

00661

21
24.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

***LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO EN CUBA.***

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(ORGANIZACIONES)**

P R E S E N T A

ROGER ALBERTO PUENTES RAMOS

Directora de tesis: M.A. María Magdalena Chaín Palavicini.

CD. UNIVERSITARIA, MÉXICO, DF., ABRIL DE 1997.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A la hermosa e histórica amistad
entre los pueblos de Cuba y México.

Al CONACYT interprete y ejecutor
del espíritu de cooperación de los
pueblos de Cuba y México, fruto de lo
cual ha sido posible la realización de
este sueño.

A la UNAM grandiosa casa de
estudios de los pueblos
latinoamericanos.

A la División de Estudios de
Posgrado por haber abierto ante mi la
posibilidad de crecer profesional y
humanamente.

A Ana y mis hijas por su
comprensión y apoyo, indispensable
para alcanzar este objetivo.

A mis padres Roger y Xiomara por su
contribución decisiva a mi formación
y educación.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora M.A. Maria Ma.
Chain Palavicini por su valiosa guía
y asesoría en la elaboración de este
trabajo.

A los profesores DRA. Maria Elena
Acosta Velasco, M.A.P. Yolanda
Moreno Camilli, M.A. Maria
Magdalena Chain Palavicini, M.A.I.
Hector Horton Muñoz y al M.A.
Gabriel Moreno Farias por aceptar
formar parte del tribunal de mi
examen de grado.

A mi trabajo por haberme dado la
posibilidad de superarme.

A mis compañeros y amigos por el
apoyo que me han ofrecido en estos
casi tres años de estudios.

A todos los que de una forma u otra
han contribuido a convertir este
proyecto en realidad.

R E S U M E N

El presente trabajo, tuvo como objetivos centrales el desarrollar un enfoque sistémico de la capacitación a dirigentes empresariales y el de evaluar su implementación para un tipo de organización.

Relacionado con el primer objetivo, se realizó una revisión bibliográfica la cual permitió mostrar la coincidencia de diversos autores acerca del carácter sistémico del proceso de capacitación empresarial. Se muestra con claridad, en el trabajo, los distintos elementos que conforman dicho sistema; diagnóstico, objetivos, programas y planes, evaluación y retroalimentación y el seguimiento, haciéndose énfasis en las distintas interrelaciones que se dan entre los mismos y de forma especial se recalca la necesidad de efectuar un buen diagnóstico de necesidades lo cual es básico para la implementación de las demás fases del sistema.

Posteriormente se analiza la base normativa de la capacitación para las empresas cubanas así como las políticas que ha establecido el gobierno cubano, relacionado con la selección, movimiento, reserva y capacitación de los dirigentes empresariales. Ello se concreta en el denominado Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y sus Reservas (STCER), verificándose que las políticas, normas y metodologías que regulan el trabajo con los Dirigentes, reconocen el carácter sistémico del proceso de capacitación.

Relacionado con la segunda vertiente de la investigación, se realizó un estudio de campo que abarcó las empresas que conforman el Sectorial Comercio de la Provincia Las Tunas Cuba. El estudio fue referido a la caracterización y evaluación de los procesos de capacitación que han involucrado a los Dirigentes de esta organización en el periodo 1991-1995.

Se abarcó el censo de cien dirigentes detectándose que todos recibieron capacitación en el periodo analizado. Se pudo verificar que la capacitación desarrollada observó de forma general el enfoque sistémico, encontrándose niveles de asociación entre los siguientes elementos: Selección según necesidades (SSN) y Evaluación de programas, SSN y Evaluación integral del dirigente, DNC y Satisfacción de expectativas, Efecto cualitativo de la capacitación y Satisfacción de expectativas, Evaluación de programas y Evaluación integral del dirigente. Se muestra la evolución de los indicadores económicos financieros de la organización, observándose que presentaron un evolución favorable.

De forma general se concluye que la capacitación desarrollada por la empresa ha repercutido positivamente en la mayoría de los dirigentes empresariales lo cual se ha apreciado en los efectos cualitativos que han obtenido y la repercusión de la capacitación en la evaluación integral de los mismos.

Índice:

	Pag.
Introducción.	
Capítulo #1: La teoría de sistema y el proceso de capacitación	
1.1.- La teoría general de sistemas.	1
1.2.- La Teoría sistémica de las organizaciones	5
1.3.- Los subsistemas organizacionales.	10
1.4.- El sistema proceso de capacitación.	15
Capítulo #2: Enfoque sistémico del proceso de capacitación.	
2.1.- La capacitación como sistema.	19
2.2.- Las fases del proceso de capacitación.	23
2.3.- Determinación de las necesidades de aprendizaje.	24
2.4.- Determinación de los objetivos de capacitación.	29
2.5.- Elaboración de un plan general de capacitación.	32
2.6.-Diseño del programa de capacitación.	35
2.7.- Puesta en marcha del programa.	39
2.8.- Evaluación y retroalimentación.	39
2.9.- El seguimiento del proceso de capacitación.	46
2.10.- Conclusiones.	47
Capítulo #3: Desarrollo de la capacitación en Cuba, su base normativa metodológica.	
La organización sectorial comercio.	
3.1.- Panorama histórico del proceso de capacitación a dirigentes empresariales en Cuba.	49
3.2.- Lineamientos emanados de los congresos del Partido Comunista Cubano sobre política de Cuadros.	55
3.3.- Documentos que norman el trabajo con los cuadros del estado y su reserva.	61
3.4.- Metodología para la planificación ejecución y control de la capacitación.	68
3.5.- Organización Sectorial Comercio Las Tunas.	70

Capítulos	Pag
Capitulo #4: Metodología aplicada en la investigación.	
4.1 Aspectos generales.	73
4.2 Objetivos de investigación.	73
4.3 Planteamiento del problema.	74
4.4 Hipótesis de investigación.	76
4.5 Definición de variables.	77
4.6 Criterios investigación.	88
4.7 Universo de investigación.	88
4.8 Tipo de investigación.	88
4.9 Diseño de la investigación.	89
4.10 Métodos e instrumentos de análisis.	89
4.11 Diseño y aplicación del instrumento.	89
4.12 Procesamiento y análisis estadístico de la información.	91
Capitulo #5: Presentación de los resultados.	
5.1 Aspectos generales.	92
5.2 Análisis Univariado.	93
5.3 Comprobación de las hipótesis.	111
Conclusiones y Recomendaciones.	
Bibliografía.	
Apéndices.	

Introducción

La administración eficiente de los recursos humanos en la actualidad, constituye una premisa indispensable para lograr el éxito de las organizaciones. Del grado de calificación de la fuerza de trabajo depende la velocidad con que la empresa incorpore a su estructura y funcionamiento los cambios derivados de la revolución científica técnica y del entorno.

A su vez, se necesitan ejecutivos altamente preparados para poder asimilar la velocidad de dichos cambios. La capacitación de los dirigentes empresariales es un elemento importante del proceso de administración, en si misma, constituye un proceso administrativo.

Existe una gran cantidad de bibliografía referida al tratamiento del proceso de capacitación, su implementación en las organizaciones. Sin embargo, son escasos, al menos en Cuba, las investigaciones referidas a evaluar los procesos de capacitación de forma integral.

La capacitación empresarial es un proceso sistémico que responde a los objetivos de la organización, a través del perfeccionamiento de sus recursos humanos, así los Dirigentes capacitados deben propender a la obtención de mejores resultados de trabajo. No obstante, la capacitación implica consumo de recursos que se traducen en gastos para la organización los cuales, deben revertirse en una mayor eficiencia organizacional.

Está claro que la eficiencia organizacional es resultado de múltiples factores: económicos, psicológicos, tecnológicos, sociales e incluso coyunturales, pero también la preparación y superación de los dirigentes debe contribuir a dicha

eficiencia, expresada como algo tangible en los indicadores económicos y financieros.

La utilidad de la investigación la vemos desde el punto de vista teórico-metodológico en el rebelar si los procesos de capacitación conducidos bajo el enfoque sistémico, llevan a un perfeccionamiento del trabajo de dirección, mostrándose las interrelaciones entre los nodos principales de dicho sistema. Por otro lado le permitirá a la organización tener una aproximación de la calidad de los procesos de capacitación desarrollados en un periodo histórico concreto.

La evaluación de los procesos de capacitación desarrollados por la entidad, tal como delimitamos en los objetivos, se realiza a través de la percepción que de estos han tenido los ejecutivos, comprobándose que para la mayoría de ellos, la capacitación ha tenido efectos muy positivos.

Somos de la opinión, que un estudio más objetivo, deberá tener en cuenta el reanálisis de cada una de las fases del proceso de capacitación y determinar si realmente se ha producido un cambio en el actuar de los cuadros de dirección, a través de la comparación entre el estado anterior y posterior a la capacitación.

El trabajo se estructuró partiendo de la teoría general de sistemas y su repercusión en las teorías organizacionales, con ello establecimos las bases y conceptos fundamentales para analizar el proceso de capacitación a la luz del paradigma del enfoque sistémico.

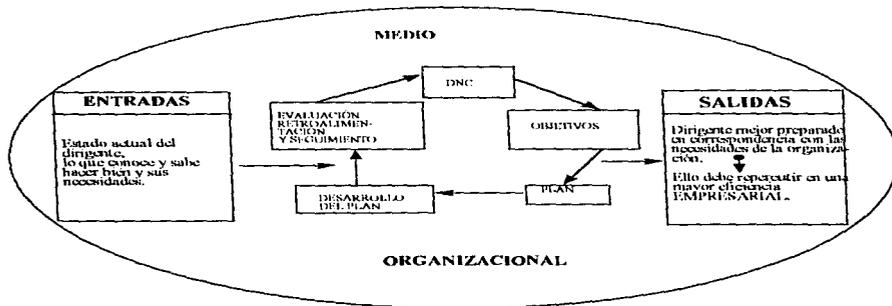
El capítulo II se centra en el desarrollo del enfoque sistémico de la capacitación, analizándose las fases que conforman el sistema de capacitación empresarial y haciéndose énfasis en las interrelaciones que se existen entre ellas. Para ello, se consultó un amplio material bibliográfico que rebela la coincidencia de distintos autores acerca de la concepción sistémica de la capacitación.

El capítulo III nos acerca a particularizar sobre el objeto de la investigación, mostrándose la concepción teórico-metodológica cubana, acerca de la forma de organizar dirigir y controlar el sistema de trabajo con los cuadros del estado del cual la preparación y superación forma parte indispensable, además se brindan las características más relevantes de la organización **Sectorial de Comercio Las Tunas.**

El capítulo IV lo dedicamos a particularizar en el planteamiento metodológico que rige el presente trabajo, delimitándose el problema de investigación así como los objetivos y forma de alcanzarlos.

En el capítulo V nos concretamos a realizar una exposición de los resultados obtenidos de la investigación de campo, apoyándonos en gráficas y tablas que facilitan la comprensión de los datos, realizándose además, la aceptación o rechazo de las hipótesis de investigación. Reservamos para las conclusiones la discusión de los resultados obtenidos.

El trabajo gira alrededor de siguiente modelo del sistema de capacitación empresarial.



CAPITULO 1

La teoría de sistema y el proceso de capacitación.

1.1.- La teoría general de sistemas.

La teoría organizacional de sistemas no surge como una teoría administrativa propiamente dicha, sino que tiene su basamento en una concepción más grande y universal, cuyo desarrollo filosófico se ha afianzado en nuestro siglo.

Aunque la manera sistémica de pensar no es privativa de un individuo, sino resultado del desarrollo de el pensamiento del hombre, como lo demuestra la dialéctica de Hegel y el materialismo dialéctico de Marx y Engels, se ha reconocido como creador de la teoría general de sistemas a L V Bertalanffy.

Por ello, hemos partido de sus consideraciones cuyo propósito, a nuestro juicio, era establecer principios de carácter general que permitieran establecer los nexos entre las distintos campos del conocimiento científico.

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados en 1950 y 1956.

Esta teoría no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.¹

¹ Chiavenato, Idalberto. " Introducción a la teoría general de la administración". 1989

El tema de la T.G.S. - Es la formulación y derivación de aquellos principios que son validos para los “sistemas” en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos y las relaciones o fuerza reinantes entre ellos.²

Aunque la teoría de sistemas no se presenta como un intento de crear una ciencia de ciencias - tal como pretendía la filosofía en la antigüedad - , si busca llenar los espacios vacios del conocimiento científico, al tratar de encontrar principios universales “ unificadores “, que permitan la integración de las ciencias naturales y sociales.

Lo anterior se aprecia en los supuestos básicos de la teoría general de sistemas, mismos que a continuación se relacionan.³

- **Hay una tendencia general hacia la integración de varias ciencias, naturales y sociales.**
- **Tal integración parece girar en torno a una T.G.S.**
- **Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia .**
- **Al elaborar principios unificadores que corren “ verticalmente” por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la ciencia .**
- **Esto puede construir una integración, que hace mucha falta en la instrucción científica.**

Al analizar las premisas de dicha teoría nos damos cuenta que se rompe con el enfoque mecanicista y unilateral que lleva a crear parcelas dentro del conocimiento científico que analiza los objetos y fenómenos sin interconexión con otras áreas de la realidad objetiva.

² Bertalanffy, von, Ludwig. “ Teoría general de los sistemas”. 1976

³ Bertalanffy, von, Ludwig. Opus cit.

Se reconoce que el todo y la parte están interconectadas y que a su vez un sistema es parte o subsistema de uno superior.

Premisas básicas de la teoría general de sistemas:⁴

a) Los sistemas existen dentro de sistemas.

Las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de los tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de las colonias, las colonias dentro de las culturas nutrientes, las culturas dentro de los conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.

b) Los sistemas son abiertos.

Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el mayor o menor, recibe o descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos.

Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa el sistema se desintegra, esto es, pierde su fuente de energía.

c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Para los sistemas biológicos y mecánicos, esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

⁴ Pradip N.Khandwalla. The design of Organization, en Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración". 1989

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella, permitiendo una visión comprensiva amplia y gestálgica de un conjunto de elementos complejo, dándole configuración total.

La palabra “ sistemas” tiene muchas connotaciones: “ Un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades que conforman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían obtener si funcionaran independientemente.”⁵

Cualquier conjunto de partes unidas entre si puede ser consideradas un sistema, desde que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sea el foco de atención.⁶

De la anterior definición se desprende que un sistema no es una suma mecánica de elementos sino de partes interrelacionados cuya finalidad no es posible alcanzarla por cada uno de los elementos por separado.

En Chiavenato: 1988 se describen las **Características de los sistemas**⁷

⇒ **Propósito u objetivo:** Las partes que conforman el sistema describen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

⇒ **Globalismo o totalidad:** Una acción que produzca cambio en una de las partes, tenderá, también a modificar los otros elementos integrantes.

⁵ F.K. Berrien. “ General and social system”, en Chiavenato, Idalberto, “ Introducción a la teoría general de la administración”. 1989

⁶ F.K. Berrien. “ General and social system”, en Chiavenato Idalberto, “ Introducción a la teoría general de la administración”. 1989

⁷ Chiavenato, Idalberto. Opus cit.

- ⇒ **Entropía:** Tendencia que los sistemas tienen a desorganizarse y desintegrarse, a medida que aumenta la entropía los sistemas se descomponen en estados más simples. A medida que aumenta la información disminuye la entropía, dado que es la base del orden.
- ⇒ **Homeostacia:** Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

Por su naturaleza los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, siendo los primeros los que no interactúan con el medio ambiente. Mientras que los segundos se caracterizan por un permanente intercambio con el medio a través de sus entradas y salidas.

1.2.- La Teoría sistémica de las organizaciones.

Antes de comenzar a analizar la repercusión de la teoría general de sistemas en la conformación de una teoría sistémica de las organizaciones, quisiéramos referir que existen otros enfoques administrativos.

Entre estos podemos apuntar, entre otros, la denominada teoría clásica de la administración siendo algunos de sus representantes, Taylor y Fayol quienes centran su atención en las tareas y estructura de las organizaciones.

La denominada escuela de las relaciones humanas que incorpora al análisis la importancia de los aspectos sociopsicológicos para la dirección a partir de las conclusiones de la experiencia de Hawthorne siendo uno de sus representantes Elton Mayo.

La teoría organizacional de sistemas, la cual se caracteriza por hacer un análisis de la organización como sistema, para luego estudiar las relaciones recíprocas de sus distintos subsistemas de la cual nos ocupamos a continuación.

La teoría general de sistemas, como concepción abarcadora de la realidad objetiva ha tenido impacto en diversas áreas del conocimiento científico y también lo ha tenido en la teoría organizacional.

