

***Universidad de Sancti- Spiritus***  
***"José Martí Pérez"***

**Maestría en Educación Superior**

Mención: contabilidad

**TÍTULO: Estrategia de capacitación en función de l Sistema de Gestión de la Calidad.**

**Autor:** Ing. Maria del Carmen Izquierdo Paz

**Tutor:** MSc: Servando Martínez Hernández

2012

## PENSAMIENTO

“ESTAMOS EN UNA NUEVA ERA ECONÓMICA. NO PODEMOS SEGUIR CONVIVIENDO CON LOS NIVELES COMÚNMENTE ACEPTADOS DE ERRORES, DEFECTOS, MATERIAL INAPROPIADO PARA EL TRABAJO, GENTE EN EL CARGO QUE NO SABE CUAL ES EL TRABAJO Y QUE TEME PREGUNTAR, DAÑOS POR MAL MANEJO, ADMINISTRADORES QUE NO COMPRENDE SU TRABAJO, MÉTODOS ANTICUADOS DE **CAPACITACIÓN** PARA EL CARGO, SUPERVISIÓN INADECUADA E INEFICAZ.””

Edwards Deming[1982]

## **SÍNTESIS**

Esta tesis propone el diseño de una estrategia de capacitación para directivos en función del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti- Spíritus, dirigida a transformar y elevar el nivel de preparación y conocimiento de los mismos desde las concepciones más novedosas de la educación de postgrado y la superación continua del personal. Actualmente esta organización está exenta de lograr demostrar la mejora continua de su desempeño, por lo que luego de un diagnóstico de potencialidades y carencias encontradas en la población estudiada integrada por dñes directivos, se constató que se hacía necesario proponer el diseño de dicha estrategia de capacitación, que se fundamenta desde un enfoque histórico cultural, introduce elementos metodológicos y se caracterizan sus acciones por ser sistemático, dinámico, explicativo, contextualizado y colaborativo. Para el desarrollo de este trabajo se emplearon diferentes métodos y técnicas. Del nivel teórico se empleó el analítico-sintético, análisis histórico-lógico, hipotético-deductivo y sistémico estructural. Del nivel empírico, el análisis de documentos, encuestas, observación y criterios de expertos, este último permitió validar la estrategia y arribar a consideraciones finales sobre su pertinencia y factibilidad. Del nivel estadístico matemático se utilizó la estadística descriptiva y el cálculo porcentual.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I- Fundamentos Teóricos y Metodológicos en relación al proceso de Capacitación, en función del S.G.C.....	10
1.1-Surgimiento y desarrollo de la capacitación .....	10
1.1.2- La capacitación en América Latina . .....	13
1.1.3-La capacitación en Cuba .....	16
1.1.4- Bases epistemológicas de la capacitación en Cuba.....	21
1.2- Enfoques del sistema de gestión de la calidad.....	26
1.2.1- Conceptos generales relacionados con la gestión de la calidad.....	28
1.2.2- Sistema de gestión de la calidad .....	29
1.2.3- Concepciones sobre mejoramiento de la calidad .....	29
1.2.4- Diferentes enfoques utilizados para la mejora de la calidad.....	35
1.3–Relación de la capacitación empresarial en función del sistema de gestión de la calidad.....	35
Capítulo II- Diagnóstico de las necesidades y estrategia de capacitación para los directivos de la Empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spíritus. ....	39
2.1- Caracterización de la entidad .....	39
2.2- Diseño metodológico para realizar el diagnóstico.....	42
2.2.1- Resultados del diagnóstico .....	42
2.2.2- Resultado del análisis de los documentos.....	43
2.2.3- Análisis de los resultados de las encuestas.....	41
2.2.4- Análisis de los resultados de la observación .....	46

2.3- Fundamentación de la estrategia.....	44
2.3.1- Estrategia de capacitación.....	49
2.4 – Evaluación de la estrategia de capacitación a través del criterio de experto.....	63
Conclusiones finales.....	67
Recomendaciones .....	68
Reseña bibliográfica.....	69
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Frente a las nuevas realidades del siglo que recién comienza, empresarios y gobernantes se encuentran ante la necesidad imperiosa de un cambio debido a las aceleradas modificaciones que se dan en el entorno tecnológico, científico, económico, político y social, y debemos comenzar con la capacitación de todos los involucrados. Para salir airoso no se puede descansar un solo instante, se debe tener la disciplina para mejorar momento a momento. Ello es lo que ha dado lugar a términos tales como *“la organización que aprende”*, como una muestra de la necesidad imperiosa de *capacitarse, entrenarse y mejorar* que tienen las empresas para poder sobrevivir. (Lefcovich, 2004).

La situación del cambiante mercado internacional ha provocado que el país se vea en la necesidad de abrirse al mundo y modificar sus empresas en aras de obtener un producto capaz de satisfacer las necesidades de los clientes, para todo esto es necesario primeramente capacitar a todos los empresarios en diferentes disciplinas y una de ellas es calidad, por lo que la educación superior no puede estar ajena a esta problemática. Mucho más como productora de conocimiento que debiera ser, se encuentra en el mismo medio del problema.

La capacitación debe ser priorizada universalmente centrada en la condición humana, porque estamos en una era planetaria donde existe un desarrollo vertiginoso en las ciencias naturales, en la biología, ecología, et cétera, y la condición humana se debe ubicar en el centro de este desarrollo universal, porque no se puede ver separada del universo que la rodea.

La Nueva Universidad Cubana se concibe no sólo como un escenario para cursar carreras, sino que se expande a su capacidad para producir, difundir y aplicar conocimientos. Las transformaciones educacionales, a partir de abril del año 1961, mantienen su ritmo de acelerado progreso, lo cual se expresa en los logros obtenidos, en el resultado y los índices de eficiencia del Sistema Nacional de Educación.

A partir de entonces la educación afirma su carácter socialista de acuerdo con la sociedad que se construye. En el orden conceptual ha sido fundamental la orientación

del Partido, sobre todo, la que ha ofrecido el Comandante en Jefe en los numerosos discursos que ha pronunciado a lo largo de todos estos años.

En la actualidad la capacitación en Cuba debe ocupar un lugar privilegiado en cada entidad, pues es el subsistema que se destina al diseño, organización y control de cursos de habilitación y perfeccionamiento, es la que capacita a los trabajadores para enfrentar cada tarea por difícil que esta sea.

En Cuba la educación de las masas trabajadoras ocupa un lugar especial en el proceso de lograr una cultura general integral de todos nuestros ciudadanos. Es por ello que la actualización y preparación del personal que se ocupa de la formación de las nuevas generaciones, es un eslabón fundamental en el perfeccionamiento y evolución constante del Sistema Educativo.

En la Gaceta Oficial de la República de Cuba, No 41, decreto Ley No 281 de I Consejo de Ministros, capítulo XII, Sistema de gestión del Capital Humano, IV Capacitación y desarrollo de los trabajadores, Artículo 346, se establece que: " Las empresas en el marco del proceso de planificación, definen sus necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar la empresa u organización superior de dirección, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarias para el desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanentemente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. Esta determinación de aprendizaje de los trabajadores de la empresa se materializa en acciones de capacitación". (2007, p. 309).

Siempre ha sido una preocupación o más bien una necesidad, determinar como alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo o por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras. Estas dudas se pueden aclarar si se implanta, en el caso de una organización, una correcta capacitación de todo su personal.

El autor realizó búsquedas bibliográficas, encontrándose que no tienen una estrategia de capacitación concebida, lo que hacen, es la utilización de profesores con categorías docentes y entrenadores para desarrollar diversas acciones de capacitación en su territorio sobre la temática de calidad en general. Además, se hizo búsquedas en

diferentes centros tales como: la Biblioteca de la Universidad “José Martí” donde se encontraron documentos manuscritos, tesis de maestrías, tesis de doctorados, en los que diferentes docentes han abordado la temática de la capacitación y del Sistema de Gestión de la Calidad, en lo adelante (S.G.C.). Para el autor de esta tesis resultó interesante el estudio de los informes de investigación de los autores: Lic. Guillermo Regalado (2010), Lic. Silvia Días Méndez (2010), Lic. Amado Luís gallego (2008), Lic. Ernesto Rodríguez García (año 2008), ing. Ileana Pérez Cárdenas (2008), Ing. Julio Heberto Ramos (2006), entre otros.

En todos estos trabajos se observa la proyección estratégica para resolver la capacitación empresarial, pero en ellos no se resuelve el problema de la capacitación en función del S.G.C. de los directivos de las Empresas del Ministerio de la Construcción, en lo adelante (MICONS).

A partir del V Congreso del PCC, se ve reflejado, específicamente, en su Resolución Económica la necesidad de un aumento de la calidad en la producción y los servicios, tanto de consumo interno, como los destinados a la exportación (PCC, 1997); desde ese momento las empresas han debido hacer una revisión en su gestión para lograr la tendencia paulatina de mejoramiento de la calidad de todo lo que se produce.

El Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, que aplican las empresas que están en *Perfeccionamiento Empresarial* o aspiran a lograrlo, establece el “Reglamento para la implantación y consolidación de Sistema de Dirección y Gestión Estatal”, el cual refiere entre los dieciocho subsistemas que lo componen, el Sistema de Gestión Empresarial, el (S.G.C.), así como el sistema de capacitación y sugiere a las empresas implantar el modelo ISO 9000, haciendo referencia de esto en su Capítulo 6. Expresa además, en su artículo 271, la creación de grupos de mejora como una vía para elevar la calidad.

La mayoría de los autores y organizaciones que trabajan en el tema de la calidad coinciden en asegurar que las personas que más han investigado, aportado y legado a este tema son Deming, Juran y Crosby. Esta comparación ha sido tomada de Ileana Pérez (2008).

El mejoramiento de la calidad de los productos y servicios tiene una marcada tendencia a la satisfacción de los clientes y debe estar enfocada a los procesos de la organización para de forma sistémica lograr cumplir con esta tendencia, tal es la orientación dada a la Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti - Spíritus, en lo adelante (EMCOS).

Como una de las formas de lograr una buena gestión y posicionarse de un sector importante del mercado, EMCOS decidió, desde el año 2004, certificar su (S.G.C), tomando como referencia la Norma Cubana ISO 9001:2008, No obstante existen carencias las que están reconocidas por la dirección empresarial de conjunto con las organizaciones políticas y de masas y se tipifican por:

- Los altos directivos poseen falta de conocimientos respecto a la utilización del S.G.C. como herramienta principal para su desempeño, por lo que existen limitaciones que no permiten tomar decisiones más acertadas y poner en práctica acciones de mejora eficaces.
- El personal directivo no siempre se expresa en términos de calidad de acuerdo a lo que establece la norma cubana ISO 9000:2005, lo que evidencia desconocimiento.
- Principalmente no existe un conocimiento profundo por los altos directivos de EMCOS, del S.G.C contenidos en la norma ISO: 9001:2008.

La situación problemática antes descrita en las deficiencias señaladas nos ha permitido formular el siguiente **Problema científico**: ¿Cómo contribuir a la **preparación de los directivos en función de mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad** en EMCOS? El **Objeto de la investigación es**: el proceso de capacitación empresarial y el **Campo de Acción** es la capacitación en función del S.G.C

El **Objetivo** es Proponer la **estrategia de capacitación basada en las normas ISO 9000:2005 y 9001:2008**, que contribuye a la preparación de los directivos en el S.G.C. en EMCOS.

De ahí que se plantee como **Hipótesis** que en el logro de la preparación de los directivos en función del S.G.C, se hace necesario crear una estrategia de capacitación basada en las normas ISO 9000:2005 e ISO 9001:2008, que tenga en cuenta el

diagnóstico y las tendencias, se manifieste en la evaluación de las acciones y el trabajo colaborativo o en equipo.

Como hilo conductor de la investigación y en la búsqueda de la solución de la problemática y del objetivo propuesto, es que nos trazamos las siguientes **Tareas científicas**:

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la capacitación en relación al sistema de gestión de la calidad.
2. Diagnostico del estado actual de la preparación de los directivos de EMCOS en relación al S.G.C.
3. Elaboración de una estrategia de capacitación basándose en las norma ISO 9000: 2005 e ISO 9001: 2008 que contribuya a la preparación de los directivos en función del S.G.C. de la EMCOS
4. Validación de la propuesta de estrategia de capacitación por el criterio de experto.

El autor asume como **variable dependiente** al nivel de preparación en relación al SGC de los directores, entendida como el conjunto de conocimientos, actitudes, motivaciones, hábitos y habilidades que se tiene en relación al SGC que se comprende como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

El autor asume como **variable independiente** la estrategia de capacitación, la cual se considera como un sistema de acciones planificadas y dirigidas a la transformación de los sujetos hacia un estado deseado, que implicaría en nuestro caso la preparación para el desempeño de su actividad profesional con calidad y eficacia, formando conocimientos, hábitos, habilidades y capacidades que se ejecutan de manera controlada. Nuestra estrategia se sustentará en la norma ISO 9000: 2005 e ISO 9001:2008, creando el conocimiento necesario para el desempeño de los directivos.

En la **operacionalización de la variable dependiente** tendremos en cuenta las dimensiones e indicadores para la conformación de los instrumentos de medición a aplicar.

Dimensiones	Indicadores
Sistema de conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Términos básicos</li> <li>2. Requisitos de la documentación</li> <li>3. Responsabilidad de la dirección</li> <li>4. Gestión de los recursos</li> <li>5. Realización del producto</li> <li>6. Medición, análisis y mejora</li> </ol>
Afectivo	<p>Grado de motivación hacia el conocimiento del S.G.C.</p> <p>Disposición general hacia el conocimiento del S.G.C.</p>
Comportamental	<p>Grado de desempeño de cada indicador cognitivo.</p> <p>Uso de las normas que rigen el S.G.C.</p>

**La investigación** que desarrollamos es Descriptiva al realizar la medición de la variable a través de los indicadores que permitirán caracterizar la situación existente respecto al SGC en la EMCOS; usando un diseño no experimental del tipo transeccional descriptivo. Bajo un enfoque dialéctico materialista, en la investigación se emplearon indagaciones teóricas y empíricas, apoyadas en su análisis de procedimientos estadísticos – matemáticos, que adecuadamente combinados permitieron resolver las tareas propuestas.

Dentro de los **métodos teóricos** nos apoyamos en: Histórico- lógico, analítico-sintético, hipotético deductivo y el sistémico estructural, entre otros.

El método Histórico-Lógico: Se utilizó para sistematizar los antecedentes, evolución, y desarrollo en las distintas etapas de la preparación teórico-metodológica de la investigación.

El método analítico- sintético que estuvieron presentes en distintos momentos del trabajo desde la concepción de las actividades teórico - metodológicas, fueron con el objetivo de analizar ideas del estudio realizado y sintetizar los elementos que resulten útiles para la elaboración y la aplicación de la estrategia de capacitación pedagógica.

El hipotético-deductivo se toma como premisa de la hipótesis investigativa para a través de las deficiencias teóricas y prácticas, confirmar o rechazar la hipótesis planteada.

Sistémico Estructural, aplicado durante toda la investigación, en particular en la concepción de la estrategia de capacitación y su elaboración. Estableciendo niveles de relaciones quedando estructurado como un todo.

**Los métodos del nivel empírico** abarcaron un conjunto de técnicas y procedimientos sustentados por la revisión documental, encuestas a directivos, observación y aplicación de consulta a expertos para la validación de la propuesta.

**Análisis documental:** Este se hace con el objetivo de buscar información acerca de las regulaciones sobre capacitación en función del S.G.C para los directivos. Para el análisis de documentos; el uso de la información disponible, cualquiera sea su carácter documental, constituye un paso obligado en la investigación cualitativa (Valle , citado por Regalado, 2010). Los documentos revisados son: plan de capacitación de la EMCOS a cuadros y dirigentes, normas que rigen el S.G.C., normas y regulaciones relativas a la capacitación en materia de gestión de la calidad, documentos del S.G.C. y la evaluación del desempeño de los directivos, utilizando tres indicadores a evaluar descritos ampliamente en el Anexo 1.

**La encuesta:** Este método se aplica con el **objetivo** de constatar los conocimientos que tienen los directivos objetos de estudio sobre el sistema de gestión de la calidad, se basa en un conjunto de once preguntas que se le formulan al encuestado, estructurado con la posibilidad de tres indicadores de respuestas las que constituyen la información necesaria para el investigador .

**La observación:** La observación es un método empírico que se utiliza con mucha frecuencia en la mayoría de los modelos de evaluación. Se aplica con el objetivo de conocer en la práctica diaria el conocimiento que tienen los directivos sobre el S.G.C. de EMCOS de la provincia de Sancti Spíritus. Su amplio uso se justifica por la

necesidad de analizar las características de dichos directivos en su contexto, para ello se preparó una guía de observación.

**Criterio de expertos:** Para evaluar la calidad y la utilidad de la estrategia de capacitación en función del SGC para EMCOS a partir de la valoración de indicadores que miden la eficiencia de la propuesta .

#### **Los métodos del nivel estadístico - matemático.**

En relación a los métodos del nivel estadístico matemático nos apoyamos en la estadística descriptiva a manera de potenciar la investigación descriptiva en el tratamiento a la información y haciendo uso del cálculo porcentual .

#### **POBLACIÓN:**

El universo estudiado lo constituyen los diez directivos de la EMCOS , los que se caracterizaron por ser graduados de nivel superior en su totalidad, son los máximos responsables de mejorar el funcionamiento del S.G.C, poseen experiencia de más de diez años en dirección y presentan un promedio de edad de 49 años aproximadamente.

La **novedad científica** radica en el diseño de la propuesta de estrategia de capacitación que se fundamenta desde un enfoque histórico cultural, teniendo en cuenta el diagnóstico, la implementación y la evaluación, facilitando el proceso de capacitación de los directivos de EMCOS, por lo que se caracterizan sus acciones por ser sistemático, dinámico, explicativo, contextualizado y colaborativo.

la investigación descriptiva permitió abordar la capacitación a directivos en función del S.G.C., desde una perspectiva estratégica, en la cual se tenga en cuenta el diagnóstico de los problemas existentes y las tendencias pedagógicas contemporáneas, así como se evidencie en la evaluación de acciones en función de mejorar la eficacia del S.G.C. y de la organización.

El **valor metodológico** de la investigación se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos, procedimientos y procesos en función de la implementación de la estrategia de capacitación, que se pueda utilizar en otras empresas del país, así como brindar herramientas metodológicas para estudios relacionados con el tema.

