

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS

“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Filial Universitaria Municipal de Taguasco

TRABAJO DE DIPLOMA

*Implementación de un Procedimiento que permita
medir el impacto de la capacitación en los cuadros y
reservas de la Unidad Empresarial de Base Central*

Azucarero “Melanio Hernández”

Autora: Maidelys Cañizares Yanes.

Tutora: Lic. Yitsy Tairí Gozález Cañizares.

Junio, 2012.

ÍNDICE

Introducción

Capítulo I. Marco Teórico Referencial.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Definiciones para evaluar el impacto de la capacitación.....	2
1.3. Procedimientos existentes.....	3
1.4. Modelos de evaluación impacto.....	8
1.5. Algunas definiciones necesarias.....	9
1.6. Técnicas de capacitación.....	11
1.7. Cambios de comportamientos que se originan a través de la capacitación...	12
1.8. Evaluación de la capacitación.....	13
1.9. Plan de capacitación.....	13
1.10. Papel de la Dirección de las empresas sobre la formación y superación de los cuadros y sus reservas.....	15
1.11. Situación actual de la evaluación del impacto de la capacitación en Cuba...	16
1.12. Situación de la capacitación en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.....	17
1.13. Conclusiones parciales.....	17
Capítulo II. Explicación teórico-metodológica del Procedimiento elegido....	18
2.1. Introducción.....	18
2.2. Fase de Diagnóstico.....	19
2.2.1. Caracterización de la UEB.....	19
2.2.2. Caracterización del departamento de capacitación.....	20
2.2.3. Caracterización del clima organizacional.....	21
2.2.4. Estudio de los elementos que componen el procedimiento.....	21
2.2.5. Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje.....	22
2.2.6. Plan de Capacitación.....	23
2.2.7. Presupuesto.....	26
2.2.8. Ejecución.....	27
2.3. Fase de Medición.....	29
2.3.1. Indicadores de impacto.....	29

2.3.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación.....	32
2.3.3. Medición de los indicadores de impacto seleccionados.....	38
2.4. Fase de Evaluación. Evaluación del impacto en la organización.....	39
2.5. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento.....	40
2.6. Conclusiones parciales.....	41
Capítulo III. Aplicación del Procedimiento.....	42
3.1. Introducción.....	42
3.2. Fase de Diagnóstico.....	42
3.2.1. Caracterización de la UEB.....	42
3.2.2. Caracterización del departamento de capacitación.....	44
3.2.3. Caracterización del clima organizacional.....	47
3.2.4. Estudio de los elementos que componen el procedimiento.....	48
3.2.5. Plan de Capacitación.....	51
3.2.6. Presupuesto.....	55
3.2.7. Ejecución.....	57
3.3. Fase de Medición.....	58
3.3.1. Establecimiento de los Indicadores de impacto.....	58
3.3.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación.....	62
3.3.3. Medición de los indicadores de impacto seleccionados.....	63
3.4. Fase de Evaluación.....	63
3.5. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento.....	63
3.6. Conclusiones parciales.....	65

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

PENSAMIENTO



“...A estas alturas, podemos preguntarnos ¿qué es un cuadro? debemos decir que un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central. Desarrollar a los cuadros, es pues, una tarea inaplazable del momento...”

*Ernesto Che Guevara
Septiembre 1962*

DEDICATORIA

Compartir mis aspiraciones y triunfos con las personas que más quiero, ha sido siempre una máxima en mi vida, porque son ellos los que triunfan mis aciertos y desaciertos, porque ellos permanecen insomnes cuando estoy preocupada, porque son ellos los que siempre me extenderán una mano cuando los necesite, por eso quiero dedicar este trabajo a:

La memoria de mi padre por siempre confiar en mí, a mi madre, a mis hermanos, a mi esposo y a mi bebé, por ser ellos la fuente que brota: amor, paz, confianza, bondad y esperanza en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer es tarea difícil, pero aún así no debemos pasar por alto a todos aquellos que en el transcurso de nuestros estudios han aportado su granito de arena.

Gracias a la Revolución cubana por darme esta oportunidad.

Realmente le agradezco a mi tutora y a mi oponente.

Al claustro de profesores y en especial a Renier Esquivel García.

Como dejar de mencionar a mi familia, luz inspiradora.

Imposible no agradecer a Santa y la Msd Liriannys Rguez Bueno.

A mis compañeros y amistades que han sido fuente de inspiración.

Siempre recordaré a quienes confiaron desde el inicio del sueño, en lo que hoy es realidad, a quienes estimularon la paciencia, quienes pusieron energía en la palabra y amor en este empeño, pues también forman parte del mérito. A todos y cada uno de ellos llegue por siempre mi eterna gratitud.

Dada la posibilidad de pecar de injusta, olvidando algún nombre, llegue a todos mis más sinceros agradecimientos, más allá de las simples palabras:

GRACIAS!!!

Resumen

El estudio está enfocado en la implementación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas con vista a mejorar la calidad del procedimiento de capacitación. Con el estudio de la literatura se logró analizar los procedimientos existentes para medir el impacto de la capacitación, permitiendo implementar el procedimiento propuesto en la investigación, donde se hace hincapié en el estudio del Clima Organizacional, pues con un ambiente organizacional desfavorable las acciones de capacitación no tendrán efecto alguno. El mismo se adaptó a las características de la empresa espirituana actual. Se aplicó en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández. Se concluye que existe un impacto negativo en la organización, debido a que el desempeño del cuadro y sus reservas no es el mejor, aunque existe buena comunicación el clima es desfavorable. También se obtienen criterios desfavorables relacionados con la aplicación del aprendizaje, para los cuales, se proponen medidas que mejoraron la preparación y superación de los cuadros y sus reservas. Se aplicaron encuestas, entrevistas, revisión de documentos, observación, dinámicas de grupos, se utilizó el método de expertos y el análisis lógico entre otros. Para la redacción se utilizó el Microsoft Word y para el procesamiento de los datos el Microsoft Excel. Se concluye que el impacto es desfavorable porque los indicadores de impacto se encuentran en valores por debajo de 1, y por tanto la evaluación general es por debajo de 1, en el presente caso es de 0,66 o de un 66%.

Introducción

La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros, y no radicará ni siquiera en la tecnología, sino en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos. Durante más de 15 años, los departamentos y Centros de Estudio en Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD) de los Centros de Educación Superior implicados en el proyecto, han incursionado en el complejo campo de la preparación, superación y formación de directivos y ejecutivos implicados en la gestión económico y social de sus territorios. En noviembre de 1994 se le asigna al Ministerio de Educación Superior (MES) la función de dirigir y controlar la preparación y la superación de los cuadros y reservas en los organismos de administración central del estado y los Consejos de Administración Provincial (CAP). En particular el desarrollo de la actividad en los territorios le corresponde a los centros de educación superior adscritos al MES, ejerciendo función asesora con respecto a los CAP y todas las funciones rectoras del MES con incidencia en los organismos provinciales y los Consejos de Administración Municipal (CAM). En la actualidad la preparación de directivos y ejecutivos abarca todo el ámbito empresarial y aquellas organizaciones e instituciones que forman parte de la administración pública, la estrategia nacional de preparación de cuadros y sus reservas ha alcanzado niveles de respuesta a la formación y preparación integral de los cuadros y directivos a través de un enfoque sistémico de dicho proceso e introduciendo, de manera dinámica, aquellos conocimientos que por el propio desarrollo científico – técnico actual se hace necesario sean del dominio de los directivos, para actuar en consecuencia con los requerimientos que imponen los nuevos tiempos. En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que se ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera. En el caso cubano la cuestión adquiere mayor relevancia en la medida en que los nuevos cambios y perspectivas de formación general integral de los individuos se

ha convertido en el paradigma educativo, consecuente con el desarrollo actual de la sociedad cubana. La temática es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, insoslayable para cualquier proceso que quiera demostrar su eficacia e imprescindible cuando se trata de dispositivos de formación.

En nuestro país el grupo nacional AZCUBA se rige por la estrategia maestra principal de preparación y superación de cuadros, que luego de adecuarla a las condiciones y características de sus cuadros y reservas se envía a la empresa azucarera Sancti Spíritus, y de ahí a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Central Azucarero Melanio Hernández. Investigaciones anteriores relacionadas con el tema de impacto de la capacitación han arrojado que a pesar de tener definido un sistema de preparación no cuenta con un modelo para medir el impacto de la capacitación y de esta manera no se tiene como retroalimentar las acciones formativas por lo que existen situaciones problemáticas.

Situación Problemática: Tiempos perdidos por malas decisiones de los jefes, forma operacional deficientes aunque el diseño de las políticas de formación se encuentra bien elaborado, requiere de un considerable cúmulo de información que muchas veces no se dispone por lo que en la práctica se convierte en algo muy difícil de llevar a cabo. Por lo que resulta muy difícil que el dinero gastado en capacitación tenga un impacto relevante en la cuenta de resultados de la organización. Tampoco está establecido un procedimiento para medir el impacto que puede tener la formación de los cuadros y reservas en su desempeño posterior y en los resultados de la empresa. No existe correspondencia entre las necesidades individuales y las organizacionales. Se desconocen los requisitos vinculados a la preparación y superación de cuadros y sus reservas. Poca comunicación sobre las oportunidades de capacitación. Dificultades con la puesta en práctica de las proyecciones estratégicas de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, así como su interrelación con el resto de los procesos organizacionales. Aunque existe la resolución 29/06 donde se aborda en los artículos 26, 27, 28 lo relacionado con la evaluación del impacto de la capacitación

no es suficiente para su desarrollo en las organizaciones. Carencia de un sistema de control económico y social establecido, capaz de medir y evaluar los impactos.

Problema Científico: ¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Central Azucarero Melanio Hernández?

Hipótesis: Si se implementa un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández se contribuye a mejorar el proceso de capacitación.

Objetivo general: Implementar el procedimiento elegido para la evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández que contribuya a mejorar el proceso de capacitación.

Objetivos específicos:

1. Realizar una revisión y un análisis bibliográfico relacionado con la evaluación del impacto de la capacitación y el procedimiento de capacitación que permita construir el marco teórico referencial de la investigación.
2. Explicar los pasos del procedimiento elegido para la evaluación del impacto de la capacitación en los cuadros y reservas de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.
3. Implementar el procedimiento elegido en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

Variables: independiente: impacto de la capacitación en cuadros y reservas de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández y como variable dependiente tenemos mejora del proceso de capacitación.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como **objeto de estudio** los sistemas de capacitación, las estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas y temas relacionados con la evaluación del impacto de la capacitación en diferentes sectores.

Como **campo de acción** los cuadros y reservas de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis minucioso de la literatura y

temas novedosos relacionados con el impacto de la capacitación y el procedimiento de capacitación, así como, la implementación de un procedimiento para la evaluación del impacto.

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

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

El **valor práctico** está dado por la implementación del procedimiento para la evaluación del impacto que permita:

- ✓ Identificar la utilidad de los programas de capacitación.
- ✓ Definir las orientaciones y el seguimiento de la capacitación.
- ✓ Mejorar la calidad de las acciones.

Tipos de Investigación:

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

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

Se utilizaron como **métodos**, el análisis y síntesis, el histórico-lógico, y el enfoque sistémico. Y como **técnicas**: la dinámica de grupos, observación, análisis

comparativos, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el procesamiento computacional de datos.

El informe cuenta con una introducción, un Capítulo 1 donde se aborda la fundamentación teórica de la investigación, un Capítulo 2 donde se hace una breve explicación del procedimiento a implementar, y un Capítulo 3 donde se explican los resultados de la implementación del mismo y se propone un plan de mejora para el procedimiento de capacitación. Se plantean las Conclusiones y Recomendaciones, y toda la Bibliografía que se utilizó, además de los Anexos.

CAPÍTULO I: Fundamentación Teórica

1.1 Introducción

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

La elaboración del presente capítulo ha sido fundamentada en la revisión de la literatura, Internet, trabajos investigativos publicaciones en Cuba y otros países, toda la recopilación relacionada con el tema nos permitió enriquecer nuestros conocimientos y darle el carácter científico y actualizado a la investigación, se han tratado de la forma más clara y sintética posible los temas básicos.