Es así como modernamente se ha elaborado una teoría sistémica de la organizaciones, aún en etapa de formación.

A pesar de ello goza ya de muy amplia aceptación, hasta el punto que a la manera de la teoría general de sistemas en que se nutre, ha logrado cobijar perspectivas diversas, como por ejemplo, la versión contemporánea de las " relaciones humanas " que se conoce como el "desarrollo organizacional " y la teoría contingente.*

La empresa se presenta como una estructura autónoma con capacidad para reproducirse y puede ser visualizada a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas de toma de decisiones, tanto desde el punto de vista individual como colectivo, o sea, de la organización en su conjunto.

El enfoque sistémico tiene por objetivo presentar, de forma objetiva y comprensiva, el medio en el que tiene lugar la toma de decisiones, toda vez que la toma de decisiones será mucho mas fácil si se cuenta con una descripción concreta de y objetiva del sistema dentro del cual deberá de ser tomada.⁹

Hasta la aparición de la teoría sistémica de la organización, esta había sido concebida por las escuelas precedentes como un sistema cerrado, lo cual ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y por tanto no considerara al ambiente como una variable que tiene una marcada influencia sobre la organización.

* Dávila I Carlos. *Teorías Organizacionales y de Organización*. 1985.

⁹ Chiavenato, Idalberto. *Opus cit.*

La teoría de sistémica organizacional, se fundamenta en el concepto del *hombre funcional*, en contraste al *homo economicus* de la teoría clásica, del *homo socialis* de la teoría de las relaciones humanas, del *hombre organizacional* de la teoría estructuralista y del *hombre administrativo* de la teoría behaviorista.

Las organizaciones son un sistema de roles, en las cuales los individuos actúan como transmisores de roles y organizadores.¹⁰

El trabajo más conocido sobre la teoría sistémica de las organizaciones, es el de Robert Katz y Daniel Kahn, dos psicólogos sociales de la Universidad de Michigan, que se publicó en 1966.

La teoría sistémica está dedicada básicamente a la relaciones de estructura y de interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos.. la organización es un sistema energético de insumo–resultado.

Los sistemas abiertos, tienen diez características:

↔ **Importación de energía**, que las organizaciones obtienen de otras instituciones, de la gente y de las materias primas.

↔ **Procesamiento de la energía de que disponen las organizaciones**. Dentro de estas se realiza algún trabajo, se crean productos, se procesan materias primas, se prestan servicios, se entrena a la gente.

↔ **Aporte o exportación de un producto o resultado (output)** al entorno.

¹⁰ Chiavenato Idalberto. Opus cit.

↔ **El intercambio de energía entre el sistema y su entorno tiene un carácter cíclico.** El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se reproduzca el ciclo de actividades.

La energía que refuerza tal secuela puede derivar de algún intercambio del producto con el mundo externo o de la actividad en sí.

↔ **Entropía negativa.** Es una ley de la naturaleza, según la cual las diversas formas de organización tienden al caos.

La desorganización y la muerte, que están presente en los sistemas físicos y biológicos, pero los sistemas abiertos al importan más energía de la que consumen, pueden almacenarla, adquiriendo entropía negativa.

↔ **Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación.**

Uno de los insumos que recibe el sistema es la información. La retroalimentación es información que fluye entre el sistema, sus partes o subsistemas y el entorno y que proporciona al sistema información sobre los efectos de su funcionamiento permitiéndole no desviarse.

La retroalimentación negativa es información sobre las fuerzas que van contra el cambio, es decir, aquella orientada a que el sistema se mantenga dirigidos al logro de objetivos preestablecidos.

La retroalimentación positiva, es información usada para cambiar el curso de la organización o sus niveles de productos o de salida.

↔ El estado estable o homeóstasis dinámica.

Los sistemas abiertos que sobreviven gracias a la entropía negativa, se caracterizan por un estado estable, que no significa algo estático o inmóvil, sino permanencia, no cambio en el carácter del sistema, en la proporción de los intercambios de energía y en las relaciones de los subsistemas que lo constituyen.

Cualquier factor interno o externo que provoque rupturas en el sistema tropiezan con fuerzas que restauran el mismo, dejándolo lo más parecida a su estado anterior.¹¹

Los sistemas abiertos tienen homeóstasis dinámica, la cual busca primordialmente mantener el carácter del sistema a medida que este crece y se expande. Reaccionan al cambio o lo anticipan mediante un desarrollo que asimila, en la naturaleza de su estructura los nuevos insumos de energía...¹²

↔ Diferenciación.

La organización como sistema abierto que es, se mueve hacia una mayor elaboración, ramificación y complicación de sus componentes, los cuales adquieren progresivamente un carácter más especializado y diferenciado.

Las diferenciación permite que una organización se desarrolle más allá de un nivel mínimo de actividad.

En las primeras etapas de la vida de la organización el propósito y la función de cada una de sus partes no están muy determinadas, existiendo una consideración flexible al respecto.. más adelante.. la capacidad de ser los subsistemas cualquier otra cosa, disminuye,

¹¹ Katz Daniel y Kahn Robert. La psicología social en las organizaciones. 1977.

¹² Ibid. Pag.

imponiéndose la especialización, correlativa de la cual es la comunicación entre esas partes que van surgiendo y que se constituye en un elemento vital de su interrelación.¹³

↔ **El todo y la sinergia.** Las organizaciones son más que la “mera suma de sus partes componentes”.

La organización tiene una potencia de creación que se origina en la interacción entre sus partes, y que no puede entenderse si se concibe en términos simplemente agregativos, sin tener en cuenta que a su vez las partes cambian por el funcionamiento del sistema (organización) del cual son partes.

1.3.- Los subsistemas organizacionales.

A diferencias de los sistemas físicos o biológicos, los sistemas sociales no poseen límites físicos. El sistema social es una estructuración de acontecimientos o sucesos más que de partes físicas y por consiguiente, no tiene una estructura separada de su funcionamiento.¹⁴

El sistema social está en constante interacción con el medio externo, del cual recibe insumos - información, gente, energía y materiales -. Cada tipo de insumo es muy complejo y variado.

Una vez que el insumo entra al sistema sufre un proceso de transformaciones. Cuando los insumos han sido transformados, representan un producto o salida que se exporta al entorno.

La organización como un sistema de transformación se muestra en el siguiente esquema.¹⁵

¹³ Voltes Bou Pedro. La teoría general de los sistemas. 1978. En Carlos Dávila. *Opus cit.*

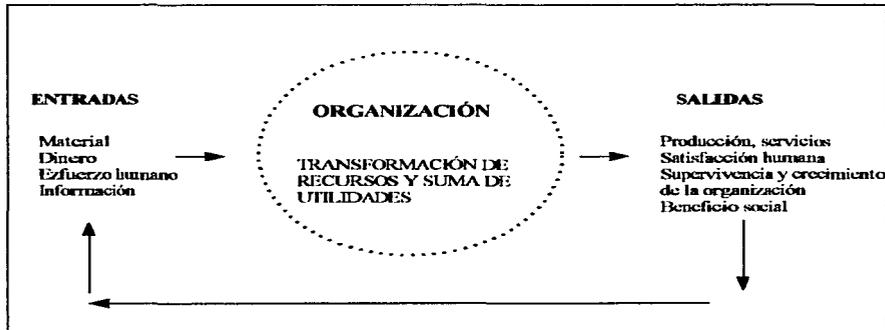
¹⁴ Katz y Kahn. *Opus cit.*

¹⁵ Freemont E Kast y James E Rosenzweig. *Administración en las Organizaciones.* 1988.

Se aprecia como al sistema entran recursos humanos, materiales y financieros que se combina e interactúan para crear satisfactores, dirigidos a la sociedad, al hombre y a la propia organización permitiéndole supervivencia y crecimiento.

Este proceso se da de forma cíclica y ampliada dado que partes de las salidas se destinan a elevar las entradas cualitativa y cuantitativamente.

LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN



Analicemos ahora distintos enfoques acerca de los subsistemas organizacionales. La clasificación que Katz y Kahn hacen de los sistemas organizacionales es la siguiente:¹⁶

¹⁶ Opus cit.

→ ***Subsistema técnico o de producción.*** Relacionado con el proceso de transformación o procesamiento de energía, siendo su función la satisfacción de la tarea central de la organización mediante la división del trabajo.

Aunque este subsistema desarrollan una dinámica de eficiencia técnica, ello no garantiza la eficiencia empresarial pues es interdependiente de todos los demás subsistemas.

→ ***Subsistemas de mantenimiento.*** Asegura la energía humana necesaria para ejecutar los papeles organizacionales. Está dirigida a asegurar la estabilidad y la capacidad de producción de la organización.

Para garantizar lo anterior este subsistema elabora mecanismos de selección, socialización, indoctrinación, recompensas y sanciones , buscando formalizar la conducta organizacional, para hacer disminuir la variabilidad y el cambio.

→ ***Subsistema de apoyo.*** Proporciona una fuente continua de insumos de producción, ampliando el subsistema de producción, permitiéndole vincularlo con el entorno para obtener materias primas y entregar los productos, así como desarrollar un ambiente favorable con otros subsistemas de la sociedad.

→ ***Subsistema de adaptación.*** Vinculado con la generación de respuestas adecuadas a las cambiantes condiciones del medio externo.

Tiene que ver con el cambio organizacional, con los problemas de ajuste. La función adaptativa, al igual que la de mantenimiento está dirigida a la supervivencia de la organización aunque a diferencia de aquella está dirigida hacia afuera, buscando tener bajo control al entorno.

→ **Subsistemas gerenciales o directivos.** Tienen como objetivo el distribuir y controlar los diferentes subsistemas y actividades de la organización.

Sus funciones son tres: Resolver conflictos entre niveles jerárquicos; coordinar y dirigir los subsistemas funcionales y coordinar los requerimientos externos y necesidades organizacionales.

Para Kast y Rosenzweig (1988:120) el sistema organización contiene los siguientes subsistemas:

- ◆ **Subsistemas de objetivos y valores:** El cual contiene la cultura, la filosofía, objetivos generales, objetivos de grupos y objetivos individuales.
- ◆ **Subsistema psicosocial:** Que contiene a los recursos humanos, las aptitudes y percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.
- ◆ **Subsistema técnico:** Conteniendo la tecnología, técnicas, equipamiento.
- ◆ **Subsistema estructural:** Que contiene el flujo de trabajo, las tareas, la autoridad, el flujo de información y los procedimientos y reglas.
- ◆ **Subsistema administrativo:** Representado como la intersección de todos los subsistemas. Es el encargado de fijar los objetivos, y de realizar las funciones de planear, integrar, organizar, instrumentar y controlar.
- ◆ **Sistema ambiental:** Representado como el entorno que rodea a la organización.

En el *modelo sociotécnico de Tavistock*, la organización es concebida como un sistema sociotécnico, parte del supuesto de que toda organización importa diversas cosas a partir del

medio ambiente y emplea estas importaciones para ser transformadas en productos y servicios a través de un proceso de conversión.

El sistema abierto, que describe este modelo está estructurado sobre dos subsistemas:

- **Subsistema Técnico:** Que comprende las tareas, las instalaciones físicas, equipos e instrumentos, las utilidades y técnicas operacionales, el ambiente físico y su disposición y la duración de las operaciones de las tareas.

Este subsistema que puede resumirse en tres elementos: la tecnología, el tiempo el territorio y el tiempo¹⁷, es el encargado de lograr la eficiencia potencial de la organización.

- **Subsistema social:** Que comprende los individuos, sus características físicas y sociológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de la ejecución de la tarea, como también de las exigencias de sus organización tanto formal como informal, en la situación de trabajo.

Este subsistema es el encargado de transformar la eficiencia potencial que, derivada de el subsistema técnico, en eficiencia real. Ambos subsistemas, están en constante interrelación y cada uno determina al otro hasta cierto punto.

Cada subsistema importa del medio ambiente determinados recursos para su funcionamiento, así el sistema técnico se dirige a obtener del entorno elementos tangibles como materias primas, materiales, recursos financieros, tecnología etc., mientras que el social adquiere valores, principios, inspiraciones etc.

¹⁷ Eric J Miller. *Tecnology, Territory and Time*. En Chiavenato. 1988.

El fundamento de este enfoque es que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización tecnológica como también una organización del trabajo involucrando a aquellos que desempeñan las tareas necesarias.

Así las organizaciones tienen una doble función: técnica, relacionadas con la coordinación del trabajo e identificación de la autoridad y social, referente a los medios de relacionar las personas para lograr que desempeñen sus tareas de una forma armónica y coordinada.

En los tres enfoques se aprecia al sistema empresarial como un sistema abierto, en contacto con el medio ambiente, que coordina los recursos materiales y humanos a través del trabajo de dirección, ejecutándose el flujo de trabajo a través de una determinada estructura organizacional.

Hay varias características claves de los sistemas organizacionales. No son naturales, como los sistemas físicos o biológicos, sino que son creados. Hay límites que separan la organización de su medio ambiente.

- Los sistemas abiertos presentan un crecimiento a través de su desarrollo interno,
- Tienen a avanzar hacia una mayor diferenciación y a un nivel más desarrollado de organización,
- Finalmente los sistemas abiertos tienen la característica de la equifinalidad: Los mismos objetivos pueden alcanzarse con entradas diversas y en forma diferente.

1.4.- El sistema proceso de capacitación empresarial.

Hasta aquí hemos analizado el enfoque sistémico de la organización, como una concepción revolucionaria del desarrollo organizacional. Este nos permite la comprensión de la

organización como un sistema abierto y sinérgico, en contraposición al microenfoque que presenta a la organización como un sistema cerrado y determinístico.

Aunque se plantea, que el enfoque en sistema de la organización **carece de una mayor sistematización y detalle y que su grado de aplicación en la práctica es aun incipiente**, (Chiavenato: 1988), ha servido de base para una comprensión cabal de las organizaciones.

La aplicación del enfoque sistémico se observa en el desarrollo de las modernas concepciones administrativas como la dirección por objetivos, la teoría de la contingencia, el desarrollo organizacional etc., y en otras disciplinas de las ciencias sociales.

Es a la luz de este paradigma que hemos querido abordar el proceso de capacitación, porque entendemos que el mismo cumple con las características de un sistema abierto y probabilístico.

El sistema de capacitación es parte de un sistema superior constituido por la organización en su conjunto con la cual, desarrolla un proceso de intercambio mediante la transformación de determinados insumos - recursos humanos - y la entrega de productos - recursos humanos mejor preparados -.

Haciendo una analogía con los tres enfoques anteriormente vistos pudiéramos ubicar la capacitación como parte del subsistema de mantenimiento de Katz Kahn, del subsistema psicosocial de K y Rosenzweig y del subsistema social de Tavistock.

Aunque en el capítulo número dos haremos un análisis más detallado de la capacitación empresarial como sistema, deseamos plasmar en este punto, el por qué consideramos el proceso de capacitación como un sistema abierto y probabilístico que no depende de una simple relación de causa y efecto.

En el proceso de capacitación podemos encontrar un todo con cualidades intrínsecas que rebelan el nexo entre sus componentes; relaciones específicas entre las necesidades y los objetivos de capacitación, entre los objetivos y el programa, entre los objetivos y las formas de evaluación y métodos de enseñanza, etc., distinguiéndose, además del todo, un sujeto, el hombre, que en este caso es a la vez sujeto y objeto de la capacitación. El hombre participa en la dirección del proceso y es a quien va dirigida la capacitación.

Este proceso, es un sistema porque está constituido por un conjunto de partes, fases, etapas que, a pesar de tener una independencia relativa, están perfectamente interrelacionadas. En su desarrollo, se combinan recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros que permiten alcanzar determinados objetivos.

No existe una única manera de combinar estos recursos para alcanzar los fines previstos y los resultados no se pueden determinar a priori con toda seguridad, esto es, aunque se conduzca un buen programa de capacitación con magníficos profesores o entrenadores no necesariamente se obtendrán los mejores resultados, por lo que no es un proceso determinado.

No obstante lo anterior, en la medida que tengamos una mayor comprensión del funcionamiento del mismo, de sus dinámica interna. Las probabilidades del éxito serán mucho más grande.

Las entradas del sistema están constituidas por personas con determinadas carencias o insuficiencias que limitan el desarrollo de su trabajo, ya dentro, se desarrolla un proceso de enseñanza aprendizaje, transformador, que combina recursos y métodos de tal manera, que permita ir satisfaciendo las exigencias derivadas de la organización y las personas y obtener como producto individuos con una mejor preparación y mayor utilidad .

