifica que los jefes de cualquier nivel o área son los máximos responsables de dirigir la DNC, 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 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.

Determinación de las competencias laborales.

La diferencia entre el estado real de los cursistas y el deseado constituye la brecha entre las competencias requeridas y las que en realidad existen.

El surgimiento de la competencia laboral guarda relación con los diferentes planos de la transformación productiva, tal es el caso de la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado, la gestión y desarrollo de recursos humanos y las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del estado.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección del personal, el cual puede apoyarse ya no únicamente sobre diplomas sino sobre capacidades reales demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencias antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

Existen cuatro grandes procesos aplicativos en relación con la competencia laboral:

1. Identificación de Competencias: Es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo, con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral. El proceso de identificación de competencias da como resultado el perfil de competencias. El perfil, si se adopta como base por varios interesados, se convierte en norma o estándar.

2. Normalización de Competencias: Es un proceso de interacción y de acuerdo entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores e instituciones públicas, con el propósito de establecer un estándar sobre competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional. El resultado es una norma o estándar de competencia que no es otra que la expresión escrita y formalizada entre diversos agentes, de los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión

que el trabajador debe movilizar para desempeñar con éxito una actividad laboral. Una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye lo que una persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho; las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia; y los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

3. Formación Basada en Competencias: Es el proceso de enseñanza / aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además, desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en soluciones emergentes. Se estima que el proceso de enseñanza / aprendizaje es útil para adquirir competencias para la vida, es decir, para la participación activa y responsable, en la sociedad y en el trabajo, para el desempeño con autonomía y creatividad, aplicando la capacidad de análisis crítico, además de los conocimientos técnicos que el trabajador o trabajadora posee.

4. Certificación por Competencias: Es el acto mediante el cual se reconoce la competencia demostrada por el trabajador independientemente de la forma como la haya adquirido. Implica una evaluación previa, usualmente en función de los requerimientos de la norma de competencia. La evaluación debe asegurar la transparencia, ser confiable, válida y consistente. Se certifica la competencia que el trabajador demostró evidenciando sus conocimientos y su desempeño. La evaluación se realiza sobre la base de la norma de competencia; sirve de diagnóstico pues, se compara el desempeño del trabajador con lo establecido por el estándar.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección del personal, el cual puede apoyarse, ya no únicamente sobre diplomas, sino sobre capacidades reales demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación del personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencias. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencias antes que, por la tradicional

y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que, interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

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.		
Índice de Brechas Identificadas Competencias requeridas	$\left(1 - \frac{CP}{CR}\right) * 100$		CR:

para el cargo.

2.1.2.2 Plan de Capacitación.

El Plan de Capacitación para el año es donde se plasma la estrategia a seguir y se estructuran los proyectos que responden a las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. En este punto se especifica, en términos mensurables y observables, el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.

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. 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 No. 487.

Las Empresas además, conformaran el presupuesto de gastos que del Plan se derivan en correspondencia con los modos de formación a utilizar, las acciones de carácter interno o externo, el lugar de desarrollo, los proveedores a emplear, etc., de acuerdo a la metodología que sobre el presupuesto financiero proponemos.

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 Técnico de Capacitación (CPT), el cual se calcula a través de la relación entre el cumplimiento de los Cursos Impartidos (CI) y los Cursos Programados (CP). Debe encontrarse en un 100% al final del

período analizado para considerarse favorable, si no se deben valorar las causas del incumplimiento de la planificación de los cursos.

Aparecen, además, el Índice de Coincidencia de la DNA con el Plan Técnico de Capacitación (ICDNAPC) para saber si los cursos planificados están en correspondencia con las necesidades de los trabajadores, y el Índice de Cumplimiento de la DNA en el Plan Técnico de Capacitación (ICDNAPT) que, muestra la Cantidad de Necesidades de Aprendizaje que no se satisfacen con el plan de capacitación.

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

Los indicadores deben calcularse trimestralmente.

- Cumplimiento del Plan Técnico de Capacitación:

$$CPT = CI / CP \times 100, \text{ donde}$$

CI: Cursos Impartidos,

CP: Cursos Programados.

- Índice de Coincidencia de la DNA con el Plan Técnico de Capacitación:

$$ICDNAPC = APCDNA / TAPC \times 100, \text{ donde:}$$

APCDNA: Cantidad de Acciones del Plan Técnico de Capacitación que responden a la DNA.

TAP: Total de Acciones del Plan Técnico de Capacitación.

- Índice de Cumplimiento de la DNA en el Plan Técnico de Capacitación

$$ICDNAPT = CNRPC / TNA \times 100, \text{ donde:}$$

CNRPC: Cantidad de Necesidades de Aprendizaje reflejadas en el Plan Técnico de Capacitación.

TNA: Total de Necesidades de Aprendizaje.

2.1.2.3 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:

1. Pago del salario al personal que se incorpora o se encuentra en adiestramiento o cursos de habilitación, perfeccionamiento, postgrados, maestrías, etc.
2. Pago a profesores o instructores contratados para impartir docencia.
3. Pago a terceros por la organización e impartición de cursos de capacitación y adiestramiento.
4. Dieta para realizar cursos de capacitación o adiestramiento fuera de la provincia.
5. Presupuesto para capacitar en otros países a Especialistas y Técnicos en nuevas tecnologías.
6. Adquisición de Información Científico Técnica.
7. Adquisición de recursos, materiales y medios audiovisuales para el desarrollo de la actividad de la Empresa o Entidad.
8. Tener en cuenta en el presupuesto de inversión de la empresa o entidad la adquisición de equipamiento tecnológico para laboratorios y aulas especializadas.
9. Contratación de traductores para cursos realizados por especialistas extranjeros.
10. Alquiler de Locales Especializados y Aulas para la impartición de cursos.
11. Participación en eventos Científicos Técnicos nacionales e internacionales.

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.

En el análisis de costo debe elaborarse una ficha donde se diferencien los gastos del curso:

-Costo del curso.

-La logística (transporte, hospedaje, dieta, infraestructura).

-Lugar de desarrollo.

-Otros.

El indicador que aparece a continuación refleja el cumplimiento del presupuesto de capacitación (CP), 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 de Capacitación

$$CP = CPR/PP \times 100, \text{ donde:}$$

CPR: Cumplimiento de Presupuesto Real.

PP: Presupuesto Planificado.

2.1.2.4 Ejecución del Plan de Capacitación.

La alta dirección debe garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de capacitación 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 esta etapa se ejecutan las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les permitan 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 aprendizaje, 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.

Los objetivos de la ejecución del Plan de Capacitación son:

- 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 organización y así ayudar a alcanzar y cumplir 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 fluctúa 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 (IEARC) refleja en qué medida se cumplen las acciones de capacitación 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.

$$\text{IEARC} = \text{ACE/TAC} \times 100, \text{ donde:}$$

ACE: Acciones de Capacitación Efectuadas.

TAC: Total de Acciones de Capacitación.

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.

Índice de capacitación extraplan.

$ICE = CAE/TA \times 100$, donde:

CAE: Cantidad de Cursos Extraplan

TA: Total de Cursos Impartidos. (Incluye los extraplan)

El Área de Capacitación de cada empresa o entidad analizará, de conjunto con los jefes de áreas, el desempeño de los capacitados o adiestrados para evaluar los resultados obtenidos a partir de indicadores establecidos en la empresa para el análisis costo beneficio.

Entre los indicadores para evaluar el costo beneficio, pueden considerarse los siguientes:

1. Disminución del tiempo de ejecución de las tareas.
2. Aumento de la calidad del producto.
3. Incremento de la satisfacción del cliente.
4. Disminución del índice de averías.
5. Aumento de la productividad del trabajo.
6. Disminución del índice de rechazos o pérdidas.
7. Aumento de la rapidez y destreza del trabajador.
8. Disminución de los errores de operación.
9. Disminución del índice de accidentalidad.
10. Sobrecumplimiento de la norma.
11. Mejoramiento del clima laboral.
12. Mejora en los servicios que se prestan.
13. Aumento de la calidad de la asistencia técnica.

2.2 Etapa de Medición: Identificación de los indicadores para evaluar el impacto de la capacitación, -establecer los niveles de evaluación del impacto-, selección y aplicación de los instrumentos para evaluar el impacto, medición, y cálculo y valoración de los indicadores medidos.

2.2.1 Identificación los indicadores para evaluar el impacto.

En esta etapa se establecen los indicadores para evaluar el impacto de la capacitación, los cuales se corresponden con los niveles de impacto que se reflejan mediante la participación en los cursos de capacitación, que son: el Nivel 1: Satisfacción, Nivel 2: Aprendizaje, Nivel 3:

Desempeño en el Puesto y Nivel 4: Resultados o Análisis Económico. Además, se realiza la selección de los instrumentos, la medición y el cálculo y valoración de los indicadores medidos.

2.2.1.1 Nivel 1: Satisfacción.

Su objetivo es obtener información de los alumnos durante y al finalizar una acción concreta de capacitación: 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:

$$SC = (S + AS) / T \times 100, \text{ donde:}$$

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 entre 70% al 89% se considera regular y menos del 70% no existe satisfacción con el curso.

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 aptitudes. 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:

$$AC = NO / NM \quad , \text{ donde:}$$

AC: aprovechamiento académico.

NO: Nota Obtenida.

NM: Nota Máxima.

Si la Nota Obtenida es de 5 o 4 -de 5 que es el máximo-, se considera un nivel de aprendizaje favorable, si se obtiene 3 será desfavorable.

$$AC = RS/TRA \times 100 \quad , \text{ donde}$$

AC: aprovechamiento académico.

RS: respuestas satisfactorias.

TR: total de respuestas relacionadas con el aprendizaje.

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

Para ello se utilizó la encuesta que aparece en el anexo 3. 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.

El Desempeño en el Puesto se puede calcular:

$$DP = TRAS / TR \times 100, \text{ donde}$$

TRAS: Total de respuestas satisfactorias.

TR: Total de respuestas.

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

Para ello se utilizo la encuesta que aparece en el anexo 3. 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 de su impacto 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

$$RBC = \frac{\textit{Beneficios}}{\textit{Inversion}} \times 100, \text{ donde:}$$

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 reportó 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.

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).

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 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 los 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. María 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. Los métodos se que se utilizarán en la presente investigación serán:

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.

Con este método se persigue:

1. Caracterización de los sujetos observados.
 - Enfatizar los aspectos distintivos y comunes entre ellos.
2. Descripción del local.
 - Características del ambiente donde fue hecha la observación, espacio físico.
3. Descripción de actividades.
 - Actividades generales.
 - Secuencia en que ocurren.
4. Reconstrucción de diálogos.
 - Palabras, gestos.
 - Expresiones dichas entre los sujetos.
 - Expresiones dichas en la relación sujetos investigadores.
5. Descripción de eventos especiales que pueden haber ocurrido durante la observación.

- Descripción del suceso.
 - Personas implicadas.
6. Comportamiento de los observadores.
 - Actitudes, acciones y conversaciones con los participantes durante la observación.
 7. Observaciones generales.
 8. Reflexiones de los observadores.

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 III: La UJC en la construcción de la sociedad socialista cubana. 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: 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 ser de 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.