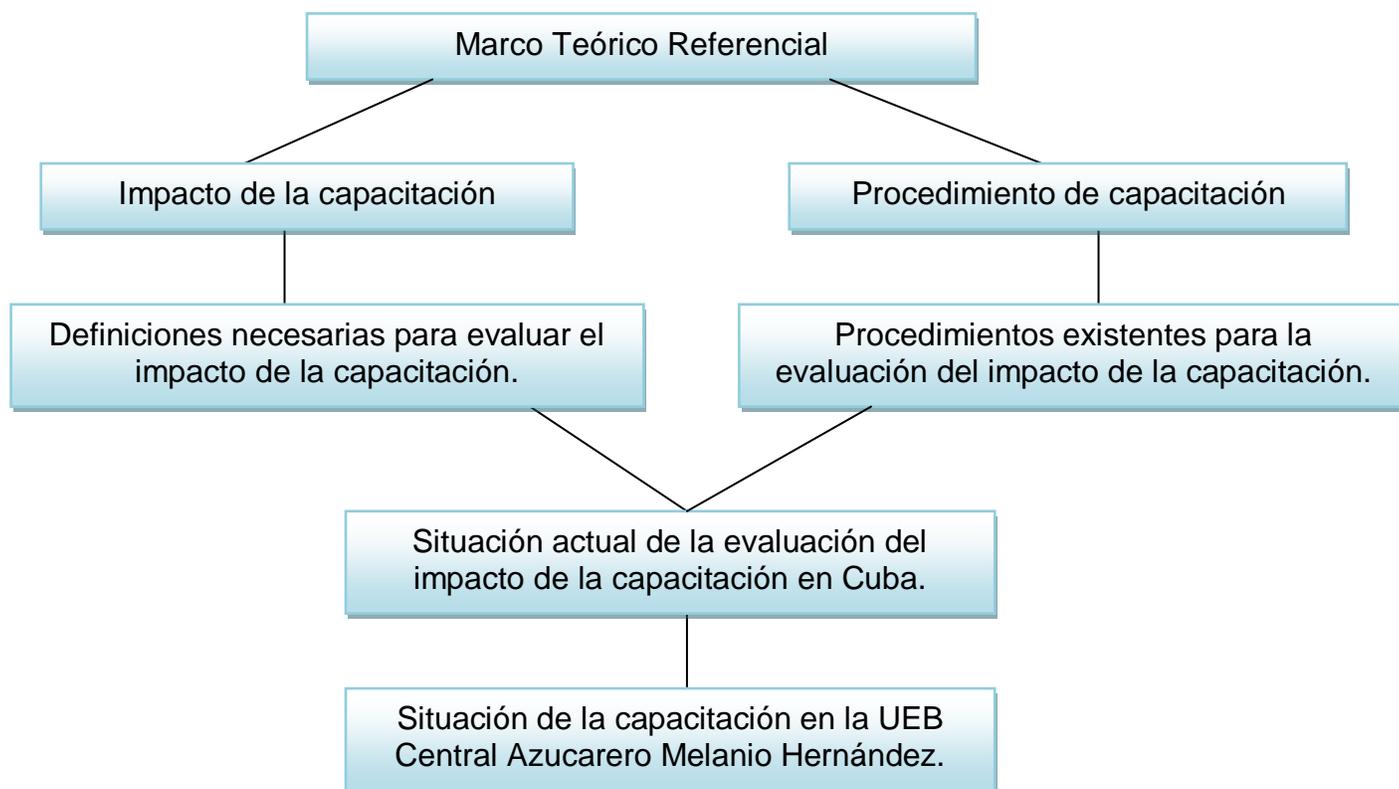


Figura 1.1 Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

1.2 Definiciones necesarias para evaluar el impacto de la capacitación

Impacto de la capacitación: es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general. Otra cuestión es que a la hora de abordar el tema aparecen diversos términos que no hacen distinciones en sus significados; se pueden encontrar vocablos como: resultado, efecto, impacto; indistintamente utilizados. **Resultado**, según el Diccionario de La Lengua Española (1995), significa “efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación”. El vocablo está en correspondencia con los cambios cualitativos y cuantitativos producidos por la acción, en relación directa con los objetivos y deben encontrarse previamente definidos; es decir, una mirada centrada en la propia capacitación. La consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza aprendizaje, su evaluación, partiendo de objetivos previamente definidos; proporcionará los datos que consideramos como resultado La Enciclopedia Calpe (1995) cita entre las acepciones del término **efecto** las siguientes: Lo que sigue por virtud de una causa, Fin para que se hace una cosa. El **efecto** de la capacitación se concibe como el grado en que se modifica el comportamiento del individuo y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en su situación laboral.

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

Al intentar evaluar el **impacto** de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los **resultados** y en algunos casos a su **efecto**, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el **impacto** producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la

sociedad. La valoración que se realiza resulta, por tanto, focalizada puntualmente en dos etapas del proceso sin considerar otras variables que intervienen en él.

Evaluación del impacto de la capacitación

La evaluación permite medir a lo largo de todo el proceso los resultados y los efectos que en su conjunto son el impacto, como consecuencia de la capacitación. De esta manera resulta menos complejo establecer la brecha entre la evaluación previa y la evaluación de lo aplicado, para determinar los efectos duraderos y la influencia de la capacitación en las transformaciones que se operan en el individuo, la organización y la sociedad. Claro está que la evaluación de impacto, además, debe considerar la interacción entre la capacitación y el conjunto de personas que es afectado por ella. Generalmente, la complejidad de la situación requiere se seleccione lo más significativo para, a partir de ahí, comparar con el sistema de referencia los cambios operados, ponderando su importancia.

La evaluación del impacto debe permitir:

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

1.3 Procedimientos existentes para el conocimiento del impacto de la capacitación según estudios realizados.

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

Almaguer L M (2002), se comenzó el estudio por el diagnóstico del Clima Organizacional, lo cual le permitió obtener un clima favorable y descartar la posibilidad de un impacto negativo debido al Clima Organizacional imperante, que en caso desfavorable puede afectar el buen desempeño del cursista y por ende el impacto que pueda provocar en la organización. La metodología que propone, consiste en la aplicación de encuestas de clima laboral, competencia, de capacitación a dirigentes, entrevista dirigida al departamento de capacitación. Se analizan los resultados evaluativos a dirigentes, cuadros y reservas, el cumplimiento de los objetivos de la organización, los cursos recibidos y los indicadores de eficiencia. Plantea la existencia de la diversidad de criterios, unos a favor de la necesidad de medir el impacto y otros que no es posible medirlo o difícil de hacerlo. Lo que si es cierto que es una área del saber bastante joven y aunque se han realizado investigaciones todavía se encuentran pocas.

Reacción: Asistencia voluntaria, mucha participación, recompensas.

Aprendizaje: Contenido altamente focalizado, Mucha práctica de lo que se pretende enseñar.

Transferencia: Centrarse en capacidades de alta demanda en el puesto, capacitar grupos intactos, equipos de trabajo en su conjunto, proveer práctica y apoyo en el puesto de trabajo.

Impacto: Enfocar solamente capacidades críticas para la misión del puesto o empresa, capacitar grupos intactos, proveer práctica y apoyo en el puesto de trabajo, definir con claridad cómo se vería un desempeño exitoso criterios de desempeño, convertir los beneficios a un sistema de medida de interés para la empresa, coincido en que con estos requisitos el capacitador ya tiene una orientación, un rasero por donde medir cuánto se acerca o se aleja de las condiciones planteadas para gestionar con efectividad las acciones de capacitación. La propuesta de niveles también nos deja claro que el fin último de la capacitación es generar Impacto, de nada vale que nos guste, que aprendamos, que usemos incluso el conocimiento, si esto no arroja beneficio real para la empresa.

En los niveles de Philips J (2000), se añade la relación costo beneficio, que brinda una información certera de si existe impacto o no, pues si los beneficios que aporta la capacitación son mayores que el costo de la misma se estará en condiciones de sentir satisfacción por la inversión realizada. El impacto no debe verse solo desde el punto de vista económico, sino también, del ambiente externo en general. Además, muchas veces no se tienen cuantificado los beneficios de la capacitación y en el mejor de los casos, solo se conocen los costos y no con la total exactitud, lo cual desfavorece la determinación del indicador costo – beneficio. Conuerdo en que aplicar el ROI para evaluar el Impacto es posible cuando el beneficio de la capacitación puede traducirse en un beneficio económico, en efectivo, cuando es tangible. Si con la capacitación conseguimos una mejora en los niveles productivos, almacenes mejor administrados, más ventas, menos gastos, más cobros, menos rechazos, etc., todo esto es posible interpretarlo financieramente y a su vez podríamos valorar si lo que pagamos por capacitar al hombre para obtener estos resultados fue rentable. El escollo está en que no todos los beneficios que persigue la capacitación son tangibles. No siempre se traducen en un resultado comercial concreto, en dinero. Si hacemos memoria recordaremos que la capacitación obedece a múltiples necesidades, más personales, más de la organización. Podemos capacitar para desarrollar motivación y sentido de pertenencia. Podemos brindar mucha capacitación para fomentar cultura empresarial e identidad corporativa, “sentirnos uno”. En ocasiones iremos en busca de habilidades diversas, que implican mayor productividad, pero en tareas de corte administrativo, indirectas a la producción y por tanto con pocas posibilidades de enlazarlas a un resultado económico. En estos casos ROI no es viable para evaluar impacto de la capacitación y aunque para algunos, más apegados al pensamiento cuantitativo, sólo los números miden, lo cierto es que podemos acudir a otro esquema también factible: el ROE, Rentabilidad de las Expectativas. “Mida si su programa de formación produjo los resultados deseados basándose en lo que su Cliente aceptará como evidencia de mejoramiento” (IDI Symposium Evaluation of Training Impact, (2001). Es la esencia del **ROE**, evaluar si cumplimos o no con las expectativas de quienes esperan

algún beneficio de la capacitación. Por eso es de tan vital importancia contar con una imagen clara de cómo se verá el desempeño exitoso después de recibida la acción. Retorno de la Inversión o Rentabilidad de las Expectativas, ambos constituyen modelos de pensamiento y herramientas esenciales que en manos del capacitador pueden significar información valiosa a la Alta Dirección respecto al Impacto de la capacitación, los beneficios palpables que la empresa recibe con esta actividad

En el artículo Cabrera J. y Dr. Felipe Herrera Torres (2003), plantean seis niveles para la evaluación de la formación. Los niveles son similares a los que plantea Agüero M. (2003), y por Pérez Vega S. et al (2003), en el primero se busca la satisfacción de los estudiantes, el segundo tiene como objetivo la evaluación de la comprobación del aprendizaje de los conocimientos, luego se persigue la medición de la aplicación de lo aprendido, en otro nivel se busca el efecto de los indicadores de calidad o productividad y un sexto nivel donde se habla del impacto económico, en el mismo se trata de evaluar la rentabilidad económica de la formación a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la empresa.

El M.Sc García Colina F. y M.Sc Maria de los Ángeles Morell Alfonso 2003 consideran que la evaluación este orientada en tres dimensiones a considerar: la Humana, la técnica o profesional, la económica.

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

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

La personalidad del cuadro. Dentro del mismo se encuentran: Nivel de madurez (mecanismos autorreguladores), carácter, nivel temperamental, grado de

motivación con que asume nuevas tareas o ideas, la comunicación, la escucha, la empatía, nivel de influencia mediante la persuasión y otros estilos.

Habilidades o capacidad para la creatividad, espíritu renovador e innovador, el liderazgo: conducción de personas, formador de líderes o agentes de cambio.

Actitudes o cambios de conducta asociados a ser ejemplo para los demás, formador de equipos, pro activo en la solución de los problemas que se presentan, actitud de cambio y pensamiento estratégico. Comportamiento político asociado a la moral y la ética del cuadro socialista y poseedor de una cultura integral.

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

La Dimensión Económica: Vinculada a la aplicabilidad del aprendizaje y a los resultados obtenidos, los que en su mayoría pueden ser medidos cuantitativamente, y tienen que ver con el desempeño concreto en el trabajo de dirección del cuadro o reserva. Están orientadas al **saber estar** y consideran las siguientes variables. Incrementos cualitativos y cuantitativos en la gestión de dirección (beneficios), en los niveles de producción, en los niveles de ventas y/o servicios, en los niveles de calidad, en los niveles de exportación, y en la rotación de los inventarios en almacén,

Disminución de costos de la actividad de dirección, incluye: reducción de inventarios en almacén, racionalidad de los recursos humanos, reducción de los insumos materiales, racionalidad de la transportación.