El **valor práctico** radica en brindar una estrategia de capacitación contextualizada a la EMCOS, que permitirá su preparación, desarrollando, conocimiento, actitudes,

motivaciones, hábitos y habilidades en función del S.G.C., la que ha sido validada a través de criterio de experto; además se aportaron herramientas metodológicas en relación al objeto de estudio.

El **valor social** se puede valorar a partir de que va a satisfacer a los directivos de EMCOS, lo que permitió elevar la eficiencia y calidad de los procesos en su organización redundando en un desarrollo social para el territorio.

El informe de la **tesis consta** de Introducción, un Capítulo 1 donde se aborda el marco teórico referencial de la investigación a través de un estudio histórico y de tendencias de los procesos de capacitación y de gestión de la calidad en el contexto universal y de Cuba y el diagnóstico que posibilitó determinar las causas de l mal funcionamiento del S.G.C. Un Capítulo 2 donde se presenta el resultado de la elaboración teórica, basándose en los referentes teóricos asumidos y los fundamentos elaborados por el autor para resolver el problema científico, Se plantean las Conclusiones donde se aborda el cumplimiento de los objetivos y tareas de investigación y los resultados más significativos, las Recomendaciones, y toda la Bibliografía que se utilizó, además de los Anexos.

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS EN RELACIÓN AL PROCESO DE CAPACITACIÓN, EN FUNCIÓN DEL S.G.C.**

### **Introducción**

Con la finalidad de construir el marco teórico referencial se abordan los conceptos fundamentales de capacitación y sistema de gestión de la calidad. Así como sus principales indicadores y características, mediante un análisis minucioso de la bibliografía, de forma tal que permita ampliar los conocimientos sobre las dos variables antes mencionadas.

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC (1997) se plantea que se ha de desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias.

## **1.1- Surgimiento y desarrollo de la capacitación.**

La historia de la Educación y la Capacitación es un proceso social que acompaña a la humanidad en el transcurso de la Comunidad Primitiva hasta la actualidad. En dependencia del desarrollo de las fuerzas productivas y de la ampliación de la experiencia laboral del hombre, se desarrollaban las habilidades y los hábitos de trabajo, estos se iban capacitando.

Con la desintegración del régimen de la Comunidad Primitiva, aparecen nuevas relaciones sociales de producción. Tiene lugar la aparición de la propiedad privada, de la esclavitud y de la familia monogámica; el trabajo físico se separa del trabajo intelectual y se convierte en una condición inherente a los explotados, como resultado del desarrollo histórico la comunidad se transformó en una sociedad nueva.

En esta época de la esclavitud, el más alto desarrollo de la cultura se alcanzó en algunos estados del mundo antiguo, Grecia y Roma, donde en los inicios la educación y la capacitación era sólo patrimonio de los nobles, la masa popular estaba desprovista de todo ese derecho.

Una característica general de la educación en esta época era su carácter clasista. El estado esclavista negaba a los esclavos el derecho a la educación y a la capacitación en las escuelas. Así en estas circunstancias nace la Teoría de la Educación, la que alcanza su cima en las concepciones filosóficas y pedagógicas de sus más grandes representantes en la antigüedad griega: Sócrates, Platón, Aristóteles, Demócrito, que expresaron en su obra el significado método y contenido de la Educación.

Sócrates (469-399 a.c). El interés de Sócrates –el de su época- es, antropocéntrico: no dirige la mirada hacia el cosmos, sino hacia el hombre, pero no hace una consideración teórica sobre el ser del hombre, ni se ocupa principalmente de los logros de la razón humana, tema por entonces muy importante.

Platón: (428-347 a.c). Fundó la academia; una escuela donde impartía educación a sus alumnos, que provenían de las familias patricias atenienses. Platón fue a la vez que un filósofo y consecuentemente sabio en cuanto a que poseía gran parte del conocimiento existente en su tiempo.

Aristóteles: (384-322 a.c). Fue el más grande pensador y filósofo de la antigüedad, estableció en forma definitiva la Filosofía como una rama principal del conocimiento, integrada al sistema general del saber humano.

El siglo XII se caracterizó por, la presencia de grandes personalidades en todas las facetas de la vida humana (intelectuales, santos, gobernantes, etc.) , notables progresos en todas las ciencias, por el contacto con las civilizaciones griega y árabe; en arte, se trabaja el tallado y la pintura en vidrio.

El tránsito de la Edad Media a la moderna fue progresivo. Figura reverenciada en este período fue Cicerón. Su síntesis de Filosofía y Retórica proporcionó a los humanistas el ideal de combinar la elocuencia con la sabiduría.

Juan Luís Vives (1492-1540): el principio fundamental de la pedagogía Vivista puede expresarse así: el desenvolvimiento más plenamente logrado de las facultades del hombre, respetando las aptitudes del educando y sus tiempos en función de un ideal de sabiduría práctica que se expresa en tres direcciones. Decir bien, pensar bien y obrar bien.

Juan Bautista de la Salle (1655-1719), su valoración docente estuvo presente desde muy joven, podemos señalar como comienzo de su labor pedagógica la fundación de las Escuelas de Caridad que fueron el punto de partida de su congregación. Funda un seminario para maestros y para la formación de los mismos.

Juan Amos Comenio (1592-1670), contribuyó al desarrollo de la Ciencia y la búsqueda de métodos de investigación científica , planteando nuevos problemas educativos relacionados con una organización de los estudios .

John Locke (1632-1704), está a favor de la educación privada, utilizaba la pedagogía del ejemplo, autoridad con dulzura, respeto y firmeza. Atender a la curiosidad de los niños es el camino para estimular, el camino de aprender.

Jean Jacques Rousseau (1712-1778), expresó que la educación es el camino para lograr la socialización plena.

Kant (1724-1804), distingue la educación en tres fases: la educación física, la del cuerpo y la intelectual.

Pestalozzi abrió la escuela granja para educar y dar trabajo a los niños pobres , usó el trabajo manual como elemento educativo, creó la escuela de capacitación con ayuda de un pequeño grupo de maestros.

Darwin con su Teoría de la Evolución de las Especies ejerció influencia en el ámbito del saber partiendo de la idea que no hay nada inmutado, el ser humano y la sociedad varían y evolucionan, del mismo modo que las especies, por lo tanto también deben evolucionar las propuestas educativas.

Para Dewey, una población convenientemente educada es el mejor remedio para minimizar los conflictos tanto nacionales como internacionales. Criticó la práctica escolar vigente, planteó que la escuela debe formar a los alumnos para una vida íntegra en la sociedad actual.

Como se puede apreciar en el análisis realizado por Ernesto Rodríguez (2008), donde concluye que, el tema de la educación y la capacitación del hombre para enfrentar la vida y resolver los problemas que la práctica les presenta , ha sido preocupación de grandes pensadores y pedagogos, que han enriquecido la teoría para dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje.

La capacitación es una actividad trascendente; responde al hombre en sociedad. Es por ello que se encuentra en consonancia con la propia naturaleza humana: con su condición de ser social; y con su carácter cognoscente -transformador. En este sentido continúa expresando Ramón Morrison (s.a.p.1): “La conceptualización anterior de la educación y la capacitación permite entender las razones de su presencia y trascendencia. La educación y la capacitación, por tanto, están condicionadas por el contexto económico, político, natural, social y cultural”.

La capacitación plantea (Ibarra, 2005, p. 12) “... es un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las instituciones, con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicio del que forman parte”

Por otra parte Dolan, citado por Ibarra (2005, p. 18) señala que: "... La capacitación del empleado consiste, en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes".

El autor de la presente tesis coincide con los planteamientos de Dolan, especialmente con su conclusión acerca de que la capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria y haciendo énfasis en las acciones específicas para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo.

Sin embargo un concepto más completo sobre capacitación nos lo proporciona Julia Añorga Morales, (1995, p. 8) que definió por capacitación "... al proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado que se basa en necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral. Permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección. Tiene como componentes fundamentales la preparación y superación del graduado, no solo en la rama que se tituló, sino en su habilitación como directivo, gerente y empresario".

### **1.1.2 - La capacitación en América Latina.**

Desde la segunda mitad del siglo XX, la pedagogía ha venido sufriendo en el mundo, y en particular en América Latina un sensible debilitamiento, en cuanto a su condición de ciencia de la educación. La pedagogía se fue perfilando en un largo y convulso proceso histórico, hasta que alcanzó su status pleno de ciencia de la educación.

Este fenómeno se dio también en América Latina, cuyos pedagogos aplicaron en diferentes momentos históricos, creadoramente, más bien, recrearon, el pensamiento educativo foráneo, adecuándolo a la realidad histórica concreta de cada país. Existe, por tanto, un ideario pedagógico latinoamericano original.

Cuando se intenta hablar de la historia de la capacitación o de las ideas educativas latinoamericanas, no se está haciendo alusión a un proceso en abstracto, pues los modelos educativos en el área se han conformado generalmente en correspondencia con fuertes exigencias sociales y políticas; las que han venido de las tendencias

universales, pero en gran medida representan una línea de pensamientos originales e independientes.

El genuino pensamiento pedagógico latinoamericano siempre ha sido integrador y complejo, ha marchado hacia delante, al recorrer lo más fecundo de la tradición histórica y se ha proyectado en cada momento con un sentido creador.

Rodríguez (2008) opina, que el estudio del pensamiento pedagógico en América Latina permite, además, describir la continuidad en el desarrollo de las ideas educacionales que se forman en la región, mostrar los momentos más fecundos y los más relevantes indicadores de los cambios cualitativos que se han producido.

En la década del 50 y hasta mediados de los 60 aproximadamente, se percibió en la región por los problemas sociológicos, un gran impulso a las investigaciones en las ciencias sociales incluida la Pedagogía. Fue un período histórico muy convulso, en el que imperó la llamada guerra fría y la histeria anticomunista. Por ello, el enfoque, tanto de la problemática sociológica como de la Pedagógica, se tiñó de una especie de neutralidad comprometida. En este momento, se perfilaron dos posiciones diferentes, en el ámbito de la Sociología, en ciertos sentidos contrapuestos, las cuales tuvieron evidente repercusión en el quehacer teórico-pedagógico; y se definen como: “La teoría de la modernización y el desarrollismo Cepeliano”. En este período, y al influjo de esta tendencia, hubo marcados intentos de extender los servicios educacionales hacia las comunidades, a las unidades rurales y a los sectores marginados urbanos. En medio de esta euforia desarrollista nació también la tecnología educativa, que se perfilara en los períodos posteriores como una rama de la Pedagogía en América Latina.

La destacada investigadora mexicana Amparo Ruiz del Castillo (1992, p. 49) expresó: “Con Ávila Camacho (1940-1946) y en los gobiernos posteriores, la educación asume el modelo liberal que en un primer momento muestra su eficacia para facilitar la movilidad social de ciertos sectores de la población, pero a partir de la década del 60 este proyecto educativo demuestra claramente sus limitaciones para contribuir al mejoramiento socio-económico del país”.

A partir del inicio de la década del 60 se abrió un período histórico caracterizado por el entusiasmo revolucionario y antimperialista en el continente, inspirado por el triunfo de

la Revolución Cubana en (1959); pero además, y muy especialmente, por la situación política internacional y el continuo deterioro de las economías latinoamericanas, después de vivir la década del triunfalismo desarrollista. Se puede descartar la evidente influencia del marxismo sobre todo en la variante althusseriana lo que aumentó paulatinamente, y logró penetrar con cierta significación en el enfoque de los problemas sociales y sobre todo pedagógicos.

En la década del 60, comenzaron a aparecer diferentes círculos pedagógicos en el continente, que pudieran constituir líneas nuevas en el pensamiento educativo, que no se correspondían con las tendencias clásicas de la Pedagogía imperante en la región, pero en ese momento no llegaron a formar un sólido proyecto educativo coherente; esto ocurrió en un período posterior, pueden señalarse: la educación democrática, la educación liberadora, la educación para la justicia, la escuela abierta, la educación socialmente productiva y a pedagogía participativa. En síntesis, estas dos décadas fueron muy complejas y pueden calificarse como etapa crítica y de búsqueda de ideas nuevas sobre capacitación acorde con los fundamentos de la problemática sociológica imperante en este período histórico.

La década del 70 hasta finales de los 80: década de sistematización teórica. Hacia finales de la década del 70 se aprecia el enfoque de los problemas latinoamericanos, se perfila con mayor énfasis en lo político y es necesario reconocer el surgimiento de un sólido pensamiento sociológico centroamericano que obtiene perspectivas más progresistas.

Este panorama, complejo y contradictorio, repercute en las nuevas búsquedas de un pensamiento pedagógico integral autónomo en los sistemas educativos formales, la educación no escolarizada, proyecto alternativo, educación participativa, la comunicación dialogada, educar en la participación democrática y otras.

La integración amplia de los países latinoamericanos en la década de los 80 a los 90 resulta un imperativo en este período histórico finisecular como en la actualidad. Existen poderosas fuerzas disolventes empeñadas en dividir a las diferentes naciones que conforman el subcontinente, no solo unas de otras, sino, lo más alarmante, a cada país en sí mismo.

Los sueños latinoamericanistas de Simón Bolívar y de José Martí tienen necesariamente que pasar a convertirse en realidad, está en juego la supervivencia misma. Para lograr este propósito se hace necesaria la transformación de la educación.

La educación y la capacitación nueva - reclamos de estos tiempos - harían surgir al hombre nuevo del cual América Latina está necesitada; como dijera Martí, (José Martí, Ideario Pedagógico, p. 10): "Hombres vivos, hombres directos, hombres independientes, hombres amantes, eso han de hacer las escuelas que ahora no hacen eso".

Otro concepto fue dado por Rodríguez Estrada (1990). De acuerdo con él 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"

Al revisar la literatura especializada acerca del tema, se puede apreciar que la mayoría de los autores, (entre ellos, el autor de la tesis), consideran la capacitación como un sistema de procesos y fenómenos donde cada colectivo o grupo es, conjunto de elementos que interactúan y se relacionan con un objetivo común determinado: un proceso de aprender conductas deseables y desaprender aquellas que no han ofrecido buenos resultados.

### **1.1.3 - La capacitación en Cuba.**

La obra de la Revolución en la esfera de la capacitación está íntimamente unida a la más genuina tradición pedagógica cubana. Con el fin de demostrar esta afirmación, se esbozarán algunos momentos culminantes en el desarrollo del pensamiento pedagógico progresista, en diferentes etapas históricas.

Hasta el siglo XVIII y durante casi trescientos años (1510-1790), el desarrollo histórico de Cuba transcurrió de una manera muy lenta. En este largo período predominaron las formas no escolarizadas en la educación; mediante ellas el estado garantizaba la formación de las nuevas generaciones, de acuerdo con los intereses de la ideología feudal-esclavista de la clase dominante.

En las escasas escuelas existentes imperaban las concepciones pedagógicas escolásticas más recalcitrantes, entre ellas: el memorismo mecánico, el verbalismo y el

dogmatismo, las que se van a mantener en las diferentes etapas de la historia colonial de Cuba.

A fines del siglo XVIII, una serie de circunstancias históricas determinaron las condiciones necesarias para el auge de la economía azucarera, que dio forma definitiva a la burguesía cubana, la que, al adquirir conciencia de su papel histórico se transformó en la primera clase social plenamente estructurada y el primer núcleo dirigente de la nacionalidad.

La etapa comprendida entre 1790 y 1878 se caracterizó por el fortalecimiento de la burguesía como clase; el desarrollo de su ideología ilustrada, cuyas concepciones más progresista se proyectaban en franca lucha con las de la clase dominante.

En los inicios de esta etapa la burguesía se apoyó en diferentes instituciones para fortalecer y consolidar sus intereses de clases, entre ellas Seminario de San Carlos y San Ambrosio, fundado en 1773, que desempeñó un papel relevante en las reformas educativas que se llevaron a cabo, en abierta contraposición a la real y Pontificia Universidad de la Habana, fundada en 1728 y enteramente dominada por el escolasticismo; y la Sociedad Económica de Amigos del País, fundada en 1793 en La Habana y en general influenciada por las ideas del progreso social.

En lo que respecta a la capacitación y la educación, considera Rodríguez García (2010) que, los principales representantes cubanos de la ideología ilustrada, opinaban que la escuela era la vía idónea para lograr la formación de las nuevas generaciones pertenecientes a su clase. Para ello, emplearon ideas tomadas del patrimonio pedagógico más progresista de la humanidad, las que aplicaron con un sentido de indiscutible originalidad y en franca discrepancia con las sostenidas por el poder colonial.

El Padre José Agustín Caballero (1762-1835), que inició la reforma filosófica a fines del siglo XVIII e inicios del siglo XIX, también se manifestó contrario a las prácticas pedagógicas vigentes, y abrió así el camino ascendente de la tradición pedagógica cubana.

Félix Varela, (1788-1853), filósofo y educador devenido político, se definió en su triple condición como vanguardia. Él fue el primer gran combatiente revolucionario del sector

de la docencia, dedicó sus esfuerzos a demostrar que resulta imprescindible desarrollar el intelecto del hombre; por ello, con justeza se afirma que fue el primero que nos enseñó a pensar.

José de la Luz y Caballero (1800-1862), dedicó todos sus esfuerzos a inculcar en los jóvenes que acudían a sus aulas un espíritu investigativo y de independencia en la adquisición de los conocimientos. Para poner en práctica sus criterios educacionales, fundó y organizó planes de estudio. Fundamentó teóricamente el método explicativo aplicado por Varela en sus clases y lo extendió a la enseñanza primaria. Sus principales ideas pedagógicas tenían como base la realidad y las necesidades del país en su momento histórico. Siempre afirmó que era imprescindible formar nosotros mismos una ciencia que, en las condiciones de Cuba, permitiera empapar a la juventud en el espíritu de crítica: “Que estudie antes de fallar, que no repita ni aprenda de memoria”. (Chávez, 1992, p. 125).

La valoración que hizo José Martí acerca de Luz y Caballero resume su esencia de maestro por excelencia: “...supo cuanto se sabía en su época; pero no para enseñar que lo sabía, sino para transmitirlo. Sembró hombres”. (José Martí Pérez, Obras Completas, Tomo V, p. 249).