La entrevista por teléfono se ha convertido en un novedoso método en el ámbito comercial, en algunos países ya se habla de tele marketing (sistema de comunicación medible entre una empresa y sus clientes basado en el uso interactivo del teléfono). Este tiene como ventajas su economía, su accesibilidad y la posibilidad de evitar intermediarios entre la empresa y el destinatario de su acción. Pero también tiene como desventajas la falta de visión del consumidor; particularidad del teléfono, lo que supone que su utilización se reduce al hogar y centro de trabajo. Por último, no todos los hogares y zonas geográficas son accesibles a través del teléfono.

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 acopio 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 llevan 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 tratara 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.

La importancia de los entrevistadores en la encuesta personal.

La encuesta personal exige la utilización de un conjunto de entrevistadores que lleve a cabo el trabajo de campo. El entrevistador representa un papel fundamental en la realización de la entrevista y se convierte en un complemento del cuestionario. La selección de los entrevistadores se debe realizar teniendo en cuenta las características del tema objeto de estudio, el colectivo analizado y el lugar de realización de las entrevistas. Además los entrevistadores deben tener facilidad para la comunicación, trato agradable, etc. La formación de los entrevistadores debe ser muy completa para que realicen su trabajo sin problemas, para ello deberá dominar aspectos como: los objetivos del estudio y conocimiento del tema y población analizada, normas de cumplimentación del cuestionario, procedimiento de captación y motivación del entrevistado, resolución de situaciones imprevistas, etc. El control de los entrevistadores se lleva a cabo mediante la revisión del trabajo realizado, aunque el mejor método de control será la motivación en su trabajo y evitar sistemas de remuneración que premien más la cantidad que la calidad.

➤ **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.
- ❖ 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.
- ❖ 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 debemos codificarlo 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.**

Llegado este punto estamos en condiciones de comenzar a entrevistar a los integrantes de la muestra seleccionada. 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 qué 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.

Fuentes de error en las encuestas.

Para obtener resultados significativos de la encuesta necesitaremos 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 estas condiciones 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 debido 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 válida 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 toda la población se puede calcular la muestra a través de la fórmula que a continuación se describe:

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

n : Tamaño de muestra a encuestar.

1- α : 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 calculo de los indicadores se realizará a través de las fórmulas que aparecen en el epígrafe 2.2.1 -Identificación los indicadores para evaluar el impacto- y la valoración será de acuerdo a las escalas establecidas, las cuales han sido validadas en estudios anteriores.

2.3 Etapa de Evaluación: Evaluación del impacto de la capacitación en la Organización. Valoración de los beneficios en el procedimiento de capacitación.

2.3.1 Evaluación del Impacto en la Organización.

En esta etapa se realizará la evaluación del impacto de la capacitación a la reserva de cuadros de la UJC de Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo, apoyados en el cálculo de los indicadores, estableciendo un índice de impacto de la capacitación.

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

EIC: Evaluación del Impacto de la Capacitación.

TI: Total de Indicadores.

El resto de los elementos de la fórmula se han explicado en los epígrafes anteriores. La Evaluación del Impacto de la Capacitación, también puede ser expresado en por ciento.

Si EIC se encuentra entre 90% y 100% se considera muy favorable; si es entre 70% y 89% favorable y por debajo del 70% desfavorable. Esta escala ha sido validada en estudios anteriores.

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 constituyen 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.

2.3.2 Valoración de los beneficios en el procedimiento de capacitación.

Se hace una valoración de los beneficios en el procedimiento de capacitación, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos en cada etapa servirán para poder mejorar el procedimiento de capacitación de la organización en general. De acuerdo a los problemas que se diagnostiquen se podrá establecer un conjunto de medidas con fecha, responsable y demás datos necesarios para resolver las deficiencias que se presenten en el proceso de capacitación.

Las recomendaciones se le harán llegar al departamento de cuadros de la UJC y la Escuela Provincial del PCC de Sancti Spíritus según el impacto o a las necesidades diagnosticadas. Ellos serán los encargados de definir responsables y fechas de acción.

2.4 Etapa de Control. Control y retroalimentación del procedimiento.

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. Precisamente la medición 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. Se diseñó un procedimiento que responde a las necesidades de la investigación, apoyados en el Marco Teórico Referencial
2. Consta de cuatro etapas: una primera de diagnóstico; la segunda de medición; la tercera de evaluación y la cuarta de control y retroalimentación.

3. Se señala la necesidad de utilizar la información obtenida para trazar un plan de acción que permita mejorar el procedimiento de capacitación y con ello elevar el desempeño en el puesto de los cuadros y sus reservas.

Capítulo 3. Implementación del procedimiento para evaluar el 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 reserva de cuadros de la Unión de Jóvenes Comunistas de Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo”.

El procedimiento consta de cuatro etapas. En la primera – diagnóstico-, se caracteriza la UJC de Sancti Spíritus y se estudian los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación: diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, plan de capacitación, presupuesto y ejecución; en la segunda etapa – medición-, se establecen los indicadores de impacto: satisfacción, aprendizaje, desempeño en el puesto y análisis económico, se seleccionan los instrumentos para medir el impacto, se miden los indicadores, y se calculan y valoran los indicadores medidos; en la tercera etapa – evaluación-, se evalúa el impacto de la capacitación y se valoran los beneficios del procedimiento de capacitación y en la cuarta – control-, se comprueba si se realizaron los pasos anteriores de acuerdo a lo planificado, para mejorar cualquier problema detectado con la aplicación del procedimiento.

3.1. Etapa de Diagnóstico: Caracterización de la UJC de Sancti Spíritus. Estudio de los elementos que componen el procedimiento para el programa de capacitación: diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, plan de capacitación, presupuesto, ejecución.

3.1.1. Caracterización de la UJC de Sancti Spíritus.

La Unión de Jóvenes Comunistas es la organización juvenil del Partido Comunista de Cuba, forjada en las concepciones marxista leninistas, las ideas y la práctica del pensamiento de Martí y de Mella, y el ejemplo imperecedero de Fidel. Es la vanguardia de la juventud cubana; fruto inmediato de la unidad cimentada entre los jóvenes que combatieron a la tiranía desde las filas de las diferentes organizaciones revolucionarias; integradas en la Asociación de Jóvenes Rebeldes, surgida por iniciativa del Che, y que devino el 4 de abril de 1962, a propuesta de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Rúz, en la organización marxista leninista de la juventud cubana.

Es el fruto inmediato de la unidad cimentada entre los jóvenes que combatieron a la tiranía desde las filas de las diferentes organizaciones revolucionarias; integradas en la Asociación de Jóvenes Rebeldes, surgida por iniciativa del Che, y que devino el 4 de abril de 1962, a propuesta de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Rúz, en la organización marxista leninista de la juventud cubana. Nuestra organización es resultado, sobre todo, de los que han realizado innumerables jornadas por la defensa de la Revolución; jóvenes "cinco picos", alfabetizadores, milicianos, combatientes de Girón, de la lucha contra bandidos, columnistas del Centenario, de macheteros, constructores, estudiantes, maestros, deportistas, científicos, médicos, combatientes y trabajadores internacionalistas, además de otros exponentes surgidos de la clase obrera y el pueblo.

La Unión de Jóvenes Comunistas es la vanguardia de la juventud cubana, orgánicamente independiente y tiene un carácter selectivo, agrupando a los jóvenes más revolucionarios de todos los sectores de la sociedad. Se rige por los principios del centralismo democrático, la dirección colectiva y la responsabilidad individual, el ejercicio de la crítica y la autocrítica, la disciplina consciente y férrea, y encamina su labor a partir de una estrecha vinculación con las masas juveniles, a las cuales se debe y representa.

Asume la formación comunista de las nuevas generaciones, sustentada en el patriotismo, la fidelidad al Partido Comunista de Cuba, la defensa de los más altos valores humanos y el espíritu profundamente antiimperialista e internacionalista que ha distinguido a la Revolución Cubana a través de la Organización de Pioneros "José Martí" (OPJM), la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEEM), la Federación Estudiantil Universitaria (FEU) y otros proyectos juveniles.

El órgano superior de dirección en la provincia y municipios es la correspondiente asamblea de la militancia, que se constituye

normalmente, cada dos años y medio, para hacer un balance de la labor realizada, aprobar los objetivos de trabajo para el próximo período, elegir al comité, así como tratar otros asuntos que se estimen necesarios. En los períodos entre asambleas el pleno del Comité a cada instancia elige al Primer Secretario y al resto del Buró; y este a su vez dirige el trabajo entre uno y otro pleno de los Comités, para lo cual se apoya en la labor de los aparatos auxiliares de cuadros profesionales de la Organización.

El componente principal de la estructura de la UJC es el Comité de Base (C/B) que actúa directamente en el centro de trabajo, de estudio o unidad militar encabezado por su Secretario General, cantera fundamental para la reserva de cuadros.

Integran la organización juvenil espirituana 28 911 militantes, agrupados en 2 348 organizaciones de base (O/B). De ellos 13 334 (46.1%) son estudiantes, 4 426 (15.3%) obreros, 1 045 (3.6%) profesionales, 2 434 (8.4%) profesores y maestros, 865 (3%) campesinos y cooperativistas, 1 287 (4.4%) médicos, estomatólogos y enfermeros.

Composición de la militancia UJC de Sancti Spíritus por sectores de la economía

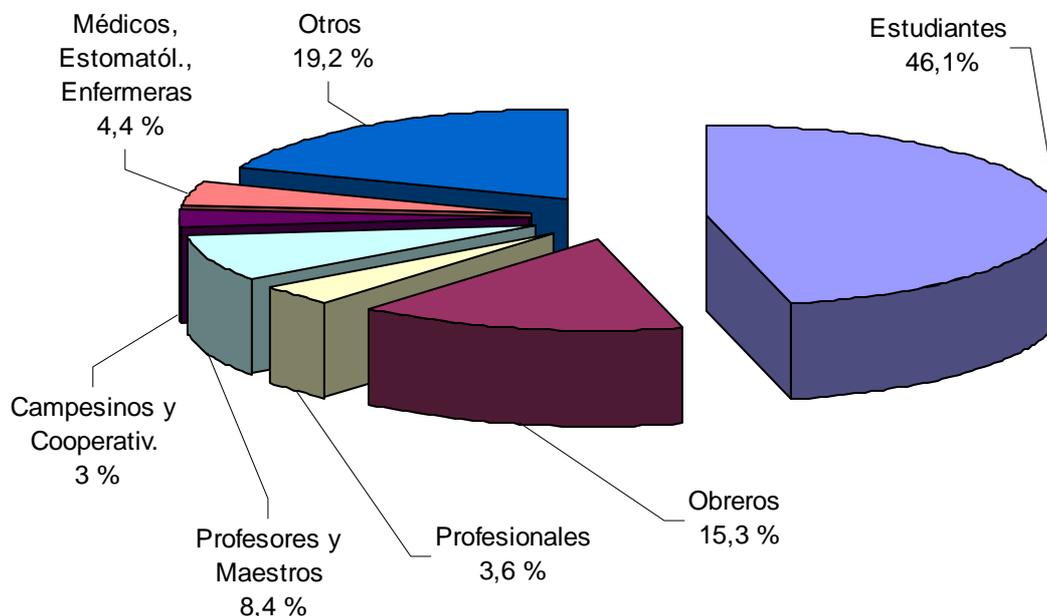


Figura 3.1 Composición de la militancia de la UJC de Sancti Spíritus por Sectores de la Economía (en porciento). Fuente: Comité Prov. UJC Sancti Spíritus: cierre estadístico 2006.