Métodos y técnicas que se emplean para evaluar el impacto de la capacitación: Todas las técnicas tradicionales de la investigación científica: observación, cuestionario, encuesta, entrevista, son utilizadas en los procesos de evaluación de

impacto. Sin embargo se ha demostrado que las mismas no son siempre válidas para la evaluación de los niveles superiores. El uso de Métodos de grupo de control ha sido utilizado para aislar los efectos de la formación con respecto a otras variables que influyen en los resultados de la empresa. Otros métodos menos empleados son los análisis de tendencias, diagnósticos y cálculo estimativo. El Seguimiento con grupos de sondeo y los planes de acción son técnicas más efectivas para medir los resultados de la capacitación en los niveles superiores. Ello nos hace pensar que las técnicas de investigación cualitativas están ganando terreno en este tipo de investigaciones. Una aplicación combinada de métodos cuantitativos y cualitativos de acuerdo con el objeto de estudio y los objetivos de la investigación es lo más

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

1.4 Modelos de evaluación del impacto.

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

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

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

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

Quedarían por evaluar aristas de la personalidad relacionadas con su "saber estar", entendida, según Fiol (2000); "como la capacidad para un manager de estar en relaciones armoniosas con los componentes de su entorno de trabajo, identificados como: contenido del puesto, superior jerárquico, colaboradores, colegas, tiempo, clientes y proveedores" En estos componentes del entorno de trabajo se intercala una abundante carga subjetiva presente en toda organización, de la cual depende sobremanera su desempeño.

En la actualidad se experimenta un cambio en los paradigmas referidos a la capacitación y paralelamente se crea la necesidad de ver la evaluación de manera diferente. A esto hay que añadir que es muy común que en este momento se obvien las opiniones de los formadores, de los responsables de la formación y,

sobre todo, no se tome en cuenta el papel de los capacitados, es decir, no se evalúan sus esfuerzos y aportes.

1.5 Definiciones de capacitación:

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Simón Dolan, nos dice 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 programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

La capacitación para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos

relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Antecedentes del subsistema de capacitación en Cuba

1ra fase: 1960-1965. Éxodo de cuadros, necesidad de la fidelidad política como máximo criterio de selección pero sin tener la adecuada preparación general ni administrativa.

2da fase: 1966-1975. Se fundaron escuelas para la capacitación cultural, política y en administración.

3ra fase: 1970-1990. La búsqueda de nuevas vías para desarrollar la economía y perfeccionar socialmente, llevó a la institucionalización del país, los 1ros Congresos del Partido Comunista de Cuba, donde se destaca por la búsqueda de eliminar errores y tendencias negativas entre 1989 y 1990 siguiéndole el Periodo Especial aunque fue un gran salto en lo social, organizativo y jurídico.

4ta fase: 1990 hasta la actualidad. Sistema de capacitación desarrollado, en la actualidad es un sistema coherente y fortalecido, se exige más por la capacitación

1.6 Técnicas de Capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo

como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación.

Técnicas audiovisual: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Aprendizaje programado: Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio.

Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación.

1.7 Cambios de comportamientos que se originan a través de la capacitación.

Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc.

Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles

ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

1.8 Evaluación de la Capacitación.

Se efectúa una evaluación de la capacitación por un conjunto variado de razones. Principalmente puede ser determinar si un programa de formación alcanza sus objetivos, para destacar las fortalezas y omisiones del proceso de formación, para determinar la relación costo beneficio del programa de formación y para determinar si el programa de formación ha sido pertinente. Estas, y otras razones, pueden proporcionar a los directores de recursos humanos elementos importantes para la determinación del valor que tiene para la organización un determinado programa de capacitación.

Tipos de Evaluación:

- Evaluación Formativa: Se centra en los procesos de desarrollo del objeto de evaluación para formular ajustes o mejoras en su funcionamiento.
- Evaluación Sumativa: Cuando se genera información que permite decidir si se mantiene o se modifica, se termina o se sustituye un programa.

Modalidades de Evaluación:

Autoevaluación: Proceso cuya planificación, ejecución y supervisión está a cargo de las personas comprometidas con el programa. La autoevaluación persigue dos propósitos, 1Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros de un programa, así como las fortalezas y debilidades. 2Proponer correctivos y

comprometerse en la revisión y ajuste para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo del programa.

Evaluación Externa: Proceso en el que intervienen especialistas ajenos al programa, identifica problemas debe proponer cursos alternativos para la mejora del programa evaluado.

Evaluación Integral: Proceso de autoevaluación, contratación, comprobación de información sobre un programa y asesoría para su mejoramiento cualitativo a través de observadores y facilitadores externos.

1.9 Plan de Capacitación.

Según estudios realizados en Barreto Hernández Z (2007), Si existe un documento que resume y da cuerpo a lo que hasta aquí hemos expuesto, ese es el Plan de Capacitación. Me atrevo a afirmar que es uno de los planes de empresa menos reconocidos y monitoreados, a veces sólo el capacitador lo ha visto aún cuando debió ser parte importante del convenio entre la administración y el Sindicato. Al Plan de Capacitación le falta ciertamente rigor y ante todo sentido de plan. Es diferente la realización de una acción formativa, o de muchas acciones formativas, que el desarrollo de un plan de formación. Muchas empresas caen en este error y se contentan enumerando las acciones del año. “el hacer muchos cursos de formación no conlleva a un aumento de la productividad en la empresa, o un aumento en la motivación y estima del empleado. Es más, una formación mal planificada o realizada simplemente al azar, conlleva unos efectos colaterales de desmotivación y de falta de confianza” (INCOMEX, 2do Taller de Formación, Todo Plan de Formación es un medio y no un fin en sí mismo. Por ello se deben perseguir en todo momento unos objetivos perfectamente definidos antes de emprender las acciones formativas. Se ha de evitar poner en marcha acciones inconexas o aleatorias. Definir objetivos de capacitación, que ante todo aporten valor a la gestión de la empresa, que se sumen a la “dirección central del golpe”, establecer objetivos desafiantes pero realistas ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre lo que se quiere lograr [...] surge un clima de orientación hacia los resultados y cada parte de la organización lucha por lograrlos” (Thompson y Strickland Y sobre esto es bueno

captar una idea relevante: los objetivos de capacitación no son los objetivos de recursos humanos, son también los objetivos de cada una de las áreas donde se va a aprender y a explotar el conocimiento. Para que sea efectivo en principio este plan debe ser sumamente sensible a todas las necesidades de capacitación que le dan origen. Estas son de distinto tipo, normalmente podremos agruparlas en tres categorías:

Necesidades del individuo: Consiste en las expectativas de cada individuo de cara a su mayor profesionalización: este plan sería altamente motivante pero poco operativo por el exceso de demanda. **Necesidades del Puesto de Trabajo:** Se llama necesidad a todo aquello que le falta a un titular para dominar su puesto de trabajo. Así pues es la diferencia o brecha que existe entre el nivel requerido y el nivel que exhibe la persona. La participación del supervisor es fundamental en este diagnóstico y muchas veces falla por esto. Es la concepción más tradicional. Su ventaja es la operatividad, tiene en contra la posible imposición de acciones de capacitación **Necesidades de la Organización:** El posible peligro del plan anterior estaría en que sólo se enfrenta a problemas actuales dejando a un lado los problemas futuros. Las necesidades de la organización contemplan este aspecto. Como queda claro estas necesidades vienen definidas casi exclusivamente por la dirección de la empresa. Resumiendo, las expectativas del trabajador en cuanto a capacitación y sus necesidades en el puesto permiten la creación de equipos de trabajo eficaces. El proyecto de la organización estructurará a los equipos de trabajo y los coordinará eficientemente. Las expectativas e intereses del trabajador, los requerimientos del puesto y los proyectos de la empresa muchas veces podrán entrar en contacto y serán esas las necesidades de capacitación en las que vale la pena invertir. Es la manera que tenemos para otorgar a nuestro planeamiento los atributos de eficaz, operativo y motivante. Es así como el trabajador se interesará en el conocimiento, lo utilizará en el puesto, y su contribución será importante para las metas de la organización.

1.10 Papel de la Dirección de las empresas sobre la formación y superación de los cuadros y sus reservas.

Dentro de las empresas es la alta dirección quien decide el camino de la actividad de formación y superación profesional al definir la misión, los objetivos y el perfil de los trabajadores que desea alcanzar, de lo que lógicamente depende la formación y desarrollo de los Recursos Humanos, condicionado a los cambios estructurales en la empresa, la adquisición de nuevos equipos y tecnologías, la detección de necesidades, entre otros aspectos. En Almaguer. (2002) se argumenta lo anterior mediante dos criterios, uno es el llamado "efecto salidero", consiste en la falta de relación entre la preparación del equipo de dirección, y los demás dirigentes y trabajadores en conocimientos y habilidades. El esfuerzo directivo se desvía al no existir una correspondencia entre todos, con respecto a conocimientos y habilidades, tales como: trabajo en equipo, negociación, solución de conflictos, comunicación, etc. Y el otro es el "efecto de prensa", se da cuando se prepara al personal de primera línea o de los mandos intermedios, y la alta dirección no se prepara o se preparan algunos compañeros, y no hay una toma de conciencia en la aplicación del nuevo conocimiento y/o habilidad. Por lo general haciéndose inaplicable por la presión de los mandos superiores. Queda claro que la dirección juega un rol principal en la empresa cubana actual, siendo la responsable de la formación y superación de los cuadros y sus reservas.

1.11 Situación actual de la evaluación del impacto de la capacitación en Cuba.

Naila Riverón Expósito y Esquivel García R (2007), realizan una investigación sobre la evaluación del impacto del Proyecto Yaguajay sobre la Gestión del Conocimiento

Diagnóstico de la situación actual de los proyectos, Definición de los instrumentos a utilizar para conocer las características esenciales del Proyecto Yaguajay, La Observación, Reuniones de grupo, Entrevistas. Aplicación de los instrumentos seleccionados. Análisis de la aplicación de los instrumentos aplicados. Medición del impacto de los proyectos. Identificar los indicadores que permiten evaluar el impacto de los diferentes proyectos. Selección de los instrumentos para evaluar el impacto del Proyecto, Cuestionarios, Encuestas. Aplicación de los Instrumentos

Seleccionados. Evaluación del impacto del Proyecto Yaguajay sobre la Gestión de Conocimiento. Control y retroalimentación del procedimiento.

Yanisbel López Palmero (2007), Esquivel García R. Proponen un Procedimiento para evaluar el impacto de la maestría de dirección en el CAI Arroceros Sur del Jíbaro que permita conocer los cambios en la gestión empresarial.

Consta de una fase introductoria, donde se caracteriza la empresa, una fase preparatoria, donde se caracteriza el subsistema de capacitación, Se determina la relación del DNC con el plan de capacitación, Se caracteriza el clima organizacional y se establecen indicadores para medir impacto, Consta de una fase de ejecución donde se seleccionan y aplican los instrumentos y una de análisis, donde se procesan y valoran los instrumentos aplicados y se evalúa el impacto de la maestría en dirección.

Zenia Barreto Hernández. (2007), Esquivel García R. Proponen el diseño e implementación de un procedimiento de formación y desarrollo que permita conocer el impacto de la capacitación en la Gerencia Territorial de ETECSA.

Nivel 1 Reacción, Nivel 2 Aprendizaje, Nivel 3 Aplicabilidad, Nivel 4 Costo-Beneficio. donde se miden diferentes indicadores como : Nivel de satisfacción con la formación recibida ,Aprovechamiento Académico, Desempeño Personal, Valor Actual Neto (VAN), Retorno de la Inversión (ROI), además se utilizan instrumentos como la entrevista , los cuestionarios, encuestas.

Entre otras metodologías como las de Belkis Rodríguez Carrazana (2007), Esquivel García R. y Eilin Alejo Escobar (2007).

1.12 Situación de la capacitación en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

En el caso de la UEB donde la capacitación ha tomado un auge considerable dado por el convencimiento de los principales directivos de la necesidad de la misma, aunque no a la altura de las necesidades de la unidad se está realizando un programa a todos los miembros del consejo de dirección, así como a los directivos fundamentales para ampliar los conocimientos sobre los métodos y estilos de dirección y perfeccionarlos, es necesario señalar que en esta organización el proceso de capacitación atraviesa serias dificultades entre las que se destaca que

el plan no está confeccionado de forma correcta ya que se imparten capacitaciones que no están contempladas en el mismo ni provienen de un diagnóstico lo que demuestra que no se cumple con los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo, de ahí la necesidad de implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación y mejorar dicho proceso.