Entre 1840 y 1868 es importante señalar la existencia de un grupo de colegios privados, en los que se educaban las nuevas generaciones de cubanos pertenecientes a la burguesía, y que eran verdaderos “refugios del criollismo”, como se le ha llamado. Entre ellos se encontraban: El Salvador (de Luz y Caballero); Santiago (de Juan B. Sagarra); La Empresa (de los Hnos. Guiteras), y San Pablo (de Rafael María de Mendive). En todos ellos se aplicaban principios pedagógicos renovadores y progresistas; se elaboraban textos originales y se formaba una conciencia cívica.

En el período de 1868 a 1878 se llevó a cabo una revolución burguesa. En el campo insurreccional se desarrolló una amplia labor educacional de un profundo sentido democrático. Por un acuerdo del Ayuntamiento de Bayamo se declaró la instrucción “popular libre”; se aprobó una ley de instrucción pública propuesta por Rafael Morales y González (Moralitos) (1845-1872); se alfabetizaban las tropas mambisas y a la población adulta.

En la etapa de 1878 a 1895 las ideas democrático-revolucionarias se abrieron paso en materia educativa, reflejadas principalmente en el Ideario Pedagógico de José Martí Pérez (1961). El pensamiento pedagógico de Martí representó el resumen de lo más positivo de la herencia anterior, y a su vez, la proyección de ideas a un plano superior de alcance futuro.

La historia quiso que se reunieran en la personalidad de José Martí dos excepcionales cualidades: ser el más brillante dirigente político cubano de la segunda mitad del siglo XIX, y ostentar la condición de educador social. Entre sus principales concepciones están presentes: el concepto de la vinculación del estudio con el trabajo y su papel formativo para la conciencia y la personalidad integral del ser humano; la función social importante que tiene para los pueblos latinoamericanos la enseñanza técnica y la educación vinculada a las necesidades apremiantes de las sociedades subdesarrolladas; la importancia de la superación de la mujer como miembro pleno de la sociedad; la crítica a los métodos escolásticos de enseñanza, y el papel creador del maestro. Otro criterio esencial en el que se percibe el profundo sentido democrático-popular del pensamiento pedagógico martiano, es el siguiente:

“A un pueblo ignorante puede engañársele con la superstición, y hacérsele servil. Un pueblo instruido será siempre fuerte y libre”. (José Martí, Obras Completas, Tomo XIII, p. 53).

Martí fue el ideólogo más profundo de la revolución democrática, independentista y antiimperialista que tiene lugar entre 1895-1898, y toda su labor teórico-práctico estuvo encaminada a formar las nuevas generaciones en un alto sentido de patriotismo para enfrentar situaciones históricas nuevas.

Entre 1898 y 1902 se produjo la primera intervención del imperialismo norteamericano en Cuba. En este período se observó una marcada penetración de las ideas pedagógicas norteamericanas, sobre todo del pragmatismo, y se organizó la educación de acuerdo a los intereses de los interventores.

Enrique José Varona y Pera (1849-1933): “En su amplia obra abogó por el método científico, la observación y la introspección; por el aspecto sensorial de la Psicología y de Pedagogía; en enseñanza primaria, por la espontaneidad, la ejemplificación, el

juego, el laicismo. Su larga vida alcanzó las luchas antimachadistas del 33, en que fue guía de la juventud estudiantil revolucionaria” . (Gaspar Jorge García Galló, 1978, p. 53).

De 1902 a 1958 se desarrolló la república neocolonial, mediatizada por los intereses de los imperialistas norteamericanos. La capacitación y la educación oficial responde cada vez más a dichos intereses y las tendencias pedagógicas burguesas tienen un predominio casi absoluto en Cuba, permeando planes de estudio, programas, textos, métodos, etc.

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en su histórico alegato “La Historia me Absolverá” (1993), expresó su preocupación por la necesidad de capacitar a los obreros y campesinos, porque estos constituían la clase de más bajo nivel cultural.

El primero de enero de 1959 triunfa la insurrección y se inicia el proceso de la revolución en el poder. La capacitación se proyecta a un nivel cualitativamente superior; se abren las concepciones acerca de la capacitación basada en la pedagogía socialista. Entre ellas, el carácter democrático de la capacitación, la función social de la escuela en la formación de las nuevas generaciones, la vinculación del estudio con el trabajo, la necesidad de desarrollar la actividad independiente del alumno en el proceso de aprendizaje, el papel creador del maestro. Todos estos principios, como se ha demostrado, proceden de las más genuinas tradiciones pedagógicas de Cuba.

En el ámbito no escolar desde 1959 en que las masas salen a las calles a celebrar el triunfo de la Revolución, el proceso de educación democrática se ha puesto de manifiesto a través de la participación del pueblo en grandes tareas educativas planteadas por la dirección de la Revolución, tales como la Campaña de Alfabetización, la capacitación de los obreros en los centros de trabajo, en la educación y aprobación de las leyes e importantes decisiones estatales, como manifestación de la democracia directa, característica de la Revolución Cubana. Mención especial merece la educación política-ideológica presente en toda la vida del pueblo cubano que ha logrado el desarrollo de una conciencia política, pilar esencial de su lucha en defensa de la obra de la Revolución.

Actualmente Cuba, es una gigantesca escuela, donde se sigue ejecutando el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. Tales perspectivas de trabajo

significan nuevos y mayores esfuerzos, nuevos y mayores sacrificios, puesto que la educación y la capacitación, en su marcha ascendente se revolucionan desde sus cimientos y como dijo el Comandante en Jefe en el Discurso pronunciado en el acto de graduación del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Doménech” (1981, p. 4) “Nosotros tenemos que hacer cualquier sacrificio, cualquier esfuerzo para poner la educación en primer plano. Además, sabiendo que el futuro de nuestro país depende fundamentalmente de la educación”.

“Un futuro incomparablemente superior al de hoy depende por entero del éxito que la Revolución tenga educando a la nueva generación” y “Podemos realmente sentirnos orgullosos de lo que hemos adelantado, ¡Y de lo que vamos a adelantar en los años futuros! “.

La autora de esta tesis coincide con las palabras expresadas por nuestro comandante en jefe, puesto que La Pedagogía cubana actual concibe el desarrollo científico, investigativo y creador a través de la educación de toda la sociedad, lo que ha incidido en los avances científicos y tecnológicos de la Pedagogía y de las demás ciencias en consonancia con el desarrollo económico-social del país. Es esencialmente humanista, persigue el pleno desarrollo de la personalidad, la educación y la capacitación integral del hombre. Se fundamenta en una concepción dialéctico materialista, que permite la capacitación y la educación en una concepción científica del mundo y el desarrollo de la personalidad basada en un enfoque socio-histórico cultural.

#### **1.1.4 – Bases epistemológicas de la capacitación en Cuba.**

A propósito del amplio plan de formación que se desarrolla en Cuba, se ha analizado y han aflorado interrogantes alrededor del contenido del concepto epistemología y de lo que se consideran las bases o fundamentos epistemológicos de la investigación. El punto de partida es el análisis del contenido del concepto epistemología, al cual se le atribuyen contenidos diferentes.

Epistemología proviene de episteme (conocimiento) y logos (teoría); de ahí que en el más estricto sentido, se entiende como rama de la filosofía que trata de los problemas filosóficos que rodean al conocimiento.

La epistemología entendida en su más amplio sentido trata los problemas filosóficos, lógicos, metodológicos, semánticos, éticos, planteados por la ciencia como proceso y como resultado; y estudia críticamente los principios, hipótesis y los resultados de la ciencia para determinar su origen lógico, su valor y su alcance. Su objeto es el conocimiento científico en diversos grados de concreción. La epistemología desde un punto de vista más estrecho se limita a cuestiones estrictamente gnoseológicas y/o metodológicas.

Teniendo en cuenta entonces las posibilidades teóricas y metodológicas que ofrece nuestra cosmovisión y su método, una Filosofía de la educación marxista podrá aportar hoy a la Pedagogía un mayor discernimiento en cuanto a las corrientes ideológicas actuales - neoliberalismo - globalización, etc. que son telón de fondo de las nuevas tendencias pedagógicas y los modelos educativos que sobre ellas se sustentan. Cada una de ellas han tenido y tienen peculiar impacto en la capacitación.

Francisco Rodríguez García (1992, p.44), plantea que la capacitación "constituye el conjunto de conocimientos transmitido a los dirigentes para proporcionar el desarrollo de sus habilidades y capacidades necesarias que les permitan actuar con creatividad e iniciativa produciendo en ellos cambios positivos para que labor sea cada vez más eficiente y profesional".

Una expresión que logró el desarrollo y la aplicación más original y creativa de la Filosofía Materialista Dialéctica a la Pedagogía fue la del científico ruso L. S. Vigotski, (1991), quien con su teoría histórico- cultural del desarrollo humano ha ofrecido uno de los fundamentos de las teorías educativas más fuertes de estos momentos.

Este hecho también muestra la cercanía de lo mejor de las tradiciones educativas actuales a lo mejor de la tradición marxista, y pone en ventaja teórica a la Pedagogía Cubana. Destacados científicos de renombre internacional han reconocido la necesidad de asimilar aspectos esenciales de la teoría de Vigostki, (1991), como la mejor forma de solucionar el dilema de: cómo la escuela, en sentido general puede transmitir la totalidad socio - cultural y formar al hombre integralmente.

A decir de Carlos Álvarez (1998) " ... el proceso de formación es un proceso totalizador que integra en una unidad dialéctica lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador y que tiene como objetivo preparar al hombre" ...)

La Filosofía de la capacitación cubana estará comprometida con un proyecto social que tenga como finalidad la prosperidad, la integración, la independencia, el desarrollo humano sostenible y la preservación de la identidad cultural, sólo así será congruente con las características de la Pedagogía científica. La capacitación tiene como fin la formación del hombre y la cultura en su ínter realización dialéctica.

La profundización en el estudio de los múltiples vínculos entre la Filosofía y la Pedagogía se convierte de hecho en una necesidad para el desarrollo del conocimiento teórico y de toda la práctica social transformadora, dirigida a crear un hombre más pleno y libre a la altura de su tiempo.

De la consulta bibliográfica realizada se asume que ; la preparación, es la primera etapa de la capacitación orientada a los efectos de brindar los conocimientos básicos y las experiencias necesarias que permitan que los individuos desempeñen sus funciones Obregón (2005).

"La capacitación de adultos y en general la dirigida al personal de dirección requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde se sustentan así lo determinan". Rodríguez García (1992).

Existen varias teorías en el ámbito educacional, pero en esta investigación se asume la escuela histórico cultural de esencia humanista basada en el materialismo dialéctico, fundada y creada por L. S. Vigostky (1991), que concibe al hombre como un ser social, que producto del proceso de apropiación de la cultura y de las influencias que ejerce la sociedad sobre él puede transformarse y a la vez contribuir a la transformación de la sociedad.

En esta concepción se asume también, en armonía con Vigostky (1991), que la enseñanza guía al desarrollo psíquico, que utiliza las potencialidades del sujeto para sobre ellas interactuar y obtener el desarrollo deseado, consideró muy importante la influencia histórico-cultural. Postuló una psicología basada en la actividad que consideró

que el hombre no se limita a responder a estímulos, sino que los transforma a partir de su mundo interno, sus posibilidades en interacción con los demás.

Desde el punto de vista sociológico la Capacitación Cubana se apoya en los preceptos filosóficos que le sirven de punto de partida y colabora en primer lugar a explicar y transformar las relaciones sociales. El medio social se desarrolla a través de la actividad y gestión de los individuos en particular, por ello se estudia el sistema de influencias e interdependencias que se establecen en el proceso de formación y desarrollo de la personalidad de los estudiantes por lo que se tendrá en cuenta las relaciones familiares, la comunidad, las organizaciones sociales y políticas que interactúan con ellas con el fin de incluirlas en el desarrollo de la motivación.

En Cuba algunas de las ideas más generales de este enfoque por su fundamento filosófico constituyen principios instrumentados en el sistema. Los resultados y logros en el proceso pedagógico, en la calidad del aprendizaje y en la formación de la personalidad del estudiante han demostrado hasta el momento la efectividad y las perspectivas de este nuevo enfoque en el proceso pedagógico.

Desde el punto de vista pedagógico la unidad entre el proceso de instrucción y educación es el principio que sustenta la labor educativa. Al respecto Martí expresaba: "Instrucción no es lo mismo que educación, aquella se refiere al pensamiento y esta principalmente a los sentimientos. Sin embargo no hay buena educación sin instrucción. Las cualidades morales suben de precio cuando están realizadas por cualidades inteligentes". (José Martí, Obras Completas, Tomo IX, p. 445).

La escuela histórico-cultural le da gran importancia a los procesos de la unidad y de la comunicación que se establecen entre los alumnos y el profesor en el proceso docente - educativo, y plantea un concepto de gran relevancia en el campo educativo. El concepto de Zona de Desarrollo Próximo que establece la relación entre lo que los alumnos son capaces de hacer por sí solos y lo que pueden hacer con ayuda del profesor o de otros integrantes del grupo. Desde esta posición la enseñanza debe alcanzar niveles superiores de desarrollo determinando correctamente los contenidos, la organización y las acciones que los alumnos deben de realizar en correspondencia con sus posibilidades reales, que le permitan asimilar los contenidos y los procedimientos diseñados para ello. Postulado por L. S. Vigostky (1991), el que hizo importantes

aportes al estudio cognoscitivo entre los que se encuentra su concepción de la enseñanza y del desarrollo.

El Comandante en Jefe Fidel Castro ha manifestado reiteradamente que: "Educar es preparar al hombre desde que empieza a tener conciencia, para cumplir los más elementales deberes sociales, para producir los bienes espirituales que la sociedad necesita". (Castro, 1997). "p. 6"

En este sentido la educación cubana, desde los primeros años de vida hasta los estudios superiores, planifica y estructura las actividades de aprendizaje, las cuales van progresando cuantitativa y cualitativamente, ofreciendo a los alumnos la posibilidad de adentrarse en el mundo del conocimiento científico, buscar nuevas informaciones y dominar la ciencia y la técnica.

No es un secreto para nadie que la capacitación de adultos, requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde ella se levanta así lo requieren, por lo que se hace más complejo el seguimiento y control de todo lo antes planteado, pero además, es otro de los aspectos a garantizar para que el proceso de capacitación cumpla con sus objetivos. Drucker (1993) señala "... no enseñar cada vez más y mayores cantidades de información, sino entrenar a los ejecutivos a aprender, a pensar y a crear. "

El análisis de los anteriores conceptos, con los cuales coincide la autora de esta tesis, conduce a establecer las siguientes consideraciones acerca de la capacitación:

- Capacitación no es sinónimo de educación.
- Es aprendizaje, y este es cambio de conducta, los cuales deben ser producto de una necesidad previamente diagnosticada.
- Modifica a las personas en su forma de pensar, actuar y sentir, es por tanto, la que desarrolla habilidades, incrementa conocimiento y modifica actitudes, según los objetivos trazados.
- Enfocada a la productividad debe montarse a contrarrestar problemas, necesidades.

Por lo tanto, la estrategia de capacitación propuesta para dar respuesta a esta investigación, debe ser problémica, no memorístico, en el que es estratégica la utilización del pensamiento colectivo, y debe de estar dirigido al cambio de posturas, actitudes y manifestaciones conductuales, todo como premisa para generar el cambio organizacional deseado. Como parte del sistema, al proceso de capacitación le corresponde un valioso aporte en los resultados de las entidades.

La utilización de estrategia y alternativas pedagógicas es una constante toma de decisiones y redefinición de la innovación, en su contexto de trabajo. En la literatura militar, sobre dirección de empresas, los términos de estrategia y alternativas aparecen abordados, no quedando claras sus diferencias en todos los casos; identifican estrategia igual a objetivos, estrategia igual a alternativa o estrategia igual a plan de acción.

La estrategia tiene lugar a nivel macro (social, institucional) donde se declaran lineamientos generales para cumplir la política y se definen los indicadores de cumplimientos, nivel mezo (grupal) donde se concretan los resultados, actividades y a nivel micro (individual) donde se delimitan tareas, responsabilidades y se definen operativamente la participación de cada individuo sus mecanismo y métodos para alcanzar las metas prefijadas.

No aparece en la literatura una diferenciación, pero sí una coincidencia en ubicar la estrategia ligada a términos como; dirección, enfoque, lógica y otras. Las instituciones educativas están enfocadas en un franco proceso de planificación estratégicas. Considerando como estrategia; construir una posición que sea tan sólida y principalmente flexible en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprescindible del comportamiento cuando se presenta la ocasión de las fuerzas externas.

Para el autor de la tesis, el carácter funcional de la estrategia, está dado por la capacidad mental para visualizar en la práctica las múltiples variantes que van a permitir la modificación, transformación, consolidación y desarrollo de los sujetos de la educación sobre los cuales ejercen su influencia. Entiéndase como estrategia pedagógica a las transformaciones del estado real al estado deseado del objeto a

modificar que condiciona todo el sistema de acciones entre el subsistema dirigente y el subsistema dirigido para alcanzar los objetivos de máximo nivel.

## **1.2- Enfoques del sistema de gestión de la calidad.**

Las normas de la familia ISO 9000 tienen como base 8 principios de la Gestión de la Calidad que se corresponden además con los modelos planteados por diferentes autores (los clásicos de la calidad o también llamados maestros de la calidad). Entre estos principios está el de *mejora continua*.

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, según Ileana Pérez (2008), son:

### **De carácter externo:**

**Potencia la imagen** de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente- proveedor, siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.

**Asegura la calidad en las relaciones comerciales.**

Facilita la salida de los productos/servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la **penetración en nuevos mercados** o la ampliación de los existentes en el exterior.

### **De carácter interno:**

**Mejora en la calidad de los productos** y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.

Introduce la visión de la calidad en las organizaciones:

- a) Fomentando la **mejora continua** de las estructuras de funcionamiento interno y externo.
- b) Exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.

Refuerza la competitividad al mejorar los niveles de calidad y de productividad.

**Decrezen los costos** (costos de no-calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

Los sistemas de gestión de la calidad, al igual que el resto de los sistemas de una

organización, constituyen, bien desarrollados y gestionados, una importante ayuda en la toma de decisiones.

Las empresas, que implantan estos sistemas, están actuando como impulsores de estos sistemas hacia sus proveedores.

No obstante, la implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como un cambio organizacional y no se poseen los conocimientos óptimos en función del logro de un funcionamiento eficaz. Estos elementos si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias, pueden ser generadores de complicaciones innecesarias para los procesos.

Es importante indicar que un proyecto de estas características requiere una colaboración activa de numerosos miembros de la organización, por tanto el trabajo en equipo es el pilar fundamental del éxito final. Por ello, es necesario contar con personal capacitado para desarrollar esta actividad.