Por otra parte es un sistema autogobernado, esto es, mediante un proceso de retroalimentación constante se evalúa el desarrollo del proceso y se corrigen las desviaciones

de manera de poder alcanzar los objetivos previstos. Ello le permite alcanzar un equilibrio interno del funcionamiento e interacción de todas sus partes.

En el proceso de capacitación, la regulación y control desempeñan un papel importante, pues permiten la orientación hacia el objetivo fundamental del programa a través de los mecanismos de dirección que posee.

La cantidad y calidad de la retroalimentación que recibe el sistema le permite mantener un equilibrio interno y lo comunica con el entorno propiciándole ejercer la función adaptativa a las condiciones cambiantes.

No podemos ver un sistema aislado de su mundo exterior. Entre el medio y el sistema se produce una interacción constante que posibilita el perfeccionamiento del sistema. La capacitación no puede verse aislada del medio, pues este la refuerza. Dentro de la organización el ambiente más cercano a la capacitación está constituido por la selección y la evaluación del personal.

Si capacitamos a un Dirigente y después no lo evaluamos, con respecto a los resultados de su trabajo, si el pago no está acorde con sus resultados, verdaderamente no podemos garantizar el éxito del sistema de capacitación, pues no se motivaría, no tendría incentivo a calificarse.

En el sistema de capacitación , se verifica el efecto de globalidad, a saber, el funcionamiento de cada una de las partes afecta el funcionamiento de las otras y el logro de la finalidad.

El proceso de capacitación es un sistema abierto en permanente intercambio con la organización y la sociedad en sentido general. Las características, estructura, interacción y finalidad de este, son el objeto del siguiente capítulo.

CAPITULO 2

Enfoque sistémico del proceso de capacitación

2.1.- La capacitación como sistema.

En el capítulo anterior analizamos los orígenes y propuestas básicas de la Teoría General de Sistemas, así como su repercusión en el desarrollo de las teorías administrativas.

Reconociendo el avance que implicó, para la ciencia de la administración, el apropiarse de un enfoque más abierto y globalizador, nos corresponde ahora aplicar dicho enfoque al proceso de capacitación empresarial.

El proceso de capacitación a Dirigentes empresariales es a la vez un proceso administrativo dado que es posible planearlo, organizarlo, ejecutarlo y controlarlo. Es un proceso sistémico que le es aplicable la definición de Afanasiev.¹⁸

Sistema es un conjunto de objetos cuya interacción produce la aparición de nuevas cualidades integrativas no inherentes a los componentes aislados que constituyen el sistema, el nexo entre los componentes del sistema es tan estrecho y sustancial que la modificación de uno de ellos provoca la modificación de los otros y con frecuencia de todo el sistema.¹⁹

En las citas anteriores se reconoce por una parte, que la capacitación empresarial es objeto también del proceso de dirección, ello se verifica en la práctica empresarial al formar parte de las estructuras de dirección el departamento de recursos humanos, responsabilizado con la selección movimiento y capacitación de la fuerza de trabajo.

¹⁸ Rodríguez, G. Francisco. " Enfoques y Métodos para la capacitación a Dirigentes ". 1990.

¹⁹ V. Afanasiev. " El enfoque sistémico aplicado al conocimiento social ". 1987.

De otro lado se concibe como un sistema la capacitación empresarial. El objeto de este capítulo es desarrollar un enfoque sistémico de la capacitación a Dirigentes.

Los cursos programados de desarrollo de gerentes tienen el apoyo de la dirección en general porque ésta, da por sentado, que la formación de gerentes hará subir la eficiencia organizadora.

Pocos administradores principales podrían justificar el costo de desarrollar gerentes si el resultado no fuese llevar la eficiencia al regresar a la fábrica. Y sin embargo hace mucho tiempo que se reconoce que casi todos los cursos y programas de desarrollo administrativo provocan a menudo explosiones de entusiasmo que no encuentran eco ni apoyo en la fábrica. Y los estudios e investigaciones de resultados indican por lo común que los gerentes no cambiaron su conducta.²⁰

Esto es, un no reconocimiento del carácter sistémico del proceso de capacitación, o sea, no se trata de capacitar per se sino de resolver determinadas necesidades a través de este proceso.

Claro está, que al brindar capacitación siempre se obtienen determinados conocimientos, actualizaciones, informaciones pero la capacitación a Dirigentes tiene que estar enfocada a resolver problemas de una entidad en específico. Solo así se podrán armonizar los objetivos de los programas con los fines empresariales.

El objetivo primordial de la capacitación es transmitir conocimientos y mejorar las aptitudes, actitudes, intereses y oportunidades del trabajo del personal coadyuvando al logro de su satisfacción y desarrollo individual, en función de los objetivos organizacionales y sociales

²⁰ Margulles, Newton y Raia, P. Antony. "Desarrollo organizacional valores procesos y tecnología". 1995

que se pretenden...el aumento de la eficiencia y productividad, es el mayor beneficio que una empresa puede obtener de dar capacitación a su personal.²¹

Por ello definamos primero que vamos a entender por capacitación...la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos hábitos y actitudes de un colaborador.²²

De modo que esta no es un proceso espontaneo ni ciego sino que parte del reconocimiento de un determinado estado de carencia e insatisfacción y promueve un cambio en las convicciones y comportamiento de los individuos. Aquí encontramos la primera fase del proceso de capacitación la determinación de necesidades de aprendizaje.

El proceso de capacitación es de gran importancia en cualquier ámbito laboral. En la industria, el objetivo de la capacitación consiste en crear o modificar determinadas cualidades, actitudes y/o capacidades en los empleados, para obtener de ellos un rendimiento óptimo de sus labores. Con ello se logrará cumplir tanto los objetivos de la empresa como los de sus colaboradores.²³

Por lo anterior en la capacitación deben tomarse en cuenta dos aspectos fundamentales: ...primero, si se considera que la capacitación es un proceso educativo, que implica cambios de conducta, deberá contener una enseñanza específica para cada problema específico.

Segundo, desde el punto de vista organizacional dirigido a la productividad, la capacitación debe orientarse a contrarrestar problemas que surjan en la empresa, y sus resultados deben mostrar cualitativa y cuantitativamente el efecto de su aplicación, en razón de la forma en que esos problemas han sido resueltos y del beneficio-costo logrado con ello.²⁴

²¹ Chain P M Magdalena. Capacitación en integración de equipos de trabajo. Tesis de grado. México. 1994.

²² Siliceo, Alfonso. " Capacitación y desarrollo de personal". 1985

²³ Shultz, D. " Psicología industrial ". 1985.

²⁴ Capinte. S.C. " Elaboración de planes y programas de capacitación ". 1987.

Entonces, ¿ Bajo que principios debe organizarse la capacitación?. A Pinto, nos responde esta interrogante, a través de su conocido decálogo de la capacitación.²⁵

⇒ La capacitación no es un sinónimo de educación. Es la formación integral de las personas, ..el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.

⇒ La capacitación es el aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser productos de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.

⇒ La capacitación solamente constituye un insumo de la productividad; por lo tanto, los programas de entrenamientos que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen, conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología del trabajo.

⇒ El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva, es por lo tanto, la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según los rumbos que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.

⇒ Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.

⇒ El entrenamiento efectivo es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo se puede considerar como buena enseñanza pero no como efectiva capacitación.

²⁵ Pinto A. Decálogo de la capacitación. Trillas. 1992.

- ⇒ La capacitación efectiva debe ser la específica enseñanza para la específica necesidad por lo tanto un curso debe ser siempre originado por un problema o por una necesidad.
- ⇒ La capacitación orientada a la productividad debe contrarrestar problemas organizacionales, y sus resultados deben ser apreciados en la medida en que estos problemas deben ser superados y en razón al costo beneficio logrado en su aplicación.
- ⇒ La capacitación al igual que las medicinas, puede ser peligrosa; un curso de calidad, personal dirigido, puede provocar malestar en la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados, por su parte, el sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.
- ⇒ No olvidemos que la capacitación en adultos, nos plantea los fundamentos de la capacitación en el adulto, así como la didáctica válida para lograr con eficiencia el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se verifica que éste proceso planeado y consciente, debe producir resultados tangibles relacionado en lo fundamental con el logro de una mayor eficiencia empresarial o dicho de otra forma en alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2.- Las fases del proceso de capacitación:

Es un hecho indiscutible, que la capacitación debe constituir acciones planeadas y programadas que respondan a las necesidades de la empresa, cualquiera que sea. De esta manera la determinación de necesidades de capacitación, (D.N.C), constituyen el requisito indispensable de un enfoque sistemático que conducirá a la adquisición de aprendizajes y a su aplicación en el trabajo.²⁶

²⁶ Mendoza, A. " La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y técnicas." 1985.

El proceso de capacitación se puede ver como un sistema cíclico con elementos interrelacionados que se realiza en varias fases, cada una de las cuales da origen a la siguiente y a su vez se integra a ella, con la presencia de una retroalimentación y validación constantes.

La capacitación empresarial como sistema, se estructura en las siguientes fases:

1. Determinación de las necesidades de capacitación.
2. Determinación de los objetivos.
3. Elaboración de un plan general de capacitación.
4. Diseño de programas.
5. Puesta en marcha de programas.
6. Evaluación y retroalimentación.

Analícemos pues, cada una de estas fases por separado, comenzando por la determinación de las necesidades de aprendizaje - D.N.A.*

2.3.- Determinación de las necesidades de aprendizaje:

La forma más eficiente de formar gerentes es a través del proceso de aprendizaje de la resolución de sus propios problemas importantes de organización.²⁷ En ello se verifica el propósito distinto de la capacitación empresarial vs. la enseñanza regularizada, al tener un carácter más pragmático, esto es, resolver los problemas organizacionales.

Por ello primero hay que conocer cuales son estos problemas. Los problemas es lo que se observa, la punta del iceberg, pero ¿a que obedecen?, ¿que elementos lo causan?. El rebelarlos constituye el objetivo de la primera fase del Sistema de Capacitación.

* En el trabajo, a la determinación de necesidades nos referimos indistintamente como D.N.C o D.N.A., siendo la segunda la de más amplio manejo y difusión en Cuba.

²⁷ Morton, B. Robert. "The organizational training laboratory". Training directors journal, octubre de 1964.

La palabra necesidad expresa carencia o falta de algo. Denota cualquier diferencia cuantificable entre un ser y un debe ser; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.²⁸

La determinación de necesidades es el aspecto medular básico del proceso de capacitación que permite conocer acertadamente cuales son las necesidades existentes a fin de establecer tanto los objetivos específicos como las acciones y cursos que se incluirán en los planes y programas.

Es un proceso de investigación sistemático, dinámico y flexible, - se refiere a la detección de necesidades - orientado a conocer las carencias o deficiencias que tiene el trabajador, y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.²⁹

Al decir de Fernando Arias, si no cuento con un buen diagnóstico me siento como un jugador de football al cual se le exige que logre el mayor número de goles, sin saber donde están las porterías o metas ! pues son invisibles ! y sin conocer quienes son de su equipo y quienes son sus rivales ! pues todos visten el mismo uniforme y jugando con una pelota invisible !. Solo dará puntapiés a diestra y siniestra sin conocer resultados nunca.³⁰

Luego se deben conocer las necesidades reales de los ejecutivos para poder implementar acciones de capacitación que de forma efectiva resuelvan los problemas de los hombres y de la organización. Pero no todos los problemas de las empresas se resuelven con capacitación, al menos directamente, hay problemas de diseño de estructura, problemas derivados del ambiente externo como condiciones económicas, políticas etc.

²⁸ Chain P Ma M. Opus cit.

²⁹ Jiménez, J. " Capacitación y desarrollo en la industria. ". 1987.

³⁰ Arias, G. Fernando. " Capacitación para la excelencia ". 1988.

Por lo que la detección de necesidades también funciona como filtro del sistema de capacitación que tiene una gran inercia sobre las demás partes o fases del proceso. Esto es, sobre la formulación de objetivos, selección de contenidos y métodos formas de evaluación etc.

De esta manera para que una empresa logre sus resultados, es necesario que cada uno de sus colaboradores realice las funciones que le corresponde, el grado de efectividad requerido; de lo contrario deberá experimentar un cambio favorable.

Para ello, al realizar la detección de las necesidades (D.N.C), hay que considerar que los requerimientos de capacitación varían de persona a persona y a lo largo del tiempo. En base a lo anterior, la D.N.C., se debe de realizarse de forma cíclica y cada vez que se observen anomalías en un empleado grupo o área. (Jiménez, J. 1987).

De modo que las necesidades son dinámicas y por tanto cambiantes, por lo que mediante una serie de D.N.A realizada en un individuo o grupo durante un tiempo, permite evaluar su superación al ir realizando comparaciones sucesivas de estas.

De otra parte las necesidades de mañana no son las mismas de hoy lo que implica el carácter oportuno de la capacitación o sea desde que se detectan hasta que se capacita debe transcurrir el menor tiempo posible.

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- 1.- Las que tiene un individuo,
- 2.- Las que tiene un grupo,
- 3.- Las que requieren solución sistemática,
- 4.- Las que piden actividades formales de capacitación,
- 5.- Las que exigen instrucción sobre la marcha,

- 6.- Las que la compañía puede resolver por si misma,
- 7.- Las que se necesita ayuda externa a la empresa,
- 8.- Las que tiene un individuo y puede resolver en un grupo con otros,
- 9.- Las que un individuo necesita resolver por si solo.

En esencia con la D.N.C se pretende establecer la brecha entre los conocimientos, hábitos, habilidades y actitudes del dirigente y los requerimiento del puesto de trabajo o sea la diferencia entre su estado real de comportamiento y el requerido por la organización.

(Rodríguez, G. Francisco. 1990.)

De modo que para determinar estas necesidades de los hombres es necesario realizar una investigación social cuyo objeto es revelar las insuficiencias de los Dirigentes que son posibles resolver mediante procesos de capacitación.

En el Documento directivo para la capacitación se resume las técnicas e instrumentos a emplear para realizar la investigación.

A este proceso de detección de necesidades como forma de investigación social le son inherentes métodos de obtención de información tales como: Análisis de documentos, Observación y de interrogación y sus técnicas específicas de revisión de documentos, observación declarada o no, y los cuestionarios, test y entrevistas.³¹

Así tenemos que si la investigación no es profunda, los resultados serán falsos o engañosos y las acciones posteriores de capacitación que se proyecten no irán en la dirección correcta y será un derroche económico, luego para medir la eficiencia del proceso de capacitación hay que evaluar si las necesidades se determinaron correctamente.

³¹ Supsccr. Documento directivo...1990.

El proceso de D.N.C se puede resumir entonces en acopiar por un lado lo que la empresa requiere del ejecutivo basado en sus objetivos y metas y lo que posee este último en forma de conocimientos, habilidades y hábitos para lograrlo. La diferencia se evalúa para conocer cuales de ellas se pueden resolver con procesos de capacitación.

En general, se puede decir que las fuentes técnicas y métodos para determinar las necesidades de capacitación, son indicadores de quienes y que tipo de capacitación requieren. De acuerdo con Siliceo, A.1973. la D.N.C. ofrece los siguientes beneficios:

- Análisis y localización de las necesidades educativas,
- Diagnóstico del clima organizacional. Evaluación de la moral del personal,
- Obtención de perfiles educativos de los puestos de la organización,
- Información para la programación de actividades del departamento de capacitación,
- Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación,
- Definición de recursos necesarios, como: Eventos a realizar, cuerpo de instructores, materiales didácticos y metodología a emplear en la instrucción.

En Cuba durante mucho tiempo, hasta mediados de la década de los 80, los programas de capacitación que se ofrecían a los Dirigentes, tenían un alcance nacional, homogéneo no reconociéndose las diferencias organizacionales dentro de los sectores de la economía nacional.

Ello, aunque por un lado contribuía a elevar los conocimientos, por el otro no permitía que la capacitación se orientara a resolver los problemas específicos de cada organización.

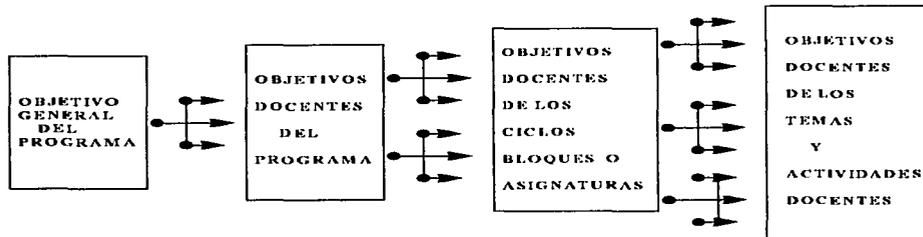
2.4.- Determinación de los objetivos de capacitación:

El próximo paso - fase - dentro de la lógica del sistema es la formulación y selección de los objetivos de capacitación. Es necesario recalcar que la condición necesaria para que el sistema logre las salidas deseadas es una correcta determinación de las necesidades.