1.13 Conclusiones parciales.

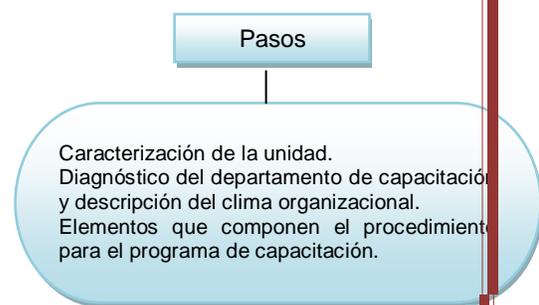
1. El estudio de los diferentes conceptos de varios autores permitió resumir todo el conocimiento necesario para el desarrollo de la investigación, relacionado con la evaluación del impacto de la capacitación y con el procedimiento de capacitación en Cuba.
2. Son varios los autores cubanos y extranjeros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

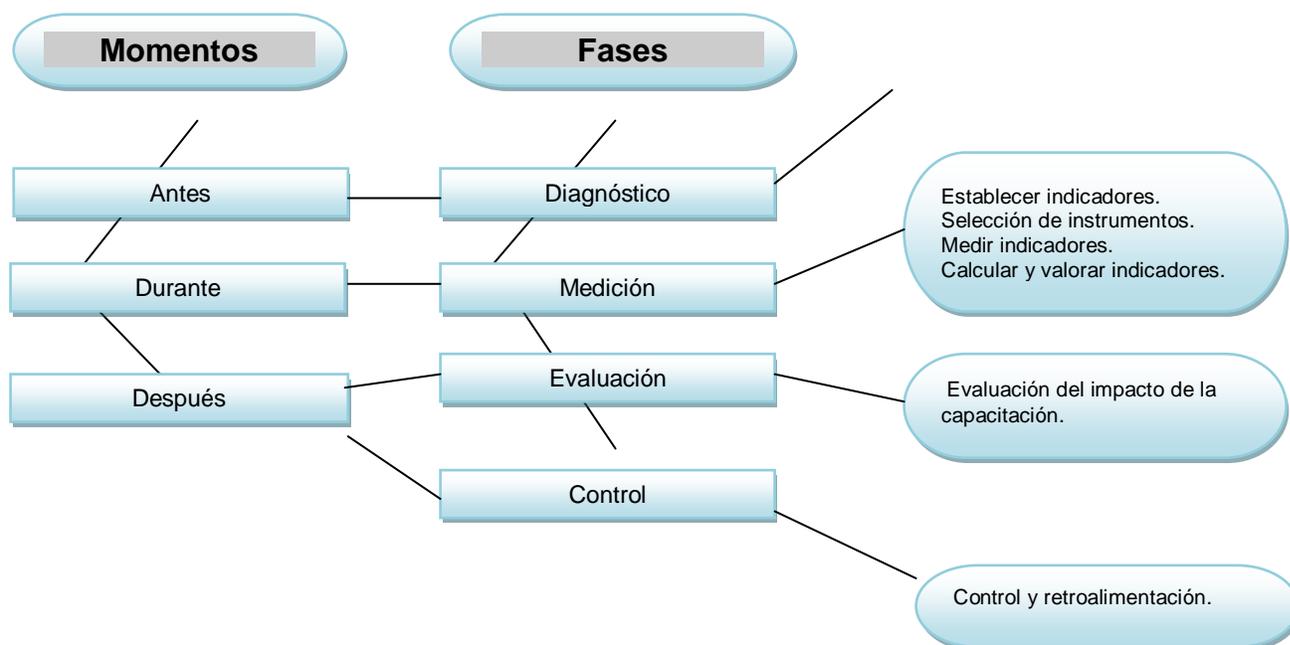
CAPITULO II: Explicación teórico-metodológica del Procedimiento elegido para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

2.1 Introducción.

En el presente capítulo pretendemos hacer una breve caracterización de la UEB y su proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, así como una explicación teórico-metodológica de cada uno de los pasos del procedimiento elegido para realizar la medición y/o evaluación del impacto de la capacitación en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández. El procedimiento es de la autora Lic. Lín Carreras 2007 y consta de cuatro fases, en la primera se caracteriza la empresa, se describe el Clima Organizacional, se realiza un diagnóstico del departamento de capacitación, lográndose una interrelación con la estrategia de dirección específicamente en el Área de resultado clave Gestión de los Recursos Humanos, se estudian los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación, se establecen los indicadores para medir los elementos, en la segunda fase se establecen los indicadores de impacto, se seleccionan los instrumentos, se miden los indicadores y se realiza una valoración de los mismos, en la tercera se realiza la evaluación del impacto de la capacitación y en la cuarta fase se comprueba si se realizaron los pasos anteriores de acuerdo a lo planificado, para mejorar cualquier problema detectado con la aplicación del procedimiento.

El procedimiento está compuesto por los siguientes pasos:





Fuente: Carreras Lén 2007.

2.2. Fase 1 Diagnóstico.

2.2.1 Caracterización de la UEB.

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

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

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

➤ **Diagnóstico del departamento de capacitación.**

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

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

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

Total plantilla

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

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

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

Total personal Dpto.

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

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

Total plantilla

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

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

Total plantilla

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

5. Conocer la relación entre cuadros y reservas

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

Total cuadros

Se plantea que deben existir dos reservas por cada cuadro.

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

2.2.3. Caracterización del Clima Organizacional.

Existen diferentes criterios de las variables que conforman el Clima Organizacional, por eso es necesario realizar una reducción de cuáles serán las dimensiones a medir en la empresa en estudio.

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

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

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

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

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

capacitación. Además se **proponen indicadores** que permiten valorar cada uno de los elementos.

2.2.5 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje

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

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

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

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

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

Los resultados de la DNA en cada área de la organización se resume en un documento donde se precisan las necesidades de capacitación detectadas para cada puesto, grupos de puestos de trabajos o cargos, las vías o métodos que se proponen utilizar para solucionarlas, que no son más que las acciones de

capacitación que se planifican y quien o quienes participaran, así como las fechas propuestas para su realización y el lugar donde se proponen desarrollarlas. Este documento será analizado y acordado entre el área de capacitación de cada Empresa y el jefe de área donde se realizó la DNA dentro de ella, debe quedar firmado por ambos como constancia de lo que se acordó y aquí ya se está en presencia del Pre-Plan de Capacitación.

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

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

Índice de

$$\text{Idoneidad} = \frac{\text{CP}}{\text{CR}} * 100$$

CP – Competencias que posee

CR - Competencias Requeridas para el cargo.

Índice de las

$$\text{Brechas identificadas} = \left(1 - \frac{\text{CP}}{\text{CR}}\right) * 100$$

CP – Competencias que posee

CR - Competencias Requeridas para el cargo.

2.2.6. Plan de Capacitación

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

actividades se auxilia de los jefes de las dependencias y áreas que se le subordinan, de los jefes de recursos humanos y capacitación y de los especialistas que considere necesario.

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

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo.

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

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

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

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

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.

- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

A continuación se muestra el indicador relacionado con el cumplimiento del plan de capacitación, se calcula a través del cumplimiento de los cursos impartidos sobre los cursos programados. Debe encontrarse en un 100% al final del periodo analizado para considerarse favorable, sino se deben valorar las causas del incumplimiento de la planificación de los cursos. Y aparece además el índice de coincidencia de la DNA con el Plan Técnico de Capacitación para saber si los cursos planificados están en correspondencia con las necesidades de los trabajadores. Y el índice de cumplimiento del DNA en el Plan Técnico de Capacitación sobre total de necesidades, muestra la cantidad de necesidades que no se satisfacen con el plan de capacitación.

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

Los indicadores deben calcularse trimestralmente.

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

Índice de coincidencia del
DNA y el Plan Técnico de Capacitación (ICDNAPC)

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

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

TAPC-Total de Acciones del Plan Técnico de Capacitación.

Índice de cumplimiento del
DNA en el Plan Técnico de Cap. sobre total de Necesidades.

$$ICDNAPT= \frac{CNARPC}{TNA} *100$$

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

TAPC-Total de Necesidades de Aprendizaje.

2.2.7. Presupuesto

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

Los gastos de capacitación se planifican de conformidad con lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios y de acuerdo a las Resoluciones vigentes y a los documentos propios de cada entidad.

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

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

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

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

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

Cumplimiento del

$$\text{Presupuesto (CP)} \quad \text{CP} = \frac{\text{CPR}}{\text{PP}} * 100$$

CPR-Cumplimiento del Presupuesto Real

PP-Presupuesto Planificado

2.2.8. Ejecución

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

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

trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

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

Los objetivos de la ejecución del Plan son los siguientes:

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

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

Índice de ejecución de las acciones para
$$IEARC = \frac{ACE}{TAC} * 100$$

realizar cada curso.

(IEARC)

ACE-Acciones de Capacitación Efectuadas.

TAC-Total de Acciones de Capacitación

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

Índice de cursos extra planes (ICE) $ICE = \frac{CAE}{TA} * 100$

CAE-Cantidad de cursos extra planes.

TA-Total de cursos impartidos (incluye los extra plan)

TA-Total de cursos impartidos (incluye los extra plan)

2.3. Fase 2 Medición. Establecimiento de los indicadores de impacto, selección de instrumentos, aplicación y cálculo.

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

2.3.1. Indicadores de impacto

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

➤ Nivel 1: Satisfacción

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

La fórmula que se puede utilizar aparece a continuación:

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

T

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

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

Para obtener la información de los elementos que aparecen en el indicador se puede utilizar la encuesta que aparece en el anexo 3.

➤ **Nivel 2: Aprendizaje**

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

Aprovechamiento Académico

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

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

TRA

AC: aprovechamiento académico.

RS: respuestas satisfactorias.

TR: total de respuestas relacionadas con el aprendizaje.

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

➤ Nivel 3: Desempeño en el Puesto

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

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

TR

Donde: TRAS: Total de respuestas satisfactorias.

TR: Total de respuestas

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

Para ello se utilizó la encuesta que aparece en el anexo 4. De ahí la 5, 7, 8, 9, 11, 12.

➤ Nivel 4: Análisis Económico

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

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

- El incremento de la productividad.
- La elevación de la calidad.
- La disminución de costos.
- El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos.
- Las mejoras en la organización del proceso.

Se valora por la relación entre los beneficios y los costos

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

Inversión

RBC: relación beneficio costo.

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

2.3.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación.

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

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

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

En Guerrero L. y Nancy García (2003) se plantea que está demostrado que las técnicas tradicionales de investigación científica no son siempre validas para la evaluación de los niveles superiores de impacto.

Argumentan que existen otras variables que influyen en los resultados de la empresa, estos no solo dependen de la capacitación recibida.

Se recomienda el uso de otros métodos menos usados como son: los análisis de tendencias, diagnósticos, cálculos estimativos y la tormenta de ideas. Aunque hay que aclarar que los planteado por Guerrero L. y Nancy García (2003) no excluye del todo los métodos tradicionales. Lo que sí es de carácter obligatorio es la validación de los instrumentos, en caso de ser encuestas, ya sea si se diseña por el investigador o si se extrae de alguna fuente donde aparezca el instrumento diseñado. Para medir el impacto en niveles superiores siempre es necesario recurrir al trabajo en equipo de ambas partes, el investigador para validar instrumentos y oír criterios de expertos y los cursistas para que entre todos se utilice la inteligencia grupal y se aporten muchas más ideas, que no son expresados en los instrumentos tradicionales. Se plantea además la necesidad de la combinación de lo cuantitativo y lo cualitativo. En Msc. García Colina F. y Msc. María de los Ángeles Morell Alfonso (2003) se plantea que los métodos a emplear en la medición del impacto han de propiciar la información más precisa posible sobre las diversas variables y sus rasgos. En la presente investigación se utilizaran los planteados en el artículo y los mismos se presentan a continuación:

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

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

comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre “*dinámica de grupo centrada*”. La discusión se grava a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

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

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión.

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

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

Características de la investigación: Los aspectos a considerar serán:

Complejidad de la información: cuando la información deba ser compleja por naturaleza, la encuesta telefónica no será la más apropiada puesto que usa preguntas cortas y sencillas. La encuesta a domicilio será más apropiada porque

puede ser más larga y además el entrevistador podrá aclarar las preguntas más complejas.

Control de encuestadores: los encuestadores podrían inventarse las respuestas de los cuestionarios, por lo que las empresas que realizan investigaciones de mercado deben controlarlos. En las encuestas a domicilio se le pide al encuestado su nombre sin apellidos y su teléfono. Si se realizan en centros comerciales se puede observar a los entrevistadores. Mediante el sistema CATI se pueden obtener resultados por encuestador o momento de tiempo en que se obtuvo la información, ya que todos los datos quedan grabados en el ordenador.