Pertenece al sexo femenino 16 188 (56%), son blancos 23 697 (82%), 3 193 (11%) negros y 2 021 (7%) mestizos. Son graduados de la Educación Superior 3 464 (12%) y 13 952 (48.3%) han vencido el nivel medio superior o la FOC.

Prevalcen el grupo etario de 22 a 25 años con 7 476 (15.5%) y la antigüedad en las filas de la Organización de 1 a 3 años donde aparecen 11 507 (39.8%).

Los sectores de la economía más representados son la enseñanza media superior con 8 686 (30%), enseñanza superior con 2 599 (9%), salud pública con 2 589 (8.9%) y agropecuario con 1 599 (5.5%).

Cuenta con un aparato de 166 cuadros profesionales, de los cuales 90 (54.2%) son universitarios, el resto se encuentra incorporado a los estudios superiores, lo que indiscutiblemente conducirá a una mejor preparación cultural general para enfrentar con mayor acierto la batalla ideológica que libra la Revolución, en un mundo cada vez más complejo y adverso.

Nivel cultural de los cuadros de la UJC de Sancti Spíritus

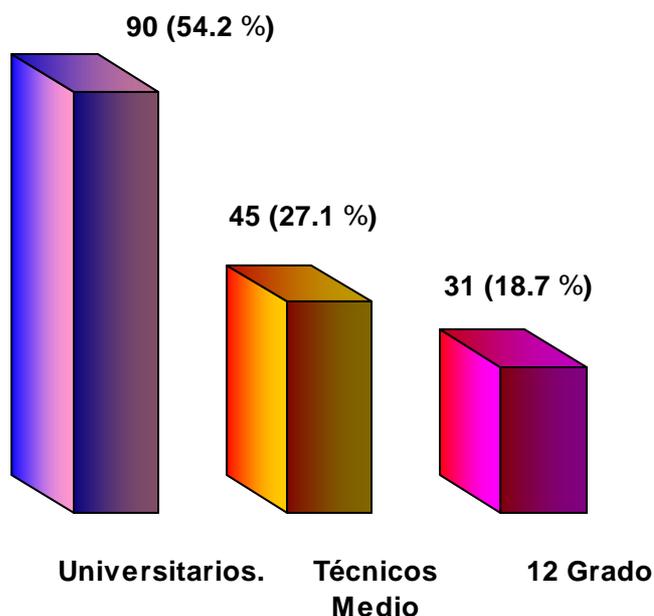


Figura 3.2 Nivel cultural de los cuadros profesionales de la UJC de Sancti Spíritus. Fuente: Comité Prov. UJC Sancti Spíritus: cierre estadístico 2006.

Por sexo la representación se encuentra balanceada al existir 82 hombres (49.4%) y 84 mujeres (50,6%). El grupo de edades predominante es de 27 a 30 años donde se encuentran 72 cuadros (43.4%). A continuación se muestra tabla contentiva de esta información.

Tabla 3.1 Distribución de los cuadros de la UJC de Sancti Spíritus según grupos de edades. Fuente: Comité Prov. UJC Sancti Spíritus: cierre estadístico 2006.

Grupos de edades (en años)	Total de Cuadros	%
18 a 22	5	3.0
23 a 26	57	34.3
27 a 30	72	43.4
31 a 35	30	18.1
más de 35	2	1.2
Total	166	100

La estabilidad constituye un elemento de trascendental importancia en la evaluación exitosa de la política de cuadros. En la UJC expresa la relación, en porcentaje, entre las plazas que no se mueven y el total de las plazas durante el período correspondiente a un año de trabajo. (diciembre a noviembre). En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de las causas de movimientos de plazas de cuadros de la UJC de Sancti Spiritus durante los últimos cinco años, que provocan la salida del organismo.

Tabla 3.2 Movimientos de las plazas de cuadros de la UJC de Sancti Spiritus que provocan la salida del organismo, por causas, en el período 2002-2006. Fuente: Comité Prov. UJC Sancti Spiritus: cierre estadístico 2006.

Causas de movimientos de las plazas	2002		2003		2004		2005		2006		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Promociones al PCC	3	13.6	2	8.7	5	15.6	13	25	11	27	34	18.9
Liberaciones	7	31.8	10	43.5	14	43.8	13	25	17	17.1	61	33.9
Bajas	2	9.1	1	4.3	2	6.2	2	3.8	4	9.7	11	6.1
Demociones									5	12.1	5	2.8
Renuncias	1	4.5									1	0.6
Separaciones	9	40.9	10	43.5	11	34.4	24	46.1	14	34.1	68	37.8
Total	22	24.4	23	24.2	32	34.8	52	31.1	41	27	180	100

Del análisis de la tabla anterior podemos apreciar que la principal causa que provoca la salida del organismo de los cuadros de la UJC en Sancti Spiritus es la separación del cargo, la cual constituye una de las medidas disciplinarias más severas comprendidas en el reglamento de la Organización. En el año 2005 fueron separados de su cargo el 14.4 % del total de cuadros de la provincia y en el período de referencia el equivalente al 41 %.

Los principales dirigentes de la UJC en el territorio atribuyen esta situación, entre otras razones, a la mala selección y preparación de la reserva – que es reducida- antes de ser promovida a cuadro, el desconocimiento de las características y rigores de la labor a desempeñar, el deterioro de los valores morales responsabilidad y compromiso – político- en algunos militantes – reservas de cuadro-, la falta de preparación, objetividad y visión de algunos cuadros profesionales en el tratamiento integral del tema en su quehacer cotidiano, la influencia de elementos adversos en un escenario ideológicamente complejo que, bajo determinadas circunstancias, han conllevado a algunos compañeros a la asunción de actitudes incompatibles con la dirección política juvenil.

Los movimientos en el propio seno de la Juventud – cifra nada despreciable- también inciden en la estabilidad, que ha tenido un comportamiento irregular en los últimos años. (Ver anexo 3.3).

En el siguiente gráfico se muestra una curva que así lo demuestra.

Estabilidad de los cuadros de la UJC de Sancti Spíritus desde 1998 hasta 2006

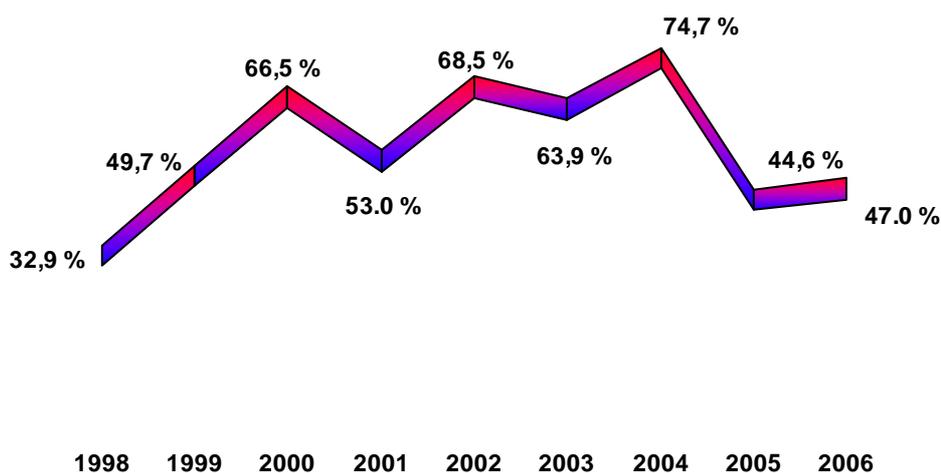


Figura 3.3 Estabilidad de los cuadros de la UJC de Sancti Spíritus expresada en porcentaje, en el período 1998-2006. Fuente: Comité Prov. UJC Sancti Spíritus: cierre estadístico 2006.

En 2006 la estabilidad alcanzada fue del 47 %, moviéndose un total de 88 plazas, es decir, el 53 % de la plantilla, 4 lo hicieron más de una vez, el 53.4 % de los movimientos fueron internos.

La permanencia o antigüedad en los cargos de la plantilla de cuadros de la UJC en Sancti Spíritus, o sea, la experiencia en el desempeño de una labor específica es poca. Según la información estadística del Departamento de Organización del Comité Provincial de la Juventud Comunista espirituana, al concluir 2006 el 78.3 % de los cuadros (130 compañeros) acumulaban menos de 1 año de experiencia en el cargo y solo el 10.8% (18 compañeros) excedían los 3 años.

Observemos la siguiente tabla.

Tabla 3.3 Permanencia en los cargos de los cuadros de la UJC de Sancti Spíritus al concluir 2006, expresada en años. Fuente: Comité Prov. UJC Sancti Spíritus: cierre estadístico 2006.

Cargos de la plantilla de cuadros de la UJC en Sancti Spíritus	Permanencia en los Cargos (en años)					
	Menos de 1	De 1 a 3	De 3 a 5	De 5 a 7	Más de 7	Total
Primeros Secretarios	7	2				9
Miembros de los Buroes	23	4				27
Jefes de Departamentos	1	1				2
Jefe Comisión Auxiliar			1			1
Funcionarios	40	9	5			54
Instructores	52	2	7	3	2	66
Secretarios Prof. Base	5					5
Cuadros Prof. Base	2					2
Total de Cuadros	130	18	13	3	2	166

Resulta significativo que ninguno de los Primeros Secretarios, principal dirigente político de la organización juvenil en los municipios y la provincia rebasaba los tres años en sus cargos y que 7 de ellos, es decir, el 77.8 % apenas alcanzaba su primer año de labor, así mismo ocurría con el 78.8 % de los instructores -52 de 66- que, constituyen el eslabón fundamental entre las estructuras intermedias de dirección y la base.

Para el correcto desarrollo de sus misiones los cuadros de la UJC, inmersos en la batalla de ideas que libra el pueblo, han requerido de una muy elevada preparación cultural, política e ideológica, tarea que en gran medida ha asumido la Escuela Provincial del PCC al desarrollar un intenso programa de preparación de cuadros y sus reservas.

Desde 2002 hasta 2006 se habían graduado de la Escuela Provincial del PCC de Sancti Spíritus "Felipe Torres Trujillo" 121 miembros de la reserva y habían sido promovidos al trabajo profesional de la UJC 52, lo

que representa el 43 %. De lo cuadros que componían la plantilla al finalizar 2006, solo 55, es decir, el 33.1 % habían pasado esta preparación.