Para Pérez A Gerardo, la formulación de los objetivos de capacitación es transformar los estados de carencias que tienen los Dirigentes en resultados deseados pero alcanzables.³² Es lógico que los objetivos de capacitación se refieran a aquellas necesidades que puedan ser satisfechas con programas de capacitación.

Los objetivos deben estructurarse en sistemas o árbol de objetivos... no se puede pretender transformar a un hombre dentro de un proceso de capacitación sino que hay habilidades, hábitos y conocimientos que se desarrollan e interiorizan con el pasar del tiempo. Por ello deben existir objetivos dentro del proceso y otros para un tiempo después de concluido el mismo.³³ El siguiente esquema ilustra la estructura de árbol de objetivos.

ARBOL DE OBJETIVOS. SU DERIVACIÓN.



³² Pérez, A. Gerardo. " La formulación de objetivos ". Revista educación y desarrollo . 1993.

³³ Morell, P. Ramón. " Como medir los objetivos de capacitación ". Periódico 26. 1991.

La anterior afirmación nos alerta sobre la necesidad de tener en cuenta cual va a ser el alcance de los objetivos, sin embargo no es precisa, parece que hay objetivos que se alcanzan fuera de la capacitación.

Lo que ocurre realmente es que la capacitación empresarial forzosamente tiene que llegar hasta el área de desempeño del dirigente, ello se preciará con más claridad cuando analicemos las fases de la evaluación y el seguimiento.

Esto es, hay objetivos docentes que se alcanzan dentro de las actividades formales de capacitación como cursos, seminarios, post-gradados, entrenamientos etc., y otros de carácter práctico que se alcanzan en el puesto de trabajo.

Al determinar con la precisión posible las necesidades de capacitación, es factible establecer los objetivos y directrices que han de guiar el proceso de capacitación. Estos serán planteados en función de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la primera fase del proceso.³⁴

Los objetivos, son la base de la capacitación para su aplicación, por ello es de suma importancia redactarlos de forma operacional. De tal modo que queden bien delineados los actos y operaciones que los empleados deben realizar, así como sus habilidades y actitudes.³⁵

Si los objetivos están bien delineados, deben incluir: una descripción del comportamiento del empleado, una vez que haya el objetivo planteado (observando la conducta anterior a la capacitación y la posterior a ella), las condiciones bajo las cuales se dio dicha conducta y el mínimo nivel de desempeño aceptable.³⁶

³⁴ Jiménez, J. *Ibid.*

³⁵ Siggel, L. y Lane, Y. " La psicología en las organizaciones ", 1980.

³⁶ Craig, R. y Bittel, L. " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal ". 1971.

Requisitos de los objetivos de capacitación:

- ◆ Formulación en árbol de objetivos - Un objetivo general práctico a ser medido en el puesto de trabajo, objetivos generales del programa y los objetivos de los bloques temáticos y actividades específicas de el plan de capacitación --,
- ◆ formulación en función de los estudiantes y
- ◆ deben ser medibles y alcanzables por lo que los comportamientos deseados deben expresarse a través de verbos de conducta. ³⁷

Los objetivos de capacitación, están condicionados a las exigencias actuales y perspectivas de la práctica, al progreso científico técnico, al desarrollo socioeconómico y a las necesidades establecidas de modo concreto en el proceso de capacitación de Dirigentes.

Los objetivos como categoría rectora, cumplen con las siguientes funciones:

- Determinan el contenido, los enfoques, formas, métodos y medios de enseñanza, y la dirección del procesos de enseñanza aprendizaje.
- Orientan la creatividad de los profesores y los cursistas hacia lo que se quiere alcanzar: dirección del proceso de capacitación, hasta donde llegar y que se espera de cada uno de ellos.
- Constituyen un criterio de valoración de la efectividad obtenida en el proceso de enseñanza aprendizaje.

³⁷ Rodríguez, G. Francisco. Opus cit.

La formulación de objetivos actúa a su vez como un medio de balancear necesidades y posibilidades, esto es, las necesidades determinan las áreas de capacitación pero se deben tener en cuenta las posibilidades de la organización, de recursos, de dinero, de tiempo etc., o sea determinan el alcance de la capacitación.

2.5.- Elaboración de un plan general de capacitación:

Al realizar la detección de las necesidades de los Dirigentes, la organización tiene ante si un abanico de problemas cuya solución es necesario sistematizarla a través de un plan de capacitación, que balancee recursos y necesidades.

La jerarquización de las acciones de capacitación tiene en cuenta cuales son los problemas que tienen una mayor incidencia en el logro de los objetivos de la entidad, manejando dos escenarios fundamentales, esto es, el estado actual de la organización, vinculados a los objetivos a corto plazo y su comportamiento futuro, relacionado con los objetivos estratégicos.

En lo anterior reside el carácter estratégico de los planes de capacitación como parte de los planes organizacionales. No se puede esperar a que ocurran los cambios tecnológicos, estructurales para comenzar a desarrollar acciones de capacitación sino que hay que preverlos y preparar anticipadamente a los recursos humanos.

El alcance de la planificación de la capacitación, horizonte de planeación, abarca dos periodos. El primero se relaciona con la previsión de 3 a 5 años de los programas de capacitación a desarrollar, ello permite realizar un balance perspectivo de las necesidades y recursos en correspondencia con las políticas de capacitación.

El segundo se refiere al plan anual de capacitación que establece las acciones a desarrollar en el corto plazo. Este plan recoge el enfoque la forma y los métodos que se van ha emplear así

como los Dirigentes que van a ser objeto del proceso durante el periodo, además establece las instituciones o personas encargadas de desarrollar la capacitación.

Todos los planes de la organización deben de estar respaldados por recursos financieros que permitan su implementación. Ello garantiza, en última instancia, el cumplimiento cabal del mismo, de aquí la necesidad de establecer un presupuesto de capacitación como mecanismo que permite por un lado la ejecución del mismo y por el otro el control financiero.

El control presupuestal, y en un genero más amplio la planeación financiera, es una responsabilidad del encargado de la función de planificación (supeditado por la dirección y políticas de la empresa) pues a pesar de su capacidad, conocimientos y habilidades en la materia, su trabajo puede venirse a menos sino considera el presupuesto disponible para tal efecto.³⁸

Aunque el cálculo del presupuesto es un instrumento de la administración, es también un método de control, necesario para llegar a un objetivo, que el responsable de capacitación debe utilizar para tener un control más, sobre las variables que pueden ensombrecer el éxito de sus funciones.³⁹

Cuando es calculado el presupuesto, debe ser elástico y flexible de tal forma de que, si hay cambios, puedan realizarse sin ocasionar problemas o contratiempos. También es necesario tener siempre presente los factores conocidos y desconocidos de las actividades diarias del departamento de capacitación. Esto quiere decir, que deben predecirse adecuadamente tanto el número de participantes como los costos unitarios que implica la actividad.⁴⁰

El departamento de capacitación, luego de conocer los programas de capacitación que se implementaran para el conjunto de Dirigentes en el año, procede a ejecutar y controlar el

³⁸ Jiménez, J. Obra citada.

³⁹ Ortega, R. Agustín. " Planificación de la capacitación en las empresas ". 1990

⁴⁰ Jiménez, J. Obra citada.

presupuesto disponible para tal efecto, teniendo presente las prioridades establecidas en el plan general de capacitación de la empresa.

Todas las consideraciones anteriormente señaladas tienen un alto grado de validez y se relacionan con el carácter dinámico del plan de capacitación, que como todo plan, debe poseer cierto grado de flexibilidad que permitan su adecuación a las condiciones concretas de su implementación.

Para el caso de Cuba, el plan prospectivo de la capacitación se conoce como “Esquema Integral de desarrollo”, con un alcance de cinco años y contiene los siguientes elementos.⁴¹

1. Fundamentación del esquema integral de desarrollo.
 - Diagnóstico general de los Dirigentes (eficiencia actual y esperada del cuadro),
 - Resultado de sus evaluaciones,
 - Plan de desarrollo individual,
 - Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.
2. Formulación de los objetivos generales de capacitación.
3. Balance de necesidades y capacidades.
4. Recursos materiales y financieros necesarios.
5. Docentes con que cuenta la organización para desarrollar la capacitación.
6. Prioridades de capacitación.
7. Enfoques formas y métodos de capacitación.
8. Gráfico calendario del proceso de capacitación.

Las empresas cubanas, basadas en el esquema, planifican y desarrollan el plan anual de capacitación. Es necesario señalar que el esquema no es un documento estático sino que es susceptible de perfeccionamiento en dos direcciones fundamentales, ir actualizando las

⁴¹ SUPSCER. *Ibidem*,

necesidades de capacitación, y al ir arribando o saliendo de la organización Dirigentes empresariales.

2.6.-Diseño del programa de capacitación:

Una vez determinados los objetivos en concordancia con las necesidades de aprendizaje comienza el proceso de diseño del programa de capacitación, que constituye el documento metodológico, que define con exactitud, los elementos que harán posible la efectividad del proceso de capacitación.

Este además puntualiza, los conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden alcanzar, el grado en se alcanzarán estos aspectos y la forma de organizar el proceso. El programa de capacitación es el documento programático del proceso de capacitación; en el se resume toda su logística y consta de las siguientes partes: ⁴²

Partes del programa de capacitación:

- 1.- Los objetivos generales del programa y los específicas de cada tema o bloque,
- 2.- La estructura de los contenidos,
- 3.- El enfoque que se le dará al proceso, ya sea dentro del puesto de trabajo o fuera de la institución,
- 4.- La forma de capacitación a emplear en correspondencia con el enfoque; pudiendo estar ser: cursos, seminarios, post-grados, asesorías, sustitución, rotación de puestos, etc. y la autopreparación directa o a distancia,

⁴² SUPSCER. Opus cit.

5.- Los métodos y medios de enseñanza a utilizar en el proceso, teniendo presente, que la capacitación a Dirigentes cumple con las características de la enseñanza a adultos, por lo que se debe hacer énfasis en los métodos activos de enseñanza que promueven aprendizaje mediante acción y el aprovechamiento de la experiencia de los cursistas,

6.- El sistema de evaluación que se empleará,

7.- Los recursos necesarios para su implementación,

8.- El horario.

Existen diversos enfoques o maneras de organizar y concebir el proceso de capacitación, que van desde los más tradicionales que garantizan la guía total del proceso por parte del docente, hasta los que permiten la mayor independencia de los cursistas.

El enfoque más general y modernamente aceptado para capacitar a Cuadros es el A.M.A., acrónimo de aprendizaje mediante la acción, en inglés *learning action*. Donde los Dirigentes aprenden mediante la resolución de problemas y son enfrentados a situaciones sobre las que deben tomar decisiones.

Los tres enfoques más generales reconocidos son los siguientes:

1. *Capacitación fuera del puesto de trabajo*, siendo las formas más conocidas para su desarrollo cursos, entrenamientos, post-grados, estudios de post-grados, seminarios etc.,
2. *Capacitación en el puesto de trabajo*, este enfoque aprovecha las potencialidades y ventajas de capacitar al dirigente en su área de acción, lo cual permite una mayor interrelación entre las áreas de capacitación y los problemas reales de la organización. Las

formas más usuales son, la tutoría y asesoría, la rotación de cargos, la sustitución, participar en determinados proyectos etc.,

3. **Autopreparación**, que puede ser desarrollada de forma individual o en grupos y también a través de una modalidad muy utilizada que es la capacitación a distancia.

En el proceso de capacitación a Cuadros es muy utilizado el enfoque en el puesto de trabajo dado que con ello se garantiza que este se desarrolle dentro del ambiente de la organización, acercándose el proceso de enseñanza aprendizaje a la realidad práctica del quehacer cotidiano de los ejecutivos.

El nombre original de este enfoque es: Training Within Industry (T.W.I), y se le conoce también como adiestramiento en el trabajo, adiestramiento en la empresa.⁴³

Aunque no es nuestro objetivo el desarrollar el contenido de los métodos de enseñanza si quisiéramos destacar la importancia de una buena selección de los mismos. Aparte de los métodos tradicionales de enseñanza cuyo principal exponente es la conferencia, en la capacitación a Dirigentes - que en definitiva tiene las peculiaridades de la capacitación a adultos - deben predominar los métodos que permitan el mayor aprovechamiento de las experiencias de los mismos.

Con ello se garantiza brindarle un carácter más activo a la capacitación. Dentro de los métodos que nos permiten lograrlo tenemos el de discusión, el estudio de casos, en carpeta, los juegos de roles, las simulaciones y los métodos del pensamiento creador como la tormenta de ideas.

En la capacitación a adultos en su forma general y de forma especial a Dirigentes se deben observar las siguientes características sociopsicológicas.⁴⁴

⁴³ Bleicken, B. Von. "Manual para el adiestramiento del personal". 1960.

- ☛ La motivación, que lleva a un individuo a comportarse de cierta forma, y que lo induce a actuar. Ella orienta y regula la conducta e influye en la voluntad para vencer las dificultades y moviliza las potencialidades del ser humano.

- ☛ La experiencia, que constituye el arsenal para valorar, interpretar y responder ante las situaciones que se le presentan.

Aunque no siempre estas sean las más adecuadas para obtener el éxito, el dirigente recurrirá a ellas como fórmulas que le reportaron éxitos y fracasos en el pasado y ofrecerá determinada resistencia a los hechos o situaciones que la contradigan.

- ☛ El status, que representa su posición jerárquica en relación con los demás miembros de la organización. Condiciona un conjunto de comportamientos y actitudes; el grado de autoridad, influencia y control que necesariamente debe ejercer sobre individuos y grupos en su actividad diaria.

Los métodos activos de enseñanza permiten reconocer las características anteriores y facilitan recrear las condiciones de la organización, de ese modo, el dirigente puede aprovechar su experiencias para tomar decisiones y ejercer su status.

Hay otros aspectos de interés en el diseño del programa, relacionados con el horario y la logística del mismo. El proceso de capacitación es a su vez un proceso de comunicación por lo que se debe de tratar de minimizar los ruidos e interferencias que impidan el desarrollo de una comunicación efectiva.

El horario, aunque debe establecerse, debe tener cierto grado de flexibilidad permitiendo al docente ir regulando los recesos en correspondencia con el estado anímico de los

⁴⁴ Rodríguez García Francisco. Opus cit.

participantes. De otro lado se debe lograr tal combinación de métodos y medios de enseñanza, que garanticen el carácter dinámico del proceso de capacitación.

De modo que el programa en si resume la planificación del proceso de capacitación, el enfoque, la forma y los métodos que responden a los objetivos que se desean alcanzar ya sean estos conocimientos, habilidades, hábitos o convicciones a formar. Por otro lado se necesita un aseguramiento en recursos que van a depender del presupuesto disponible.

2.7.- Puesta en marcha del programa:

La puesta en marcha es el momento esencial de la ejecución de todas las fases desarrolladas anteriormente y demuestra como fue llevado a cabo el proceso de diseño de programa. En esta fase es de suma importancia, reanalizar todos los pasos seguidos, a fin de determinar si el programa se elaboró correctamente. Toda la información aquí recopilada, servirá de base para realizar la evaluación y la retroalimentación.

En la corrida del programa, se verifica el carácter dinámico y flexible de la capacitación permitiéndose a los docentes el ir realizando los cambios oportunos, derivados de las expectativas de los cursistas y situaciones objetivas que se presenten, con vistas a garantizar el cumplimiento de los objetivos de capacitación.

2.8.- Evaluación y retroalimentación:

El proceso de evaluación para la actividad de preparación y superación de Dirigentes, tiene como objeto, en última instancia, el conocer como estos aplican en sus trabajo los conocimientos adquiridos, hábitos y habilidades.

El término evaluación en la capacitación de Dirigentes tiene el alcance siguiente:⁴⁵

- ☞ Se integra como un sistema y mantiene un perfeccionamiento constante mediante un proceso sistémico que permite medir la calidad de la capacitación y su influencia en los Dirigentes.
- ☞ Posibilita el nexo lógico entre los distintos elementos del sistema de capacitación, que accionan a lo largo del proceso de elaboración y ejecución del mismo, al comparar de forma continua los resultados del proceso con los objetivos iniciales propuestos.
- ☞ Actualizan en cada momento el estado del dirigente, observando que necesidades de aprendizaje han sido satisfechas y cuales no.

En el sistema de capacitación, cada una de sus partes se debe evaluar y retroalimentar para poder medir la eficacia del mismo.