Otra característica necesaria es la neutralidad a la hora de realizar los análisis de mejora oportunos. Determinadas actividades desarrolladas por personas inadecuadas, incapaces o mal adiestradas o capacitadas, pueden llevar a ser mal entendidas y por tanto no aceptadas, generando pérdida de confianza en el proyecto.

### **1.2.1 Conceptos generales relacionados con la Gestión de la Calidad**

Para introducir el concepto de gestión de la calidad, utilizaremos el análisis que realiza Miguel Udaondo en su libro "Gestión de Calidad" y que nos servirá de pauta en el propósito mencionado. Para Udaondo, las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una empresa son: plazo, costo y calidad. Tradicionalmente, sólo el plazo y el costo han sido objeto de una atención prioritaria por parte de las direcciones empresariales y sólo en ellas se han realizado esfuerzos e implantado técnicas que permitieran su medida. Sin embargo, se ha producido afortunadamente, un movimiento de interés de las mencionadas direcciones de las empresas hacia la calidad. Y este movimiento se ha debido a dos motivos:

por un lado, se ha descubierto, por parte de las direcciones, que la calidad puede favorecer la productividad, la eficacia y la imagen de los productos y servicios suministrados.

y, además, se ha comprobado, por estas mismas direcciones, que la calidad es un importante elemento movilizador al actuar como factor de motivación, de integración y de satisfacción para los trabajadores.

Este interés por la calidad ha motivado que pase a ser un elemento fundamental en el nuevo estilo de gestión de las empresas. Es el nacimiento del concepto de la Gestión de la Calidad.

La Gestión de la Calidad, para Udaondo, debe entenderse como el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente.

Existe una gama de definiciones de la calidad, debidas a los más conocidos especialistas en el tema, que se complementan entre sí y que se indican a continuación:

**P.B. Crosby (1988):** Cumplimiento de unas especificaciones.

**J.M. Juran (1981):** Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.

**W.E. Deming (1982):** Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.

**A.V. Feigenbaum (1971):** La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes.

### **1.2.2. Sistema de Gestión de la Calidad**

La **Gestión de la Calidad** de una empresa u organización, definida anteriormente, necesita un sistema de apoyo para poderse llevar a cabo con efectividad.

Tal sistema de apoyo, al que llamaremos **Sistema de Gestión de la Calidad**, no puede existir por sí mismo, sino que debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

**Definición de Sistema de Gestión de la Calidad:** sistema de gestión para dirigir y controlar una **organización** con respecto a la **calidad (ISO 9000:2005) ( p. 4 )**.

El Sistema de Gestión de la Calidad, por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento. Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos (procedimiento de acciones correctoras). Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Antes de dar paso a los nuevos paradigmas, es importante conocer sobre qué base se sientan los nuevos conocimientos puestos en práctica para lograr una mejora en la gestión de las empresas enfocadas a la calidad.

### **1.2.3. Concepciones sobre mejoramiento de la calidad**

El mejoramiento de la calidad, según concepciones actuales forma parte de la función calidad y por eso es importante estructurarlo desde el punto de vista organizativo y técnico. A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose solo metas limitadas que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos, tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto, el control total de la calidad, es una filosofía que debe ser empleada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

Actualmente existen dos concepciones sobre el mejoramiento de la calidad, una proveniente del mundo occidental y la otra de los japoneses. Los ideólogos y especialistas occidentales como Juran & Gryna (1983) basan la mejora en la innovación o el “salto hacia adelante”. Esta concepción plantea que solo el salto innovador podrá llevar a una organización a un estadio de desarrollo cualitativamente superior; luego del salto, la empresa entrará en una etapa de mantenimiento; en espera de los recursos y las condiciones necesarias para una próxima innovación. La esencia de esta concepción trae aparejado una serie de características generales propias. De manera

general el punto de vista occidental no prevé la continuidad de una etapa de desarrollo con la otra, lo que trae consigo el desechar la concepción de que durante el trabajo también se puede mejorar y no solamente a través de cambios tecnológicos sobre todo en procesos eminentemente manuales, siendo necesario un fuerte financiamiento en investigación más desarrollo, equipamiento tecnológico y know –how. La idea es llegar a un nivel de desarrollo a través de un salto y no hacer nada significativo en materia de mejorar hasta el próximo salto.

Los japoneses por su parte basan la mejora en el KAIZEN, o sea, mejoramiento continuo y gradual de la calidad. KAIZEN es un esfuerzo constante con efectos acumulativos que marcan una firme elevación al correr de los años, significa capacitación a todos los niveles , trabajo de conjunto con los proveedores y relaciones laborales estables, donde el obrero medio puede ofrecer sus criterios sobre lo que debe hacerse y estos ser oídos por la gerencia. La concepción parte del hecho que luego de la innovación los esfuerzos por mejorar no deben desaparecer, al contrario, comenzará un proceso de pequeños cambios paulatinos, por autocorrección del trabajador y el entorno que lo rodea en las formas de hacer sus tareas diarias. Luego, cuando sobreviene la próxima innovación, se considera dentro de esta los aportes del KAIZEN que la precedió.

De lo anterior se puede concluir que el KAIZEN no desecha la innovación, sino que por el contrario, se innova sobre los resultados, no requiere de grandes desembolsos financieros en investigación y desarrollo y know-how, por su concepción de trabajo conjunto de todos en equipo de mejora y círculos de calidad, permitiendo la generación de un número incontable de ideas.

#### **1.2.4. Diferentes enfoques utilizados para la mejora de la calidad.**

Durante muchos años, se han utilizado diferentes enfoques para el mejoramiento de la calidad, en ellos han influido indiscutiblemente el éxito de la filosofía japonesa protagonizado por sus empresas a nivel mundial.

Se analizan enfoques como son los de Deming, Ju ran, Fiegenbaum, Ishikawa, Crosby y Harrington, por ser los principales ideólogos de la calidad a nivel mundial.

## Enfoque de Edwards Deming

Edwards Deming (1987), se considera el padre espiritual del mejoramiento continuo y gradual. En el caso del mejoramiento continuo, este autor plantea la filosofía de obtener mayores niveles de desempeño de manera continua hasta eliminar la inspección masiva.

El ciclo de mejora acuñado por Deming PDCA que se muestra en la figura 1.1, plantea que la primera etapa *planear* debe cubrir la organización para hacer las cosas bien, es tener claro lo que se quiere conseguir y lograr lo de acuerdo a las personas afectadas, Esto debe ir acompañado de una participación en la toma de decisiones que de lugar a la identificación de las personas con una estrategia común. Los distintos subsistemas de la organización, una vez decidido el objetivo se ponen de acuerdo en el modo de trabajar para llegar a él, se trata de llegar a un equilibrio cada vez mejor entre las necesidades de los clientes y las capacidades de los proveedores, tanto internos como externos. *Hacer*. Se decide que información y se consigue procesándola a través de métodos estadísticos, *Verificar*. Se analizan profundamente los datos anteriores en relación con los objetivos y finalmente se *actúa*, en línea con la estrategia de la empresa.

Tiene como positivo la creencia, de este autor, de que la calidad debe ser mejorada constantemente teniendo en cuenta el modelo que incluye las acciones de: actuar, planear, hacer y controlar (ver fig.1.1), además de considerar la calidad como responsabilidad de todos comenzando por la alta gerencia, hace énfasis en la capacitación constante aspectos considerados como relevantes para el desarrollo del presente estudio.

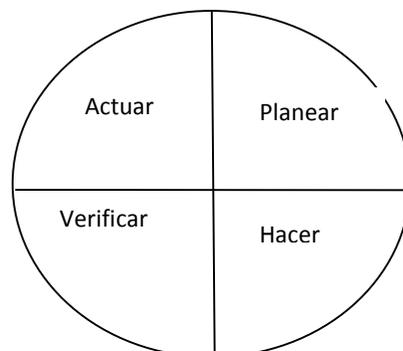


Figura 1.1 Ciclo de calidad de Deming [PDCA]

## **Enfoque de J. M. Juran**

Este autor ha jugado un papel importante a nivel mundial en el trabajo por la calidad. Juran (1990), plantea que hay muchos caminos alternativos para organizar el tema de cómo pensar para mejorar la calidad. El mejor criterio para elegir algunas de las alternativas es el de explicar *la función calidad* presentada bajo la trilogía de los procesos de dirección en una estrategia bien organizada de capacitación.

**Trilogía de la calidad.** La dirección de la calidad se desarrolla utilizando los procesos de planificación, control y mejora. El enfoque conceptual es idéntico al utilizado para conducir las finanzas sin embargo los diversos escalones del procedimiento son especiales y también lo son las herramientas empleadas.

**Planificación de la calidad.** Esta actividad ha de desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Control de la calidad.** Este proceso es utilizado por el personal operativo como ayuda para alcanzar los objetivos del producto y del proceso. Se basa en la búsqueda de retroalimentación.

**Mejora de la calidad.** El tercer miembro de la trilogía de la calidad tiene como objetivo conseguir unos resultados que estén a un nivel significativamente más alto que los alcanzados en el pasado.

Juran (1990), plantea como filosofía inquebrantable, que la alta gerencia debe estar involucrada en la obtención de la calidad debiendo ser *entrenada* en sus métodos, para ser capaz de dirigir y participar en los proyectos de mejoramiento de la calidad. Considera que la calidad es costosa, no es libre y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr y que se alcanza a través de mejoramientos. De este autor se toma como algo a tener en cuenta en este estudio la utilización del análisis de los datos como base para el mejoramiento.

## **Enfoque de Armand V. Feigenbaum**

Respecto a Feigenbaum (1971), ha contribuido significativamente al movimiento mundial por la calidad con el desarrollo de un enfoque en el cual se reconoce que la responsabilidad va más allá del departamento de manufactura. Esta idea de que cada

función dentro de la organización es responsable por la calidad se reconoce como Control Total de la Calidad (CTC). Este autor introduce otras cuestiones tales como medir el nivel de satisfacción de los clientes; desarrollar el liderazgo de los recursos humanos, basado en la participación de todos en la mejora; el concepto de productividad enfocado hacia la calidad y hacia la comercialización; desarrollo de las actividades que involucren a los proveedores en la mejora; reconocimiento a los colectivos y personas que logren resultados; aspectos todos que se tienen en cuenta para el estudio que se desarrolla.

### **Enfoque de Kaoru Ishikawa**

Ishikawa (1989), es reconocido como el pionero e ideólogo de los éxitos de la industria japonesa en materia de calidad, Ishikawa centra la mejora en el Kaizen (kai significa cambio zen significa bueno), aunque no desecha la innovación, y por lo tanto basa su política en el trabajo de todos para obtener resultados, dando especial importancia a la participación conjunta en la toma de decisiones, desde el gerente general hasta el último trabajador. Trabaja por la búsqueda continua de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos, y las clasifica para ordenar el trabajo, con sus diagramas de causa efecto que es una herramienta básica para el mejoramiento de la calidad.

La secuencia establecida por Ishikawa está en correspondencia con lo establecido por el modo de trabajo de los Círculos de Calidad, define un grupo de pasos los cuales utiliza para la realización de un programa de mejoramiento de la calidad. Entre los aspectos generales de su enfoque y que son tenidos en cuenta en el presente estudio están la capacitación a todos los niveles partiendo de la enseñanza de métodos estadísticos, como parte importante del logro de acciones concretas de mejora; el empleo de auditorías para proporcionar mejoramiento continuo; la normalización para preservar el efecto de las acciones de mejora y la utilización de los costos de calidad para medir la productividad y los resultados de la mejora.

### **Enfoque de Philip Crosby**

El enfoque de Crosby (1979), se basa en las actitudes y en la conciencia, se centra en el papel del gerente para utilizar este enfoque con el fin de mejorar la calidad, no obstante es evidente que estos métodos son bastante efectivos. De su enfoque

tomamos la importancia que le confiere al liderazgo en mejora de la gestión de la organización, lo cual es bien sabido que estos líderes necesitan de una buena capacitación.

### **Enfoque de H. J. Harrington**

Harrington (1993), se considera uno de los nuevos maestros de la calidad. Sus resultados en IBM como director de calidad le dieron la suficiente fama para lanzar al mundo su enfoque de mejoramiento sustentado en diez actividades básicas y en la que plantea puntos coincidentes con los autores anteriores tales como la participación de todos incluyendo la alta dirección, establecer equipos de mejoramiento, introduce el tema de desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia a largo plazo para establecer un sistema de mejoramiento. Este autor utiliza además otras técnicas como el benchmarking para la fijación de metas y el mejoramiento (Harrington, H.J.1993) aspecto positivo a tener en cuenta y que constituye una limitante identificado en la situación problemática expuesta.

Con el fin de facilitar la participación activa y la toma de conciencia del personal en las actividades de mejora, la dirección debería considerar actividades tales como

- formar grupos pequeños y elegir a los líderes de entre los miembros del grupo,
- permitir al personal controlar y mejorar su lugar de trabajo, y
- desarrollar el conocimiento, la experiencia y las habilidades del personal como parte de las actividades generales de gestión de la calidad de la organización.

Este es el enfoque seguido por EMCOS donde se pone en práctica la investigación, por contar con un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 implantado y certificado, sin embargo presenta limitaciones relacionadas con las prácticas asociadas a la mejora de la calidad.

### **1.3- Relación de la capacitación empresarial en función del S.G.C .**

Potenciar el capital humano a través de un aprendizaje planificado, sistemático y permanente que tome como base las necesidades reales y futuras de los nuevos conocimientos, actitudes y habilidades que éste requiere, es un elemento clave indispensable para alcanzar con mayor calidad y eficacia los objetivos estratégicos de la empresa y un mejor desempeño a escala organizacional.

En este sentido la capacitación de los trabajadores y directivos cobra especial significado, pues el proceso de enseñanza - aprendizaje se encamina a la adquisición de los conocimientos teóricos, sistema de habilidades y comportamientos deseados que permitan, por una parte su desarrollo personal y profesional y junto con ello la elevación de la competitividad de la empresa.

Dentro de este sistema de capacitación, dirigida a los encargados de impartir capacitación se debe abordar de forma diferente en su concepción, ya que debe tener en cuenta no sólo sus necesidades identificadas, sino además, sus experiencias, preparación, motivación por la superación, habilidades, nivel de dirección y fundamentalmente, sentir que pueden mejorar su actividad laboral y su influencia sobre los demás con la puesta en práctica de todo lo aprendido.

Toda capacitación implica costos derivados de los recursos que son necesarios utilizar en ella y aún hoy la visión que tienen algunos directivos de proporcionar cursos de capacitación, asistir a ellos y facilitar que los trabajadores asistan lo consideran como gastos monetarios y de tiempo y no como una inversión altamente recuperable en la medida en que todos logren nuevos conocimientos y habilidades y los lleven a su práctica laboral.

En la concepción del Ché sobre la construcción de la nueva sociedad la capacitación constituía un elemento de todo el sistema y señalaba: "Cada día la industria moderna exige un adiestramiento mayor, una cultura técnica superior, los instrumentos y procesos productivos se tornan más complejos, más automatizados. La capacitación es necesaria, desde luego, para obtener un mayor rendimiento de las actuales instalaciones y recursos industriales, pero también es decisiva para planear la construcción de las nuevas fábricas. Muchas veces se dispone de las maquinarias y equipos para instalar una fábrica, pero se carece del conocimiento, de la experiencia para incorporarlos rápidamente a la producción" (Guevara, 1997, p.16).

El Ché se convirtió en un crítico de la poca atención que las empresas prestaban a la capacitación, insistía en la necesidad del ejemplo de los dirigentes en aumentar su capacidad en materias afines a su trabajo, era del criterio que la cotidianidad del trabajo no podía lograr que se olvidara la necesidad de la capacitación y le prestaba suma importancia a la calidad. Desde los primeros años del triunfo de la Revolución, el

sentido visionario del Che se pone de manifiesto en la esfera económica, cuando en fecha tan temprana como 1962, en demostración de la importancia que le concedía al papel de la calidad en la economía, gestiona y consigue la incorporación de Cuba a la Organización Internacional de Estandarización. Aunque este hecho constituyó un elemento importante que generó después otras acciones, como lo fue la certificación de productos con la Marca Estatal de Calidad, sin embargo, las condiciones ya descritas predominantes en el país, determinaron que los logros alcanzados tuvieran un alcance limitado. Los esfuerzos desplegados, en primer lugar por el Che, tuvieron un alcance limitado como para que permitieran que la calidad se convirtiera en un valor cultural del sistema empresarial cubano, dada la emergencia para la solución de los problemas económicos y sociales que caracterizaban a un país con escasos recursos naturales, enfrentado a un bloqueo económico sin precedentes en el marco de las relaciones económicas internacionales.

En el Subsistema de Gestión de la Calidad de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial se expresa: “La calidad del producto o el servicio es una necesidad insoslayable para toda organización económica que requiera elevar su eficiencia y ser competitiva”. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, 14 de septiembre de 1998, p. 2. Hoy, sin embargo, como nunca antes, se han creado condiciones objetivas y subjetivas para conseguir que la calidad llegue a convertirse en uno de los valores centrales del desarrollo empresarial cubano.

En las bases generales se define al perfeccionamiento como un proceso de mejora continua. Este tema analiza los objetivos centrales que se proponen para este proceso de cambio, planteando que su “objetivo supremo es elevar la eficiencia y la competitividad de las empresas, sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que requieren para poder ejercer su actividad en las condiciones complejas en que se desarrolla nuestra economía lograr que la empresa estatal socialista sea eficiente y competitiva.

Coincidiendo con algunos autores, es de destacar que el perfeccionamiento empresarial, trae consigo grandes transformaciones y significativos cambios en el

sistema empresarial cubano, al respecto expresa que con el perfeccionamiento se están desarrollando las más profundas, radicales y significativas transformaciones de la economía cubana en los últimos años .

Se afirma por la autora que el S.G.C. llegó para lograr ese cambio esperado y necesario para las organizaciones empresariales, con la finalidad de lograr eficacia y calidad en todos los procesos organizacionales y como única forma de insertarnos en la competencia, para ello es necesario primeramente capacitar a nuestros directivos para prepararlos en este cambio.

En la NC ISO 9001: 2008 expresa claramente en su acápite 6.2.2 ( p. 8), ( Competencia, formación y toma de conciencia) que:

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurar de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de como contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

“No es exagerado afirmar que la clave para poner en marcha un rápido proceso de industrialización y asegurar su éxito sostenido, está en la formación de una numerosa fuerza de trabajo altamente calificada: desde científicos a obreros especializados.” (Guevara 1996, p. 16).