Tabla 3.4 Sobre la reserva y cuadros de la UJC de Sancti Spíritus graduados de la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo” en el período 2002-2006. Fuente: Comité Prov. UJC Sancti Spíritus:

Municipios	Plantilla de cuadros de la UJC	Reserva Graduada de la Esc. Prov. PCC	Promovida al trabajo de la UJC	% vs. reserva graduada	Cuadros de la UJC graduados de la Esc. Prov. PCC	% vs. la plantilla de cuadros
Sancti Sptus	36	23	14	60.9	7	19.4
Trinidad	19	20	10	50.0	9	47.4
Cabaiguán	18	18	7	38.9	3	16.7
Yaguajay	17	21	7	33.3	4	23.5
Jatibonico	15	15	4	26.7	5	33.3
Taguasco	13	6	2	33.3	3	23.1
Fomento	12	10	5	50.0	4	33.3
La Sierpe	9	8	3	37.5	3	33.3
Comité Prov.	27				17	63.0
Total	166	121	52	43,0	55	33.1

cierre estadístico 2006.

En el caso de Jatibonico el número de cuadros graduados de la escuela es superior al total de la reserva promovida al trabajo de la UJC al haber asimilado un traslado de otro municipio de la provincia.

3.1.2 Estudio de los elementos que componen el procedimiento para el programa de capacitación.

3.1.2.1. Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje.

Para la determinación del programa en estudio no se realizó el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, fue elaborado por un equipo multidisciplinario integrado por profesores, J' de cátedras, Sub directores y Metodólogos, con la aprobación del Consejo Técnico de la Escuela Superior del Partido "Ñico López".

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 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 los cuadros y reservas de la UJC en Sancti Spíritus y los dejaría de implicar en la búsqueda de los problemas que afectan los resultados y la gestión de la organización juvenil. 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, este es el caso de la UJC en Sancti Spíritus.

Atendiendo a las características propias de los jóvenes como grupo social etéreo, a la situación del trabajo de la organización, a las transformaciones sociales que han de acometer en su futuro trabajo como cuadros y a las consideraciones del autor de este estudio antes expuestas se recomienda efectuar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje para los próximos cursos y se tengan en cuenta como base los elementos señalados sobre esta temática en el Capítulo 2.

No obstante, de la revisión de documentos normativos de la política de cuadros en la UJC, expedientes de cuadros y de la reserva, entrevistas con cuadros y reservas –graduadas y no de la Escuela Provincial del PCC-, observación de su desempeño en el quehacer diario, entre otras, se concluyó, de manera general, que el personal al cual va dirigido este curso se caracteriza por poseer un nivel cultural medio superior, una experiencia promedio de dirección en la organización de menos de 3 años, elementales conocimientos históricos y poseer una preparación básica filosófica, económica y política, que le posibilita hacer una interpretación medianamente correcta y objetiva de la realidad. Todos jóvenes – menores de 27 años de edad- y en muy pocos casos han recibido teoría, técnicas y métodos de dirección, ni elementos de comunicación; por lo que son insuficientes sus habilidades para la práctica del trabajo con la organización de base de la UJC que responda adecuadamente a las metodologías y exigencias de la propia

Organización. Esta caracterización nos condujo a un diagnóstico aproximado de las necesidades de aprendizaje.

3.1.2.2. Plan de Capacitación.

La compleja situación nacional y el contexto internacional en que se desarrolla el proceso revolucionario cubano, exige de su juventud una preparación acorde con el momento histórico que se vive para desempeñar el protagonismo que le corresponde. La UJC, organización de la juventud avanzada cubana, requiere elevar la eficiencia de su labor de dirección y del trabajo político ideológico para cumplir su misión en las nuevas etapas de la construcción de la sociedad socialista y fundamentalmente para poder desarrollar la lucha de ideas que se libra. Se impone así garantizar una preparación y capacitación integral que responda a las necesidades del trabajo del cuadro de la UJC y al perfeccionamiento continuo de la organización.

El curso objeto de estudio, se imparte a la reserva de cuadros de la UJC de Sancti Spíritus en la Escuela Provincial del PCC “Felipe Torres Trujillo” a partir de las orientaciones del Partido de conformar el programa “Curso para la reserva de la UJC”. El mismo tiene una duración general de 880 horas distribuidas de la siguiente forma:

✓ Curso lectivo	719
horas	
✓ Entrenamiento práctico investigativo (EPI)	32
horas	
✓ Talleres integradores	16
horas	
✓ Taller final	16 horas
✓ Extensión cultural (una tarde 3 horas durante 19 semanas)	57
horas	
✓ Trabajo agrícola	40 horas

Esto posibilita, de acuerdo a las necesidades de la UJC, programar 2 cursos en el año de trabajo, lo que en el período al que se refiere el estudio representa 10 cursos, todos con características similares.

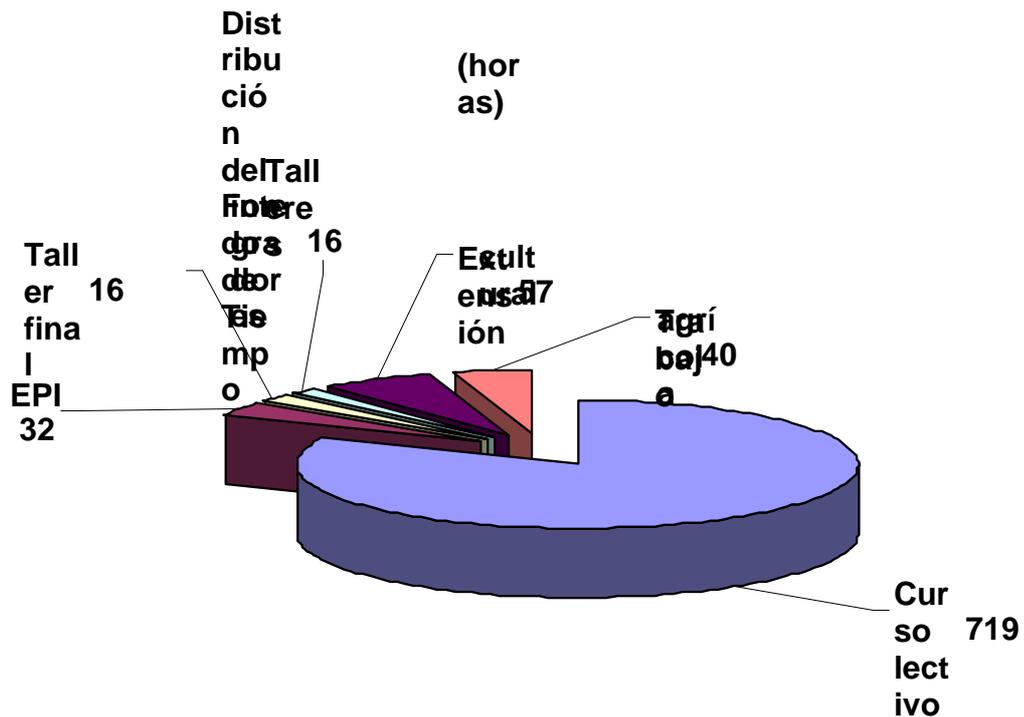


Figura 3.4 Distribución del fondo de tiempo del curso de la reserva de cuadros de la UJC de la Escuela Prov. PCC “Felipe Torres Trujillo. Fuente: Elaboración propia.

Se estructura en tres módulos. El primero de preparación, con el objetivo de dotar a la reserva de elementos esenciales metodológicos, de técnicas e instrumentos que le posibiliten el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje y habilidades para el ejercicio futuro de las funciones de cuadro; comprende contenido de la concepción y método dialéctico materialista, comunicación, metodología de la investigación, informática y elementos de geografía física y económica de Cuba.

Los módulos dos y tres atienden el desarrollo del sistema de conocimientos y habilidades con el enfoque del surgimiento y desarrollo de la juventud cubana en el devenir histórico del proceso revolucionario cubano. En el segundo módulo se hace un análisis de la sociedad como sistema y cronológicamente se desde la génesis de la identidad y la nación hasta 1989, precisando el movimiento juvenil cubano y de sus organizaciones políticas y de masas, así como su misión. El tercer módulo aborda las cualidades y valores que necesitamos fortalecer en los dirigentes juveniles y la militancia en general. Se profundiza en los procesos y tareas concretas a desarrollar por los cuadros juveniles, las

complejidades de la labor política e ideológica en la actual coyuntura, para ejercer una adecuada influencia en los niños y jóvenes.

Se enfatiza en una docencia en la cual interactúan profesores y alumnos, asumiendo así lo mejor de las raíces de la pedagogía cubana; en los principios martianos de la vinculación del estudio y el trabajo; en la integración de la razón y el amor y en la pedagogía de avanzada que incorpora el pensamiento y la práctica internacional en los métodos, técnicas y desarrollo de independencia y creatividad durante el proceso docente educativo.

Son puntos neurálgicos del programa la formación y desarrollo de valores y cualidades legados por nuestros próceres, de sentimientos patrióticos, revolucionarios, solidarios, internacionalistas; la valoración de los procesos de la sociedad con un enfoque integral de la historia y de la realidad en que estudia y trabaja el joven; la vinculación de los contenidos teóricos de la dirección con la experiencia práctica de la atención a la organización de base y la vida en los territorios, para lo cual se realizan dos Entrenamientos Práctico Investigativos durante la impartición del curso y otras visitas y tareas prácticas.

La evaluación, por ello, atenderá a estos dos elementos fundamentales de la teoría y la práctica en evaluaciones periódicas de todos los contenidos temáticos, pruebas parciales de los módulos, evaluaciones finales de Comunicación e Informática y una evaluación final que integra todo el sistema de conocimientos y habilidades que mida el nivel de preparación de la reserva para ocupar las responsabilidades como cuadro.

Objetivos generales.

- Fortalecer los valores y cualidades legados por la juventud cubana a las nuevas generaciones.
- Fortalecer las convicciones y los sentimientos de su compromiso histórico con la Revolución, el Partido y la UJC a partir de la caracterización de la problemática concreta actual de Cuba y de los principales cambios en lo internacional, que determinan en su conjunto la política exterior de la Revolución Cubana.
- Contribuir al desarrollo de una cultura general integral que posibilite el perfeccionamiento de los métodos y estilos de trabajo en correspondencia con las exigencias de las transformaciones del sistema político, a través del desarrollo de habilidades

intelectuales generales, comunicativas y de dirección para la conducción de los procesos políticos e ideológicos.

Sistema de habilidades.

- Analizar documentos normativos, económicos, políticos e históricos.
- Proyectar acciones encaminada a perfeccionar el funcionamiento de la organización de base.
- Caracterizar integralmente el contexto en el cual desarrolla su labor de dirección.
- Interpretar los principales procesos del acontecer nacional e internacional.
- Refutar las concepciones que atentan contra el proceso revolucionario cubano.
- Defender la ideología de la Revolución Cubana.
- Demostrar la viabilidad y superioridad del socialismo como sistema social.
- Comunicarse con efectividad en la relación personal y con las masas.
- Aplicar los métodos, técnicas y normas de trabajo de dirección en su atención a las organizaciones de base.
- Contribuir a la formación de una concepción del mundo que permita una verdadera acción transformadora, sobre la base de nuestra teoría científica y revolucionaria.

Perfil del Egresado.

- Ser heredero y continuador de las tradiciones de lucha de la juventud cubana, forjada en las concepciones marxistas leninistas, martianas y fidelistas.
- Representar la vanguardia de la juventud cubana dotada de una conducta ética. Moral y principista.
- Dominar y aplicar los documentos normativos que rigen el funcionamiento de la organización.
- Que se identifique y se comprometa con las tareas de dirección en la organización.
- Poseer capacidad como educador político en la atención integral a la base.