Como ya hemos apuntado anteriormente, su punto de partida son las necesidades reales de los Dirigentes de la organización. Si el diagnóstico de necesidades es incorrecto entonces la efectividad del proceso no será la esperada, dado que los programas, se implementaran sobre bases falsas.

De otro lado, si los objetivos no se formulan correctamente, los contenidos, enfoques, métodos y técnicas que se planifiquen para el proceso no serán los idóneos... Lo que se requiere no es dar cualquier conocimiento sino lo que el hombre realmente necesite par perfeccionar su trabajo y la eficiencia de la organización.⁴⁶

⁴⁵ SUPSCER. Idem.

⁴⁶ Rodríguez, G. Francisco. Obra citada.

De acuerdo con (Ortega, R. Agustín. 1990). Una forma efectiva para medir la efectividad del proceso de capacitación necesariamente deberá medir dicho efecto, en la evolución del quehacer cotidianos del cuadro. Los saltos en la efectividad de su trabajo de dirección que realmente deberán reflejarse - objeto último de la capacitación - en el avance de la organización como sistema.

En correspondencia con lo anterior la evaluación está orientada, en lo esencial, a obtener información sobre cinco aspectos fundamentales del proceso de capacitación:

- ◆ Comprobar si las necesidades fueron determinadas correctamente,
- ◆ Comprobar si los objetivos se han seleccionado en correspondencia con la D.N.A., y si fueron formulados correctamente.
- ◆ Evaluar el aprendizaje obtenido por los alumnos, así como los conocimientos y habilidades adquiridos durante el proceso de capacitación.
- ◆ Perfeccionar el programa de capacitación desarrollado, a fin de conocer sus deficiencias fundamentales, sus aciertos y sus posibilidades de mejoras.
- ◆ Comprobar la magnitud y profundidad en que se ha producido el cambio en el dirigente una vez vencido el programa de capacitación.

En el documento directivo del SUPSCER se propone el siguiente procedimiento para la evaluación del proceso capacitivo;⁴⁷

⁴⁷ SUPSCER. Obra citada.

La evaluación es un sistema que debe estructurarse en un sistema de cuatro fases estrechamente interconectadas en correspondencia con los objetivos a alcanzar durante el proceso:

Fases de la evaluación:

- * Fase Uno: Evaluación a la entrada del proceso de capacitación: Su objetivos es comprobar la correspondencia entre el programa que involucra a los cursistas con las necesidades de los mismos y por otro lado es un medio de comparación para medir el avance de estos al finalizar el proceso.
- * Fase dos: Evaluación durante el proceso de capacitación : Su objetivo es ir midiendo el efecto que va produciéndose en los alumnos, el grado en que van materializándose los objetivos del programa docente y brindar la retroalimentación necesaria para corregir a tiempo los defectos del programa de capacitación.
- * Fase 3: Evaluación a la salida del proceso: Persigue el fin de medir el grado final con que se cumplieron los objetivos docentes, alcanzable dentro del proceso. Es el grado de avance que obtuvieron los Dirigentes con relación a su entrada.
- * Fase 4: Evaluación transcurrido un tiempo de la capacitación: Como todo programa de capacitación debe tener un objetivo práctico final de lograr un cambio en los Dirigentes y que este cambio se manifieste en su trabajo diario, es incluídible, medir el grado en que este aplica lo aprendido en su puesto de trabajo.

Tal como hemos visto aquí, la evaluación se constituye a su vez en un subsistema del proceso de capacitación con fases perfectamente definidas sin embargo, solo nos permite realizar mediciones en determinados puntos del proceso, por lo que se demanda de un mecanismo más dinámico que le complemente el cual es la **retroalimentación**.

La retroalimentación es una fase o elemento del proceso de comunicación que como simplificado se conoce, está constituido por un emisor, un canal y un receptor. El proceso de verificación de como fue transmitida la información a través del canal y aún más importante, la calidad de la recepción es lo que se conoce como retroalimentación.

Proceso de comunicación.



La capacitación a Dirigentes debe orientarse hacia un enfoque eminentemente participativo, donde el papel activo del proceso lo desempeñan preferentemente, los propios cursistas.

Para lógralo, como ya hemos apuntado, es necesario el empleo de métodos que garanticen su participación en el análisis, discusión y solución de problemas que reflejen las situaciones que tienen lugar en su práctica de dirección; pero esto solo logra su máxima efectividad, cuando va acompañado de la correspondiente retroalimentación.

Así, durante las discusiones de los grupos, intercambio de experiencias, o en la forma de abordar una problemática determinada, se ponen de manifiesto actitudes, valores, creencias y capacidades que brindan información sobre las orientación fundamental y el estilo que adopta el dirigente ante situaciones reales.

En la aplicación de estos métodos activos, la retroalimentación es un espejo que permite a los participantes, reconocer sus propias deficiencias, habilidades y las deficiencias y habilidades de otros miembros del grupo con quienes comparten intereses y experiencias comunes.

La retroalimentación se lleva a cabo durante el desarrollo de cualquier programa de capacitación y tiene un carácter sistemático. Esta permite ir corrigiendo los defectos del mismo y contribuye a que este documento metodológico se convierta en un instrumento flexible y regulador.

Hay diversas formas de obtener retroalimentación pero de manera general se puede concretar; mediante el acopio de los testimonios de los propios cursistas, dispuestos a informar honradamente sobre el valor de la instrucción recibida, haciéndose énfasis en aquellos aspectos que de forma negativa impiden cumplir con los objetivos.

Otra forma es la visita a los alumnos y a sus jefes en etapas posteriores a la terminación de los programas recabando información sobre el grado de aplicación de los conocimientos en su área de trabajo de si se ha operado o no un cambio en su actuar como Cuadros de dirección.

Como se observa la efectividad del proceso de capacitación es factible de ser medida dado que se pueden ir evaluando cada una de las etapas que conforman dicho proceso. Claro está que el efecto tiene que apreciarse en los resultados de la organización a través de elementos como:

- ◆ Disminución de los costos,
- ◆ Incremento de la productividad del trabajo,
- ◆ Disminución de la producción de rechazo,
- ◆ Incremento de la calidad,
- ◆ Aprovechamiento de la jornada laboral,
- ◆ Incremento de la eficiencia,
- ◆ Incremento de la ganancia, etc.

Sin embargo existen múltiples factores que inciden en los indicadores arriba enumerados, aumento de precios, renovación tecnológica, uso de materiales más eficientes, efectos de economía material y del trabajo, oportunidades del entorno, etc. por lo que sería falso ver los resultados de la empresa en general como un efecto directo de la capacitación.

Es por ello que se hace necesario medir la eficiencia de cada uno de los elementos que integran el proceso para poder inferir su efecto en los indicadores globales de la organización.⁴⁸

EFICIENCIA DE LA CAPACITACIÓN

EFEECTO EN	DOCENTE	PRACTICO	ECONOMICO	
PERSONA	Lo conoce	Puede	Beneficio	¿ Cuánto pierde ?
ORGANIZACION	Potencial	Cambio	Resultado	¿ Cuánto paga y cuánto se pierde ?
SOCIEDAD	Perspectivas	Desarrollo	Producto interno bruto	Gastos totales
	Volumen de nuevos conocimientos	Magnitud del cambio	Volumen de crecimiento	Eficiencia

En la figura anterior, se aprecia el efecto de la capacitación a Dirigentes en distintos planos, se observa cuanto puede perder o ganar la persona, la organización y la sociedad.

En el plano personal el dirigente conoce si el proceso de enseñanza le brinda conocimientos útiles para su desarrollo e implementación en la práctica lo cual puede redundar en un mayor beneficio económico.

⁴⁸ Ortega, R. Agustín. *Ibidem*.

Para la organización el efecto docente es potencial, ello está determinado por el hecho de que en el ejecutivo debe producirse un cambio, que se traduzca en un resultado positivo en los indicadores de eficiencia empresarial en correspondencia con los gastos de la capacitación.

La sociedad paga más de lo que recibe, ya que busca con la capacitación, fundamentalmente, perspectivas. La organización busca un cambio en su trabajo, mientras que el ejecutivo busca su beneficio.

En el plano docente valoramos la eficiencia a partir del volumen de nuevos conocimientos, hábitos y habilidades obtenidos; en el práctico a partir de la magnitud del cambio y en el económico a partir del volumen de crecimiento obtenido.

En esencia se busca conocer la efectividad docente y la efectividad práctica alcanzada, uno al término de la capacitación y otro un tiempo después de realizada la misma.

2.9.- El seguimiento del proceso de capacitación:

El seguimiento de la capacitación, es donde se observará el cambio de conducta esperado, y por consecuencia saber si se logró mayor integración del grupo de trabajo.⁴⁹ Esto es, porque las organizaciones funcionan a través de equipos de dirección de aquí que una manera efectiva de organizar la capacitación es la dirigida a estos equipos.

Como ya habíamos visto, la cuarta etapa del proceso garantiza el seguimiento dado que permite conocer, el grado de aplicación que de los conocimientos adquiridos el dirigente aplica en su puesto de trabajo. Un instrumento muy útil lo encontramos en investigaciones periódicas que se realicen en las entidades.

⁴⁹ Chain P Ma Magdalena. *Obra citada*.

Es una práctica generalmente aceptada que cada cierto tiempo las empresas realicen evaluaciones del desempeño de los ejecutivos. Las empresas cubanas realizan la evaluación anualmente señalando las deficiencias logros y sugerencias para un mejor desarrollo del trabajo de dirección de cada dirigente.

Se entiende que si comparamos las evaluaciones de periodo distintos podemos tener una idea del desarrollo del ejecutivo aunque claro está ello tiene como requisito el que se realicen evaluaciones lo mas objetivas posibles, desprovistas de paternalismo y subjetivismo.

Otra manera de realizar el seguimiento es mediante la comparación de series de D.N.C., ello permite ir analizando si el dirigente a obtenido los productos necesarios de procesos de capacitación anteriores, que le hayan permitido ir desarrollando un mejor trabajo.

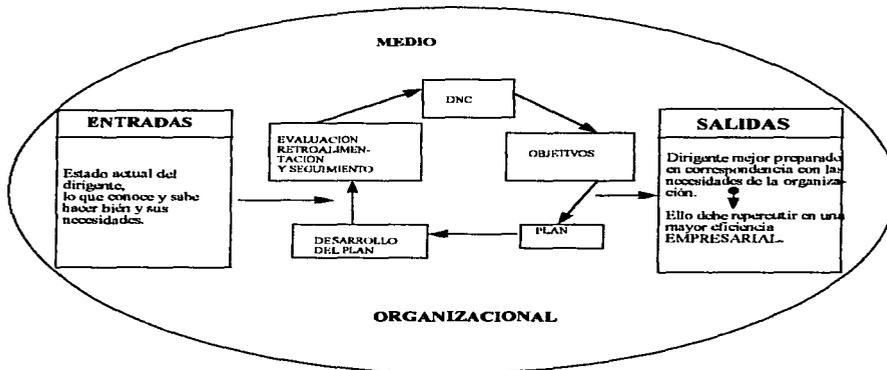
2,10.- Conclusiones.

Con lo hasta aquí desarrollamos podemos concluir, que la capacitación empresarial es un sistema que consta de un conjunto de elementos bien definidos de cuya interacción depende los resultados a alcanzar.

Este, tiene como ambiente la organización en su conjunto y se subordina a ella, tratando de propiciarle, a través de su proceso, Dirigentes más preparados que posibiliten el logro de los objetivos organizacionales en el mediano y largo plazo.

Cuanto hemos dicho, pretendemos resumirlo en el siguiente esquema.

Sistema de capacitación empresarial.



CAPITULO 3

Desarrollo de la capacitación en Cuba, su base normativa metodológica. La organización sectorial comercio.

3.1- Panorama histórico del proceso de capacitación a Dirigentes empresariales en Cuba.

El proceso de capacitación de Dirigentes en Cuba, ha pasado por diferentes etapas, las cuales se corresponden a las fases de desarrollo del proyecto revolucionario cubano, atendiendo a los momentos históricos de mayor relevancia vividos por la Revolución, según mi criterio personal, resulta adecuado delimitarlas :

- 1era ETAPA: Desde el triunfo de la Revolución (año 1959), hasta el año 1974.
- 2da ETAPA: Desde el año 1975 hasta el año 1990.
- 3era ETAPA: Desde el año 1991 hasta la actualidad

Las características fundamentales del proceso de capacitación de Dirigentes en cada una de estas etapas se explican seguidamente.

1era ETAPA: DESDE EL AÑO 1959 HASTA EL AÑO 1974.

La rapidez con que se produjeron las transformaciones socioeconómicas y las circunstancias que la rodearon, determinaron que en los primeros años de la Revolución el criterio fundamental de selección para los cargos de dirección en los diferentes niveles fuera la “fidelidad política” de las personas designadas.

En realidad las condiciones políticas asociadas al nacimiento de la Revolución , no ofrecían otra alternativa ante la creciente hostilidad del gobierno norteamericano.

Recordemos que al triunfo revolucionario, Cuba era un país monoexportador y multimportador, con una total dependencia de su mercado natural Estados Unidos de Norteamérica.

Al ir tomando, la Revolución, medidas radicales, EEUU le suspendió la cuota azucarera, obligando al país a rediseñar completamente su comercio exterior.

De otra parte, la tecnología existente era de procedencia estadounidense, quienes retiraron prácticamente todo el personal científico - técnico que dirigía las industrias y bloquearon la obtención de refacciones .

Ello obligo, a realizar una reconversión acelerada de la industria nacional, con tecnología procedente del campo socialista y fundamentalmente de la hoy extinta Unión Soviética.

De lo expresado anteriormente resulta fácil concluir, que en los primeros años de la Revolución los Cuadros de dirección que asumieron la administración de las fábricas eran de origen obrero y campesino con escasa o ninguna experiencia de dirección, quienes tuvieron que empeñar todo su tiempo y esfuerzo en hacer producir dichas fábricas a toda costa, para salvar la Revolución que se encontraba amenazada de ser asfixiada económicamente.

Sin embargo, a pesar de la situación imperante en ese periodo, se desarrollaron algunas acciones encaminadas a dar respuesta a las necesidades de aprendizaje de los Dirigentes en aquella época.

En tal sentido merece la pena destacar la creación de la Escuela de Administradores “ Patricio Lumumba” , la cual funcionó durante la primera mitad de la década del 60.

Debemos apuntar que en el año 1961 el país desarrolló la campaña de alfabetización, lo cual permitió que Cuba se declarara libre de analfabetismo.

2da ETAPA: DESDE EL AÑO 1975 HASTA EL AÑO 1990

En el año 1975, se creó la Escuela Nacional de Dirección de la Economía y se comenzó a desarrollar una red de filiales que abarcó a todas las provincias del país.

En sus primeros años de funcionamiento, estas escuelas, no contaban con los recursos necesarios ya que no disponían de instalaciones adecuadas, ni de una base bibliográfica aceptable o de los medios financieros para adquirirla.

Asimismo, los profesores del sistema no estaban debidamente preparados desde el punto de vista científico - pedagógico ni tenían experiencia en la capacitación de Dirigentes empresariales.

El Ministerio de comercio interior - MINCIN - creó en año 1976 el Centro Nacional de Capacitación (C.E.N.C) , el cual aunque en sus comienzos sólo se dedicó a la capacitación de obreros calificados, a partir del año 1980 implementó la formación de los técnicos medios en Comercio, Gastronomía y Servicios.

En el año 1982 se creó el Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) y su sistema de filiales provinciales, a lo largo de todo el país. De esta manera, se convirtió al antiguo Sistema de Escuelas de Dirección de la Economía en un Sistema de nivel superior.

La capacitación en el ISDE, estaba enfocada a dos direcciones fundamentales; por una parte se impartía la licenciatura en dirección de la economía, la cual propendía la formación integral de Cuadros de dirección altamente calificados.

La otra función de el ISDE era brindar recalificación a la masa de Dirigentes que ocupaban los cargos de dirección de las entidades de subordinación nacional y local. Aquí la capacitación se enfocaba fundamentalmente a proveer a lo dirigentes las herramientas básicas para desarrollar su trabajo en cuestiones como economía, contabilidad y organización de los recursos humanos.

Como resultado de una mayor atención por parte del gobierno a este tipo de escuelas, se contrataron especialistas extranjeros de alto nivel y se capacitaron los profesores del sistema en materias pedagógicas, especialmente en la utilización de métodos activos de enseñanza.

Queremos precisar que hasta esta etapa, los programas de capacitación, aunque tenían un enfoque ramal, eran, fundamentalmente, de alcance nacional y homogéneo. Ello no permitía desarrollar una capacitación, que reconociera las peculiaridades de cada territorio y mucho menos de las Entidades en particular.