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC (1997) se plantea que se ha de desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias.

Se concluye que, cada organización debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo. "Buen desempeño" significa que el trabajo se realice en forma efectiva y eficiente. El talento humano es vital para el buen desempeño, y es necesario desarrollarlo, es tarea esencial de nuestros dirigentes seguir muy de cerca en cada organización esta tarea de capacitar a todos, por tanto debe comenzar precisamente por ellos mismos .

## **Capítulo II: Diagnóstico de las necesidades y estrategia de capacitación para los directivos en función del S.G.C.**

### **2.1. Caracterización de la entidad**

La Empresa de Materiales de Construcción de Sancti- Spíritus está formada por la dirección general de EMCOS, 5 UEB ubicadas en los municipios de Trinidad, Cabaiguán, Taguasco y Sancti- Spíritus. Dedicadas fundamentalmente a producir y comercializar materiales de construcción,

La Empresa de Materiales de Construcción de Sancti - Spiritus fue creada por Resolución No. 164/78 con fecha 4-07-1978 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, fue aprobado el comienzo de la Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial en la misma. Contando con un Capital Humano de 782 trabajadores de ellos: 10 Dirigentes; 174 Técnicos; 21 Administrativos; 95 de Servicios, 455 Obreros. Agrupados en 5 Unidades Empresariales de Base las cuales se nombran: UEB Cerámica, UEB Cantera; UEB Hormigón; UEB Hormigón Celular; UEB Servicios Técnicos. La dirección de EMCOS se encuentra ubicada en la Carretera de Zaza, Km # 1 en la provincia de Sancti- Spíritus.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad, subsistema del perfeccionamiento empresarial en la empresa cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia en su gestión. No obstante, existen barreras que pueden impedir que el S.G.C. sea un proceso de cambio, entre otras tenemos;

- Insuficiente sensibilización de la alta dirección en cuanto a los procesos definidos por el S.G.C.
- Poca utilización de un enfoque de sistema en todos los procesos.
- Que la organización inicie el proceso de implantación una manera impuesta o por un “entusiasmo infundado”.
- Poca claridad del papel de los directivos en los procesos.
- Fundamentalmente poco conocimiento de las normas ISO 9000 y 9001 .

## **2.2 - Diseño metodológico para realizar el diagnóstico.**

Con el propósito de detectar las necesidades para la proyección de la estrategia de capacitación en función del S.G.C se diseñó y se aplicó un estudio descriptivo sobre la preparación que poseen los directivos de EMCOS para desarrollar y dirigir de forma eficaz el S.G.C,

Para el desarrollo del estudio descriptivo se usaron como técnicas fundamentales la revisión documental, encuestas a directivos, la observación y la validación de la estrategia por el criterio de experto las mismas fueron aplicadas a una muestra constituida por diez directivos de EMCOS, cuyas cualidades la componen personas que poseen nivel superior en su totalidad y un promedio de edad de 45 años con un alto grado de responsabilidad.

**Análisis de documentos:** En la revisión de los documentos realizada a los 10 directivos de la empresa concernientes al S.G.C. se analizaron múltiples documentos descritos en el **Anexo No. 1**, con el **objetivo** de buscar información acerca de las regulaciones sobre capacitación en función del S.G.C., los mismos son: plan de capacitación de la EMCOS a cuadros y dirigentes, normas que rigen el S.G. C., normas y regulaciones relativas a la capacitación en materia de gestión de la calidad, documentos del S.G.C. y la evaluación del desempeño de los directivos. Los manuales de métodos de investigación social, como diccionarios especializados, definen los documentos como “materiales que constituyen una tercera fuente de evidencia” (Erlandson, 1993: 99).

Para la revisión de los documentos relacionados con la capacitación en la empresa, y respecto al SGC en EMCOS, así como la revisión teórica del objeto de estudio y desde el campo de acción sobre el cual se interactúa, se determinan las regularidades de los componentes y su relación con el problema desde su diagnóstico hasta la propuesta.

**La encuesta:** Este método permite juzgar el estado y tendencia del desarrollo de los procesos sociales, en el objeto estudiado, y en un menor plazo de tiempo encuestar conjuntamente numerosas personas y obtener la información necesaria. La aplicación de variantes cerradas de preguntas, permite obtener la descripción unificada de muchas

expresiones singulares individuales de las personas, al posibilitar con ella la utilización de una poderosa técnica de cálculo.

Este método se basa en un conjunto de once preguntas que se le formulan al encuestado, cuyas respuestas constituyen la información necesaria para la investigación. El cuestionario se considera confiable cuando:

- Esté bien fundamentado con relación a los objetivos.
- Si ofrece una información auténtica.
- Aporta datos exactos, o sea de repetirse la investigación en análogas condiciones, se obtienen los mismos resultados.

Para optimizar la encuesta, desde el punto de vista de su autenticidad, deben distinguirse las fases siguientes:

- La adaptación.
- El logro de los objetivos planteados.
- La eliminación de las tensiones.

Las encuestas por el carácter de la interacción se dividen en dos tipos fundamentales: la encuesta por entrevista y la encuesta por cuestionario, esta última es la utilizada en la presente investigación para diagnosticar el estado inicial de la capacitación de los directores y de las necesidades de capacitación que ellos demandan. Ver **Anexo No. 2**

**La observación:** La observación se aplica con el **objetivo** de conocer las habilidades y preparación que poseen los directivos sobre el sistema de gestión de la calidad de EMCOS. **Anexo No. 3.** La observación es aquella que el observador estructura un guión que le permite establecer de antemano los aspectos que se van a observar, sistematizando los detalles más significativos. Aquí el observador no solo podrá valerse del guión también pondrá a su alcance una variedad de cuadros, listados, escalas y otras anotaciones. Además, la observación científica se utilizó para percibir de forma planificada el fenómeno a investigar con la intención de hacer una interpretación y una descripción científica del mismo. Dicha observación se realizó sobre la base de indicadores precisos que permitieron dirigir la atención hacia aquellos aspectos que se

necesitaba diagnosticar. Determina la evolución cualitativa de los principales indicadores evaluados en los directivos de la EMCOSS en el proceso de diagnóstico y posteriormente elaborar la propuesta a partir de los datos y situaciones susceptibles a registro y análisis derivados de una percepción de la realidad dirigida al objetivo de la investigación, ofreciendo conocimientos, rasgos y relaciones referentes al S.G.C.

Los instrumentos se aplicaron con el objetivo de comprobar la preparación que poseen los directivos de EMCOS en función del S.G.C., empleando las siguientes dimensiones:

- 1- Grado de motivación hacia el conocimiento del S.G.C.
- 2- Conocimientos que poseen los directivos sobre el S.G.C.
- 3- Grado de desempeño en función del S.G.C.

### **2.2.1 - Resultados del diagnóstico.**

Una vez aplicado los instrumentos de investigación y después de procesar la información obtenida, podemos plantear los resultados siguientes.

### **2.2.2 – Resultados del análisis de documentos.**

Al utilizar esta técnica se pudo comprobar que en el grupo de documentos que se revisaron en EMCOS y descritos en el **Anexo No. 1** se encontraron las siguientes dificultades:

- Los directivos de EMCOS no dominan totalmente la NC ISO 9000: 2005 ni la NC ISO 9001: 2008, que norman el S.G.C, producto a que la capacitación no se cumple con sistematicidad, no logrando una preparación adecuada, así lo demuestra el incumplimiento observado del plan de capacitación.
- En las evaluaciones del desempeño de los directivos se vio la necesidad de capacitación en materia de S.G.C. que poseen, descritas por el director general.
- No se observa una estrategia de capacitación en función del S.G.C., todo lo cual hace que en la empresa no se traten abiertamente e intencionalmente los contenidos, no desarrollándose una preparación del personal no solo en el conocimiento si no, en el desarrollo de hábitos y habilidades en relación al sistema.

- Las normativas del S.G.C. se encuentran implantadas y certificadas; sin embargo, el funcionamiento está distante de ser totalmente eficaz por desconocimiento de sus requisitos.
- La documentación del sistema se encuentra desactualizada y la calidad de la misma se ve afectada, a la hora de gestionar los recursos a través del registro habilitado por el sistema para ese fin, lo que imposibilita el buen desenvolvimiento de este proceso, así como en otros registros, lo que dificulta arribar al objetivo principal que consiste en la satisfacción de los clientes.
- Producto a que el S.G.C. es un sistema basado en procesos, si existe dificultad en los procesos anteriores por falta de conocimiento fundamentalmente, el proceso de medición, análisis y mejora se ve afectado igualmente así como la responsabilidad de la dirección por lo que se les hace difícil la elaboración eficaz del plan de mejora.

### **2.2.3- Análisis de los resultados de las encuestas.**

Al aplicar el cuestionario (**Anexo No. 2**) previsto a los directivos seleccionados se obtuvieron los resultados siguientes:

#### **Indicador # 1**

Solo el 45% de los directivos tiene dominio de los términos básicos fundamentales contemplados en la NC ISO 9000: 2005, el 35 % plantea conocer parte de este lenguaje y el 25 % no lo conoce. Este resultado significa que la mayor parte de los directivos, al no dominar términos básicos como: requisito, satisfacción del cliente, eficacia y otros, hacen que no puedan comprender las complejidades del sistema y por ende, su desempeño profesional estará limitado por las carencias de preparación que poseen.

#### **Indicador # 2**

El 63 % de los encuestados conoce los requisitos que debe cumplir la documentación puesta a su disposición, el 17 % conoce solo parte de estos y el 20 % lo desconoce, evidenciándose que si una buena parte de ellos conoce la documentación del S.G.C, otra parte, aun presentan desconocimiento al respecto, probando la necesidad de preparación que poseen.

### **Indicador # 3**

Sobre la correcta utilización del registro habilitado para la solicitud de recursos respondieron afirmativamente el 10 % de los encuestados, 35 % realiza el llenado de estos deficientemente y el 55 % no lo sabe utilizar. El desconocimiento de este registro implica una mala utilización de los recursos puestos a su disposición, con una mala repercusión económica, además de no cumplir con el objetivo fundamental del S.G.C. que es lograr un buen producto o servicio con la finalidad de satisfacer al cliente.

### **Indicador # 4**

Respecto a la correcta evaluación del desempeño de los subordinados de cada directivo, referidos al S.G.C., contestaron si, el 25 % de ellos, 52 % reconocen que solo lo hacen en parte y el 23 % no lo reflejan nunca. Cuando la evaluación del desempeño se realiza desconociendo la mejor forma de hacerlo y la importancia que este requisito de la ISO implica para una buena planeación de la capacitación del personal que influye en la calidad y en el buen desempeño de la organización, esto evidencia falta de preparación de forma general y fundamentalmente de estos directivos.

### **Indicador # 5**

Conocen la necesidad de la participación activa en las revisiones por la dirección para discutir los planes de mejora el 58 % de los directivos, el 30 % participan medianamente y el 12 % no lo conoce. Lo que hace que la calidad de los planes de mejora disminuya por la falta de motivación, de habilidad y conocimiento profundo del tema.

### **Indicador # 6**

El 28 % de los encuestados necesitan conocer como hacer que fluya la comunicación de forma eficaz ante auditorias de la calidad, el 23 % en parte y el 49 % creen no necesitarla. Aunque la mayoría cree no necesitar conocer como comunicarse de forma eficaz ante auditorias de la calidad, la falta de habilidad y preparación de algunos limita su buen desempeño.

### **Indicador # 7**

El 98 % de los encuestados tienen dominio de los procesos productivos de EMCOS, solo el 2 % necesita parte de esta preparación y ninguno se encuentra sin preparación.

El resultado de este indicador significa que a la hora de diseñar cualquier acción de capacitación, este indicador se encuentra en ventaja, aunque parte de este directivo necesita adquirir mayor conocimiento del tema.

#### **Indicador # 8**

Sobre los requisitos que se debe conocer en el proceso comercial de la organización solo el 69 % respondió de forma satisfactoria, el 31 % respondió en parte y nadie piensa que desconoce totalmente estos requisitos. En este caso, aunque más de la mitad de los directivos conocen este proceso tan importante para la organización, aún existe parte de ellos que lo desconocen, lo que hace que no puedan comprender totalmente las complejidades de este proceso, limitando por tanto su buen desempeño.

#### **Indicador # 9**

La utilización del S.G.C. como herramienta para el buen desempeño, solo lo reconocen el 25 % de los directivos encuestados, el 45 % la utiliza en ocasiones y el 30 % nunca. Es de vital importancia este indicador ya que resume prácticamente el uso del sistema de calidad como punto de referencia para dirigir la organización y si recordamos que esta encuesta es dirigida precisamente a los directivos, y observamos el porcentaje tan bajo de encuestados que respondieron de forma positiva, podemos concluir que el comportamiento de estos dista mucho del estado deseado por la organización.

#### **Indicador # 10**

El conocimiento de la aplicación de las acciones correctivas y/o preventivas con vistas a la mejora del S.G.C. lo respondieron de forma satisfactoria el 54% de los encuestados, 29% respondió en parte y 17 % lo hizo de forma negativa. Si se explica que la aplicación de dichas acciones se hacen para prevenir o eliminar las causas de no conformidades detectadas o potenciales, el desconocimiento de ello conlleva a resultados no deseados, debiendo corregirse con una buena capacitación al respecto.

#### **Indicador # 11**

Presentan motivación hacia el S.G.C. de 42 % de los directivos, 40 % cree que en parte y el 18 % responde negativamente. La falta de motivación hacia el sistema conlleva a una mala auto preparación sobre este y sumado la falta de una eficaz capacitación, la motivación va en detrimento y así sucesivamente.

## **Indicador # 12**

El 95 % de los encuestados consideran necesario profundizar sus conocimientos en el S.G.C y el 5 % cree necesitar solo parte de este conocimiento. Efectivamente una pequeña parte de los directivos poseen algo de conocimiento por anteriores acciones de capacitación, pero al no ser éstas planificadas y sistemáticas, la mayoría conoce la carencia que poseen al respecto para lograr un desempeño personal y organizacional eficaz

Podemos resumir de la aplicación de esta herramienta que: está demostrado que la preparación y capacitación de los directivos, como un proceso necesario y constante, es de vital importancia para lograr mejorar continuamente su desempeño y organización ya que ellos son los principales responsables del funcionamiento eficaz del S.G.C. Es evidente el grado de desconocimiento que se manifiesta en la encuesta aplicada a estos directivos de EMCOS, principalmente en los indicadores 1, 3, 4, 6, 9 y 11 . Los resultados obtenidos nos evidencian que se impone la necesidad de que la empresa acometa de inmediato un plan de acción para reforzar la capacitación, provocando mayor motivación, crear hábitos y habilidades de estos directivos, dirigidas al S.G.C. pues, ellos en su condición de líderes deben establecer la unidad de propósito creando un ambiente interno, en el cual todo el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización, trascendiendo a su vez en la eficacia empresarial en general.

### **2.2.4- Análisis de los resultados de la observación.**

Se aplicó con el objetivo de observar las habilidades y preparación que poseen los directivos sobre el Sistema de Gestión de la Calidad en EMCOS. Mediante la observación del comportamiento de ellos en el proceso se constató:

- En los debates de los consejos de dirección y revisiones por la dirección, existe escasa participación debido al desconocimiento de los elementos que se analizan y a que no existe un buen desenvolvimiento del lenguaje utilizado por los directivos.
- Existe falta de profundidad y calidad en las revisiones por la dirección en cuanto al análisis de los planes de mejora.

- La participación de los directivos acerca del proceso productivo y comercial de la empresa es interactuante y se puede valorar de amplio conocimiento aunque presentan dificultades a la hora de analizar la contratación.
- Se puede observar la actuación nerviosa e insegura de nuestros directivos a la hora de recibir una auditoría de la calidad, lo que provoca un comportamiento inadecuado, al igual que la falta de familiarización con el uso de los términos normados que se traduce en desconocimiento de los mismos.
- Se reconoce la necesidad de una mayor preparación en el tema de calidad.
- En el ambiente de trabajo se observa cierta actitud negativa hacia el cumplimiento de algunos de los requisitos exigidos por la norma.

### **2.3- Fundamentación de la Estrategia .**

Realizada la caracterización general del contexto donde se realizará la investigación, es imprescindible en este capítulo, luego de la construcción del marco teórico de referencia y teniendo presente la necesidad de dar solución al problema científico planteado, proponer un procedimiento para el diseño e Implementación de la estrategia de capacitación pedagógica para los directivos de EMCOS .

En este sentido cobra especial relevancia lo abordado por L.S.Vigotsky . (1991), ya que tiene en consideración en el diseño de las acciones el carácter mediatizado de la psiquis humana en la que subyace la génesis de la principal función de la personalidad: la autorregulación y su papel en la transformación de la psiquis, función que tiene como esencia la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, elementos psicológicos que se encuentran en la base del sentido que el contenido adquiere para el sujeto, de esta forma el contenido psíquico sobre la base de la reflexión se convierte en regulador de los modos de actuación.

Por ello la estrategia se diseña a partir de acciones que propician un ambiente favorable para desarrollar el nivel de conocimiento que tienen que alcanzar los directivos para valorar sus intereses, necesidades y motivaciones. En su teoría histórico cultural con la cual nos identificamos, es de gran importancia, el concepto de “Zona de Desarrollo Próximo”, ya que posibilita determinar las potencialidades y necesidades del personal y llegar a decidir la ayuda en cada caso hasta el nivel de preparación deseado.

También en el orden psicológico se basa en el enfoque sociocultural, especialmente en el criterio sobre el papel de la enseñanza en el desarrollo psíquico del individuo. “La concepción histórica-cultural de L.S. Vigotsky. (1991), plantea el papel de la actividad de la comunicación en la socialización del individuo desde una posición dialéctico materialista. Considera que los seres humanos se desarrollan en una formación histórica cultural dada, creada por su propia actividad de producción y transformación de la realizada y que es a través de la actividad humana que se produce el desarrollo de los procesos psíquicos y la consiguiente apropiación de la cultura por lo que es siempre social e implica la relación con otras personas, la comunicación entre ellas, siendo en esta interacción con otros que surge el mundo espiritual de cada uno, su personalidad”.