Estructura modular y temática.

Tema Generador: El dirigente juvenil ante las exigencias de los nuevos tiempos.

Módulo No. 1: Etapa preparatoria.

Objetivo:

- Explicar los elementos teóricos y metodológicos para el desarrollo de habilidades comunicativas, investigativas y metodológicas del cuadro.

Introducción al curso:

- Diagnóstico.
- Trabajo en grupo.

Eje temático:

Tema 1: Principios y medios de lucha.

Objetivo:

- Reflexionar acerca de la relación dialéctica entre principios y medios de lucha.

Contenido:

- Conceptualización. Clasificación de los principios. Principios humanos generales. Principios patrióticos. Valores y convicciones. Legítimos motivos de orgullo. El concepto de Revolución que nos enseña Fidel.

Tema 2: Panorama general de las características geográficas de Cuba y el territorio.

Objetivo:

- Caracterizar geográficamente el archipiélago cubano.
- Profundizar en la protección y cuidado del medio ambiente por los niños jóvenes.

Contenido:

- El archipiélago cubano. Situación geográfica. Configuración. Extensión superficial. Relieve. El clima. Hidrografía. Población. División político administrativa. Principales renglones económicos. La problemática medio ambiental. El papel de los jóvenes en el cuidado y protección del medio ambiente.
- Concretar en el territorio los elementos anteriormente planteados.

Tema 3: Informática, herramienta eficaz para el trabajo e dirección.

Objetivo:

- Contribuir y/o desarrollar una cultura informática.

Contenido:

- La ciencia de la informática. Información y datos. Información económica. Flujo cerrado de la información. Los requerimientos de la información. Funciones que cumple la información en el proceso de dirección. Surgimiento de las técnicas de computación y su desarrollo. Las distintas generaciones de las computadoras. Concepto de computadora, sus partes funcionales fundamentales. Los discos magnéticos flexibles y duros, los display y las impresoras. Sistemas operativos, su uso e importancia. Características. Windows 95. Estructura de directorios. Explorador de Windows. Plan de seguridad informática. Virus informático. Concepto. Origen y desarrollo de los virus informáticos. Virus más conocidos en Cuba. Principales técnicas utilizadas por los productores de virus. Principales medidas para contrarrestar sus efectos. Principales productos antivirus. Los procesadores de textos. Word y sus posibilidades. La creación,

edición e impresión de ficheros. Modificaciones, tabuladores y estilos en un texto. Confección de tablas. Conceptos. Tipos de redes más utilizadas actualmente. Ventajas y desventajas de la red Internet, red de redes. Riesgos y oportunidades. Política del Partido y del Gobierno cubanos. Definición y propósito del correo. Servicios que se pueden prestar. Su importancia y perspectivas. Power Point. Importancia y necesidad de su uso. Características generales. Elaboración de diapositivas. Animación de textos e imágenes. Transición de diapositivas. Presentación de diapositivas.

Tema 4: Metodología de la investigación social.

Objetivo:

- Caracterizar los fenómenos y procesos sociales con un enfoque social.
- Aplicar los métodos y técnicas de la investigación.

Contenido:

- El proceso de la investigación psicológica. Etapas de la investigación.
- Métodos y técnicas para la recopilación de información.
- Evaluación e interpretación de la información. Informe final de la investigación.

Tema 5: La comunicación en la dirección política.

Objetivo:

- Elevar el trabajo político ideológico a partir del perfeccionamiento de la comunicación.

Contenido:

- El proceso de la comunicación en la dirección política.
- El lenguaje oral y escrito en la comunicación del dirigente juvenil.
- El trabajo del dirigente juvenil en la información escrita.
- Idea central explícita e implícita.
- La comunicación interpersonal.
- La demostración como base del convencimiento.
- La comunicación con las masas.

Tema 6: Principales períodos del desarrollo del pensamiento de la humanidad. Surgimiento del marxismo y su significado.

Objetivo:

- Explicar la significación histórica del surgimiento y desarrollo del marxismo.

Contenido:

- Principales períodos del desarrollo del pensamiento de la humanidad. Antiguo, medieval, moderno y contemporáneo.
- El surgimiento del Marxismo. Fuentes teóricas, premisas científico natural y condicionamiento histórico social. Significación del marxismo como herramienta para el análisis social.
- La crisis del pensamiento social burgués contemporáneo.
- El pensamiento de Fidel Castro en el enfrentamiento al pensamiento social burgués.

Tema 7: La concepción materialista del mundo.

Objetivo:

- Valorar la importancia y significación de la concepción materialista del mundo.

Contenido:

- La concepción del mundo. Su definición. Tipos de concepción del mundo: la concepción filosófica. (materialista e idealista). La concepción religiosa del mundo.
- Los niveles de la concepción del mundo: el nivel empírico y nivel teórico.
- La concepción materialista del mundo. Sus formas históricas. La concepción científica del mundo. Posición de la concepción dialéctico materialista del mundo ante el materialismo vulgar, el idealismo y la concepción religiosa.
- Importancia teórica y práctica de la concepción dialéctico materialista del mundo. Su relación con el trabajo político ideológico de la UJC.

Tema 8: La dialéctica materialista como sistema.**Objetivo:**

- Fundamentar la necesidad del conocimiento de la dialéctica materialista, sus leyes y categorías.

Contenido:

- La dialéctica y su lugar en la historia del pensamiento. Breve síntesis de las formas históricas del pensamiento dialéctico.
- La dialéctica y la metafísica como métodos filosóficos contrapuestos del conocimiento y análisis de la realidad. Esencia y especificidad de cada uno de estos métodos.
- La dialéctica materialista como forma superior del pensamiento dialéctico.
- Los conceptos de dialéctica objetiva y subjetiva. Diferencias y similitudes.
- El instrumental de la dialéctica materialista como sistema de principios, leyes y categorías. Reflejos de la realidad.
- Principios fundamentales de la dialéctica materialista. Requerimiento y formas de enfoque necesario para examinar la realidad objetiva.
- Las leyes fundamentales de la dialéctica materialista. Su esencia y papel en el movimiento y desarrollo de la realidad objetiva.
- Las categorías fundamentales de la dialéctica materialista.
- Importancia de la dialéctica materialista para el trabajo político ideológico de la UJC.

Módulo No. 2: El proceso revolucionario cubano. Legado histórico a la juventud de hoy.

Objetivo:

- Demostrar la dinámica de la juventud cubana en el proceso ininterrumpido de la Revolución.

Eje temático:

Tema 9: La sociedad como sistema.

Objetivo:

- Explicar los conocimientos básicos que permiten el análisis integral de la sociedad.

Contenido:

- La sociedad y los requisitos fundamentales para su existencia.
- El Marxismo y su definición de sociedad. La sociedad como sistema complejo de relaciones. La peculiaridad de los fenómenos sociales. Regularidad histórica y actividad consciente de los hombres. Factor objetivo y subjetivo. Papel de las masas y el líder en la historia.
- La concepción materialista de la historia. La dialéctica del ser social y la conciencia social.
- La producción social como base de la existencia de la sociedad: la producción material y espiritual.
- El modo de producción como la forma de realización concreta de la producción social. Su estructura: fuerzas productivas y relaciones de producción. Interrelación dialéctica.
- La categoría de formación económica social, como concreción de la comprensión marxista de la sociedad como sistema. Definición de FES. Las FES como sociedad histórica concreta. Crítica a las concepciones no marxistas acerca de las FES. La base económica y la superestructura. Definición. Relación dialéctica.
- El modo de producción capitalista. Proceso histórico de su surgimiento. Categorías fundamentales: teoría del valor. La fuerza de trabajo creadora del valor y la plusvalía, relación entre valor y precio. Ley del valor, reguladora de la producción capitalista. La ley de la oferta y la demanda. La competencia como reguladora del mercado libre. El capital. Definición, su acumulación, su composición orgánica, problema de su elevación.

Tema 10: Lo que somos, está en lo que fuimos.

Objetivo:

- Demostrar el carácter ininterrumpido de nuestras luchas por la independencia y progreso social en Cuba.
- Demostrar que papel ha jugado la juventud en la defensa de la identidad y la nación cubana.

Contenido:

- Proceso de formación de la nación cubana hasta 1868.
- La juventud cubana en el proceso ininterrumpido de nuestras luchas por la independencia en la segunda mitad del siglo XIX. Sus aportes y formación de valores. Los jóvenes próceres de la lucha independentista: Agramonte, Maceo, Martí y su antiimperialismo.
- La defensa de la identidad nacional en la etapa neocolonial: Mella, Villena.
- El movimiento estudiantil universitario. La FEU.
- La juventud cubana durante la década del 30: Guiteras y Villena.
- La lucha por la definitiva independencia de la nación cubana. La juventud del Centenario. El Movimiento 26 de Julio, la FEU y el Directorio Revolucionario.
- La Historia me Absolverá. (Documento)
- La victoria de la revolución y la lucha por preservar la identidad nacional y la nación: la participación de la juventud cubana en las transformaciones económicas, políticas y sociales, frente a la política hostil del imperialismo. El proceso de integración del movimiento juvenil. La AJR. Antecedentes.
- Análisis histórico del conflicto Cuba-EEUU. Papel de los jóvenes.

Tema 11: El contexto internacional y su influencia en el proceso de transformaciones de la sociedad socialista. Papel de la UJC.

Objetivo:

- Caracterizar los principales cambios en el escenario internacional, nuestra política exterior y sus prioridades.
- Demostrar la necesidad de los cambios en la economía cubana y sus efectos en la juventud.

Contenido:

- La ruptura de las relaciones económicas internacionales en las que se insertaba la economía cubana. Derrumbe del socialismo

europeo. El recrudecimiento del bloqueo. La crisis como resultado de factores externos. Factores internos que profundizan la crisis.

- La economía capitalista mundial en la que debemos insertarnos. Proceso de tendencias del capitalismo contemporáneo.
- Los principales cambios ocurridos en el escenario internacional. Tendencias y contradicciones.
- La política exterior de la Revolución Cubana. Principios y prioridades.
- El sistema de economía socialista y sus principios básicos.
- La estrategia y política económica trazada por el IV y V Congresos del PCC. Objetivos de la estrategia. Fundamentos y sus componentes.
- Eficiencia y perfeccionamiento empresarial.
- La sociedad cubana actual.
- El sistema político cubano. Constitución de la República de Cuba. (Documento). La UJC como componente del sistema político cubano. El papel rector del PCC en el sistema; el Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que defendemos. (Documento). Democracia y derechos humanos. Sus relaciones con la UJC. Las relaciones de la UJC con las organizaciones juveniles y el resto de los componentes: FEU, FEEM, OPJM, BTJ, AHS.

Tema 12: La UJC, su misión como organización de la juventud cubana.

Objetivo:

- Profundizar en la misión de la UJC y el papel de los jóvenes.

Contenido:

- Concepto de misión y componentes. La misión de la UJC en los documentos normativos, su carácter histórico. Fundamentos políticos e ideológicos.
- La UJC como organización de la juventud de avanzada. Importancia del cumplimiento de la misión de la Organización.