Volumen de información a recoger: cuanto mayor sea la cantidad de información que se quiera obtener menos aconsejable será la encuesta telefónica. A mayor requerimiento de información mayor amplitud del cuestionario y por ello más aconsejable será el uso de encuestas postales o a domicilio. *Coste:* la encuesta a domicilio va a ser la más cara, la telefónica y recogida en establecimientos representan costes medios y la postal va a ser al menos teóricamente la de menores costes.

Facilidades para recoger la información: la encuesta a domicilio es la que más esfuerzo supone para recoger la información. Los encuestadores tienen que desplazarse y eso cuesta. La encuesta telefónica y la postal no requieren desplazamiento y este es mínimo en el caso de encuestas en establecimientos o en centros de trabajo.

Facilidad para tratar la información: cuando se realizan encuestas postales, a domicilio o en establecimientos hay que grabar los datos en un ordenador. Por el contrario la encuesta telefónica asistida por ordenador permite que a medida que se obtiene la información esta que de grabada en el ordenador.

Urgencia: La encuesta postal es muy lenta, el proceso dura casi un mes. La encuesta telefónica es la más rápida pudiéndose obtener resultados incluso en horas. La recogida de información en la encuesta a domicilio será también larga no solo por el tiempo de cumplimentación de los cuestionarios sino también por el tiempo utilizado en los desplazamientos.

Temporalidad: existen comportamientos de los consumidores ligados al tiempo. La encuesta a domicilio no es oportuna en Navidad ni tampoco en verano. Meses neutros suelen ser Marzo y Octubre. La encuesta telefónica es más apropiada para cualquier época del año. La postal no está aconsejada en Navidad por la saturación de los servicios de correo.

Zona geográfica: cuando la investigación deba desarrollarse en una zona geográfica amplia la encuesta a domicilio es lenta y cara.

En estos casos son más apropiadas la encuesta telefónica y la postal que permiten llegar a un mayor número de lugares con un coste relativamente bajo.

Características y posibilidades del tipo de encuesta que se aplica. Los criterios a tener en cuenta son:

Conocimiento del hábitat: en la encuesta a domicilio el encuestador puede proporcionar una información cualitativa muy valiosa, tamaño de la vivienda, características, etc. Esto es imposible en las encuestas postales y telefónicas.

Posibilidad de empleo de material auxiliar: en las encuestas a domicilio se pueden mostrar fotos, bocetos, catálogos muestras, etc. Esto es importante para empresas que deseen sacar al mercado nuevos productos o servicios. Se utilizará para ello la encuesta a domicilio.

Posibilidad de formular diversas preguntas: a veces los entrevistadores deben formular diversas preguntas para la comprensión del cuestionario, esto no puede hacerse por correo. En las encuestas a domicilio se corre el peligro de que el encuestador introduzca sesgos.

Posibilidad de inferir los resultados: siempre que se trate de muestras aleatorias se pueden inferir los resultados. Sólo la encuesta en establecimientos no es aleatoria y por tanto no se pueden inferir sus resultados.

Participación: el porcentaje de personas que participa dando información es variable. Cuando se trata de encuestas postales la respuesta ronda el 10%, mientras que para las telefónicas es de un 50 - 60%.

Características de la muestra: Se debe tener en cuenta:

Anonimato percibido: responder a una encuesta supone una intromisión en la intimidad de las personas. Por tanto la obtención de respuestas aumentara en la

medida que lo haga la sensación de anonimato por parte de los encuestados. En este sentido la encuesta por correo es la más anónima, siendo intermedia la telefónica y la menos anónima la encuesta a domicilio.

Aspectos socio demográficos: las características de la población de la que se extraerá la muestra afectan a la elección del tipo de encuesta. Conviene tener en cuenta factores indicadores demográficos y socioeconómicos, nivel cultural, etc.

Concentración de población: cuando una población se encuentra concentrada en una población es fácil realizar una encuesta a domicilio, en cambio si la población estuviera dispersa sería más apropiada la encuesta postal o la telefónica.

Control de coherencia: la encuesta CATI detecta inmediatamente las incoherencias en las respuestas.

Control del proceso de investigación: el control del muestreo es máximo en encuestas CATI.

Las demás técnicas exigen recuentos físicos de cuestionarios y sus clasificaciones.

Calidad de la información: las encuestas postales permiten al encuestado responder con tranquilidad, sin embargo algunos estudios han determinado que las respuestas de mayor fiabilidad son las de las encuestas telefónicas.

Deseo de colaboración: en la encuesta a domicilio si se exponen bien los objetivos de la investigación las personas no suelen negarse a colaborar. Por correo es más difícil conseguir la colaboración.

Influencia de terceros: en las encuestas postales no se asegura de que la encuesta sea contestada por la persona a quien va dirigida. En las encuestas a domicilio o telefónicas es imposible la influencia de terceros.

Información delicada: ante un entrevistador que pide información delicada una persona se puede sentir cohibida. En las encuestas telefónicas la incomodidad es menor y en las encuestas postales puede decirse que desaparece.

Tareas de muestreo: se debe prestar atención a:

Accesibilidad de la muestra: la accesibilidad de la muestra depende de la encuesta utilizada. Por teléfono es muy fácil entrar en contacto con la gente sin embargo

esta accesibilidad es menor en la encuesta a domicilio y menor aun en la encuesta postal.

Facilidad del muestreo: mediante la encuesta telefónica o CATI es fácil de planificar el muestreo. Con la encuesta a domicilio o la encuesta postal la planificación del muestreo es más difícil.

Posibilidad de inferencia de resultados: solo las muestras aleatorias ofrecen resultados extrapolables al resto de la población.

Representatividad de la muestra: en la encuesta postal puede que la muestra de las personas que responden no sea representativa porque la mayoría de los que responden son de clase media. En una encuesta a través de Internet tampoco porque responderán personas de clase alta. La metodología de muestreo es la base del diseño de la investigación, por tanto, merece una atención especial. Una muestra es un microcosmo de la población de la cual procede; sólo se acepta como precisa dentro de ciertos límites. Las muestras deben ser representativas, de modo que las conclusiones válidas acerca de su población puedan deducirse. No obstante, una muestra no refleja una imagen perfecta de la población de la cual procede; por desgracia, habrá un grado de distorsión, pero esto se controla, en gran medida, mediante la aplicación de principios acertados de muestreo. Características de los encuestadores: hacen referencia a:

Flexibilidad para formular preguntas: los encuestadores deben formular preguntas a veces de forma rígida o de forma flexible. En la encuesta a domicilio las preguntas pueden ser abiertas, en las postales la pregunta será siempre cerrada.

Sesgos: los errores que pueden aparecer durante el proceso de recogida de información pueden en ocasiones ser debidos a los encuestadores.

2.3.3. Medición de los indicadores de impacto seleccionados.

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

Preparación del personal

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

2.4. Fase 3 Evaluación. Evaluación del impacto en la organización

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

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

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

Si EIC es menor que 1 se considera desfavorable

Si EIC es mayor o igual que 1 favorable

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

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

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

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

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

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

2.5. Fase 4 Control y retroalimentación del procedimiento.

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente.

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

Se establecieron mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar los problemas.

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

2.6. Conclusiones parciales

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

CAPÍTULO III. Resultados logrados con la implementación del procedimiento elegido para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros y reservas de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

3.1. Introducción.

En el presente capítulo se hace alusión a los principales resultados obtenidos a través de la implementación del procedimiento presentado en el capítulo anterior. La capacitación a la cual se le medirá el impacto corresponde a un programa de dirección impartido en el mes de noviembre de 2011 por el CENCA, el cual constaba de tres módulos: Dirección Estratégica, Gestión de Recursos Humanos y Gestión de la Calidad, con una duración de un mes y con el objetivo de desarrollar conocimientos y habilidades en los cuadros y reservas para mejorar la aplicación de las técnicas de dirección e incrementar las competencias requeridas para el cargo. El procedimiento, consta de cuatro fases, en la primera se caracteriza la empresa, se describe el Clima Organizacional, se realiza un diagnóstico del departamento de capacitación a través del estudio del procedimiento actual lográndose una interrelación con la estrategia del Área de Gestión de los Recursos Humanos, se estudian los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación y se establecen los indicadores para medir los elementos, en la segunda fase se establecen los indicadores de impacto se seleccionan los instrumentos, se miden los indicadores y se realiza una valoración de los mismos, en la tercera se realiza la evaluación del impacto de la capacitación y en la cuarta fase se comprueba si se realizaron los pasos anteriores de acuerdo a lo planificado, para mejorar cualquier problema detectado con la aplicación del procedimiento. La información obtenida permitirá trazar un plan de acción para mejorar el proceso de capacitación.

3.2. Fase Diagnóstico.

3.2.1. Caracterización de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

La UEB central Azucarero Melanio Hernández se encuentra ubicado en el asentamiento poblacional de batey Tuinucú, cuenta con una capacidad instalada de 4600 toneladas (t) y una norma operacional de 3680 t representando el 80 % de su capacidad. Se caracteriza por obtener altos rendimientos industriales y por un alto aprovechamiento del Rendimiento Potencial de la Caña (RPC) y bajo costo de la tonelada de azúcar, siempre que se logren altas y estables molidas.

Para cumplir con la tarea diaria cuenta con un centro de limpieza y tres centros de acopios, los cuales son los encargados de extraerle a la caña la mayor cantidad de materias extrañas posible. Tanto los centros de acopio como el centro de limpieza tributan por ferrocarril mediante un parque de 165 carros de línea y 6 locomotoras diesel; estando organizado de tal forma que se garantice moler la caña con la frescura requerida bajo la aplicación del IFOPOL.

Para garantizar el estado técnico de la transportación se cuenta con un taller de carros para su reparación y mantenimiento, así como un taller de reparación de piezas y agregados de los centros de acopio con sus brigadas de mantenimiento portadoras de talleres móviles, brigadas de reparación de la vía férrea y oficina de control del tráfico ferroviario, todo esto se encuentra debidamente organizado para cumplir con las normas diarias de operación del central.

Para acometer la zafra el ingenio cuenta con un capital humano integrado por una plantilla cubierta por el director general y 7 jefes de áreas, con una plantilla aprobada de 247 trabajadores que se desglosa en 23 dirigentes, 39 técnicos, 4 administrativos, 4 en servicio y 170 obreros.

Es necesario señalar que al revisar el diseño de la estrategia de capacitación y su implementación se pudo comprobar que cada área de resultado clave tiene elaborados sus objetivos de trabajo y se analiza el cumplimiento de los mismos, se sobre cumplen los planes de ventas y se trabaja para lograr la disminución de los costos, así como para mejorar la calidad de los servicios, el nivel cultural aún es bajo, aunque se ha mejorado la composición de los trabajadores creciéndose en el número de mujeres, graduados de nivel superior y técnicos medios, así como en menores de 40 años. Se ha tratado en todos los casos de efectuar los movimientos de trabajadores con compañeros y compañeras que puedan constituir cantera para integrar la reserva de cuadros.

Nos adentramos al ARC Recursos Humanos, Cuadro y Capacitación la cual debe controlar el estado general de la fuerza de trabajo y comprende dentro de sus objetivos el desarrollo de la capacitación que debe estar relacionada con el proceso de servicio que se realiza y con los conocimientos, habilidades y actitudes

que deben poseer los trabajadores, además debe regirse por un plan el cual está confeccionado de forma correcta ya que se imparten capacitaciones que están contempladas en el mismo lo que demuestra que se cumple con los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo.

3.2.2. Caracterización del departamento de capacitación.

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

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

➤ Diagnóstico al departamento de capacitación.

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

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

% personal categoría Profesionales = $\frac{33}{247} * 100$	13.4%
% personal categoría Dirigentes = $\frac{23}{247} * 100$	9.3%
% personal categoría Administrativos = $\frac{4}{247} * 100$	1.6%
% personal categoría Obreros = $\frac{170}{247} * 100$	68.8%
% personal categoría Técnicos = $\frac{39}{247} * 100$	15.8%
% personal categoría Servicio = $\frac{4}{247} * 100$	1.6%
% personal categoría Jefes De áreas = $\frac{7}{247} * 100$	2.8%

Aunque no existe patrón de comparación se pudo comprobar que existe escasez de profesionales, ya que en 247 trabajadores, 33 profesionales es una cifra **insignificante**, esto puede estar dado en alguna medida por no existir una

licenciatura relacionada con la rama, además se aprecia que el nivel **cultural es bajo**.