El sustento pedagógico de la estrategia propuesta está, en aprovechar la rica tradición heredada por los principales pedagogos en Cuba, desde José Agustín Caballero, Félix Varela, José de la Luz y Caballero, José Martí, Enrique José Varona y otros, los que han abordado toda una experiencia pedagógica, centrados en el papel activo del alumno, en su propia formación, en la formación a partir de la instrucción, en la formación integral que tiende a desarrollar personas capaces, con valores, sentimientos, actitudes, competentes, responsables y comprometidos con su sociedad.

La concepción de la capacitación en función del S.G.C. como factor de cambio, constituye un fundamento sociológico para esta estrategia y desde el punto de vista pedagógico se sustenta en la necesaria interrelación entre la instrucción, educación y desarrollo, así como papel de la práctica y su vínculo con la teoría para lograr la capacitación de los directivos.

Este cambio, de largo alcance, requiere de un nuevo sistema de pensamiento y actuación de todos los actores, en cada uno de los procesos que se practican en la organización, convirtiéndose en una nueva filosofía de trabajo para el sistema empresarial cubano.

Para fundamentar el criterio que se asume de estrategia se consultó como documento: “Indicaciones para la elaboración de las estrategias pedagógicas” Gutierrez (2003:34)

Según estos autores “estrategia, en el campo pedagógico se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado

deseado. Presupone partir, por tanto, de un diagnóstico donde se evidencie un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos". Gutiérrez (2003: 34).

Del análisis anterior se infiere que las estrategias:

- Deben conducir a la transformación de un objeto desde su estado real, hasta el estado deseado.
- Deben ser intencionadas y dirigidas a la solución de problemas de la práctica.
- En ellas se deben determinar objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como los recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichos objetivos.
- El plan general de la estrategia debe reflejar un proceso de organizaciones, coherente, unificado e integrado, transformador y sistémico.

En correspondencia con la presente investigación se considera necesario declarar que una estrategia de capacitación es el conjunto de acciones que desde el trabajo consciente, organizado y que se realiza con un fin determinado, donde se le ofrece al personal a capacitar conocimientos, hábitos, habilidades y modos de actuación que le permita influir política e ideológicamente en todos los que conforman una organización.

Con vistas a llevar a cabo un efectivo diseño de la estrategia en la empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spiritus se debe tener presente al cambio con un enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la organización con el propio cambio.

La capacitación no debe ser dirigida hacia el cambio con la finalidad solamente de aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos), de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Aprovechando las oportunidades que brinda el decreto ley 281, que establece las características principales, normas técnicas y de actuaciones, diferentes procedimientos, facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección, que se establecen en el desarrollo de la implantación del sistema de dirección

y gestión, es que se pueden elaborar cursos como una forma de superación, es que podemos planear que la estrategia se pueda realizar desde el puesto de trabajo.

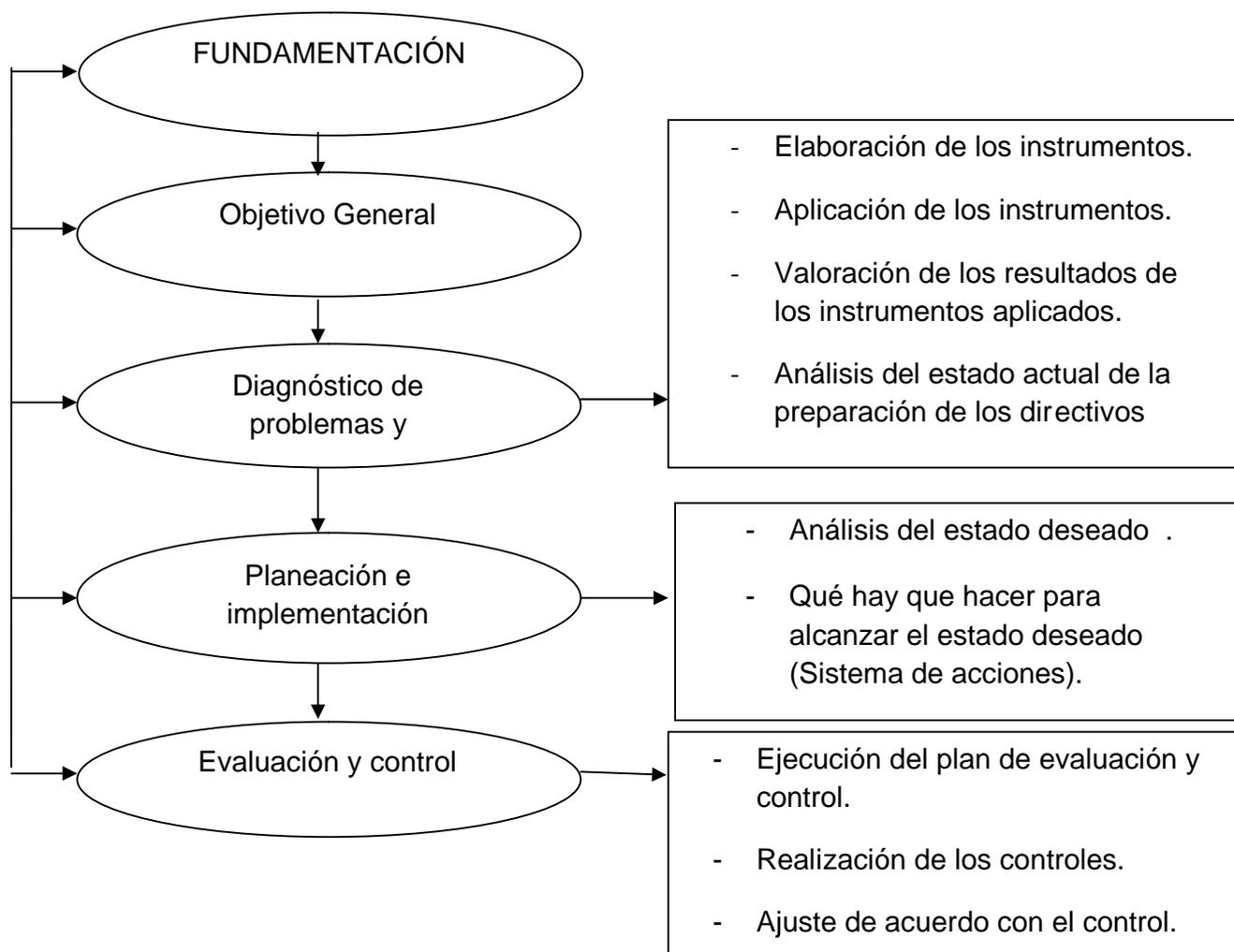
En esta fase se definen los objetivos a corto y mediano plazo, que permiten la transformación del objeto desde el estado real hasta el estado deseado, se planifican las acciones por etapas, los métodos y medios que comprenden a cada objetivo.

**Objetivo General:** Proponer la estrategia de capacitación basada en la norma ISO 9000: 2005 y 9001:2008, que contribuye a la preparación de los directivos en el S.G.C. en EMCOS.

### 2.3.1-Estrategia de capacitación.

Luego de la construcción del marco teórico de referencia y teniendo presente la necesidad de dar solución al problema científico planteado, se hace imprescindible proponer un procedimiento para el diseño e implementación de la estrategia de capacitación que se proyecta, la misma consta de siete etapas las cuales a su vez poseen pasos a seguir para realizar correctamente el diseño estructural de la estrategia.

#### ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN



Primeramente se considera necesario agrupar las etapas para una mejor comprensión y ordenamiento de la estrategia de capacitación encaminada hacia el nivel de preparación en relación al S.G.C. de los directores, las cuales quedarían de la manera siguiente:

**1. Etapa Inicial de obtención de la información y diagnóstico:** En la fase de obtención de la información se aplicaron un conjunto de instrumentos diagnósticos que permitieron penetrar en la esencia de la problemática objeto de estudio. El proceso de diagnóstico se concibe "... como un proceso con carácter instrumental, que permite recopilar información para la evaluación-intervención en función de transformar o modificar algo, desde un estado inicial hacia uno potencial, lo que permite una atención diferenciada" (López Hurtado, 1996). Se considera la primera fase del proceso docente educativo.

Posteriormente se procede a la evaluación de los resultados permitiendo obtener un diagnóstico de la realidad para poder operar con una información objetiva, a partir de las principales problemáticas que más están afectando al S.G.C. de EMCOS.

### **Acción 1**

**Tema:** Diseño, elaboración y aplicación de los instrumentos encaminados a detectar las necesidades de aprendizaje de los directivos relacionados con temas de interés sobre el S.G.C.

**Objetivos:** Comprobar el nivel real de preparación que poseen los directivos en cuanto al S.G.C. que permita un mejor desempeño de los mismos.

**Métodos:** Resumen bibliográfico, análisis documental, encuestas, observaciones y documentos del sistema.

**Medios:** Guía de documentos, encuestas, observaciones de campo y documentos del sistema.

**Responsable:** Especialista de la Calidad.

**Formas de evaluación:** Evaluación de los indicadores a medir en correspondencia con la variable investigada, así como procesar la información obtenida.

Plazo de realización: Enero – Marzo 2010

**Acción 2:**

**Tema:** Análisis de la aplicación de los instrumentos de investigación.

**Objetivo:** Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación.

**Métodos:** Análisis de la información y aplicación de métodos estadísticos.

**Medios:** Encuestas, guía de observación de campo y guía documental.

**Responsable:** Autor de la tesis.

**Participantes:** Directivos de EMCOS.

**Forma de evaluación:** Análisis cualitativo y cuantitativo de la información.

Plazo de realización: Abril- Junio 2010

Posteriormente se da paso a la instrumentación en la estrategia de capacitación que prepara a los directivos y que debe materializar el enfoque desarrollador del aprendizaje, para contribuir a su formación.

Las orientaciones metodológicas precisarán la necesidad de partir del diagnóstico y darle seguimiento de forma continua al mismo, como lograr a través de las tareas docentes los niveles auto valorativos de análisis, la metodología del aprendizaje que se sugiere emplear, como se debe organizar el proceso para garantizar el papel protagónico de los cursistas y su comunicación, se tendrá en cuenta en la organización del proceso enseñanza -aprendizaje, el tiempo del encuentro presencial, la forma en que se desarrollan las acciones dentro del proceso de enseñanza y los eslabones de asimilación mental.

Las acciones se estructuran en 8 encuentros, 7 conferencias y un taller integrador, que serán los siguientes:

Introdutorio: se dirige a la argumentación de la importancia de la capacitación metodológica para contribuir a la comprensión del rol de los directivos en la sociedad actual y la implantación necesaria del S.G.C.

Los restantes temas se refieren a otros requisitos tales como: términos básicos, requisitos de la documentación, gestión de los recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora y finalmente el taller que integre toda la materia impartida hasta el momento.

Cada tema contiene un problema rector a resolver, un objetivo que se deriva del objetivo general de la estrategia y el sistema de contenido se seleccionará a partir de los resultados del ajuste y las metas que se deseen alcanzar. Se ofrecen orientaciones, metodológicas para el trabajo independiente y se explica, los principales frentes del contenido a consultar.

El sistema de relación será sistemático durante el proceso de trabajo en cada encuentro presencial, se evaluarán el desempeño de los directivos de EMCOS a partir de las indicaciones que se ofrecen para valorar el cumplimiento de las metas expresadas en el sistema.

## **2da Etapa. Planeación e implementación de la estrategia a través de los encuentros presenciales.**

Las acciones elaboradas están en función del S.G.C. manteniendo como eje el enfoque de sistema, la interrelación entre cada uno de ellos, así como que se manifiesta en lo colaborativo y la evaluación de los sujetos implicados, para finalmente, poder potenciar el desarrollo de los cursistas.

Formas organizativas: Se realizarán ocho encuentros presenciales, de ellos siete conferencias y un taller integrador.

Objetivos: Implementar el sistema de acciones de capacitación hacia el S.G.C. de manera tal que se logre elevar la preparación de los directivos.

Temas: El S.G.C. en las Empresas de la Construcción.

Contenidos: Introdutorio, términos y definiciones del S.G.C., requisitos de la documentación del S.G.C., responsabilidad de dirección, gestión de los Recursos, proceso de realización del producto, proceso de medición, análisis y mejora

Métodos de enseñanza: Proyección y ejecución de acciones pedagógicas basadas en lo fundamental en métodos problémicos (expositivo, heurístico, búsqueda parcial, investigativo) que exploten las fuentes de contradicción en el logro de los aprendizajes desarrolladores.

Medios de enseñanzas: Se elaborarán materiales didácticos, guías orientadoras en la solución a problemas presentados, confección de mapas conceptuales apoyados en el uso del pizarrón.

Responsable. Autor de la tesis.

Participantes: Autor de la tesis y especialista de capacitación

Forma de evaluación: La evaluación será continua en función del objetivo de aprendizaje planificado, tendrá un carácter flexible, interpretativo, participativo, formativo e integral y se usará indistintamente la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante la clase, impulsando la formación integral del alumno.

Duración: Septiembre- Octubre 2010.

Instrumentación: Los encuentros se dirigirán al modo de actuación de los directivos.

Todo el sistema de actividades de capacitación tiene concebido atender los componentes personales, desde la perspectiva del profesor con conocimiento específico del S.G.C, experiencia y preparación teórica metodológica en contenidos de la psicología y la pedagogía, que lo capacite para el diseño e implementación de la actividad formativa y que además se ocupe de la atención a las individualidades, siempre diferentes de cada uno de los alumnos que poseen niveles de aprendizaje y preparación diferentes, así como atender los componentes no personales del proceso.

Los encuentros son:

### **Encuentro No. 1**

Introdutorio

Forma Organizativa: Conferencia

Objetivo: Valorar la importancia de la capacitación metodológica hacia el S.G.C., analizando los cambios en el sistema empresarial cubano y las NC ISO 9000: 2005 e ISO 9000: 2008, contribuyendo a la preparación de los directivos.

Temas: Importancia de la capacitación. Familia de las ISO 9000.

Contenidos: Historia de la capacitación en Cuba y su importancia. Surgimiento y desarrollo de la familia de las ISO 9000, principios fundamentales en que se basan.

Métodos de enseñanza: Se usará en lo fundamental el método explicativo ilustrativo, donde se ofrece información elaborada y acabada y se transmite un modo de actuación, es un método que atiende al nivel reproductivo donde el profesor informa, expone, explica, describe y demuestra la importancia que el S.G.C. ofrece a la capacitación, desde tal punto que forma parte de uno de sus requisitos, además, la importancia de la capacitación en general para el sistema Empresarial, por otra parte, los alumnos perciben, comprenden, repiten y recuerdan. Es un método que va a permitir adquirir los conocimientos impartidos e inciden en la formación del alumno.

Medios de enseñanza: Esquema lógico de contenido y fuente bibliográfica.

Responsable: autor de la Tesis y el Especialista en Gestión de los Recursos Humanos para la actividad de Capacitación.

Participantes: Directivos de las empresas

Forma de evaluación: La evaluación será continua en función del objetivo de aprendizaje planificado, tendrá un carácter flexible, interpretativo, participativo, formativo e integral y se usará indistintamente la coevaluación y heteroevaluación durante la clase, impulsando la formación integral del alumno.

Duración: 2 horas.

Bibliografía: NC ISO 9000: 2005, NC ISO 9000: 2008, Álvarez de Zayas, C. (1998): Didáctica. La escuela en la vida. Editori al Pueblo y Educación. La Habana, Labarre Reyes G. (1975): Pedagogía. Editori al Pueblo y Educación. La Habana, Beltrán Marín A. (2005): La educación en Cuba. Material de apoyo a la docencia. Sancti Spíritus Cuba (Manuscrito).

## **Encuentro No. 2**

Forma Organizativa: Conferencia.

Objetivo: Argumentar, usando un lenguaje de gestión, apoyados en las normas del S.G.C., y en los lineamientos de la nueva política estatal cubana, para así contribuir con la preparación de los dirigentes.

Tema: NC ISO 9000: 2005 " Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.

Contenidos: Términos y definiciones del S.G.C. Decreto Ley 281 Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de gestión empresarial estatal.

Métodos de enseñanza: Se usará en lo funda mental el método explicativo ilustrativo, donde se ofrece información elaborada y acabada, es un método del nivel reproductivo donde el profesor informa, expone, explica, describe y demuestra la necesidad que presentan los directivos de usar los términos y definiciones estipulados por la NC ISO 9000: 2005 para desarrollar un lenguaje de gestión, apoyados en el decreto Ley 281, por otra parte, los alumnos perciben, comprenden, repiten y recuerdan. Es un método que va a permitir adquirir los conocimientos imp artidos e inciden en la formación del alumno.

Medios de enseñanza: Esquema lógico de contenido, fuente bibliográfica, materiales gastables, mapas conceptuales y uso del pizarrón.

Forma de evaluación: La evaluación será continua en función del objetivo de aprendizaje planificado, tendrá un carácter flexible, interpretativo, participativo, formativo e integral y se usará indistintamente la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante la clase, impulsando la formación integral del alumno.

Duración: 2 horas.

Bibliografía: NC ISO 9000: 2005, Decreto Ley 281. [2007]: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial, Crosby, P. B. (1993): hablemos de Calidad, Mc Graw Hill, México, Crosby, P. B. Complétense. [1994] "Calidad Total para el siglo XXI". Traducción de -Guadalupe Mesa Staines. Mc Graw Hill. Interamericana de México S. A. de C. V. Ciudad México, pp 275, Deming, E. W. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Diaz de Santos.

### **Encuentro No. 3**

Forma Organizativa: Conferencia

Objetivo: Demostrar la importancia de S.G.C y específicamente la necesidad del cumplimiento de los requisitos que exige la norma para la documentación, en aras del desarrollo organizacional, permitiendo concientizar a los directivos en su preparación.

Tema: NC ISO 9001:2008 " Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos ". Requisitos de la documentación del S.G.C.

Contenidos: Manual de la Calidad. Control de los Documentos. Control de los Registros.

Métodos de enseñanza: Se usará en lo fundamental el método explicativo ilustrativo, donde se ofrece información elaborada y acabada y se trasmite un modo de actuación, es un método que atiende al nivel reproductivo donde el profesor informa, expone, explica, describe y demuestra la importancia que el S.G.C. le otorga a la documentación, describiendo claramente como deben cumplirse los requisitos de la misma e imponiendo como procedimiento obligatorio el de documentación y registros, de otra parte, los alumnos perciben, comprenden, repiten y recuerdan. Es un método que va a permitir adquirir los conocimientos impartidos e inciden en la formación del alumno.