Taller integrador No. 1: Caracterización integral del territorio.

Módulo No. 3: La UJC en la construcción de la sociedad socialista.

Objetivo:

- Fundamentar las exigencias planteadas por la Revolución al quehacer de la juventud cubana para la construcción del socialismo.

Eje temático:**Tema 13:** La dirección de la UJC.**Objetivo:**

- Conocer los conceptos generales de la dirección y su adaptación al trabajo juvenil.
- Analizar el sistema de trabajo de la organización, normativas y estatutos.

Contenido:

- La dirección como sistema. Concepto de dirección. Principios generales. Documentos rectores de la UJC. Estructura y principios organizativos. Importancia de las organizaciones de base.
- Las funciones de la dirección de la UJC.
- El proceso de la toma de decisiones. Concepto de decisión de dirección, pasos del proceso. Métodos y técnicas. Solución de problemas en grupo.
- Métodos y estilo de trabajo de la UJC.

Tema 14: El dirigente de la UJC en los momentos actuales. Procesos y tareas.**Objetivo:**

- Profundizar en las cualidades y valores que necesitamos en los dirigentes juveniles y la militancia en general.
- Fundamentar los aspectos teóricos y metodológicos del funcionamiento interno de la UJC.

Contenido:

- El cuadro de la UJC. Valores, cualidades y ética. La aplicación de la política de cuadros en la UJC. La reserva de cuadros. Preparación de la reserva y cuadros. El código de ética. (Documento).
- El joven comunista. Valores y cualidades.

Tema 15: El trabajo político ideológico de los cuadros y militantes de la UJC.**Objetivo:**

- Profundizar en la ideología de la revolución Cubana.
- Conocer las complejidades de la labor política ideológica con los jóvenes y niños.

Contenido:

- La ideología de la Revolución Cubana.
- Estrategia enemiga. Características de la propaganda subversiva y sus líneas de ataque. La guerra psicológica.
- El trabajo político ideológico de la UJC en la coyuntura actual: económica, política y social. Conceptos. Principios. Contenidos y formas. Medios para su realización. Tareas del trabajo político ideológico de las organizaciones de base.

Taller integrador No. 2: Un congreso inconcluso.

Resulta necesario realizar un análisis del cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos el cual se recomienda se haga trimestral y a través del cálculo de los indicadores que se establecieron en el Capítulo 2.

En el caso de estudio del investigador se concibió, por la dirección de UJC de la provincia, efectuar dos cursos anuales durante el período 2002-2006 que suman un total de 10, dando cumplimiento siempre a lo planificado, por lo que este indicador se comportó al 100 %:

Cumplimiento del Plan Técnico de Capacitación (CPT):

$$CPT = \frac{CI}{CP} * 100, \text{ donde:}$$

CI: Cursos Impartidos (10).

CP: Cursos Programados (10).

$$CPT = \frac{10}{10} * 100 = 100\%$$

El Cumplimiento del Plan Técnico de Capacitación se considera favorable.

Es importante saber si el plan de capacitación está en función de las necesidades de las reservas, de ahí la utilización del indicador:

Índice de Coincidencia del DNA y el Plan Técnico de Capacitación:

$$ICDNAPC = \frac{APCDNA}{TAPC} * 100, \text{ donde:}$$

APCDNA: Cantidad de Acciones del Plan Técnico de Capacitación que responden a la DNA.

TAPC: Total de Acciones del Plan Técnico de Capacitación.

El cálculo de este indicador 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.

El mismo no se puede calcular porque, como se señaló anteriormente, en el caso de estudio no se realiza la DNA en ninguno de los cursos.

También resulta prudente conocer el Índice de cumplimiento del DNA en el Plan Técnico de Capacitación, el cual fue explicado en el capítulo anterior y se expresa:

$$ICDNAPT = \frac{CNARPC}{TNA} * 100, \text{ donde:}$$

ICDNAPT: Índice de cumplimiento del DNA en el Plan Técnico de Capacitación.

CNARPC: Cantidad de Necesidades de Aprendizaje reflejadas en el Plan Técnico de Capacitación.

TNA: Total de Necesidades de Aprendizaje.

De igual manera, no se puede calcular por las razones antes arriba expuestas.

3.1.2.3. Presupuesto.

Como se explicó en Capítulo 2 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 este caso de la UJC de Sancti Spiritus.

El indicador que aparece a continuación refleja el cumplimiento del presupuesto de capacitación (CP), 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 organización, contribuyendo a la eficiencia de la misma.

El indicador que se utilizó fue el Cumplimiento del Presupuesto (CP):

$$CP = \frac{CPR}{PP} * 100, \text{ donde:}$$

CPR: Cumplimiento del Plan Real

PP: Presupuesto Planificado.

En la investigación realizada no se pudo determinar el presupuesto destinado para la realización de estos cursos por parte de la Escuela

Provincial del PCC de Sancti Spíritus “Felipe Torres Trujillo”, ya que esta entidad desarrolla en el año –o período de estudio- varios tipos de cursos al mismo tiempo, y ofrece otros servicios que están, todos, incluidos en un único gran presupuesto general, sin establecer diferenciación alguna entre las partidas de las diferentes actividades. Por esta razón se recomienda la determinación del presupuesto asignado al curso de la reserva de cuadros de la UJC.

Por su parte, el Comité Provincial de la UJC de Sancti Spíritus asume los gastos relacionados con el salario de los cursistas y el pago, en ocasiones, del alquiler de medios de transporte y combustible para el desarrollo de las actividades del componente de Extensión Cultural, las cuales, al ser programadas en coordinación con la propia Juventud, se ha garantizado su exitoso desarrollo siempre.

Del intercambio con los compañeros del departamento económico y la revisión de documentos –nóminas, balances económicos- se pudo extraer la siguiente información correspondiente a los 10 cursos:

- Presupuesto Planificado (PP): \$
539. 644,40.
- Gastos por concepto de salario a los cursistas (GS): \$
532. 409,40.
- Gastos por concepto de pago de alquiler de transporte (AT):
\$ 5.430,00.
- Gastos por concepto de pago de combustibles (PC): \$
1.805,00.
- Total de Gastos (TG): \$
539.644,40.

Por lo tanto:

$$CP = 100\%.$$

Lo anterior refleja la utilización del presupuesto al 100% respecto a lo planificado, por lo que se considera un cumplimiento favorable.

El autor de este trabajo recomienda, para próximos estudios, tener en cuenta, en el cálculo de este indicador, los elementos de la planificación y ejecución del presupuesto por parte de la escuela del PCC.

3.1.2.4. Ejecución.

El índice de Ejecución de las Acciones para Realizar cada Curso (IEARC) refleja en qué medida se cumplen las acciones de capacitación

que se coordinaron para la correcta ejecución de los cursos. Es favorable cuando se han ejecutado el 100% de las acciones planificadas.

$IEARC = ACE / TAC \times 100$, donde:

ACE: Acciones de Capacitación Efectuadas.

TAC: Total de Acciones de Capacitación.

Teniendo en cuenta la similitud entre los cursos en estudio se tomó como referencia el segundo efectuado en 2006. Las acciones de capacitación que se coordinaron fueron:

1. Definir la fecha de realización del curso.
2. Seleccionar el colectivo de profesores a trabajar en el curso.
3. Asegurar la preparación metodológica y general de los profesores a trabajar en el curso.
4. Garantizar los aseguramientos logísticos generales para el desarrollo del curso.
5. Garantizar los aseguramientos generales para el correcto desarrollo de las actividades del componente de Extensión Cultural.
6. Garantizar la asistencia de los cursistas.

Todas las acciones fueron cumplidas de la manera planificada, por lo que:

$IEARC = 6/6 \times 100 = 100\%$, es decir, el Índice de Ejecución de las Acciones para Realizar cada Curso resultó favorable.

El Índice de Capacitación Extraplan (ICE) refleja, como se explicó en el capítulo anterior, 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. En el caso de estudio:

$$ICE = \frac{CAE}{TA} * 100 = \frac{0}{10} * 100 = 0, \text{ donde:}$$

CAE: Cantidad de Cursos Extraplan

TA: Total de Cursos Impartidos. (Incluye los extraplan)

Lo que significa que no se efectuaron cursos extraplan y la planificación del plan de capacitación fue correcta.

3.2 Etapa de Medición: Identificación de los indicadores para evaluar el impacto de la capacitación, -establecer los niveles de evaluación del impacto-, selección y aplicación de los instrumentos para evaluar el impacto, medición, y cálculo y valoración de los indicadores medidos.

3.2.1 Identificación de los indicadores para evaluar el impacto. Niveles de evaluación del impacto.

Para evaluar el impacto en cada entidad se establecen indicadores en correspondencia con los niveles de evaluación del impacto. Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituyen 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.

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.

Se obtuvo 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 dieron 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 utilizó aparece a continuación:

$$SC = \frac{(S + AS)}{T} * 100, \text{ donde:}$$

SC: satisfacción con la capacitación recibida,

S: Total de respuestas Satisfactorias,

AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias,

T: Total de respuestas.

La escala utilizada para su medición ha sido validada en estudios anteriores:

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 utilizaron las preguntas de la 3 a la 15 de la encuesta que aparece en el anexo 1.

3.2.1.2. Nivel 2: Aprendizaje.

Se conoció 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 se diseñó para que la evaluación la realice el organismo capacitador. Para ampliar la información sobre este nivel se realizó una entrevista semi estructurada a los profesores del curso – anexo 5-, encaminada a obtener una valoración del mismo, con un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar. También se utilizaron las encuestas para calcular el nivel de aprendizaje según el criterio de los estudiantes que aparece en el anexo 3.

Aprovechamiento Académico:

AC = NO/ NM, donde:

AC: aprovechamiento académico,

NO: Nota Obtenida,

NM: Nota Máxima.

Si la nota obtenida es 5 o 4 de 5 que es el total, se considera un nivel de aprendizaje favorable, de obtenerse 3 será desfavorable.

También:

$$AC = \frac{(RS)}{TRA} * 100, \text{ donde:}$$

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. Las escalas utilizadas han sido validadas en otros estudios.

Para ello se utilizó la encuesta que aparece en el anexo 3. 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.

Se efectuaron 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. La escala utilizada para su medición ha sido validada en estudios anteriores

Para ello se utilizó la encuesta que aparece en el anexo 3. De ahí la 5, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 16.

3.2.1.4. Nivel 4: Análisis Económico.

En el capítulo anterior se explicó la importancia de realizar el Análisis Económico pues, posibilita cuantificar los beneficios obtenidos con lo aprendido, teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituyen 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. Se valora por la relación entre los beneficios y los costos:

$$RBC = \frac{Beneficios}{Inversion} * 100$$
, donde:

RBC: relación beneficio costo.

La escala empleada para la medición de este indicador ha sido validada en estudios anteriores:

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 y se considera poco favorable. Y por debajo de 100% se la inversión no reportó beneficios por lo que se considera desfavorable.

En el caso de esta investigación no fue posible cuantificar los beneficios, por lo que no se pudo determinar la relación beneficio costo.