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

% profesionales Dpto. Rec. Humanos = $\frac{0}{8} * 100$	
% profesionales Dpto. Economía = $\frac{5}{12} * 100$	41.7%
% profesionales Servicio = $\frac{1}{4} * 100$	25.0%
% profesionales Dpto. Ciencia y Técnica = $\frac{1}{3} * 100$	33.0%
% profesionales Dpto. Grupo Técnico = $\frac{3}{7} * 100$	43.0%

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

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

% personal directo = $\frac{219}{247} \cdot 100$	88.7%
% personal Indirecto = $\frac{28}{247} * 100$	11.3

El 88.7% del personal mantiene una participación directa en el proceso productivo y el 11.3 indirecta, lo que demuestra que la mayor parte del personal está vinculado directamente a la producción.

4. Conocer la relación entre cuadros y reservas

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{15}{15} = 1$$

Aunque aparentemente el índice de jerarquización demuestra que existe una reserva por cuadro, la realidad es que hay cuadros que tienen dos y tres reservas.

Entrevista dirigida al departamento de capacitación

La entrevista que aparece en el **anexo 1** se dirigió especialmente a las personas que tienen que ver directamente con el trabajo de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Según la entrevista aplicada se determino que:

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

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

Para este análisis se revisó el expediente de cada cuadro y reserva se confeccionó una tabla donde se resumen los resultado evaluativos de los tres últimos años. Se puede observar que los resultados han sido positivos los cuadros y reservas cuentan con la admiración y el apoyo de los miembros de la organización.

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

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

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

Tabla 3.1. Cursos recibidos. Fuente: elaboración propia.

Cursos Recibidos.	Cuadros Capacitados.	% que representa del total.	Reservas Capacitadas.	% que representa del total.
Dirección	8	53	4	11
Técnico Profesional	15	100	15	39
Económico	10	67	13	34
Político – Ideológico	15	100	38	100
Defensa	9	60	21	55
Total Cuadros y Reservas.	15	-	38	-

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

3.2.3. Caracterización del Clima Organizacional

Para el diagnóstico del clima organizacional se aplicó la encuesta Likert, que aparece en el **anexo 2**, es utilizada por Cuesta (1999), Carvajal (2000), Hernández (2003), Ribera (2000) y Cabrera (1999). Como se argumenta en el resumen teórico del presente estudio, existen muchas dimensiones que conforman el Clima Organizacional, tales como trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, motivación, comunicación.

La encuesta permite obtener información de las diferentes dimensiones definidas. En la Tabla 3.2 aparece el porcentaje para catalogar el estilo de dirección obtenido

estableciendo la relación entre la cantidad de respuestas y las posibles respuestas a obtener teniendo en cuenta la cantidad de preguntas y el total de encuestados.

Tabla 3.2. Cálculo del porcentaje del tipo de estilo de dirección. Fuente: elaboración propia.

Estilo de Dirección	Autoritario	Autoritario Benevolente	Consultivo	Participativo
Cantidad de Respuestas	4	9	15	13
Posibles Respuestas	41	41	41	41
%	9	22	37	32

Como se muestra en la tabla 3.2 existe una tendencia hacia un liderazgo consultivo, con habilidades que permitan la formación de equipos de trabajo enfocados a lograr un proceso apto para la satisfacción de las necesidades de los propios trabajadores de la empresa. Por lo general **se tienen en cuenta las ideas de los subordinados**, y se manifiesta confianza en los mismos. Solo en ocasiones se toma alguna decisión apresurada sin consultar sus ideas. Existe labor en equipo. Existe buena comunicación. Se percibe un Clima donde la forma en que se toman las decisiones contribuye a motivar a los trabajadores. Se controla en todos los niveles. Plantean que el sindicato responde los intereses de los trabajadores.

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

➤ Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje

Para el programa en estudio no se realizó la detección de necesidades de aprendizaje, por lo que se recomienda la misma a través de la encuesta que aparece en el **anexo 6**. La encuesta se aplicó y arrojó los resultados que aparecen a continuación: De los 15 cuadros y 38 reservas, que representan el 100%, **solo el 53% y 11 % respectivamente han recibido alguna preparación en dirección, el resto de los cuadros y sus reservas no han pasado cursos relacionados con las funciones del ciclo de la dirección**. Al analizar el componente técnico-profesional el **100% ha recibido alguna capacitación** en tal sentido, la empresa

cuenta 33 profesionales, de ellos el 39% son cuadros y reservas con una experiencia promedio de 10 años y aunque continúan mejorando sus conocimientos el porcentaje de cuadros profesionales es bajo, situación que mejorará ya que el 23% se encuentra estudiando nivel superior. El 8% ha recibido postgrado de auditoría, curso de computación y político. Se considera **poca preparación por parte de los cuadros y reservas** para las necesidades reales de la organización.

Plantean necesitar conocimientos y destrezas para mejorar su desempeño, el 33% de los cuadros necesitan maestrías, el 20% Licenciatura en contabilidad y finanzas, el 27% terminar la Ingeniería Industrial y el 13% terminar la licenciatura en Contabilidad y Finanzas.

El 55% de cuadros y reservas ha recibido cursos relacionados con el componente económico, 2 post-grado de auditoría y 4 Programa de Control Interno para Cuadros, aunque están al tanto de los diferentes indicadores y saben si su organización tiene ganancia o no existe deficiencia en la preparación del componente, por lo que se le debe dar prioridad al mismo a la hora de planificar las acciones de capacitación ya que el análisis económico financieros de los resultados de una unidad es de gran importancia.

Se destaca la buena preparación político-ideológica obtenida y aunque solo el 60% de los cuadros y el 55% de las reservas han obtenido capacitación en la defensa, el ciclo de preparación continúa por lo que los resultados de este componente mejorarán.

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

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

A través de los resultados de las encuestas y entrevistas se pudo determinar que en la empresa en estudio no se realiza el DNA, por lo que el plan de capacitación

no está en correspondencia a las necesidades reales y el plan de presupuesto no respalda las necesidades por lo que se dejará como recomendación la aplicación del índice de idoneidad el cual permite determinar por cada trabajador si es idóneo o no para el puesto que ocupa y las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan. A partir del índice se debe calcular el índice de las brechas identificadas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que poseen.

En la tabla 3.3 aparecen las competencias que posee cada uno de los miembros de **la muestra en estudio por componentes**, así como las competencias requeridas para la determinación del índice de idoneidad. En la práctica las competencias que posee el trabajador se determinan a través de comisión de idoneidad corriendo el riesgo de ser superficiales en la determinación de las mismas, de ahí, la utilización de otros instrumentos para determinarlas, **como la encuesta y la revisión de documentos**.

Tabla 3.3. Índice de idoneidad. Fuente de Elaboración Propia.

Muestra	Competencia que posee					Competencias requeridas	Índice	Brechas Identificadas
	Dirección	Económico	Defensa	Técnico Profesional	Total			
1	1	1	1	1	4	4	100	0
2	1	1	1	1	4	4	100	0
3	1	1	1	1	4	4	100	0
4	1	1	1	1	4	4	100	0
5	1		1	1	3	4	75	25
6	1			1	2	4	50	50
7	1			1	2	4	50	50
8	1			1	2	4	50	50

Los índices que aparecen en la Tabla 3.3 se calcularon según las formulas que aparecen en el capítulo 2, los mismos se muestran a continuación:

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

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

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

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

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

3.2.5. Plan de Capacitación.

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

El curso al cuál se le evaluará el impacto corresponde a un **Programa de Dirección** impartido en noviembre de 2011 por el CNCA (Centro Nacional de Capacitación para Azucareros) el cual constaba de tres módulos: Dirección Estratégica, Gestión de Recursos Humanos y Gestión de la Calidad.

El Programa se realizó todos los lunes a las 2.00 Pm, con una duración de un mes. El Programa de Dirección está concebido para desarrollar dirigentes en el ámbito de la gestión y la dirección de empresas y organizaciones. Los conocimientos científico-técnicos y habilidades que proporciona el Programa permite convertir a los egresados en un agente que propicie el aumento sistemático en la capacidad de cambio de la organización donde labora, en correspondencia con las condiciones que demanda el desarrollo económico y social del país, de manera eficiente, eficaz y competitivo.

Los módulos son:

Dirección Estratégica

Objetivos:

1. Comprender los procesos fundamentales del desarrollo estratégico y la política empresarial.
2. Analizar y evaluar las categorías y herramientas fundamentales de la dirección estratégica y la política empresarial.

3. Desarrollar habilidades en la aplicación del pensamiento estratégico y la política empresarial en las condiciones concretas de las organizaciones cubanas.

Contenido:

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

Gestión de los Recursos Humanos

Objetivos:

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

Contenido:

El papel de los recursos humanos en la organización. La dirección de los recursos humanos como sistema. Dirección Estratégica de los recursos humanos. Determinación de las necesidades y desarrollo de los recursos humanos. La planeación de los recursos humanos en la empresa. Reclutamiento y selección. Evaluación del desempeño. Capacitación y desarrollo de carrera. El control de los recursos humanos en la organización. Elementos básicos de la organización del trabajo a partir de enfoques novedosos. Estimulación y satisfacción laboral y la eficiencia en el trabajo. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Análisis de la utilización de los recursos humanos y su efecto en los resultados de la empresa. Los cuadros de dirección y el nuevo rol que se impone

en correspondencia con los cambios del entorno. Política y trabajo con los cuadros. El sistema de trabajo con los cuadros y los subsistemas que lo integran. El Código de Ética de los Cuadros.

Gestión de la Calidad

Objetivos:

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

Contenido:

Ideas básicas y filosofía de Calidad Total: Ideas claves y modelos conceptuales. Calidad Total y los objetivos económicos. Calidad Total y servicio a clientes. Calidad Total y desarrollo de los recursos humanos. El proceso de mejoramiento de la calidad: Etapas, técnicas. Medida y control de la calidad. Actividades para iniciar un Programa de Calidad Total.

Plan de Capacitación

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

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

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

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

- Cantidad de participantes.

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

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

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

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

CP: Cursos Programados

$$CPT = \frac{CI}{CP} * 100 = \frac{6}{6} * 100 = 100\%$$

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

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

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

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

TAPC

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

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

$$ICDNAPC = \frac{APCDNA}{TAPC} * 100 = \frac{3}{3} * 100 = 100\%$$

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

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

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

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

3.2.6. Presupuesto

El presupuesto para la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en cada entidad, debe concebirse de forma que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado,

dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la unidad.

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

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

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

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

$$CP = \frac{CPR}{PP} * 100 = \frac{35000}{35000} * 100 = 100\%$$

PP 35000

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

3.2.7. Ejecución

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

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

En la entrevista realizada para determinar la satisfacción del cursista el 80% plantea que el salón de clases reúne las condiciones necesarias, pero el horario de inicio de las clases es inadecuado.

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

Todas estas dificultades impiden el buen desarrollo de las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo.

En la UEB en estudio se pudo comprobar que no se establecieron las acciones de capacitación para cada curso, y la capacitación a la cual se le evalúa el impacto constituye una acción extra plan con el objetivo de utilizar el presupuesto planificado antes de finalizar el año. En la misma se recomienda el cálculo de los indicadores que se señalarán a continuación y no se calculan en la etapa ya que se conoce que no se realizó una correcta planificación de la capacitación.

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

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

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

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

$$ICE = \frac{CAE}{TA} * 100 = \frac{1}{5} * 100 = 20\%$$

Lo anterior demuestra que el 20% de los cursos impartidos estaban fuera de plan, en la medida que dicho valor se incrementa se refleja una tendencia negativa a la mala planificación de la capacitación, lo cual afecta el presupuesto. El cálculo de los indicadores anteriores se recomienda se haga trimestral.

3.3. Fase de Medición.

3.3.1. Establecimiento de los indicadores de impacto.

Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituyen una inversión y no un costo, cada entidad tiene que

evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios.

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

➤ **Niveles de evaluación del impacto**

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

Nivel 1: Satisfacción.

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

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

$$SC = \frac{(S+ AS)}{T} * 100 = \frac{9}{15} = 0.60$$

Como muestra el indicador **solo el 60% de las respuestas se consideran satisfactorias y altamente satisfactorias** por lo que se puede determinar, por estar debajo del 70%, que **no existe satisfacción con la formación recibida**. Al realizar un análisis más profundo de la encuesta aplicada, el 14% son matricula del programa por voluntad propia, el 86% impuestos. El 86% plantean que no se realizó algún diagnóstico para determinar las necesidades de la capacitación, ni tuvieron participación directa en la conformación del programa. Todos plantean que no se tuvo en cuenta las principales deficiencias de la entidad para definir el programa y no se les exige por el cumplimiento del plan de capacitación. El 70% plantea no estar preparados para enfrentar responsabilidades mayores que las que tienen actualmente, el 36% considera que el salón no tenía buenas condiciones.