Como aspecto negativo en ocasiones la selección de determinados Dirigentes para asistir a cursos de capacitación era tomado como instrumento para realizar su sustitución. Al regresar el Cuadro a la entidad se encontraba con que ya había sido designado otro compañero para el cargo que anteriormente ocupaba.

En el año 1984 el Ministerio de comercio interior, fomenta la creación de escuelas ramales territoriales, donde se comienzan a impartir cursos de 6 meses de duración que abarcaba a toda la nomenclatura de Cuadros de dirección.

Para garantizar el buen funcionamiento de estas escuelas, el ministerio organizó la preparación y superación de sus propios entrenadores de capacitación en aspectos como:

- Didáctica,
- Métodos modernos de enseñanza,

- Metodología para la elaboración de programas de capacitación,
- Técnicas de dirección,
- Materias económicas,

En el año 1988 el Estado cubano decidió eliminar al I.S.D.E y en su lugar creó el Sistema Único de Preparación de los Cuadros del Estado y sus Reservas (SUPSCER), que a su vez, propició el surgimiento de un grupo especial para el MINCIN y de los Centros de Estudios de Técnicas de Dirección en las Instituciones de Educación Superior del país.

Con el nacimiento de este órgano coordinador, el desarrollo del proceso de capacitación de los Cuadros de estatales quedó básicamente a cargo de tres tipos de instituciones:

- ➔ Los Centros de Estudios de Técnicas de Dirección.
- ➔ Las Escuelas Provinciales de Capacitación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas.
- ➔ Las Escuelas Ramales de los organismos (MINCIN, MINBAS, MICONS, MINAZ, SIME, etc.)

Esta etapa significó un cambio radical y cualitativo acerca del enfoque, las formas y los métodos para capacitar a Dirigentes. Ello fue expresión, de la implementación en la práctica, de las más novedosas concepciones de alcance mundial, a la concepción, ejecución y desarrollo de la capacitación empresarial.

A partir de esta etapa, los programas de capacitación se diseñan en los Territorios, para cada una de las entidades, con un enfoque más específico, que tiene como punto de partida, la determinación de las necesidades reales de capacitación de los Dirigentes empresariales.

3era ETAPA: DESDE EL AÑO 1991 HASTA LA ACTUALIDAD

En septiembre de 1991, las Escuelas Provinciales de Capacitación y Superación de los Cuadros del estado y sus reservas fueron absorbidas por el Sistema de Escuelas del P.C.C. - Partido Comunista de Cuba - las cuales asimilaron a una parte importante de los profesores pertenecientes al antiguo sistema.

En este propio año se decidió que la capacitación de los directores fuera completamente absorbida por los entrenadores en dirección de las escuelas ramales del MINCIN.

En junio de 1995, la máxima dirección del Partido, decidió poner fin a la capacitación de Dirigentes empresariales en el Sistema de Escuelas del Partido, de manera tal, que en la actualidad, la preparación y superación de estos Dirigentes, se realiza en las Universidades y en las Escuelas Ramales básicamente.

Quisiéramos destacar que con la caída del bloque socialista, Cuba, nuevamente, se enfrenta a la necesidad de una reconversión de su economía de nacional y trata de insertarse en el mercado Caribeño y Latino Americano donde lo predominante son las relaciones capitalistas de producción.

Ello a condicionado el desarrollo de nuevas formas de propiedad, como las empresas mixtas, lo que ha obligado, a una capacitación acelerada de sus Cuadros Dirigentes en materias como mercadeo, planeación de negocios, manejo de finanzas y otras, que les permita ponerse a tono con sus socios empresariales.

3.2.- Lineamientos emanados de los Congresos del Partido Comunista Cubano sobre política de Cuadros.

En el caso concreto de Cuba existen dos entidades que trazan las políticas y normas generales del trabajo con los Cuadros del estado, ellos son:

- El Congreso del Partido Comunista Cubano (CPCC) que establece los lineamientos generales y políticas para todas las esferas de la sociedad Cubana y,
- El Consejo de Ministros o gobierno del país que emite los decretos-leyes que norman de manera concreta el funcionamiento de las empresas y demás entidades de la sociedad.

En Cuba la palabra CUADRO se refiere a aquellos individuos que realizan funciones de dirección o sea que planifican, organizan, regulan y controlan las actividades de las Entidades del país.

El Congreso del Partido reconoce la importancia vital de un buen trabajo con los Cuadros al señalar que .. de sus labor dependen en gran medida, los éxitos en las diversa esferas del trabajo partidista, económico y político en general.⁵⁰

El Congreso establece que la política de Cuadros debe basarse fundamentalmente en las características de cada Cuadro y en el análisis que de ellos se haga, apreciando:

1. Sus cualidades y confiabilidad política,
2. La capacidad de dirección y de organización que demuestre.
3. Su grado de conciencia y de responsabilidad ante el trabajo.
4. El grado de dominio y conocimiento que tenga de la actividad que va a dirigir.

⁵⁰ Primer congreso del Partido comunista cubano, Tesis y resoluciones

Se señala de forma explícita las cualidades que deben reunir los Dirigentes agrupándose en dos grandes aspectos:

1.- Cualidades político-ideológicas:

- a) Fidelidad a la patria, al socialismo y al internacionalismo proletario.
- b) Espíritu de abnegación y sacrificio.
- c) Alto nivel ideológico.
- d) Madurez política.
- e) Capacidad para enfocar desde las posiciones de la clase obrera, los problemas sociales.
- f) Vinculación a las masas, confianza y respeto hacia ellas.
- g) Conocimiento adecuado de la teoría Marxista - Leninista.
- h) Alto sentido de responsabilidad ante el cargo y ante el pueblo.
- i) Capacidad para educar con su ejemplo.
- j) Actitud crítica y autocrítica, irreconciliable con las deficiencias.
- k) Actitud respetuosa y tacto para trabajar con los compañeros.
- l) Honestidad, modestia, austeridad y sencillez.

2.- Características técnico-laborales:

- a) Nivel cultural adecuado.
- b) Conocimiento concreto de la esfera donde trabaja y experiencia en la actividad que dirige.
- c) Conocimiento de las cuestiones económicas fundamentales, lo que constituye un factor importante desde el punto de vista de las capacidades laborales de los Cuadros, y en

especial, para los que se ocupan de los asuntos directamente relacionados con la economía nacional.

- d) Capacidad para organizar y distribuir a los que se encuentran bajo su dirección, para orientar y controlar el trabajo de muchas personas y precisar sin ambigüedades, las responsabilidades de cada uno.
- e) Actitud exigente para con sus subordinados y para consigo mismo.
- f) Iniciativa creadora, energía y perseverancia.
- g) Capacidad para penetrar y comprender los hechos y fenómenos que ocurren en su trabajo.
- h) Capacidad para resolver por sí solos, los asuntos que estén dentro del marco de sus facultades, sin esperar siempre, la orientación de sus superiores y para asumir responsabilidades en las decisiones que le competen.

El segundo congreso del partido considera que la tesis “ Sobre política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los Cuadros”, aprobada por el primer congreso del partido, mantiene su vigencia.

Atendiendo a la experiencia acumulada en dicho periodo, el congreso hace un balance de los logros y dificultades de la implantación de la política de Cuadro, señalándose como principales dificultades:

⇒ la incorrecta selección de los Cuadros para cursar cursos en el exterior,

⇒ la aprobación de determinados individuos para ocupar cargos sin reunir los requisitos para el mismo y

⇒ la no elaboración correcta de la tabla de reservas y sustitutos de los Dirigentes con los compañeros más idóneos.

Las anteriores reflexiones conlleva a que el II congreso del PCC apruebe una resolución sobre la política de Formación, Selección, Ubicación, Promoción y Superación de los Cuadros.

Deseamos resaltar los siguientes apartados de dicha resolución.⁵¹

PRIMERO: La atención del trabajo con los Cuadros, no obstante los avances logrados en sentido general, requiere de profundización.

La elevación del nivel de dirección en las diversas esferas del trabajo partidista y estatal y el avance de la labor organizativa y política-ideológica entre las masas, están unidos inseparablemente a la necesidad de mejorar la formación de los Cuadros.

TERCERO: El partido debe concentrar sus esfuerzos en ejercer un control más eficiente sobre los cargos del Estado que están incluidos en su nomenclatura, por ser esta, una de las vías, a través de la cual, garantiza su papel Dirigente de toda la sociedad.

Asimismo, pondrá énfasis en que la formación, selección, ubicación, promoción y superación de los Cuadros se realice acorde con la necesidades políticas, económicas y sociales del país.

SEPTIMO: Se hace necesario que el Consejo de Ministros, o su Comité Ejecutivo, establezca las directivas, normas o reglamentos generales y los procedimientos para la

correcta aplicación de la política de Cuadros en los organismos de la administración del Estado; que éstos a su vez, establezcan los reglamentos y procedimientos específicos de cada uno, adecuados a las respectivas características estructurales y funciones.

DECIMOTERCERO: Las grandes y complejas tareas planteadas ante el Partido y la Revolución exigen el máximo esfuerzo de todos, por lo cual debe constituir un objetivo primordial para el Partido, el Estado, la UJC y las organizaciones de masas, elevar la responsabilidad, disciplina, educación y desarrollo de los Cuadros.

El congreso reconoce la necesidad de normar de forma clara y precisa por parte de los organismos del estado - ministerios, órganos y comité estatales -, el como se debe aplicar la política de Cuadros en sus diversas instancias.

En el año 1986 se celebra el III Congreso del Partido Comunista Cubano, donde se trazan los lineamientos económicos y sociales para el próximo quinquenio. Dentro de éstos se establecen lineamientos para la aplicación de la política de Cuadros.

Se plantea que... se deberá trabajar en las actividades relativas a la implantación y perfeccionamiento de las regulaciones existentes para la aplicación y el control de la política de Cuadros, de modo que respondan a las exigencias cada vez más complejas de la construcción de la sociedad cubana... la política de Cuadro deberá dirigirse fundamentalmente a:⁵²

- Elevación del nivel de preparación y formación de los Cuadros y sus reservas.
- La selección, formación y funcionamiento efectivo de la reserva de Cuadros, incluida la tabla de sustitutos.

⁵¹ Resolución sobre la política de Formación, Selección, Ubicación, Promoción y Superación de los Cuadros. II congreso del PCC. 1980.

⁵² Selección de documentos políticos, jurídico y de consulta sobre política y trabajo con los Cuadros. Editora Política. La Habana. 1986.

- **La atención específica al desarrollo integral de jóvenes trabajadores graduados del nivel superior y estudiantes de su mismo nivel con perspectivas como Cuadros para la dirección.**
- **El aumento de la estabilidad de los Cuadros.**
- **La aplicación objetiva y sistemática de la evaluación a los Cuadros, de modo que refleje los resultados de su gestión, y permita la selección y promoción de los más capaces, tomando en cuenta sus méritos personales, dominio técnico y las facultades que hayan demostrado en tareas desarrolladas en la producción, los servicios, la docencia, la ciencia, en los colectivos laborales y otras.**
- **El perfeccionamiento de los mecanismos de atención y reconocimiento social de los Cuadros.**
- **Una incorporación más acorde con la composición multirracial y por sexo, de la población, de quienes cuenten, con las condiciones y perspectivas de convertirse en Cuadros Dirigentes.**
- **La selección y formación de técnicos y especialistas capaces y que respondan a la complejidad de las tareas docentes, investigativas, productivas y de dirección del país, teniendo en cuenta el desarrollo y perspectiva de cada territorio.**
- **Buscar una mayor correspondencia entre el perfil de preparación de los Cuadros de dirección con las exigencias de calificación técnica de los cargos que ocupan.**

3.3.- Documentos que norman el trabajo con los Cuadros del estado y su reserva.

El 12 de septiembre de 1984 se emite por parte del Consejo de Estado el decreto-ley 82, el cual establece las definiciones, objetivos y principios generales del sistema de trabajo con los Cuadros de estado (STCE).

Este sistema está constituido por el conjunto de actividades, funciones y tareas que deben llevarse a cabo para aplicar de manera uniforme y sistemática la política a seguir con los Cuadros.

En este documento se observa el enfoque sistémico que emplea el Estado Cubano para normar el proceso de selección movimiento y reserva de los Dirigentes de la economía nacional. El sistema de trabajo con los Cuadros, está conformado por los siguientes subsistemas:⁵³

- * Evaluación de Cuadros;
- * selección, movimiento y reserva de Cuadros;
- * preparación y superación de Cuadros;
- * atención y estímulo a los Cuadros;
- * disciplina de los Cuadros;
- * información sobre los Cuadros.

Dado el objeto del presente trabajo es nuestro interés abordar los subsistemas de evaluación y de superación de Cuadros.

⁵³ Selección de documentos políticos, jurídico y de consulta sobre política y trabajo con los Cuadros. "Decreto-ley 82. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado". Editora Política. La Habana. 1986.

La evaluación es analizada como la base para el funcionamiento de los demás subsistemas constituyéndose en la medida de la efectividad del trabajo de los Cuadros. Dentro de los objetivos de la evaluación se tienen los siguientes:

1. **Determinar si cada Cuadro ocupa el lugar para el cual reúne las condiciones.**
2. **Conocer las virtudes y capacidades del Cuadro.**
3. **Conocer las deficiencias y debilidades del Cuadro.**
4. **Contribuir a lograr una mayor eficiencia en el trabajo con los Cuadros.**
5. **Conocer que Cuadros rebasan los requerimientos del cargo y si están listos para ser promovidos.**
6. **Identificar quienes han dejado de corresponder a las exigencias del cargo que ocupan.**
7. **Facilitar la aplicación de la política de estímulos.**
8. **Brindar elementos para una aplicación correcta de las medidas disciplinarias.**
9. **Contribuir a la mejor organización y distribución de los Cuadros, y con ello asegurar una gestión estatal más eficiente.**

La evaluación de los Cuadros se fundamenta en los principios siguientes:

- a) cada Dirigente es responsable de la evaluación de los Cuadros que el están subordinados;
- b) el Cuadro debe ser evaluado desde distintos ángulos y a partir de diferentes fuentes de información;
- c) la evaluación debe de ser profunda, objetiva, analítica y crítica.

En el capítulo cuatro de dicho decreto se refiere al subsistema de preparación y superación de Cuadros, en este se define a la preparación, como la primera etapa en la capacitación a los trabajadores, a los efectos de brindarles los conocimientos básicos y las experiencias

elementales, que les permitan desempeñar en un futuro sus primeras funciones como Dirigentes, de acuerdo con el plan perspectivo de trabajo con los Cuadros en cada entidad.

También se define la superación como el proceso de actualizar, complementar y ampliar los conocimientos y desarrollar y ampliar capacidades y hábitos de dirección en los Cuadros que ya están desempeñando funciones como tales, y que tienen posibilidades de perfeccionar sus aptitudes a los efectos de mejorar el desempeño de sus cargos actuales o asumir mayores responsabilidades.

El artículo 26 del citado capítulo establece los objetivos fundamentales de dicho subsistema.⁵⁴

- ⇒ Lograr que el proceso de preparación y superación de los Cuadros se realice con orientaciones docentes y metodológicas uniformes; consecuentes con la política de Cuadros.

- ⇒ Organizar la preparación y superación de los Cuadros y otros trabajadores incluidos en la reserva de Cuadros, en todos los niveles, de manera que se haga de un uso racional y efectivo de los recursos materiales y humanos disponibles y se logre una estructura de calificación de Cuadros que responda a las necesidades presentes y perspectivas del Estado.

- ⇒ Perfeccionar el proceso de superación y preparación, de manera que se introduzcan continuamente los mejores métodos y contenidos, para lo cual se deben llevar a cabo los estudios e investigaciones necesarios.

⁵⁴ Decreto Ley 82. Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado. Capítulo cuatro. Consejo de Estado. La Habana. Cuba. 12 de septiembre de 1984.

⇒ Vincularse con los demás componentes del STCE de manera de asegurar que el proceso de preparación y superación sea un instrumento efectivo para la realización de la política de Cuadro del país.

El artículo 27 establece los principios en los que se fundamenta la preparación y superación de los Cuadros del estado y sus reservas, siendo estos los siguientes:

1. Debe ser un proceso ininterrumpido, organizado a escala de toda la sociedad socialista y conforme a sus exigencias.
2. Debe lograrse que los Cuadros y el personal encargado de prepararlos y superarlos, adquieran una formación interdisciplinaria y un dominio adecuado de los principios, métodos y estilos de dirección socialista.
3. Debe combinarse el entrenamiento, el estudio dirigido y la autosuperación con el estudio organizado en centros de enseñanza bajo una orientación integral y sistemática.
4. Debe garantizarse la unidad entre la preparación y la superación técnica con la económica.
5. Debe tenerse en cuenta el carácter diferenciado de la preparación y superación de los Cuadros y otros trabajadores atendiendo a la etapa en que se encuentra la formación, el nivel jerárquico, la rama especializada, la actividad que desempeña y el nivel actual y prospectivo de desarrollo, etc.