3.2.2. Selección los de instrumentos para medir el impacto de la capacitación.

Los instrumentos seleccionados se sustentan en la explicación que se realiza en el Capítulo 2, los cuales se explican a continuación: la

observación, las encuestas para saber la satisfacción con el programa y la del impacto de la capacitación, el nivel de aprendizaje y el desempeño en el puesto de trabajo que aparecen en los anexos 1, 2 y 3. También la entrevista a los funcionarios del departamento de cuadros del Comité Provincial de la UJC de Sancti Spíritus reflejada en el anexo 4, y una entrevista semi estructurada a los profesores de la Escuela Provincial del PCC de Sancti Spíritus que impartieron el curso, encaminada a obtener una valoración del mismo contenida en el anexo 5. El cuestionario utilizado fue, generalmente, poco extenso y se desarrolló con cierta libertad.

3.2.3 Medición de los indicadores de impacto seleccionados.

La medición se realizó a una muestra de 45 compañeros, que representan el 37.2% de la población total de las reservas que han pasado el curso, algunos de los cuales hoy se desempeñan como cuadros de la UJC -20-, son cuadros del PCC -10-, se mantienen en la reserva -8-, fueron cuadros de la UJC y realizan otras labores -7-. 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. Se involucró a cuadros, reservas, técnicos y trabajadores administrativos de la UJC.

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

3.2.4 Cálculo y valoración de los indicadores medidos.

El cálculo se realizó de acuerdo a las mediciones hechas y que se explican en el epígrafe anterior, teniendo presente los indicadores. Las valoraciones se realizaron de acuerdo a las escalas establecidas, las cuales han sido validadas en estudios anteriores.

Nivel 1: Satisfacción.

Para realizar un análisis más profundo del nivel se calcula el siguiente indicador (SC) 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.

S: Total de respuestas Satisfactorias.

AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias.

T: Total de respuestas.

$$SC = \frac{(S + AS)}{T} * 100 ; SC = 10 / 13 * 100 = 76.9 \%$$

Como muestra el indicador solo el 76.9% de las respuestas se consideran satisfactorias y altamente satisfactorias por lo que el nivel de satisfacción resulta regular. Al realizar un análisis más profundo de la encuesta aplicada se conoció que el 100 % de los cursistas expresaron sentir la necesidad de cursar el programa de preparación de la reserva, el 72% planteó que no se realizó ningún diagnóstico para determinar las necesidades de la capacitación, y que el 93% no tuvo participación directa en la conformación del programa. Todos coinciden en que la capacitación es valiosa para la reserva de cuadros de la UJC y que los horarios, en general, son adecuados. El 84% considera que el salón de clases reúne las condiciones necesarias y que la duración del curso también es adecuada.

A pesar de los resultados del indicador, todos consideran que el colectivo de profesores de la escuela tiene suficiente conocimiento y experiencia para desarrollar el curso con calidad y que el mismo fomenta el trabajo en grupo, aumenta la efectividad de la labor política ideológica, mejora las relaciones laborales y eleva la estabilidad entre los cuadros de la Organización.

Reconocieron la necesidad del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, demandaron incrementar el componente de entrenamiento práctico investigativo, aunque más del 90% encontró, al finalizar el curso, soluciones teóricas y/o prácticas a determinados problemas de la UJC. Las asignaturas del curso responden a sus intereses y necesidades. La comunicación que se estableció durante los mismos fue buena.

Nivel 2: Aprendizaje.

Para el cálculo del Aprovechamiento Académico (AC) se tuvo en cuenta que la Nota Obtenida (NO) promedio durante los 10 cursos fue de 4.35 puntos, por tanto, se considera un nivel de aprendizaje favorable, entonces:

$$AC = NO / NM = 4.35 / 5 = 0.87$$

Por otra parte, utilizando los resultados de la encuesta aplicada, que aparece en el anexo 3:

$$AC = \frac{(RS)}{TRA} * 100 = \frac{6}{7} * 100 = 85.7\%$$

De acuerdo a la escala establecida el nivel de aprendizaje es favorable y coincide con el cálculo anterior, lo que corrobora la fidelidad del instrumento utilizado.

Del resultado de la entrevista a los profesores de los cursos se pudo determinar que los mismos consideran que el desarrollo de estos fue muy positivo al cumplirse todos los objetivos propuestos sin limitaciones significativas, se logró establecer una muy buena comunicación en todos los casos y las condiciones de los locales utilizados, así como los horarios de las diferentes actividades fueron muy apropiados. Todos reconocieron que no se realizó el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, lo que sin dudas contribuiría a elevar la calidad de la capacitación.

De la encuesta utilizada, solo el 10% considera que siempre logra planificar las actividades bajo su responsabilidad con calidad y eficiencia, tomar decisiones acertadas y aceptadas por la gran mayoría y planificar, organizar y ejecutar las reuniones con calidad.

Nivel 3: Desempeño en el Puesto.

Para su cálculo se utilizaron las respuestas a las preguntas 5, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15 y 16 de la encuesta que aparece en el anexo 3, obteniéndose:

$$DP = \frac{TRAS}{TR} * 100 = \frac{7}{9} * 100 = 77.8\%$$

De lo anterior se deduce que el nivel de desempeño en el puesto debido a la capacitación recibida se considera favorable, aunque el indicador se sitúa casi en el extremo inferior de la escala.

Del análisis más detallado de las encuestas se concluyó que, el 100% reconoce que el programa de capacitación de la Escuela Provincial del PCC contribuyó a mejorar su desempeño. A pesar de considerar favorable el que las tareas orientadas a los subordinados se cumplen con calidad y eficiencia, solo el 10% planteó siempre y el resto a veces; el 70% considera que a veces logra delegar con eficiencia, aunque más del 80% presta atención al desarrollo técnico profesional de sus subordinados y los mantienen informados. Un 70% considera que las relaciones que establece la UJC con sus militantes y jóvenes mejoran, sin embargo, solo el 40% aprecia que los indicadores de la UJC bajo su responsabilidad mejoran. Según estos resultados el 30% no confía en

sus subordinados y apenas el 40% se siente preparado para ocupar funciones de mayor responsabilidad.

3.3 Etapa de Evaluación: Evaluación del impacto de la capacitación en la Organización. Valoración de los beneficios del procedimiento de capacitación.

3.3.1 Evaluación del Impacto en la Organización.

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

$$EIC = \frac{\frac{(S + AS)}{T} + \frac{(RS)}{TRA} + \frac{(TRAS)}{TR}}{TI} = \frac{0,77 + 0,86 + 0,78}{3} = 0,80$$

De lo anterior se concluye, atendiendo a la escala referida en el capítulo 2, que la evaluación del impacto de la capacitación es favorable, al encontrarse su indicador entre 70% y 89%. En el caso particular de estudio es 80%.

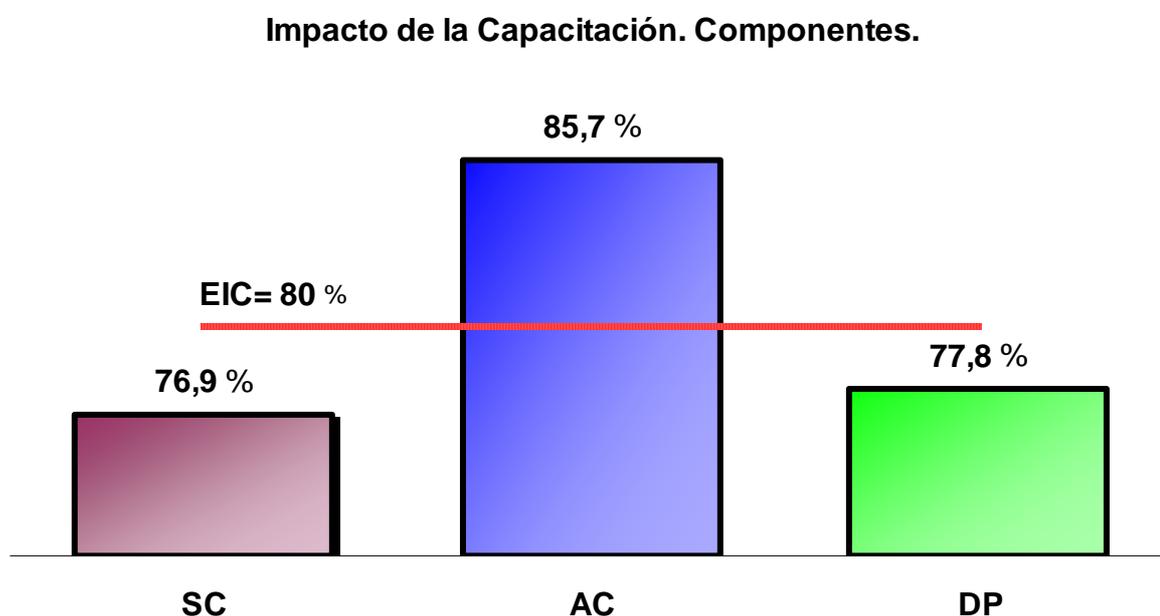


Figura 3.5 Impacto de la Capacitación y sus componentes. Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Valoración de los beneficios del 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 qué se mide, surgiendo entonces la pregunta: ¿para qué 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. En ocasiones, se plantea que se supone la utilización del conocimiento del impacto y en la mayoría de los casos se supone se utilice para mejorar la gestión de los departamentos 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 procedimiento de capacitación de la organización en general. De acuerdo a los problemas que se diagnostiquen se podrá establecer un conjunto de medidas con fecha, responsable y demás datos necesarios para mejorar o resolver las deficiencias que se presenten en el proceso de capacitación.

En la presente investigación se recomendó un conjunto de acciones a seguir por parte del departamento de cuadros de la UJC de Sancti Spíritus y la Escuela Provincial del PCC "Felipe Torres Trujillo", según el impacto o a las necesidades diagnosticadas. Ellos son los encargados de definir responsables y fechas de acción.

Las recomendaciones fueron las siguientes:

1. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de la reserva de cuadros de la UJC,- futuros cuadros de la organización juvenil-, en correspondencia con las responsabilidades o cargos que ocuparán. (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. Estudiar, por parte de los cuadros y dirigentes juveniles, las técnicas para la eficiente toma de decisiones ya que, se

conoció que los mismos no logran una aceptación en un 100% en este aspecto.

4. Profundizar en el proceso de Dirección y sus técnicas, tomando cursos específicos de planeación y mandato.
5. Recibir cursos relacionados con la correcta dirección de las reuniones.
6. Elevar la profesionalidad de cuadros y reservas.
7. Trabajar por la capacitación de conjunto cuadros y sus reservas.
8. Continuar profundizando en la evaluación del impacto económico.

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 la 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 analizan, 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 reserva de cuadros de la UJC que asiste a los cursos. En la etapa de diagnóstico del impacto de la capacitación, es necesario ganar en claridad, con el impacto económico, sobre todo para la Escuela Provincial del PCC de Sancti Spíritus. La teoría plantea el cálculo de la razón costo/beneficio, pero los beneficios reales obtenidos resultaron muy difíciles de cuantificar o aislar como variable independiente y el costo no se corresponde objetivamente con la realidad.

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 o solucionar 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 diseñada.

Todos 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.

Conclusiones parciales.