El 100% considera el horario de inicio de las clases como inadecuado.

A pesar de los resultados del indicador todos consideran que la institución que imparte el programa tiene conocimiento y experiencia para desarrollar el mismo

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

Nivel 2: Aprendizaje.

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

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

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

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

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

Nivel 3: Desempeño en el Puesto.

Al realizar la evaluación sobre la aplicación de lo aprendido se efectúan análisis sobre el empleo de lo aprendido en el puesto y su impacto en el entorno inmediato. Donde: TRAS: Total de respuestas satisfactorias, TR: Total de respuestas

$$DP = \frac{TRAS}{TR} * 100 = \frac{5}{8} * 100 = 63\%$$

De lo anterior se deduce que el nivel de desempeño en el puesto debido a la capacitación recibida se considera poco favorable, porque es de un 66%.

Al realizarse la encuesta los cursistas dieron respuestas relacionadas con el nivel de las cuales se pudo determinar que en el desempeño de sus funciones no siempre han logrado delegar con eficiencia pero la mayoría de las veces sí.

Mantienen buena comunicación con sus subordinados y prestan atención al desarrollo técnico - profesional de los mismos (71%). Plantean presentar limitaciones tales como escasez de recursos y dependencia de un organismo superior al aplicar los conocimientos adquiridos. El 50% consideran lograr planificar las actividades bajo su responsabilidad con calidad y eficiencia siempre, el 50% a veces. El 64% consideran que las decisiones que ha tomado siempre son acertadas y aceptadas por la gran mayoría, el 36% a veces. El 43% consideran que siempre han logrado planificar, organizar y ejecutar las reuniones con calidad, el 57% casi siempre. El 79% consideran que el programa de capacitación contribuyó mucho a mejorar su desempeño, aunque no se sienten muy preparados para ocupar funciones de mayor responsabilidad.

Nivel 4: Análisis Económico

El presente indicador es el más complejo de determinar, y para las características de la empresa en estudio se hace más complejo, no obstante se añade el valor de la inversión, la valoración de los gastos y una valoración de los beneficios empresariales.

La inversión se pudo determinar ascendiendo a un valor de 20000 pesos en moneda nacional.

En el análisis de los gastos por elementos aparecen las partidas de gastos en el período antes de realizar la capacitación y después de realizada. Se puede ver que los gastos son similares, de ahí que los gastos de materiales se incrementan

debido a la reparación efectuada de algunas unidades, el ahorro de combustible obedece al incremento de la Generación Eléctrica. El incremento de los gastos de amortización obedece a compras de medios básicos realizadas para alguna de las unidades que se están reparando. Como puede verse las causas de las variaciones en los indicadores analizados no se pueden vincular directamente con el Programa ejecutado.

Por tanto el indicador no se puede determinar al no poder cuantificar el aumento de los beneficios por concepto de ahorro en los gastos.

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

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

Donde: RBC: relación beneficio costo.

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

Aunque si se puede añadir que se analiza la encuesta de impacto realizada a los cursistas y el 57% plantean que los principales indicadores de eficiencia bajo su responsabilidad mejoran, el 43% que se mantienen. Plantean la existencia de otras causas independientes de los conocimientos adquiridos que influyen en los indicadores económicos. El impacto económico se determina para la presente investigación de acuerdo a la percepción de los cuadros y sus reservas, realmente es un tema poco estudiado y complejo, se debe seguir profundizando en su estudio, es necesario señalar que lo anterior no le quita validez al criterio de los cuadros y sus reservas.

3.3.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación.

Los instrumentos seleccionados se sustentan en la explicación que se realiza en el capítulo 2. A continuación se explican los instrumentos seleccionados: la observación, las encuestas que aparecen en los anexos del 2 al 4, de ello, la encuesta likert para la determinación del Clima Organizacional, el diagnóstico de

las necesidades de los cuadros por cada componente, la encuesta para saber la satisfacción con el programa y la de impacto de la capacitación por cada indicador. Además la entrevista que aparece en el anexo 1 sobre el departamento de capacitación, y una entrevista semiestructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración del mismo, se contó con un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar el cual se desarrolló con cierta libertad, aparece en el **anexo 5**.

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

3.3.3. Medición de los indicadores de impacto seleccionados

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

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

3.4. Fase de Evaluación. Evaluación del Impacto en la Organización

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

$$EIC = \frac{\frac{(S+AS)}{T} + \frac{(RS)}{TRA} + \frac{(TRAS)}{TR}}{3}}{TI} = \frac{0,60 + 0,75 + 0,63}{3} = 0.66$$

De lo anterior se concluye que el impacto es desfavorable porque los indicadores de impacto se encuentran en valores debajo de 1, y por tanto la evaluación general es por debajo de 1, en el presente caso de 0,66 o de un 66%.

3.5. Fase de control y retroalimentación del procedimiento

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. Precisamente la evaluación del impacto de la capacitación es una forma de ello, mediante el cual se conoce si se fue efectivo con los cursos impartidos. El control se debe realizar en todos los procedimientos aplicados. Comienza desde que se

aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación. En cada etapa se analiza de forma crítica las deficiencias del procedimiento, para que en otros estudios no se vuelvan a cometer. Se concluye que en las etapas iniciales se carece de información suficiente para realizar una mejor caracterización de la UEB y del departamento de capacitación. En la etapa de diagnóstico del impacto de la capacitación, es necesario ganar en claridad, con el impacto económico, para las condiciones reales de la empresa en estudio la mejor manera es el criterio verdadero del educando. La teoría plantea el cálculo de la razón costo/beneficio, pero los beneficios reales obtenidos solo por aprendizaje fueron difíciles de obtener.

Las dos deficiencias fundamentales detectadas, que se plantean en el párrafo anterior, permiten desarrollar el proceso de retroalimentación para mejorar de forma continua la presente investigación y otras que se realicen. Dicho proceso es de vital importancia porque da la posibilidad de mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento. Cada etapa en sí, se debe analizar teniendo en cuenta si se aplicó como estaba diseñado.

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

Valoración de los beneficios en el procedimiento de capacitación.

Como variable de salida de la investigación se planteó la mejora del proceso de capacitación. En la literatura estudiada se desarrolla muy bien el tema de evaluación del impacto de la capacitación, pero no se argumenta para que se mide, surge entonces la pregunta: ¿para que se mide el impacto de la capacitación?, muchas respuestas son conocidas y aceptadas por parte de los investigadores del tema, pero no se ha escrito la utilización del conocimiento del efecto de los cursos recibidos.

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

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

3.6. Conclusiones parciales

1. Se aplicó el procedimiento explicado en el Capítulo 2.
2. Se logró evaluar el impacto de la capacitación para mejorar el proceso de capacitación.
3. El impacto de la capacitación recibida no es del todo favorable, se carece de un conjunto de conocimientos y habilidades que obstaculizan un impacto favorable.

Conclusiones

- 1 .La revisión bibliográfica permitió adquirir todo el conocimiento necesario para el desarrollo de la investigación relacionado con la evaluación del impacto de la capacitación y los procedimientos que conformaron el marco teórico referencial.
2. Se eligió un procedimiento acorde con las características de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.
3. Se evaluó el impacto de la capacitación mediante la implementación del procedimiento elegido, a través de una serie de indicadores que permitieron concluir que el impacto es desfavorable porque los indicadores de impacto se encuentran en valores debajo de 1, y por tanto la evaluación general es por debajo de 1, en el presente caso de 0,66 o de un 66%.
4. Se establecieron un conjunto de medidas que permitieron mejorar el procedimiento de capacitación.

Recomendaciones

1. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores en correspondencia con los cargos que ocupan (DNA).
2. Hacer extensivo el programa de dirección a todos los dirigentes de la organización, no solo a los cuadros y reservas.
3. Trabajar por la capacitación de conjuntos trabajadores, dirigentes, cuadros y reservas.
4. Se recomendaron un conjunto de acciones para capacitar a los cuadros y reservas.
5. Trazar un plan de acción para el cumplimiento de las recomendaciones dadas al departamento de capacitación.
6. Profundizar en el estudio de la medición del impacto de la capacitación.

Bibliografía

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

13. Cabrera Rodríguez, J. (2003). Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Artículo en soporte magnético. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".
14. Carvajal Peña, G. (2000): "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia e Recursos Humanos. Caracas.
15. Carvajal Peña, G. (2000): "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia e Recursos Humanos. Caracas.
16. Castro Ruz, F (1978): "Informe Central al I Congreso del PCC". La Habana, Pág.114
17. Castro Ruz, F (1986):" Discurso pronunciado en La Habana el 19 de Abril de 1986 en el acto central por el XXV aniversario de la victoria de playa Girón", Revista Cuba Socialista, La Habana, Pág. 23 – 27.
18. Cazull Imbert M. (2002) La Universidad, un agente de cambio en las nuevas prácticas gerenciales. Una experiencia en el Centro Universitario de Guantánamo. Folletos Gerenciales # 5. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 5.
19. Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
20. Clavelo Pérez, A. (2001): "Estrategia para el diagnóstico de las necesidades de capacitación", Segunda etapa del XIV forum de ciencia y técnica. Jatibonico.
21. Clement D. y Aimara García (2004). La formación de equipos directivos. Algunas reflexiones. II Taller Nacional de Medición del Impacto de la Capacitación.
22. Colin Orozco, L. (2004):" Sistemas de Calidad en centros de investigación", en <http://www.iie.org.mx/sitio/pub/bolsc00.htm>.
23. Collins, P. (1994). " Approaches to quality". The TQM Magazine 6, No. 3.
24. Cruz Choca M. T. (2001). Capacitación gerencial y desarrollo organizacional en la solución de problemas. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro

- Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior. Pág. 51.
25. Cuesta A. (1999): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". Editorial Academia. La Habana.
 26. Dale B. G., R. J. Boaden, and D. Lascelles. (1990): "Total quality management: An overview". In Dale, B.G. ed. Managing Quality, Ed. B. G. Dale, 3-39. New York: Prentice Hall.
 27. Davis Keith y J. W. Newstrom (1985): "Comportamiento Organizacional". Séptima edición.
 28. De la Cruz Soriano, R.I et al. (1999): "Diagnostico de la capacidad innovadora de la industria azucarera". Centro Azúcar.
 29. Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe S.A., (1995). Madrid.
 30. Documento (1997): "El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos", V Congreso del PCC, Ed. Política, La Habana, Cuba.
 31. Drucker, P. (1973). La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica. El Ateneo, Buenos Aires.
 32. Fernández Nogales A. et al (2005): "Las fuentes primarias de recogida de información: la encuesta".
 33. Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003): "Cultura Organizacional", en <http://www.efqm.org/>
 34. Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003): "Cultura Organizacional", en <http://www.efqm.org/>
 35. García Reinoso N. y Kadir Cuello Rubio (1998): "Procedimiento para el mejoramiento de la calidad en el proceso de recepción y molido del central Melanio Hernández". Trabajo de Diploma en opción al título de ingeniería industrial.
 36. García, N. et al (2001). Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Ávila. Impreso MES. La Habana. Tomo I.
 37. Garciga, R y A Cuesta (1995): "Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional". Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al

Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de la Habana.

38. Guerrero L. y Nancy García (2003). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección. I taller nacional de medición de impacto de la capacitación. CETDIR – ISPJAE. En [http:// Intranet](http://Intranet).

39. Gutiérrez R. (2000). Valoración de los resultados de la Encuesta de Capacitación de Dirigentes. Análisis comparativo de los resultados obtenidos en la aplicación realizada en los años 1997 y 1998. Folletos Gerenciales.

40. Hall, R. (1996):” Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados”. 2da Edición. México. Printice Hall.

41. Louart, P. (1994): “Gestión de los Recursos Humanos”, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

42. Mace Myles. (1990). Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Revolucionaria. C. Habana.

43. Machado, R. (1990). Formación de cuadros y Dirección científica desde el subdesarrollo. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.

44. Mancilla S. M. y C. Parra Retamal (1996):”Diagnostico de clima organizacional del servicio de salud Valparaíso-San Antonio” , en [http//www.ssvsa.cl/96_135.html](http://www.ssvsa.cl/96_135.html)

45. Mariño Muñoz R. et al. (2000). Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos – productivos en Empresas de la provincia de Ciego de Ávila. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior. Pág. 50.