Como una de las disposiciones finales se faculta al Consejo de Ministros para que dicte el reglamento para la aplicación del decreto-ley 82.

Atendiendo a esta disposición el Consejo de Ministros dictó el decreto-ley 125 reglamentando el trabajo con los Cuadros del Estado. En el se establece el alcance e interrelación entre cada uno de los subsistemas.

Tomando en cuenta lo dispuesto en la política de Cuadro trazada por los congresos del PCC, se crea una metodología de alcance general para que los órganos y organismos de la administración central del estado puedan implementar, controlar y dirigir la política de Cuadros.

En este decreto-ley 125 se precisan conceptos fundamentales para la aplicación de del STCE como los siguientes:

Artículo 3:

- a) **Cuadros:** Trabajadores que como regla general ocupan cargos de la categoría ocupacional de Dirigentes en una entidad del Estado, desde un determinado nivel.

- b) **Reserva de Cuadros:** Conjunto de Dirigentes y otros trabajadores que por su integridad personal y características técnico-laborales resultan merecedores de tratamiento específico para ocupar cargos superiores o similares a los que ostentan o para ocuparlos por primera vez.

- c) **Cantera de Cuadros:** Conjunto de trabajadores que se han destacado en su trabajo y gozan de prestigio y autoridad ante los demás trabajadores, por lo que se les considera potencialmente como candidatos a integrar la reserva de Cuadros.

- d) **Entidad:** Nombre genérico con el que se hace referencia a cualquier órgano, sistema de órganos, organismo, unión de empresa, empresa, unidad presupuestado u otra dependencia del Estado.

Artículo 4: Además se aplican las definiciones siguientes - entre otras -:

- ◆ **Evaluación:** Proceso mediante el cual se valoran los resultados del trabajo de un Cuadro, su integridad personal y sus características técnico-laborales.
- ◆ **Esquema de evaluación:** Tabla empleada por cada entidad para definir los cargos cuyos ocupantes van a ser objeto de evaluación en un periodo.
- ◆ **Plan de evaluación:** Relación de Cuadros a evaluar en el año.
- ◆ **Certificado de evaluación:** Documento donde se expresan los criterios del jefe al evaluar a su subordinado.

En el artículo 33 del referido documento se establecen los indicadores a tener en cuenta para realizar la evaluación:

- * Resultados del trabajo.
- * Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.
- * Conocimiento y dominio de la actividad que dirige o desarrolla.
- * Capacidad de dirección.
- * Atención a la preparación, superación y desarrollo de sus subordinados y la reserva.
- * Sensibilidad y responsabilidad ante los problemas que lo rodean.
- * Prestigio y autoridad ante el colectivo de trabajo.
- * Características personales.
- * Actitud ante su superación cultural, científica y técnica.
- * Relaciones humanas.

*** Dificultades personales que afronta e influyen en su trabajo.**

Nos interesa destacar de lo anteriormente visto como en esta concepción sobre el trabajo con los Cuadros se prevé una planeación de carreras teniendo como cantera a los mismos Dirigentes y a la masa de trabajadores que reúne los requisitos y tiene perspectiva, para desarrollar trabajo de dirección.

La evaluación no es un documento frío dirigido a medir tecnócratamente el trabajo del Dirigente sino que brinda una visión integral de las relaciones de estos con sus subordinados, su colectivo laboral y la sociedad.

El Cuadro por tanto no solo es un trabajador de la dirección sino además un educador de sus subordinados y de la masa de trabajadores.

La evaluación define el quehacer del Cuadro, sus limitaciones, y si está listo para ser promovido a niveles de mayor responsabilidad y establece, como recomendaciones las acciones que debe acometer para lograr su perfeccionamiento.

El capítulo VI aborda el subsistema de preparación y superación. En los artículos 102 al 106 se aborda la concepción a aplicar en la capacitación.

Se establece que debe partirse de los resultados de la evaluación y que deben establecerse formas de capacitación como cursos, entrenamientos y el estudio programado combinándose los métodos modernos de enseñanza que permitan alcanzar de la forma más eficiente los objetivos de superar y perfeccionar el trabajo de los Cuadros.

3.4.- Metodología para la planificación ejecución y control de la capacitación.

En septiembre 9 de 1989 la Comisión Coordinadora del SUPSCER,- Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas — emitió un documento directivo; donde se sistematiza como se efectuará por las entidades cubanas el proceso de capacitación.

Este documento es expresión de la política de Cuadros del país, así como de los demás decretos-leyes ya arriba analizados pero además de las más modernas concepciones de capacitación que se han empleado en el mundo.

Expresa un reconocimiento a la teoría del perfeccionamiento de los recursos humanos teniendo una vinculación directa con las leyes y principios de la didáctica de la enseñanza en general y de la psicología de la educación de adultos en particular.

Se define al proceso de capacitación como un sistema cíclico con elementos interrelacionados, que se realiza en varias fases, cada una de las cuales da origen a la siguiente y a su vez se integra a ella, con la presencia de una validación y retroalimentación constantes.⁵⁵

Fases del proceso de capacitación:

- ◆ **Determinación de las necesidades de aprendizaje, el cual es el punto de partida de la capacitación.**

⁵⁵ DOCUMENTO DIRECTIVO. " Sobre la Planificación del Proceso de Capacitación; los Enfoques, Formas , Métodos y Diseño de Programas de Capacitación de Cuadros y la Evaluación de la Capacitación ". Ed. Comisión Coordinadora SUPSCER. La Habana. Septiembre 9 de 1989.

- ◆ **Determinación de los objetivos, que establece el alcance y dirección del proceso de enseñanza aprendizaje.**
- ◆ **Diseño de programa, donde se concretiza el contenido, las formas y métodos a emplear, así como la logística de la capacitación**
- ◆ **Puesta en marcha del programa,**
- ◆ **Evaluación y retroalimentación, que permite medir si se cumplieron los objetivos de capacitación.**

Ello es reflejo del reconocimiento por parte de esta metodología, del enfoque sistémico del proceso de capacitación, donde la calidad de cada una de las fases contribuye al logro de los objetivos del todo en general.

Este documento directivo, el cual ha sido utilizado en el capítulo anterior, es la guía metodológica fundamental, con que cuentan las empresas cubanas para planear, organizar, ejecutar y evaluar los procesos de capacitación que involucran sus Cuadros de dirección.

En el se establecen las consideraciones para que las empresas elaboren el esquema integral de desarrollo y el gráfico calendario anual de la capacitación. Se orienta todo el proceso de elaboración de los programas como el enfoque las formas y los métodos que se deben emplear.

Se orienta como establecer los sistemas de evaluación y retroalimentación así como el seguimiento de los programas de capacitación. Se norman las áreas en las que deben ser capacitados los cuadros siendo estas; económicas, tecnológicas, funcionales y técnicas de dirección.

3.5.- Organización Sectorial Comercio Las Tunas.

El Ministerio del Comercio Interior en Cuba posee como órgano regulador de la actividad de comercio minorista, mayorista y de servicios a los Sectoriales, que se encuentran distribuidos por las catorce provincias del país.

Estos Sectoriales, son los encargados de implementar las políticas de dicho ministerio en sus respectivos territorios poseyendo una estructura organizativa y funciones semejantes para las catorce provincias del país. El caso que nos ocupa, es el encargado de ejecutar las siguientes funciones:

- Realizar la asesoría metodológica de todas las empresas que en la provincia, desarrollan actividades de comercio, gastronomía y servicios.
- Fungir como centro de balance y asignación de los recursos provenientes del nivel central de dirección del país y del gobierno territorial.
- Supervisar la implementación correcta de la política de Cuadros del sector.
- Velar por el cumplimiento del Plan Técnico Económico de la Provincia.

Para la realización de las actividades económicas el sector cuenta con las siguientes empresas, las cuales se encuentran distribuidas en los siete municipios de la provincia.

La siguiente tabla muestra la cantidad de empresas que conforman el sectorial comercio y su distribución por los distintos municipios que conforman el territorio de la provincia Las Tunas.

Empresas que conforman la organización sectorial de comercio.

Empresa	Municipio	Subordinación	Giro
1.- Dirección Provincial sectorial comercio	Tunas	Provincial	Mixto
2.- Empresa Mayorista de comercio	Tunas	Provincial	Comercio
3.- Empresa Minorista de comercio	Tunas	Municipal	Comercio
4.- Empresa de Servicios	Tunas	Municipal	Servicios
5.- Empresa de Gastronomía	Tunas	Municipal	Gastronomía
6.- Empresa de Comercio Gastronomía y Servicios	Puerto Padre	Municipal	Mixto
7.- Empresa de Comercio Gastronomía y Servicios	Majibacoa	Municipal	Mixto
8.- Empresa de Comercio Gastronomía y Servicios	Amancio	Municipal	Mixto
9.- Empresa de Comercio, Gastronomía y Servicios	Manatí	Municipal	Mixto
10.- Empresa de Comercio Gastronomía y Servicios	Colombia	Municipal	Mixto
11.- Empresa de Comercio Gastronomía y Servicios	Menéndez	Municipal	Mixto

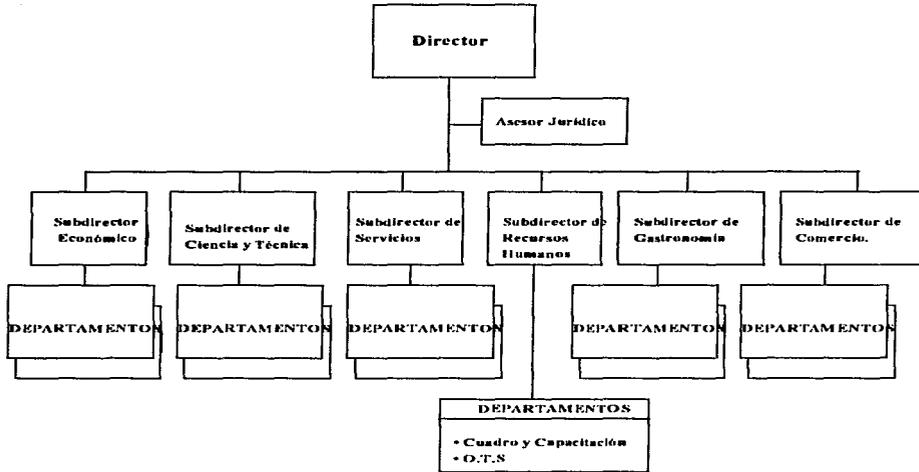
El municipio capital de la provincia es “Tunas”, debido a su densidad poblacional, posee empresas especializadas en cada uno de los giros, no así para el resto de los municipios donde todos los giros se concentran en una sola organización.

El máximo órgano de dirección, es el consejo de dirección, el cual se reúne de manera ordinaria mensualmente y está integrado por el director y los subdirectores del sectorial y los directores de las distintas empresas de subordinación Municipal y Provincial.

A su vez cada empresa efectúa sus propios consejo de dirección para analizar las cuestiones relacionadas con su funcionamiento en relación con el territorio donde están enclavadas.

A continuación se muestra un gráfico que representa el organigrama o estructura de dirección del sectorial comercio las tunas.

ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN DEL SECTORIAL COMERCIO LAS TUNAS



Se puede apreciar que el director cuenta con un órgano de asesoramiento jurídico, una subdirección por cada giro de la actividad empresarial, las cuales, contienen sus departamentos.

Solo en el caso de recursos humanos identificamos los departamentos que lo integran dado que uno de ellos es el de capacitación el otro se refiere a la organización del trabajo y los salarios (O.T.S).

Aunque se aprecia que Cuadro y Capacitación se subordina a recursos humanos, el máximo responsable de la política de trabajo con los Cuadros en la entidad es el director del Sectorial comercio. Ello también se cumple para las empresas que le son subordinadas.

Capítulo 4

Metodología aplicada en la investigación.

4.1 Aspectos generales.

Para la realización del trabajo primeramente se efectuó una recopilación bibliográfica en la Universidad Nacional Autónoma de México, concretamente en la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, mediante sus base de datos Librounam y tesisunam.

Además se consultaron documentos normativos de la capacitación empresarial en Cuba y específicamente para el sector comercio así como documentos y artículos escritos por especialistas cubanos sobre el tema.

La recopilación de la información - investigación de campo - se hizo mediante la aplicación de una encuesta a los Dirigentes de las empresas que integran el sector comercio en la provincia Las Tunas para lo cual fueron responsabilizados los jefes de Cuadro y capacitación de dicha entidades.

Para ello primeramente se efectuó una reunión con los jefes de Cuadro y capacitación donde se les explico el objetivo e importancia del presente estudio.

4.2 Objetivos de investigación.

OBJETIVO GENERAL:

Evaluar los procesos de capacitación que ha efectuado el sector comercio en el periodo 1991-1995.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- **Desarrollar un enfoque sistémico del proceso de capacitación.**
- 2.- **Exponer la base normativa de la capacitación en las empresas cubanas.**
- 3.- **Verificar si se consideran de utilidad por parte de los ejecutivos la capacitación que han recibido.**
- 5.- **Exponer la evolución de los indicadores económicos financiero en el periodo 1991-1995.**
- 4.- **Evaluar el proceso de capacitación a través de la percepción de los Dirigentes que han sido involucrados en el mismo.**

4.3 Planteamiento del problema.

En la provincia Las Tunas y en especial para el sector comercio existe conciencia de la necesidad de destinar recursos humanos materiales y financieros al desarrollo y perfeccionamiento de los Cuadros, de hecho de año en año se incrementan los recursos destinados por las organizaciones a la capacitación de los Cuadros Dirigentes.

Las empresas han avanzado mucho en la organización, ejecución y control de la capacitación no obstante, ninguna empresa puede afirmar que ha desarrollado procesos adecuados porque no se valora éstos de una forma integral y sistémica.

Las empresas para desarrollar una capacitación objetiva deben partir de las necesidades de aprendizaje de los Dirigentes por lo que cabría preguntarse. ¿Realiza el sector comercio un levantamiento o diagnóstico de las necesidades de capacitación de sus Dirigentes ?.

Capítulo IV: Metodología aplicada en la investigación.

Por otro lado la capacitación a directivos debe ser un "traje a la medida", dado que se trata de resolver sus problemas en función de las exigencias de la organización en general y de su cargo en particular, por lo que surge la siguiente interrogante: ¿Son seleccionados los Cuadros - Dirigentes -, para los distintos programas de capacitación que se implementan, en función de sus necesidades? .

Además la capacitación a directivos debe observar los requisitos de la enseñanza a adultos. De lo que se trata es de reafirmar, perfeccionar o cambiar los patrones de comportamientos para lo cual se necesita de una constante retroalimentación del actuar de éstos individuos, de aquí que nos preguntemos: ¿Reciben los Dirigentes una retroalimentación sistemática dentro de los procesos de capacitación acerca de su comportamiento?.

En última instancia los resultados de la capacitación deben contribuir al perfeccionamiento del trabajo de los ejecutivos, por lo que debemos dilucidar si: ¿Perciben los ejecutivos que la capacitación contribuye a mejorar su desempeño?, y si, ¿Ello se refleja en sus evaluaciones?.

También la capacitación debe propender a un desarrollo integral de los Dirigentes en correspondencia con los requerimientos de su cargo, por lo que en esta investigación se desea saber ¿En qué áreas han sido capacitados ?; y por último ¿Que utilidad han obtenido de la capacitación recibida ?.

Investigar sobre estos aspectos es de vital importancia para las organizaciones dado que los procesos de capacitación significan una erogación importante de recursos los cuales deben traducirse en un perfeccionamiento continuo de la organización y en primer termino de su columna vertebral " los ejecutivos ".

4.4 Hipótesis de investigación.

H1: La **mayoría** de los encuestados, plantearon que sus empresas realizaron el diagnóstico de las necesidades de capacitación periódicamente.

H2: La **mayoría** de los encuestados manifestaron haber sido Seleccionado para la **mayoría** de programas de capacitación habiéndose tenido en cuenta sus necesidades de capacitación.

H3:La **mayoría** de los encuestados manifestaron que la **mayoría** de los programas de capacitación han contemplado evaluación.

H4:La **mayoría** de los encuestados manifestaron haber recibido retroalimentación muy frecuentemente.