Medios de enseñanza: Esquema lógico de contenido, fuente bibliográfica, materiales gastables, uso del pizarrón, guía orientadora, etc.

Forma de evaluación: La evaluación será continua en función del objetivo de aprendizaje planificado, tendrá un carácter flexible, interpretativo, participativo, formativo e integral y se usará indistintamente la coevaluación y heteroevaluación durante la clase, impulsando la formación integral del alumno.

Duración: 2 horas.

Bibliografía: NC ISO 9001: 2008, Crosby, P. B. (1993): hablemos de Calidad, Mc Graw Hill, México, Crosby, P. B. Complétense. [1994] "Calidad Total para el siglo XXI". Traducción de - Guadalupe Mesa Staines. Mc Graw Hill. Interamericana de México S. A. de C. V. Ciudad México, pp 275, Deming, E. W. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Diaz de Santos, Decreto Ley 281. [2007]: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial.

#### **Encuentro No. 4**

Forma Organizativa: Conferencia

Objetivo: Valorar la responsabilidad de la dirección, dentro de ella, fundamentalmente el proceso de planificación, comunicación y revisión, como procesos rectores en las empresas que aplican el S.G.C., para el ejercicio de la toma de decisión en los directores.

Tema: NC ISO 9001:2008 " Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos ". Responsabilidad de la dirección

Contenidos: Compromiso de la dirección. Enfoque al cliente. Política de la calidad. Planificación. Responsabilidad, autoridad y comunicación. Revisión por la dirección.

Métodos de enseñanza: Se usará en lo fundamental la exposición problémica para dar a conocer la lógica del pensamiento en la solución de problemas tales como la revisión de la política y objetivos de la calidad, la planificación del S.G.C. y dentro de él la comunicación interna y las revisiones por la dirección; permitiendo obtener el conocimiento adecuado y apropiarse de las vías de solución. El profesor va a plantear los problemas antes descritos y muestra las vías de solución, contribuyendo al

pensamiento lógico de los alumnos y a la adquisición de conocimientos, normas, ideas, etc.

Medios de enseñanza: Esquema lógico de contenido, fuente bibliográfica, materiales gastables, videos, uso del pizarrón, etc.

Forma de evaluación: La evaluación será continua en función del objetivo de aprendizaje planificado, tendrá un carácter flexible, interpretativo, participativo, formativo e integral y se usará indistintamente la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante la clase, impulsando la formación integral del alumno.

Duración: 3 horas.

Bibliografía: NC ISO 9001: 2008, Decreto Ley 281. [2007]: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial, Crosby, P. B. (1993): hablemos de Calidad, Mc Graw Hill, México, Juran, J. M.; Gryna, Frank M. (1981): "Planificación y análisis de la calidad". Editorial Reverté, España, Deming, E. W. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Diaz de Santos.

## **Encuentro No. 5**

Forma Organizativa: Conferencia

Objetivo: Demostrar la importancia de la buena gestión de los recursos, para las empresas y sus unidades empresariales de base, contribuyendo a una orientación general en el comportamiento.

En la valoración de la gestión de los recursos humanos se determinará los requisitos o patrones referentes a que es lo útil o inútil, importante o insignificante, las características del proceso de gestión y las relaciones internas en su dinámica, permitiendo formar juicios o tomar decisiones en los alumnos.

Tema: NC ISO 9001:2008 " Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos ". Gestión de los recursos.

Contenidos: Provisión de recursos. Recursos humanos. Infraestructura. Ambiente de trabajo.

Métodos de enseñanza: Se usará en lo fundamental la exposición problémica para dar a conocer la lógica del pensamiento en la solución de problemas tal es como provisión de recursos, recursos humanos; dentro de esto y fundamentalmente la competencia, formación y toma de conciencia, infraestructura y ambiente de trabajo; permitiendo obtener el conocimiento adecuado y apropiarse de las vías de solución. El profesor va a plantear los problemas antes descritos y muestra las vías de solución, contribuyendo al pensamiento lógico de los alumnos y a la adquisición de conocimientos, normas, ideas, etc.

Medios de enseñanza: Esquema lógico de contenido, fuente bibliográfica, materiales gastables, materiales didácticos, uso del pizarrón, etc.

Forma de evaluación: La evaluación será continua en función del objetivo de aprendizaje planificado, tendrá un carácter flexible, interpretativo, participativo, formativo e integral y se usará indistintamente la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante la clase, impulsando la formación integral del alumno.

Duración: 3 horas.

Bibliografía: NC ISO 9001: 2008, Decreto Ley 281. [2007]: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial, Crosby, P. B. (1993): hablemos de Calidad, Mc Graw Hill, México, Juran, J. M.; Gryna, Frank M. (1981): "Planificación y análisis de la calidad". Editorial Reverté, España, Deming, E. W. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Diaz de Santos.

## **Encuentro No. 6**

Forma Organizativa: Conferencia

Objetivos: Demostrar la importancia para las organizaciones superiores de dirección de las empresas y unidades empresariales de base el proceso de realización del producto, con el objetivo de dar cumplimiento al principio más importante del S.G.C., garantizar los procesos relacionados con el cliente; creando conciencia en el alumnado para contribuir a una orientación general en el comportamiento.

Tema: NC ISO 9001:2008 " Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos ".  
Realización del producto.

Contenidos: Planificación de la realización del producto. Procesos relacionados con el cliente. Compras. Producción y prestación del servicio. Control de los equipos de seguimiento y medición.

Métodos de enseñanza: Se usará fundamentalmente la exposición problémica para dar a conocer la lógica del pensamiento en la solución de problemas tales como la planificación de la realización del producto, que sirva de entrada para los procesos relacionados con el cliente, principio éste, fundamental del S.G.C.; la importancia de un buen proceso de compra para una correcta realización del producto y sin un control eficaz de los equipos de seguimiento y medición no podremos validar la conformidad de esta producción. El profesor va a plantear los problemas antes descritos enfatizando en el principio de gestión basado en procesos y mostrando las vías de solución, contribuyendo al pensamiento lógico de los alumnos y a la adquisición de conocimientos, normas, ideas, etc.

Medios de enseñanza: Esquema lógico de contenido, fuente bibliográfica, materiales gastables, materiales didácticos, uso del pizarrón, guía orientadora, etc.

Forma de evaluación: La evaluación será continua en función del objetivo de aprendizaje planificado, tendrá un carácter flexible, interpretativo, participativo, formativo e integral y se usará indistintamente la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante la clase, impulsando la formación integral del alumno.

Duración: 4 horas.

Bibliografía: NC ISO 9001: 2008, Decreto Ley 281. [2007]: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial, Crosby, P. B. (1993): hablemos de Calidad, Mc Graw Hill, México, Deming, E. W. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Diaz de Santos.

## **Encuentro No. 7**

Forma Organizativa: Conferencia

Tema: NC ISO 9001:2008 " Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos ". Proceso de medición, análisis y mejora .

Objetivo: Valorar la importancia del seguimiento y la medición del S.G.C para poder demostrar la conformidad con los requisitos del producto y los requisitos del sistema, así como, demostrar la importancia de mejorar continuamente la eficacia, desarrollando en los directivos conocimientos y habilidades en la actividad creadora.

Contenidos: Seguimiento y medición. Control del producto no conforme. Análisis de datos. Mejora.

Métodos de enseñanza: Se usará fundamentalmente la exposición problémica para dar a conocer la lógica del pensamiento en la solución de problemas tales como la planificación de la realización del producto, que sirva de entrada para los procesos relacionados con el cliente, principio este fundamental del S.G.C.; la importancia de un buen proceso de compra para una correcta realización del producto y sin un control eficaz de los equipos de seguimiento y medición no podremos validar la conformidad de esta producción. El profesor va a plantear los problemas antes descritos enfatizando en el principio de gestión, basado en procesos y mostrando las vías de solución, contribuyendo al pensamiento lógico de los alumnos y a la adquisición de conocimientos, normas, ideas, etc.

Medios de enseñanza: Esquema lógico de contenido, fuente bibliográfica, materiales gastables, materiales didácticos, uso del pizarrón, guía orientadora, etc.

Forma de evaluación: La evaluación será continua en función del objetivo de aprendizaje planificado, tendrá un carácter flexible, interpretativo, participativo, formativo e integral y se usará indistintamente la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante la clase, impulsando la formación integral del alumno.

Duración: 3 horas.

Bibliografía: NC ISO 9001: 2008, NC ISO 9000: 2005, Decreto Ley 281. [2007]: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial, Crosby, P. B. (1993): hablemos de Calidad, Mc Graw Hill, México, Juran, J. M.; Gryna, Frank M.

(1981): "Planificación y análisis de la calidad". Editorial Reverté, España, Juran, J. M. [1990]. "Programa Juran para la mejora de la calidad. Comité Estatal de Normalización. La Habana.

## **Encuentro No. 8**

Forma organizativa: Taller integrador.

Objetivo: Generalizar los contenidos del S.G.C. desde una perspectiva integracionista que contribuya a la formación integral del alumno.

Tema: NC ISO 9000: 2005 " Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario y NC ISO 9001:2008 " Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos "

Contenidos: El S.G.C., componentes, rasgos y relaciones esenciales entre los elementos que lo integran.

Métodos de enseñanza: Clasificación de Lerner y Skatkin. Búsqueda parcial o heurística. Se presentaron situaciones complejas para que el alumno se inicie en la solución de problemas de forma independiente. El maestro planificará la actividad, la descompone en tareas auxiliares y traza los procesos de búsqueda en la solución del problema, lo que permite adquirir conocimientos y desarrollar habilidades en la actividad creadora.

Medios de enseñanza: Esquema lógico de contenido, fuente bibliográfica, materiales gastables, materiales didácticos, uso del pizarrón, guía orientadora, etc.

Forma de evaluación: La evaluación será continua en función del objetivo de aprendizaje planificado, tendrá un carácter flexible, interpretativo, participativo, formativo e integral y se usará indistintamente la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante la clase, impulsando la formación integral del alumno.

Duración: 4 horas.

Bibliografía: NC ISO 9001: 2008, Decreto Ley 281. [2007]: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial, Crosby, P. B. (1993): hablemos de Calidad, Mc Graw Hill, México, Juran, J. M.; Gryna, Frank M. (1981): "Planificación y

análisis de la calidad". Editorial Reverté, España, Juran, J. M. [1990]. "Programa Juran para la mejora de la calidad. Comité Estatal de Normalización. La Habana, Decreto Ley 281. [2007]: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial.

El componente evaluativo en su sentido amplio, se dirige al objetivo general de la estrategia y concluye con la determinación del grado de eficiencia de la misma, que va a estar dado por la medida en que cada fase se ejecuta y logre sus objetivos parciales. Finalmente permite tener un juicio de valor de cómo ha concluido todas las etapas del proceso evaluativo y qué logros se han alcanzado con dicha estrategia.

La evaluación en todo momento tendrá que ser ilustrativa, educadora, permitirá diagnosticar la situación real, contribuirá con el desarrollo personal, además que controla y corrige las desviaciones que se puedan presentar en la instrumentación de las acciones.

### **3ra etapa. Evaluación de la estrategia de capacitación a través del criterio de experto.**

Evaluación de los resultados alcanzados: aunque el control está presente desde la etapa de diagnóstico, en este momento se hace necesario valorar los resultados alcanzados después de aplicada la estrategia. Para ello se procede a una nueva aplicación de las técnicas utilizadas en la fase inicial (revisión documental, encuestas, observaciones). Se procede al análisis de los datos y a obtenerse las inferencias científicas a partir de la valoración de la efectividad de la estrategia. Se hace un análisis reflexivo sobre lo que aprendieron, alternativas de soluciones, diferentes puntos de vistas dirigidas a la búsqueda de mejores resultados, el nivel de satisfacción alcanzado. Se puede además incentivar a los directivos para la búsqueda de nuevas ideas que permitan continuar perfeccionando el S.G.C. en su empresa .

### **2.4. Evaluación de la estrategia de capacitación a través del criterio de expertos.**

El criterio de experto es un método empírico, se utilizó para validar la estrategia de capacitación pedagógica sustentado en sus conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos, etc.

La esencia de este método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios , (**Anexo No 4**), con vista a obtener un consenso general sobre la calidad de la estrategia de capacitación pedagógica, así como, los motivos de cualquier discrepancia al respecto. La confrontación de las opiniones se lleva a cabo mediante una serie de interrogantes sucesivas, entre cada una de las cuales, la información obtenida sufre un procesamiento estadístico.

Para procesar la información obtenida de los expertos el autor utiliza el método DELPHY el cual tiene su metodología. A continuación se describe:

1. Determinación de un sistema de indicadores para medir la efectividad de la propuesta de la estrategia de capacitación pedagógica.
2. Confección de una escala para medir los indicadores.
3. Confección de una guía para acopiar los criterios de los expertos.

Determinación de un sistema de indicadores para medir la efectividad de la estrategia de capacitación pedagógica como propuesta a la solución del problema de investigación: para la selección de los indicadores se hizo un amplio análisis bibliográfico seguido de consultas informales a distintos profesores. De todo lo anterior el autor de esta investigación decidió tomar algunos indicadores expresados en el **Anexo No. 5**.

Confección de una escala para medir los indicadores: se empleó una escala ordinal de cinco categorías, es decir, muy adecuado, bastante adecuado, adecuado, poco adecuado e inadecuado, a los que asignan números del 1 al 5.

5	4	3	2	1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

Confección de una guía para acopiar los criterios de los expertos. ( Ver Anexo No. 5): En la que aparecen en la parte izquierda los indicadores y a la derecha en la parte superior las categorías para que el experto marque, según su criterio, la estimación que otorgan a cada uno de los indicadores a evaluar. Finalmente argumentarán su criterio que se corresponden con el análisis cualitativo.

Una vez plasmado los criterios de los expertos en cada rango de valoración para los diferentes aspectos en una tabla de aspecto/Rangos de valoración se siguen los siguientes pasos establecidos hasta llegar a concluir que valoración tienen cada uno de los aspectos.

Las características principales del método son:

Anonimato: Se expresa a través del desconocimiento de las respuestas dadas por otros expertos.

Retroalimentación controlada: Después de cada ronda de preguntas.

Este método resulta valioso porque:

- Permite tener criterio con mayor grado de objetividad.
- El consenso logrado sobre la base de los criterios de los expertos es muy confiable.
- La toma de decisiones sobre la base de los criterios de los expertos obtenidos por este método tiene altas probabilidades de ser eficiente.
- Permite valorar alternativas de decisión.
- Evita conflictos entre expertos (al ser anónimo) y crea un clima favorable a la creatividad.
- El experto se siente involucrado plenamente en la solución del problema y facilita su implantación.
- Garantiza libertad de opiniones (por ser confidencial).
- Se tiene el criterio para constatar si la propuesta reúne los requisitos necesarios

Con la finalidad de validar la estrategia para la capacitación de los directivos en el S.G.C. se intercambian con expertos que por su experiencia aportaron valiosos criterios.

Para su selección se consideró que tuvieron experiencias en el trabajo de capacitación y asesoramiento metodológico y de dirección. Y se seleccionó un grupo de 20 expertos conformados por directivos de capacitación e investigadores con marcada experiencia.

<b>Grado académico</b>	<b>Categoría docente</b>	<b>Ocupación laboral</b>
2 Doctores	Titulares	Profesores universitarios (2)
5 Máster	Asistentes (2) Auxiliares (3)	Profesores de escuelas ramales (4)
10 Licenciados	Instructores(5)	Profesores universitarios (7)
3 Ingenieros	Instructores	Funcionarios( 3)
20 en Total		

Todos examinaron y juzgaron la estrategia de capacitación para los directivos y formularon sus criterios por medio de la guía diseñada. Para validar la estrategia metodológica que contribuyó a la preparación de los directivos en función de mejorar el S.G.C., se seleccionaron los indicadores para la elección de los expertos los cuales se eligieron a continuación. Sometida la estrategia al criterio de expertos las valoraciones arrojaron que:

- Los 20 expertos valoran como muy adecuado los objetivos planteados ya que responden a los propósitos previstos, para dar cumplimiento a la expectativa que se desea alcanzar.
- En cuanto al diseño de las acciones de capacitación 10 expertos lo valoran de muy adecuado, 7 de bastante adecuado y 3 de adecuado, este criterio se asume también como favorable, aunque se evidencia la necesidad de mejorar en este diseño.
- La evaluación de la participación de los directivos se valora de bastante adecuado por 14 expertos y solo 6 lo valoran de muy adecuado, es notable que debe incrementarse el nivel de estimulación para lograr el óptimo de participación de los implicados, aunque resulta favorable este indicador .
- La evaluación del sistema de actividades de capacitación con su estructura interna que atiende a los componentes del proceso de enseñanza - aprendizaje, resultó con un coeficiente de bastante adecuado por la totalidad de los expertos, concluimos

que este sistema de capacitación se encuentra bien estructurado por lo que debe lograrse el objetivo propuesto.

- La evaluación de los medios de enseñanza propuestos resultaron de bastante adecuado por todos los expertos, los mismos se diseñaron de tal forma, que debe lograrse que los directivos objetos de estudio se estimulen en el logro del estado deseado.
- El orden y orientación para organizar las acciones se calcula de adecuado , situación indicativa de la necesidad de mejorar en esta valoración .
- Congruencia interna de las diferentes acciones propias de esta estrategia los considera de bastante adecuado , percibiéndose la calidad de las mismas.
- La actualidad científica de las acciones propuestas se considera muy adecuada, En cuanto a que el plan de acción favorecerá perfeccionar la capacitación para los directivos de la EMCOS , coinciden 18 experto en evaluarlos de muy adecuado y 2 de adecuado.

## CONCLUSIONES FINALES

El estudio realizado en la presente investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La capacitación como un proceso continuo y permanente es requisito indispensable en la formación de todos los sujetos implicados, y la misma debe estar dirigida a las necesidades de cualquier organización. Las empresas en sus procesos están urgidas de preparar a su personal en función del S.G.C. para la búsqueda de resultados cualitativamente superiores que garanticen la eficacia en su desempeño.
2. El diagnóstico realizado a los directores de EMCOS en relación al S.G.C arroja, que existen deficiencias relacionadas con el uso de los términos básicos, el uso correcto del registro habilitado para las compras, incorrecta evaluación del desempeño de sus subordinados, incorrecta comunicación ante auditorias, la no utilización del S.G.C. como herramienta de trabajo, falta de motivación hacia el S.G.C., entre otros; también faltan potencialidades a explotar dadas por el reconocimiento de capacidades en los directivos y el establecimiento de los procesos de capacitación como elemento consustancial del S.G.C.
3. La estrategia de capacitación basada en el S.G.C. se fundamenta desde un enfoque histórico cultural y su estructura incluye el diagnóstico, la implementación y evaluación, donde las actividades se presentan en forma de sistema e incluye dinámica colaborativa entre los implicados.
4. Los expertos valoran la estrategia de capacitación al S.G.C. como valiosa, útil, factible, original, aplicable y pertinente, debido a que la preparación de los directivos hacia este sistema, influye directamente en la eficiencia y eficacia de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Las conclusiones a que se llegaron en este trabajo investigativo permitirán arribar a la siguiente recomendación: continuar profundizando en los estudios de capacitación empresarial hacia el S.G.C., en función de contribuir a la eficiencia y eficacia de la organización.

## RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

- Alarcón de Quesada, R. (1999): La dictadura globalizada. Periódico Juventud Rebelde, 8 de agosto.
- Álvarez de Zayas, C. (1998): Didáctica. La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Andrade, A.P. (2003): Desarrollo de Capacidades en Gestión Educativa. Propuesta para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y lineamientos de respuesta a nivel de centros educativos. Ministerio de Educación. Perú. <http://www.educared.edu.pe/modulo/upload/49127325.pdf> . Consultado 2010.
- Añorga J. (1995): Glosario de término, Educación ISPEV Centro de estudio educación de avanzada Cened. La Habana.
- Aragón González, N. [2004]: Procedimiento de mejoramiento de la calidad. <http://www.monografía.com>. Consultado 2009.
- Ares, P. (1998): El trabajo grupal. Colección Educación Popular No 3. La Habana.
- Asbun, D. (2002): "Calidad en el servicio". México. Organización Latinoamericana de Calidad. <http://www.monografía.com> / revisado en el 2009.
- Barreiro, L.(1991): Características de la Capacitación a Dirigentes. La Habana: Editorial CETED.
- Beltrán Marín A. (2005): La educación en Cuba. Material de apoyo a la docencia. Sancti Spíritus Cuba (Manuscrito).
- Cacique Guerrero, A. (1996): La Capacitación en México. Revista Laboral No. 45. México.
- Cantú H.D. (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mc.Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V.
- Castro Ruz, F. (1993): La Historia me Absolverá. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
- Castro Ruz, F. (1997): Discurso inaugural del V Congreso del PCC. Periódico Granma, 29 de octubre.
- Castro Ruz, F. (1999): Conferencia Magistral en la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Periódico Granma, 25 de agosto.

- Chávez Rodríguez, J. A. (1992): Del Ideario Pedagógico de José de la Luz y Caballero (1800-1862). Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Chávez Rodríguez, J. A. (2001): Bosquejo Histórico de las Ideas Educativas en Cuba. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Crosby, P. B. (1993): hablemos de Calidad, Mc Graw Hill, México.
- Crosby, P. B. Complétense. [1994] "Calidad Total para el siglo XXI". Traducción de - Guadalupe Mesa Staines. Mc Graw Hill. Interamericana de México S. A. de C. V. Ciudad México, pp 275.
- Crosby. P. B. (1988): The Eternally Successful Organization. Mexico: McGraw- Hill.
- Crosby. P.B. (1979). La calidad no cuesta. México: Mc Graw- Hill
- CS Group. Collaborative solutions. [2002] MPV. Mejora del proceso de ventas.
- De Armas Ramírez, N. (2003): Caracterización y Diseño de los Resultados Científicos Como Aportes de la Investigación Educativa. Universidad Pedagógica Felix Varela.
- De La Luz y Caballero, J. (1833): Informe sobre la Escuela Náutica. Escritos Educativos. Cuba.
- Decreto Ley 281. [2007]: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial.
- Deming, E. W. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Deming, W. E. [1982]: "Quality, productivity and competitive position". Center for advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
- DENZIN, N. K. (1970): Sociological Methods: a Source Book. Aldine Publishing Company. Chicago.
- Díaz Mendez, S. (2010): Estrategia de capacitación en relación al sistema de relaciones financieras, para los directivos y trabajadores de la empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios Sancti - Spiritus
- Fábelo Cánova, L. (2002): Compendio de Pedagogía. Editorial Ciencias Médicas. La Habana.
- Feigenbaund, A. V. [1971] "Control total de la Calidad". Edición Revolucionaria. Habana.

- Flores, M. (2000): Implicaciones de los paradigmas de la investigación en la práctica educativa. En Revista Digital UNAM <http://www.revista.unam.mx>. Consultado 13 Marzo 2010.
- Gallego Díaz, A. (2008): Estrategia de capacitación Pedagógica dirigida a los profesores instructores de las empresas ganaderas de la provincia de Sancti - Spiritus.
- García Gallo, G. (1978): Bosquejo Histórico de la Educación en Cuba. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- González Sicilia, P. (2000): Taller Nacional Para Pequeñas y Medianas Empresas, Métodos y Medios de Enseñanza. FIDA -CIARA.
- Grupo Kaizen S.A. "Mejora continua". Traducción de un artículo publicado en la revista Quality Press. American Society for Quality. <http://www.asq.org>. Revisado en 2009.
- Guadarrama, P. (1990): Humanismo, marxismo y postmodernidad. [La Habana](#): Editorial de ciencias sociales.
- Guevara, E. (1996): "Informe de Actividades al Consejo de Ministros" en el Che en la Revolución Cubana, Ministerio de la Industria Azucarera. Escritos y Discursos La Habana: Editora Política, T.6.
- Guevara, E. (1997): Escritos y discursos .La Habana: Editorial Ciencias Sociales, tomo 8.
- H. koontz. (1991): Estrategia Planificación y Control.
- Harrington, H. J. [1993]: "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Mc Graw Hill Book Co. Santa Fé de Bogotá.
- Hernández Oscars, R. (1995): Historia de la Educación Latinoamericana. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Hernández Sampier, R. (2004): Metodología de la Investigación, Tomo 1. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Hernández Sampier, R. (2004): Metodología de la Investigación, Tomo 2. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Howards S, G, Shelly J, G. [1987]: "Como mejorar la calidad y productividad por el método Deming". Editorial Norma. Colombia.
- Hurtado López, J. (2002): Compendio de Pedagogía. Editorial Ciencias Médicas La Habana.

- Ibarra Hernández, Vivian. (2005): "Medición del Impacto de la Capacitación impartida en el IPEL, a los técnicos territoriales de Organización del trabajo y salario del Sistema de trabajo en la provincia de Sancti- Spíritus. Tesis de Maestría.
- Ishikawa, K. [1978]: "QC specialist and standardization". Proceeding, ICQC 178. Tokyo pp A 5-6/ A 6-10
- Ishikawa, K. [1985]: "Guía de control de la calidad". UNIPUB. New Cork,. pp 216
- Ishikawa, K. [1989]: "¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa". Edición Ciencias Sociales. Habana.
- Juran, J. M. [1974]: Quality control handbook. 3<sup>ra</sup> ed. McGraw-Hill Book Co. New York.
- Juran, J. M. [1990]. "Programa Juran para la mejora de la calidad. Comité Estatal de Normalización. La Habana.
- Juran, J. M.; Gryna, Frank M. (1981): "Planificación y análisis de la calidad". Editorial Reverté, España.
- La calidad en el pensamiento del Che (2006): Editorial de Ciencias Sociales, Habana.
- Labarre Reyes G. (1975): Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Lefcovich, M. [2004]: Sistema de mejora continua integral. <http://monografía.com>.
- Martí Pérez J. (1975): Obras Completas. Tomo VI, VIII, IX, XIII. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
- Martí Pérez, J. (1961): Ideario Pedagógico. Imprenta Nacional de Cuba. La Habana.
- Morrison, Ramón. Historia de la Educación de la República Dominicana (introducción, s.a.)
- Moya Toledo, Y. (2005): Organización de la Ciencia y la Técnica a Través de la Proyección Estratégica de la Dirección Municipal de Educación. Pedagogía 2005. Sancti-Spíritus.
- NC ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- NC ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- Obregón Méndez, A. (2005): Tesis en opción al grado de Master. Procedimiento para el desarrollo de la capacitación de los cuadros y reservas del MINAG.
- OPPERMANN, M. (2000): "Triangulation - A Methodological discussion". International Journal of Tourism Research. Vol. 2. N. 2. Pp. 141-146.

- Pérez Cárdenas, I. (2008): Procedimiento para la mejora de la calidad del servicio de protección de la Compañía de Servicios Especializados de Protección. S.A. SEPSA.
- Ramos Ferreiro, J. (2006): Diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la ECOA 36.
- Regalado Bernal, G. (2010). Estrategia de capacitación para estimular el desarrollo de actitudes hacia la evaluación del desempeño profesional del contador.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC. (1997); Editorial Política, La Habana , Cuba.
- Resolución No. 29 del 2006. Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las Entidades Laborales.
- Revista de la Sociedad Cultural José Martí No. 16. Año 2006.
- Rodríguez Estrada, M. (1990): La Administración de La Capacitación. Editorial Norma. México, D. F.
- Rodríguez García, E. (2008): Estrategia de capacitación pedagógica para los instructores del área de mecanización agrícola del MINAG.
- Rodríguez García, F. (1992): Enfoques, Formas y Métodos para la Capacitación a Cuadros. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ruiz del Castillo, A. (1992): Educación y Poder en México. Plaza y Valdés, México.
- Sosa Rodríguez, E. 1997): Historia de la Educación en Cuba. Siglo XVI y XVII. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Torres, G. (2004): Modelo de capacitación de los Dirigentes de la Educación Técnica y profesional. Tesis Doctoral ISPEJV. Ciudad Habana.
- Vigotsky, L. S. (1991): Dinámica del Desarrollo Mental en el Escolar en Relación con la Enseñanza. En Psicología y Pedagogía. V. V. Danilov, Moscú. Pedagogía.

## **Anexo 1**

### **GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

**Objetivo:** Buscar información acerca de las regulaciones sobre capacitación en función del S.G.C para los directivos.

#### **Documentos revisados:**

- Plan de capacitación de la EMCOS a cuadros y dirigentes.
- Normas que rigen el S.G.C.
- Normas y regulaciones relativas a la capacitación en materia de gestión de la calidad.
- Documentos del S.G.C.
- Evaluación del desempeño de los directivos.

#### **Indicadores evaluados:**

- 1- Normativas para la capacitación respecto al S.G.C.
- 2- Normativas para la implementación del S.G.C.
- 3- Indicadores cognitivos del S.G.C.

## Anexo 2

Encuestas con el objetivo de constatar los conocimientos que tienen los directivos objetos de estudio sobre el sistema de gestión de la calidad.

Compañero (a):

Necesitamos, en esta Encuesta, con el objetivo de constatar los conocimientos que tienen los directivos objetos de estudio sobre el sistema de gestión de la calidad que conteste con toda sinceridad el cuestionario siguiente:

CARGO: \_\_\_\_\_

INDICADORES	SI	EN PARTE	NO
1. Se comunica usted usando los términos básicos del S.G.C.			
2. Es de su conocimiento los requisitos que debe cumplir la documentación del sistema de gestión de la calidad puesta a su disposición.			
3. Sabe como utilizar el registro habilitado para solicitar los recursos que necesita para el buen desempeño de su trabajo.			
4. Evalúa el desempeño de sus subordinados de forma eficaz, de modo que se conozcan sus necesidades de capacitación en materia de S.G.C.			
5. Conoce la necesidad de su participación activa en las revisiones por la dirección donde se discuten los planes de mejora.			
6. Necesita conocer como hacer que fluya la comunicación de forma eficaz ante auditorías de la			

calidad.			
7. Participa de forma activa en los análisis de los diferentes procesos productivos.			
8. Conoce los requisitos necesarios sobre la actividad comercial de su empresa.			
9. En su condición de director, conoce la utilidad que le brinda el S.G.C. como herramienta para su buen desempeño.			
10. Sabe usted que las acciones correctivas y/o preventivas se toman con vistas a la mejora continua de su S.G.C.			
11. Se encuentra motivado usted a utilizar las herramientas que le brinda el S.G.C. para su desempeño.			
12. Considera usted necesario profundizar sus conocimientos sobre S.G.C.			

### **Anexo 3**

Guía de Observación a Directivos de la Empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spíritus.

Objetivos: Observar las habilidades y preparación que poseen los directivos sobre el sistema de gestión de la calidad.

1. Nivel de comunicación de los directivos sobre el sistema de gestión de la calidad.
2. Participación de los directivos en las revisiones por la dirección donde se elabora el plan de mejora de la empresa.
3. Nivel de participación de los directivos acerca del proceso productivo y comercial de la empresa.
4. Nivel de comunicación de los directivos ante auditorías, tanto externas como internas.
5. Actitud que poseen los directivos de la empresa ante el S.G.C.
6. Análisis del lenguaje utilizado por parte de los directivos referentes al S.G.C.

## Anexo # 4

### Cuestionario para seleccionar los expertos.

Objetivo: Consultar a profesionales considerados como expertos en la materia de acuerdo con la aplicación del instrumento para su determinación como tales.

Compañero (a), se necesita como parte del método empírico de investigación "Criterio de experto" y con el objetivo de valorar el coeficiente de conocimiento y de argumentación sobre la propuesta de la Estrategia de capacitación dirigida a los directivos en función del S.G.C. de EMCOS, responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible:

Marque con una X en la siguiente tabla el valor que corresponda con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema. Considere que la escala es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

<b>Experto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

A partir de aquí se calcula fácilmente el **Coefficiente de Conocimiento o Información** ( $K_c$ ), a través de la siguiente fórmula:

$$K_c = n (0,1)$$

Donde:

$K_c$ : Coeficiente de Conocimiento o Información

n: Rango seleccionado por el experto .

**Análisis de la competencia de los expertos.**

<b>Categorías científicas</b>	
Maestría	
Doctorado	
<b>Categoría docente</b>	
Profesor instructor	
Profesor Asistente	
Profesor Auxiliar	
Profesor Titular.	

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que se presentan a continuación, han tenido en su conocimiento y criterio sobre la temática y se le dan tres opciones en cada una: alto medio, medio y bajo.

Tabla patrón.

<b>Fuentes del conocimiento</b>	<b>Altos</b>	<b>Medios</b>	<b>Bajos</b>
Análisis teóricos realizados por usted.			
Experiencia en el tema			
Consulta de trabajo de autores nacionales			
Consulta de trabajo de autores internacionales			
Conocimiento del estado del problema en Cuba			
Su intuición			

**Coefficientes de competencia de los posibles expertos.**

<b>Exper-to</b>	<b>Análisis teóricos</b>	<b>Experien-cia</b>	<b>Autores nacionales</b>	<b>Estado Actual en Cuba</b>	<b>Problemas en el extranjero</b>	<b>Intui-ción</b>	<b>Ka</b>	<b>Kc</b>	<b>K</b>
1	0,3	0,4	0,04	0,05	0,05	0,04	0,88	1	0,94
2	0,3	0,4	0,04	0,05	0,04	0,05	0,88	0,9	0,89
3	0,3	0,4	0,04	0,05	0,04	0,04	0,87	0,9	0,885
4	0,3	0,5	0,05	0,04	0,04	0,04	0,97	0,9	0,935
5	0,2	0,4	0,04	0,04	0,04	0,02	0,74	0,8	0,77
6	0,3	0,5	0,04	0,05	0,04	0,04	0,97	0,8	0,885
7	0,2	0,4	0,04	0,04	0,04	0,04	0,76	0,7	0,73
8	0,2	0,5	0,02	0,02	0,02	0,04	0,80	0,7	0,75
9	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	0,85	0,7	0,775
10	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	0,85	0,6	0,725
11	0,2	0,2	0,02	0,02	0,02	0,02	0,48	0,3	0,39
12	0,3	0,5	0,04	0,04	0,04	0,04	0,96	0,8	0,88
13	0,3	0,4	0,04	0,04	0,05	0,04	0,87	0,9	0,885
14	0,2	0,5	0,04	0,04	0,04	0,05	0,87	0,8	0,835
15	0,3	0,4	0,04	0,04	0,05	0,04	0,87	0,9	0,885
16	0,2	0,2	0,02	0,02	0,02	0,02	0,48	0,4	0,44
17	0,2	0,5	0,04	0,04	0,04	0,04	0,96	0,9	0,93
18	0,3	0,4	0,05	0,04	0,05	0,05	0,89	0,8	0,845
19	0,2	0,2	0,04	0,02	0,02	0,02	0,51	0,4	0,455
20	0,3	0,5	0,05	0,05	0,04	0,04	0,98	0,9	0,94

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A ( alto)	M (Medio)	B (bajo)
Análisis teórico realizado por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida sobre el tema	0,5	0,4	0,2
Trabajo de autores nacionales	0,05	0,04	0,02
Su conocimiento sobre el estado actual en Cuba	0,05	0,04	0,02
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,04	0,02
Su intuición	0,05	0,04	0,02

## Anexo # 5

### EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DADA POR LOS EXPERTOS

Objetivo: Validar estrategia de capacitación para los directivos de EMCOS en función del S.G.C.

Nombre(s) y apellidos:

Se ha diseñado una propuesta de estrategia de capacitación para los directivos de EMCOS en función del S.G.C.

Por las particularidades de esta propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, su forma de instrumentación y el plan de acción.

Otórquele, según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una "X" en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado **(MA)**

Bastante adecuado **(BA)**

Adecuado **(A)**

Poco adecuado **(PA)**

Inadecuado **(I)**

Si usted considera necesario hacer alguna recomendación o incluir otros aspectos a evaluar, le estaría muy agradecida.

Gracias por su colaboración.

Aspectos generales y valoración integral de la estrategia de capacitación para los directivos de EMCOS.

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>		<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>
1	El objetivo responde a los propósitos	20				
2	Diseño de las acciones de capacitación	10	7	3		
3	Evaluación de la participación los directivos	6	14			
4	Evaluación de las actividades de Información, Educación y Comunicación.		20			
5	Evaluación de medios de enseñanza propuestos		20			
6	Orden y orientaciones para organizar las acciones			20		
7	Congruencia interna de las diferentes acciones propias de esta estrategia.		20			
8	Actualidad científica de las acciones propuestas	20				
9	El plan de acción favorecerá perfeccionar la capacitación para los directivos y trabajadores de las entidades del Ministerio de la Construcción.	18		2		

Le reitero mi gratitud por sus valiosas consideraciones.