46. Marrero Delgado, F. (2001):”Procedimiento para la toma de decisiones logísticas con un enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar. Aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Santa Clara. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias técnicas”

47. Mendoza, A. (1990). Manual para la determinación de necesidades de capacitación. Editorial Trillo. México.

48. MES. (1997). Algunas proyecciones del postgrado internacional. Catalogo.

49. MES. (1998). III Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de Cuadros del Estado. Informe. 14 y 15 de Abril 1998. Ciudad de La Habana.
50. Miguel A. (2002). El modelo de formación de alto impacto, en [_ HYPERLINK mailto:rrhh@magazinerrhhmagazine.com](mailto:rrhh@magazinerrhhmagazine.com)
51. Msc. García Colina F. y Msc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. Cuba.
52. Namakforoosh, M. (1990). Metodología de la Investigación. Noriega, Limusa, México.
53. Ortiz Ordaz, F. et al (2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
54. Pérez González, Aurora (1981): "Estudio de clima en Empresas azucareras". Revista Centro Azúcar. La Habana. Volumen VIII. No. 3. Páginas 5 – 11.
55. Pérez Vega S. et al (2004). Propuesta Metodológica para la Evaluación de Impacto de la Maestría en Dirección impartida por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. II Taller nacional de medición de impacto de la capacitación.
56. Rabaza Peñalver, F. et al (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria " Jesús Montané Oropesa " Isla de la Juventud). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
57. Ramón, J. (2000): "Estudio de los recursos humanos". Revista Centro Azúcar.
58. Smith, B. (1995). El ABC de la capacitación práctica. Ediciones McGraw-Hill. 1ra Edición. Español, México.
59. Vázquez Socarrás A. e Idania Pérez Carmona (2003). "Diagnóstico del Impacto de la Capacitación. Propuesta de Metodología". Artículo en soporte magnético. Ponencia presentada en el evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.

Anexos

Anexo 1. Entrevista dirigida al departamento de capacitación

El objetivo de la entrevista es conocer cómo la preparación y la superación de cuadros en teorías y técnicas de dirección, contribuyen al desempeño directivo. Sugiriéndole Ud. tenga la amabilidad de responder las preguntas que a continuación vienen, con la mayor honestidad que ha caracterizado a nuestros cuadros. Sus respuestas serán de gran interés para el presente trabajo.

Le aseguramos la mayor confiabilidad de los datos, por cuanto nos interesa la tendencia más general de la situación en la preparación y la superación. De hecho ya le estamos agradecidos.

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

Anexo 2. Encuesta Likert

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

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna, Poca, Bastante, Completa

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?

Ninguna, Poca, Bastante, Completa

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

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

Poco, Bastante, Suficientemente, Completamente

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

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

Raras veces, A veces, A menudo, Muy frecuentemente

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

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

a, b, c, a veces d, d y quizá c, d y quizá c y e, e o d según el nivel

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

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

Solo en el más A nivel En casi todos En todos

Alto directivo los niveles

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

7. ¿Existe una labor de equipos?

Poca, Alguna, Bastante, Mucha

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

8. Dirección por la que fluye la comunicación.

Hacia abajo, En gran medida, Hacia arriba y entre iguales

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

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

Con sospecha, Con indiferencia, Con cautela, En general se aceptan

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca, A veces, A menudo, Casi siempre

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

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

Muy poco, Algo, Bastante, Mucho

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente	Las importantes a	Las importantes a	todos los
Arriba del	alto nivel,	algo alto nivel, las	niveles y con
Todo	de delegación	demás a nivel in-	buena integración
	y mucho control	ferior , se delega	
		bastante	

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

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

No mucho Poco Algo Mucho

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

14. ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con órdenes	Ordenes con	Se consulta	Se decide
	petición de	antes de	en grupo
	comentario	decidir	

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

15. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

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

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

16. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el vé-	En los altos	A alto nivel con	A todos los
tice de la or-	niveles	delegación a	niveles
ganización		nivel medio	

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

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

Poco Bastante Suficiente Mucho

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

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

Para dar órdenes	Para premiar	Para premiar y	Para auto guiar y
y castigar	o castigar	a veces ayudar	solucionar pro-
		a mejorarse	blemas coordinados

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

Anexo 3. Satisfacción con el curso

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

Le recordamos que es anónimo.

Puesto actual: Fecha:

Antigüedad en el puesto: Escolaridad:

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

Si: ____ No: ____

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

Si: ____ No: ____

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

Si: ____ No: ____

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

Si: ____ No: ____

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

Sí _____ No _____

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

___Aumenta la productividad

___Fomenta el trabajo en grupo

___Mejora las relaciones laborales

___Aumenta la estabilidad entre los trabajadores

___Facilita las promociones

___Mejora la capacidad de adaptación de la entidad

___Incentiva el movimiento del personal hacia las entidades competidoras

___Crea tensiones y conflictos internos

___No produce ningún beneficio

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

Si: ___ No: ___

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

Sí_____ No_____

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

9. ¿Cómo considera globalmente su desempeño?

Excelente___ Muy bueno___ Bueno___ De mejorar___

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

Sí_____ No_____

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

Sí_____ No_____

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

_____Técnico Profesional

_____Administrativos

_____Otros

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

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

Sí_____ No_____ La realiza el capacitador_____ No tiene plan-----

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

Si: ___ No: ___ No sé: ___

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

Si: ___ No: ___ No sé: ___

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

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

Si: ____ No: ____ (Mucho tiempo____ o Poco tiempo:____)

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

Adecuado: ____ Inadecuado: ____

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

Siempre: ____ Casi siempre: ____ Casi nunca: ____ Nunca: ____

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

1.

2.

22-Responden las asignaturas a sus intereses y necesidades:

Siempre: ____ A veces: ____ Casi nunca: ____ Nunca: ____

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

Excelente: ____ Buena: ____ Regular: ____ Mala: ____

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

Totalmente: ____ Poca: ____ Ninguna: ____

Gracias por su colaboración, ha sido de gran ayuda.

Anexo 4. Encuesta sobre aprendizaje y desempeño

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

Año que cursó el programa: ____ y Cargo que ocupaba: _____

Cargos ocupados desde la graduación y año: _____ Cargo Actual _____

1. Le gusta a usted dirigir: Si: ____ No: ____

2. Ha recibido otra capacitación después del programa de la Reserva Estratégica.

Muchas: ____ Muy pocas: ____ Ninguna: ____

3. Logra planificar las actividades bajo su responsabilidad con calidad y eficiencia:

Siempre: ____ A veces: ____ Casi nunca: ____ Nunca: ____

4. Las decisiones que ha tomado son acertadas y aceptadas por la gran mayoría:

Siempre: ____ A veces: ____ Casi nunca: ____ Nunca: ____

5. Las tareas que orienta a sus subordinados se cumplen con calidad y eficiencia:

Siempre__ Casi siempre__ Nunca__ Casi nunca__

6. Ha logrado planificar, organizar y ejecutar las reuniones con calidad:

Siempre__ Casi siempre__ Nunca__ Casi nunca__

7. En el ejercicio de sus funciones ha logrado delegar con eficiencia:

Siempre__ Casi siempre__ Nunca__ Casi nunca__

8. Presta atención al desarrollo técnico profesional de sus subordinados:

Siempre__ Casi siempre__ Casi nunca__ Nunca__

9. Considera que mantiene informado a sus subordinados:

Siempre__ Casi siempre__ Casi nunca__ Nunca__

10. Presta atención a su desarrollo técnico profesional:

Siempre__ Casi siempre__ Casi nunca__ Nunca__

11. Confía en sus subordinados:

Siempre__ Casi siempre__ Casi nunca__ Nunca__

12. El programa de capacitación contribuyó a mejorar su desempeño:

Mucho__ Poco__ Casi nada__ Nada__

13. Le gusta a usted realizar la actividad que está realizando:

Siempre__ Casi siempre__ Casi nunca__ Nunca__

14. Se siente preparado para ocupar funciones de mayor responsabilidad.

Mucho__ Poco__ Casi nada __ Nada__

15. Los principales indicadores de eficiencia bajo su responsabilidad:

Mejoran__ Se mantiene __ Empeoran__

16. Las relaciones que establece su unidad con la comunidad:

Mejoran__ Se mantiene __ Empeoran__

17. Que otros conocimientos o temáticas necesitaría en futuros programas de capacitación.

1.

2.

18. Que limitaciones se les presentan al aplicar los conocimientos adquiridos.

1.

2.

19. Que otros conocimientos o temáticas eliminaría en futuros programas de capacitación.

1.

2.

20. Qué temáticas le han ayudado más para mejorar su desempeño:

Anexo 5. Entrevista a los profesores

Entrevista realizada a los profesores del curso.

1-¿Cómo considera usted el desarrollo del curso?

2-¿Qué causas fundamentales considera limitaron el desarrollo del mismo?

3-¿Considera usted que se logró comunicación en el curso?

4-¿Cómo considera las condiciones del local y el horario?

5-Teniendo en cuenta lo oportuno del curso y las características de los cursistas.

¿Porqué no se rediseñó la estrategia de dirección?

Anexo 6. Diagnostico de los componentes de los cuadros

DIAGNÓSTICO DE LOS CINCO COMPONENTES

Nombre y apellidos:.....

Edad:.....

Organismo:.....

Entidad:.....

Cargo que ocupa:.....

Tiempo que lleva como cuadro:.....

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

Otra información de interés:.....

.....

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

1.1. Tipo de actividad.

1.2. Duración.

1.3. Fecha en que lo recibió.

Nota: Mostrar en Tabla.

2. Auto diagnóstico al cuadro sobre su preparación en los diferentes componentes.

2.1. Componente Dirección

Temáticas	Ha pasado Cursos		Conocimientos que posee			Habilidades que posee
	S i	No	Muchos	Regular	Ningún	
FUNCIONES DEL CICLO DIRECTIVO						
Planificación						
Organización						
Mando						

Control						
SISTEMAS DE DIRECCIÓN						
Dirección por instrucción						
Dirección por procesos						
Dirección Por Objetivos						
Dirección Estratégica						
Dirección por Valores						
Dirección por proyectos						
Dirección estratégica integrada						
TÉCNICAS DE DIRECCIÓN						
Delegación						
Organización del tiempo						
Reuniones						
Trabajo en grupo y equipo						
Toma de						

decisiones						
COMPORTA- MIENTO ORGANIZACIO- NAL						
Cultura						
Organizacional.						
Inteligencia Emocional						
Comunicación						
Liderazgo						
Motivación						
Clima Organizacional						
Cambio Organizac.						
Estilo de Dirección.						
OTROS TEMAS						
Calidad						
Marketing						
Creatividad						
Recursos Humanos						
Negociación						

2.2. Componente técnico – profesional

1. a) ¿En qué especialidad está graduado (a)?

b) ¿En qué año se graduó?

2. a) ¿Ha recibido cursos de actualización?

b) ¿Cuándo?

c) ¿Sobre qué temáticas?

3. ¿Qué tiempo ha ejercido su profesión?

4. ¿Qué vías utiliza para mantenerse actualizado sobre su profesión?

5. ¿La actividad que dirige tiene que ver con su profesión?

Si.....No.....

6. a) ¿Le gustaría reorientarse? Si.....No.....

b) ¿En qué?

7. ¿Está estudiando en la actualidad? Si.....No.....

8. De incorporarse a algún curso de superación. ¿Cómo le gustaría recibirlo?

A distancia.....

Presencial.....

Semi – presencial.....

Libre.....

9. a) ¿Conoce otro idioma? Si.....No.....

b) ¿Cuál?

c) ¿Qué nivel tiene vencido?

d) ¿Necesita conocer del idioma técnico para el ejercicio de su profesión?

Si.....No.....

10. a) ¿Cómo considera su comunicación?

Buena..... Regular.....Mala.....

b) Marque con una cruz los componentes de la comunicación en que debe superarse.

Expresión oral.....

Ortografía.....

Redacción.....

Poder de síntesis.....

2.3. Componente Económico

Cursos que han recibido:

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

Valoración de la situación económica:

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

¿Está cubierta la plaza de auditor interno?

¿Evalúan las necesidades de reservas para los cuadros?

¿Conocen la verdadera capacitación de cuadros?

¿Buscan los informes de la economía por sectores?

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

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

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

Cursos recibidos	Acceso PC	Correo	Intranet	Internet	Dominio Comput.	Soft. gestión	Seguridad informatic

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