1. Se aplicó el procedimiento explicado en el Capítulo 2, se logró evaluar el impacto de la capacitación y hacer recomendaciones para mejorar el procedimiento de capacitación.
2. El impacto de la capacitación recibida es favorable, no alcanzándose un resultado muy favorable, obstaculizado por limitaciones en la satisfacción con el procedimiento de capacitación y la carencia de un conjunto de conocimientos y habilidades.
3. En la etapa de control se identificó que, el impacto económico es uno de los temas más difíciles de desarrollar, pues solo se pudo tener en cuenta, para el cálculo del indicador correspondiente, la ejecución del presupuesto por parte de la UJC y no el de la Escuela Provincial del PCC. Se recomienda el cálculo integral del indicador.
4. La UJC de Sancti Spiritus cuenta, en general, con una situación favorable como organización.

Conclusiones.

1. Se realizó un análisis de la bibliografía que permitió la actualización y conceptualización de conocimientos universales alrededor de temas 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 UJC de Sancti Spiritus y la Escuela Provincial del PCC "Felipe Torres Trujillo".
3. Se evaluó el impacto de la capacitación mediante la implementación del procedimiento propuesto. Para ello se utilizó un grupo de indicadores que permitieron concluir que este - el

impacto de la capacitación- es favorable, pues su valor se ubica entre 70% y 89%, en este caso particular resultó 0,80, es decir, un 80 %. Este comportamiento no refleja un resultado óptimo o muy satisfactorio dado por limitaciones en la satisfacción con el procedimiento de capacitación y la carencia de un conjunto de conocimientos y habilidades.

4. Se estableció 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 estudios futuros, teniendo en cuenta las correcciones planteadas en la etapa de control.
3. Implementar un plan de acción para el cumplimiento de las recomendaciones dadas al departamento de cuadro de la UJC y la Escuela Provincial del PCC de Sancti Spíritus.
4. Profundizar en el estudio de la evaluación del impacto económico, sobre todo lo relacionado con la inversión que realiza la Escuela Provincial del PCC para estos cursos y la determinación objetiva de los beneficios de la capacitación para la UJC.

Bibliografía.

1. 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.

2. 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>.
3. Alonso, T. (2002): La Auditoría de Formación en la empresa. www.rrhmagazine.com
4. Cabrera G A. (1999): "Clima organizacional en empresas chilenas", volumen 1, No. 2, en <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
5. 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".
6. 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.
7. Ahire, S. L. (1996):" TQM age and quality: An empirical investigation". Production and Inventory Management Journal 37, No. 2: 44-50.
8. 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.
9. Anónimo (1998):"Malcolm Baldrige National Quality Award", en http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/niststd_spanish.htm
10. Bayos, M. A. & Benítez, M. A.(1994):"Diccionario de técnicas económicas". Ed. Félix Varela.
11. Beloso E. (2004): "Comportamiento Organizacional", Conferencia impartida en la Maestría de Dirección en el Centro Universitario "José Martí".de Sancti Spiritus. Segunda Edición.
12. Bently, T. (1993). Capacitación Empresarial. Ediciones McGraw Hill. 1ra edición. Colombia.
13. Brunet L. (1999): El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias, México, Ed. Trillas.
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 Rúz, F (1978): “Informe Central al I Congreso del PCC”. La Habana, Pág.114
 18. Castro Rúz, 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. Castro Rúz, F (2004): “Discurso pronunciado en La Habana el 5 de Diciembre de 2004 en la clausura del VIII Congreso de la UJC”.
 20. 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.
 21. Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
 22. Clavelo Pérez, A. (2001): “Estrategia para el diagnostico de las necesidades de capacitación”, Segunda etapa del XIV forum de ciencia y técnica. Jatibonico.
 23. Clement D. y Aimara García (2004). La formación de equipos directivos. Algunas reflexiones. II Taller Nacional de Medición del Impacto de la Capacitación.
 24. Colin Orozco, L. (2004):” Sistemas de Calidad en centros de investigación”, en <http://www.iie.org.mx/sitio/pub/bolsc00.htm>.
 25. Collins, P. (1994).” Approaches to quality”. The TQM Magazine 6, No. 3.
 26. 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.

27. Cuesta A. (1999): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". Editorial Academia. La Habana.
28. 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.
29. Davis Keith y J. W. Newstrom (1985): "Comportamiento Organizacional". Séptima edición.
30. De la Cruz Soriano, R. I et al. (1999): "Diagnostico de la capacidad innovadora de la industria azucarera". Centro Azúcar.
31. Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe S.A., (1995). Madrid.
32. 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.
33. Drucker P. (1973). La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica. El Ateneo, Buenos Aires.
34. 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
35. Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003): "Cultura Organizacional", en http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf
36. Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003): "Cultura Organizacional", en http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf
37. 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/Transferencia44/ng-09.htm>.
38. García Reinoso N. y Kadir Cuello Rubio (1998): "Procedimiento para el mejoramiento de la calidad en el proceso de recepción y molido del central Melanio Hernández". Trabajo de Diploma en opción al título de ingeniería industrial.

39. 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.
40. 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.
41. Garvin, D. A. (1988):" Managing quality: The strategic and competitive edge". New York: The Free Press.
42. Garvin, D. A. (1993):" Building a learning organization". Harvard Business Review 71, No. 4: 78-91.
43. Goleman, D. (1997): "Inteligencia emocional. A teoría revolucionaria que redefine o que e ser inteligente", Ed. Objetiva, Río de Janeiro.
44. 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".
45. 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.
46. González, F. L. (1989):"Psicología, principios y categorías", Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
47. Guasch, Manuel (1992):"Conferencia por el comienzo del Premio Europeo a la Calidad"
48. 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).
49. Guimaraes, Sandy y McKeen (2003): "Comprobación empírica de algunos factores principales relacionados con el usuario para el desarrollo del sistema de calidad", Empresa de software, Vol. X.
50. 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.
51. Hall, R. (1996):" Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados". 2da Edición. México. Printice Hall.
 52. 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.
 53. Hernández Vila, M. (2004): "Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales". Situado en la red del Centro Universitario de Sancti Spíritus.
 54. 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.
 55. I Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1976). Informe Central, Pág. 248.
 56. Informe Central al III Congreso del PCC. (1985). Editora Política. La Habana. Cuba.
 57. Informe Central al IV Congreso del PCC. (1990). Editora Política. La Habana. Cuba.
 58. Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1996), en <http://www.undp.org.pa/pnudpanama/informe/indh/1996.html>
 59. 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>
 60. Ishikawa, K. (1988):" ¿Qué es el control de Calidad? (la modalidad japonesa)", Ed. Revolucionaria, La Habana.
 61. Juran J. M. y God Frey A. B. (2001):"Manual de calidad de Juran". Quinta Edición. Volumen I. Capítulo 6.
 62. Juran M. J. (1990): "Manual de control de la Calidad". Cuarta Edición.
 63. Kotter, J.P. (1997): "Os líderes necesarios", HSM Management, Ed. Savana, Sao Paulo, año1, 4: 8 -12.

64. Lawler, E. E. (1981): "Pay and Organization Development", Ed. Addison-Wesley, New York.
65. Lewis, D. (1998): "How useful a concept is organizational culture". Strategic Change 7: 261-276.
66. Louart, P. (1994): "Gestión de los Recursos Humanos", Ed. Gestión 2000, Barcelona.
67. Mace Myles. (1990). Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Revolucionaria. C. Habana.
68. 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.
69. Machado, R. (1990). Formación de cuadros y Dirección científica desde el subdesarrollo. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
70. 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)
71. 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.
72. 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.
73. 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)
74. 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"
75. Marsán, J. et al (1986): "La organización del trabajo". Editorial ISPJAE. La Habana.

76. Martínez, Luis (2004): "Cultura y Clima Organizacional", en <http://www.academia.org.mx/Academicos/AcaCurriculos/Martinez.htm>
77. McGregor, D. M. (1960): "The Human Side of Enterprise", Ed. McGraw-Hill, New York.
78. Mendoza, A. (1990). Manual para la determinación de necesidades de capacitación. Editorial Trillo. México.
79. MES. (1997). Algunas proyecciones del postgrado internacional. Catalogo. Ciudad Habana.
80. 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.
81. Mezquita Luis F. (2002): "Análisis Cuantitativos y Cualitativos en Dirección y Investigación de la Organización". En <http://www.iae.edu.ar/web2002/investigacion/DT03-2002.pdf>.
82. Miguel A. (2002). El modelo de formación de alto impacto, en HYPERLINK <mailto:rrhh@magazinerrhhmagazine.com> rrhh@magazinerrhhmagazine.com .
83. 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.
84. 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.
85. Namakforoosh, M. (1990). Metodología de la Investigación. Noriega, Limusa, México.
86. Oackland, J. S. (1991): "Total quality management: The route to improving performance". London: Butterworth-Heinemann.
87. Oficina Internacional del Trabajo (1975): "Introducción al Estudio del Trabajo". Ed. Pueblo y Educación. La Habana
88. 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.

89. P. Goncalves, Alexis (1997): "Dimensiones del clima organizacional", en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
90. P. Goncalves, Alexis (2000): "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad, en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
91. 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.
92. Pérez González, Aurora (1981): "Estudio de clima en Empresas azucareras". Revista Centro Azúcar. La Habana. Volumen VIII. No. 3. Paginas 5 – 11.
93. 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.
94. Picard, A. C. (2002): "Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos", Ed. Linotipia Bolívar y Cía
95. Porter, M. E. (1980): "Competitive Strategy", Ed. Free Press, New York.
96. Portuondo L. Ángel. (2004): "Creación de Grupos de alto aprovechamiento". Conferencia impartida en Maestría de Dirección. Segunda Edición.
97. 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.
98. 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.

99. Ramón, J. (2000): "Estudio de los recursos humanos". Revista Centro Azúcar.
100. 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>.
101. Robinsón Agramonte C. Juan (2004): "Enfrentar eficazmente irregularidades y delitos económicos". Periódico Granma. La Habana. Año 40. Numero 44. 20 de Febrero del 2004.
102. Shein, E. H (2002): "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.". Editorial Plaza & Janes. Barcelona.
103. Smith, B. (1995). El ABC de la capacitación práctica. Ediciones McGraw-Hill. 1ra Edición. Español, México.
104. Stoner, J Administración. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica. S.A. México 1988
105. 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.
106. Taylor, F. W. (1953): "Principios de administración científica", Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
107. 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>.
108. V Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1995). Informe Central.
109. 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/>
110. Valiente Sando P. (2001). Artículo sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje de los dirigentes: Características y exigencias. Holguín, Junio.
111. Valiente Sando P. y María Alicia Álvarez Reyes (2004). Metodología para evaluar el impacto de la Superación de

Directivos Educativos. Universidad Pedagógica de Holguín, Cuba.

112. 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.
113. Vladimir I. Lenin (1963). Obras Completas, La Habana, T XXIX.
114. Comisión Central de Cuadros (2000). "Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. Documentos Rectores".
115. VIII Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. (2004). Informe Central.
116. Carreras Medina, Lien de las M. (2006). Tesis en opción al grado académico Master en Dirección. "Diseño e implementación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros reservas en la EMAPA S.S".