H5: La mayoría de los encuestados manifestaron que la capacitación ha tenido un efecto cualitativo alto en las distintas facetas de su actuar como dirigente.

H6: La mayoría de los encuestados son de la opinión que la capacitación ha repercutido en un alto grado en su evaluación integral como dirigente.

H7:La mayoría de los encuestados son del criterio que sus expectativas de capacitación fueron satisfechas altamente.

H8: Los logros cualitativos que los Dirigentes han obtenido de la capacitación esta relacionado con que hayan sido seleccionados con arreglo a sus necesidades.

H9: Los logros cualitativos, que de la capacitación han obtenido los Dirigentes esta relacionado, con el grado de satisfacción de sus expectativas.

Capítulo IV: Metodología aplicada en la investigación.

H10: El hecho de que los dirigentes hayan sido seleccionados según sus necesidades está relacionado con la repercusión de la capacitación en su evaluación integral como dirigente.

H11: El grado de satisfacción de las expectativas de los dirigentes esta relacionado con la repercusión de la capacitación en la evaluación integral de los mismos.

H12: El hecho de que los programas de capacitación hayan sido evaluados está relacionado con la repercusión de la capacitación en la evaluación integral del dirigente.

4.5 Definición y operacionalización de variables.

1.- Escolaridad:

Definición: Nivel máximo de educación alcanzado por un individuo.

Operacionalización: Niveles de educación, pudiendo ser Primaria, Secundaria, Preuniversitario o Universitaria.

Nivel de medición: Nominal de una sola opción

2.- Experiencia de dirección:

Definición: Periodo de tiempo que un individuo lleva realizando funciones de dirección dentro de un puesto o distintos puestos dentro de las organizaciones.

Operacionalización: Cantidad de años dirigiendo.

Nivel de medición: Por intervalos.

3.- Experiencia en el cargo:

Definición: Periodo de tiempo que un individuo lleva realizando funciones de dirección para el puesto que actualmente desempeña dentro de la organización.

Operacionalización: Cantidad de años que lleva dirigiendo en su puesto actual.

Nivel de medición: Por intervalos.

5.- Evolución de los indicadores económicos - financieros:

Definición: Indicadores que son expresión de la gestión económica - financiera de la organización.

Operacionalización: Variación en unidades monetarias de los siguientes indicadores económico-financiero de la organización, al cierre de sus operaciones anuales en dos momentos, cierre de diciembre de 1994 y cierre de diciembre de 1995 .

- Valor de la producción mercantil. Producción o servicios generados por la organización para ser consumidos por un tercero, expresado en unidades monetarias, en un año.
- Costo de la producción mercantil. Recursos insumidos por la organización para generar productos o servicios, expresado en unidades monetarias, en un año.
- Costo por peso de la producción mercantil. Razón del costo total de las producción mercantil y el volumen de producción y/o servicios generado en un año, en términos monetarios.
- Ganancia de cálculo. Efecto económico resultante de deducir a los ingreso obtenidos por la venta de mercancías y/o servicios los costos necesarios para producirlos, expresado en unidades monetarias, en un año.

Nivel de medición: Unidades monetarias (Pesos cubanos).

6.- Realización del diagnóstico de necesidades:

Definición: Realización o no del levantamiento de las necesidades de capacitación por parte de las organizaciones. (ver marco teórico)

Operacionalización: Frecuencia con que se realiza el diagnóstico pudiendo ser desde Nunca hasta Muy frecuentemente.

Nivel de medición: Nominal de una sola opción.

7.- Tipo de capacitación recibida:

Definición: Se refiere a la áreas del conocimiento donde han sido capacitados los Dirigentes.

Operacionalización: Las áreas pueden ser, determinado normativamente, técnicas de dirección, materias económicas, materias tecnológicas y materias funcionales.

Nivel de medición: Ordinal dicotómica y de múltiples opciones.

8.- Repercusión de la capacitación en la evaluación integral del Dirigente:

Definición: Opinión de los Dirigentes acerca de como ha repercutido la capacitación en su evaluación que como Cuadro se le realiza anualmente. En esta evaluación se pondera la calidad del trabajo desarrollado por el Dirigente anualmente. (Ver capítulo III).

Operacionalización: Grado en que repercute la capacitación en La evaluación Integral, pudiendo ser Bajo, Mediano o Alto.

Nivel de medición: Nominal de una sola opción.

9.- Satisfacción de las expectativas:

Definición: Percepción del Dirigente a cerca de como han sido satisfechas sus expectativas en el transcurso de los programas de capacitación. Estas son propensiones, aspiraciones, ideas que el individuo tiene en relación con lo que espera de los programas de capacitación.

Operacionalización: Grado en que son satisfechas las expectativas para la totalidad de los programas de capacitación, pudiendo ser en un grado Bajo, Mediano o Alto.

Nivel de medición: Nominal de una sola opción.

10.- Frecuencia de retroalimentación:

Definición: Información que sobre su comportamiento, se les brinda a los Dirigentes en el transcurso de los programas de capacitación. Ella contribuye a perfeccionar su conducta. (ver capítulo II)

Operacionalización: Se refiere a si se le ha brindado o no retroalimentación del comportamiento de los Dirigentes en los procesos de capacitación y cual ha sido la frecuencia de la misma, pudiendo ser Excepcionalmente, Frecuentemente o Muy frecuentemente.

Nivel de medición: Nominal de una sola opción.

11.- Efecto Cualitativo de la Capacitación:

Definición: Opinión de los Dirigentes acerca del la incidencia que ha tenido la capacitación en las distintas facetas de su actuar como Cuadro de dirección.

Operacionalización: Grado de incidencia de la capacitación en los ítems que a continuación se relacionan, pudiendo ser Nula, Alguna, Mediana, Alta o Máxima.

ítem #1: Sus relaciones de comunicación con sus subordinados y superiores,

ítem #2: La planeación, control y ejecución de su trabajo de dirección.

ítem #3: Organización de su tiempo de trabajo como Dirigente.

ítem #4: Solución de problemas operativos.

ítem #5: Establecimiento de objetivos, metas y prioridades.

Para medir la variable "Efecto cualitativo de la capacitación ", se empleara una escala Liker donde se ponderará el peso de cada ítem, mediante la siguiente relación.⁵¹

Medición = Pt/Nt

Donde:

Pt = Puntuación total en la escala,

Nt = Número de afirmaciones.

La medición se llevará a una recta numérica que representa un continuo de 1 a 5, representando el uno la categoría más baja y el cinco la más alta.

12.- Mecanismo de selección :

Definición: Selección de los Dirigentes para participar en programas de capacitación pudiendo ser teniendo en cuenta sus necesidades de capacitación o no.

Operacionalización: Frecuencia en que son designados los Dirigentes para participar en programas de capacitación en función de sus necesidades pudiendo ser para Ningún programa, minoría de programas, mayoría de programas o totalidad de programas.

⁵¹ Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la investigación. Ed., McGraw-Hill. México. 1991.

Nivel de medición: Nominal de una sola opción.

13.- Cursos recibidos:

Definición: Programas de capacitación en los que ha participado el dirigente en el periodo objeto de análisis, se emplea la palabra curso por la tendencia generalizada en Cuba - por parte de los Dirigentes - de llamar curso a los programas de capacitación.

Operacionalización: Cantidad de programas de capacitación en los que ha participado el Dirigente en el periodo objeto de análisis.

Nivel de medición: Por intervalos.

14.- Evaluación de programas:

Definición: Se refiere al hecho de si los programas de capacitación contemplaron o no evaluaciones. La evaluación permite concluir acerca del grado con que han sido alcanzado los objetivos de capacitación. (ver capítulo II)

Operacionalización: Frecuencia de programas de capacitación en los que ha participado el dirigente que han contemplado evaluación, pudiendo ser, Minoría de programas, Mitad de los programas o Mayoría de los programas.

Nivel de medición: Nominal de una sola opción.

La medición de todas las variables se operacionalizó a través del siguiente cuestionario.

CUESTIONARIO

El presente cuestionario, tiene como fin conocer como se han desarrollado los programas de capacitación que les ha ofrecido su organización, en el periodo 1991-1995. Ello contribuirá al perfeccionamiento de la capacitación, a que esta **favorezca su desarrollo como dirigente y como individuo.**

Por lo anterior recabamos de usted **una máxima cooperación** tratando de ser lo más *objetivo* posible, de ello depende en gran medida las conclusiones a las que arribemos.

1.- Datos generales:

¡ Por favor responda !

a.- Empresa : _____

b.- Cargo que desempeña: _____

c.- Nivel escolar: " **Marque con una -x-** el nivel que le corresponde "

Primaria

Secundaria

Preuniversitario y/o técnico medio

Universitario

d.- Años de experiencia : Como dirigente
En el cargo

2.- Referido a la capacitación:

a.- Ha recibido capacitación en el periodo 91-95. Si No

b.- Cantidad de cursos, seminarios etc., que ha recibido.

c.- Por favor indique **mediante una -x-** las materias en las que han sido capacitado.

Materias funcionales.	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
Materias económicas.	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
Técnicas de dirección.	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
Materias tecnológicas.	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No

d.- Considera Usted se tuvieron en cuenta sus expectativas en la capacitación que ha recibido en este periodo.¿

Si
No

e.- En que grado, considera ud. fueron satisfechas sus expectativas en los programas de capacitación que ha recibido. Seleccione una de las siguientes categorías.

Bajo Mediano Alto

f.- Los programas de capacitación contemplaron evaluación.

¡ Por favor marque con una -x- !

- minoría de los programas
- aproximadamente la mitad de los programas
- la mayoría de los programas.

g.- Se les brindó retroalimentación de su comportamiento durante la ejecución de los programas de capacitación.

¡ Favor de seleccionar con una -x- !.

- Solo excepcionalmente.
- Con alguna frecuencia.
- Muy frecuentemente.

h.- Se realiza la determinación de necesidades de capacitación en su empresa.

¡ Marque con una -x-!

- Nunca
- Una vez
- Periódicamente
- Desconozco

i.- Ha sido usted seleccionado para participar en los programas de capacitación teniendo en cuenta sus necesidades.

[Favor de seleccionar con una -x-!]

Si No

j.- Por favor, complete la frase, he sido seleccionado para recibir capacitación en correspondencia con mis necesidades para.... **! utilice una -x- !**

- Ningún programa
- Minoría de programas
- Mayoría de programas
- La totalidad de los programas

3.- Referido a su valoración cualitativa de la capacitación.

a.- Indique por favor el grado en que considera usted, la capacitación ha contribuido a perfeccionar su trabajo, en las siguientes áreas. **! utilice una -X- !**

1.- En sus relaciones de comunicación con sus subordinados y superiores.

Nula Alguna Mediana Alta Máxima

2.- En la planeación ejecución y control de su trabajo.

Nula Alguna Mediana Alta Máxima

3.- En la organización de su tiempo de trabajo como dirigente.

Nula Alguna Mediana Alta Máxima

4.- En la solución de problemas operativos.

Nula Alguna Mediana Alta Máxima

5.- En el establecimiento de objetivos metas y prioridades.

Nula Alguna Mediana Alta Máxima

b.- En que grado considera usted que la capacitación que ha recibido ha contribuido a obtener una mejor evaluación de su trabajo como cuadro. ¡ Favor utilizar para ello, la siguiente escala !.

Bajo grado Mediano grado Alto grado

¡ Gracias por su valiosa cooperación !

4.6 Criterios de investigación.

DE INCLUSIÓN:

Todos los trabajadores del sector comercio, que forman parte de la categoría ocupacional Dirigentes.

Trabajadores del sector comercio, que forman parte de la categoría ocupacional Dirigentes y a su vez recibieron capacitación en el periodo 1991-1995

DE EXCLUSIÓN:

Trabajadores del sector comercio que no formen parte de la categoría ocupacional Dirigentes.

Trabajadores del sector comercio que aún siendo Dirigentes no hayan recibido capacitación en el periodo 1991-1995.

4.7 Universo de investigación.

En la investigación se tomara el censo de los Dirigentes las empresas del sector comercio en la provincia Las Tunas, siendo estos a su vez la unidad de análisis de la misma.

4.8 Tipo de investigación.

Como ya hemos apuntado existen pocas referencias de estudios de evaluación de la capacitación en Cuba, aunque si existe un amplio desarrollo teórico y de conceptualización.

Consideramos que el estudio es, **DESCRIPTIVO**, por cuanto realizará una caracterización del desarrollo del procesos de capacitación para el Sector Comercio, **CORRELACIONAL**

dado que analiza relaciones entre las variables y **TRANSVERSAL** porque abarca un periodo de tiempo históricamente determinado, 1991-1995.

4.9 Diseño de la investigación.

La investigación tiene un diseño no experimental dado que no hay una manipulación deliberada de las variables sino que se describe el fenómeno objeto de análisis según su comportamiento en un periodo histórico concreto.

4.10 Métodos e instrumentos de análisis.

Para el estudio se empleó el **método de análisis de documentos**, mediante la *técnica de revisión*. También se empleó el **método de interrogación** aplicándose un cuestionario a la totalidad de los Dirigentes del Sector Comercio.

4.11 Diseño y aplicación del instrumento.

Para el diseño del instrumento de investigación se tomaron en cuenta los siguientes antecedentes :

- Encuesta desarrollada por la Comisión Coordinadora del SUPSCER* en el año 1990 que tenía como objetivo el conocer las opiniones de la masa de Dirigentes empresariales hasta esa fecha sobre la organización y ejecución de la capacitación empresarial.
- Encuesta desarrollada por el Centro de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado en la Provincia Las Tunas que abarco a las entidades de subordinación Provincial.

* SUPSCER. Siglas que significan Sistema Unico de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas. Organismo que coordina la capacitación empresarial a nivel nacional en Cuba.

- **Ejemplo sobre el diseño de un cuestionario de evaluación de la capacitación que aparece en el libro del Lic. Francisco Rodríguez García, titulado, “ Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes “.**⁵⁶

El proceso de aplicación del instrumento tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Se efectuó una reunión con los jefes de Cuadro y Capacitación del sector comercio, dónde se les explico el procedimiento para su aplicación así como alcance y objetivos del mismo.**
2. **Se efectuó una prueba piloto, para validar como la información obtenida permitía medir las variables así como para conocer el grado de claridad de las preguntas formuladas.**
3. **Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se reformularon algunas preguntas.**

La encuesta contó con 22 preguntas y se estructuró de la siguiente manera:

- ☞ **Parte general:** Donde se recaba información sobre la experiencia de dirección, la empresa, experiencia en el cargo.
- ☞ **Referido a la capacitación:** Donde se recaba información sobre el proceso de selección y áreas de capacitación así como sobre la retroalimentación y evaluación de los programas.
- ☞ **valuación cualitativa de la capacitación:** Donde se pretende obtener información a través de la percepción de los Dirigentes del grado de utilidad de la capacitación par su desempeño.

⁵⁶ Rodríguez, Gracia Francisco. Opus cit.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se corrió la prueba del coeficiente Alfa-Cronbach, el cual nos dio un nivel alfa de 0.76 el que consideramos el instrumento confiabilizado. Ver apéndice #1.

4.12 Procesamiento y análisis estadístico de la información.

La información proveniente de la aplicación de los instrumentos se procesó y codificó con el propósito de agruparla en una matriz creándose las condiciones para la utilización del paquete estadístico S.P.S.S. " Statical Pachege for Social Sciences ", versión 7.0 para Windows 95, dado que los procedimientos estadísticos que incluye son de fácil manejo, a través de una interface gráfica muy amigable, y se ajustan a los objetivos de la investigación.

Este paquete estadístico contiene los procedimientos de descripción e inferencia estadística más comunes como: determinación de los parámetros que describen una población y pruebas de inferencia como la Chi cuadrada, T de student, F de fisher etc. Así como análisis de correlación y regresión.

Concretamente en la investigación se realizó una descripción estadística de todas las variables a través de las medidas de tendencia central, por cientos y construcción de gráficos.

Para probar las asociaciones entre variables se empleó pruebas no paramétricas como la Chi cuadrada para una variable y el crosstabs para asociación de variables y para medir la correlación se emplearon los coeficientes de contingencia y de cramer dado que el nivel de medición de las variables involucradas es **nominal**.

Los resultados derivados del procesamiento anterior serán expresados nuevamente en tablas y gráficos que faciliten la comprensión e interpretación de los mismos. El hardware de procesamiento esta conformado por un ordenador tipo PC., Digital Venturis, el cual posee un microprocesador 486.

CAPITULO 5.

Presentación de los resultados

5.1 Aspectos generales.

Como planteamos en la metodología la operacionalización de las variables se realizó mediante la aplicación de un cuestionario para el censo de dirigentes del sectorial comercio el cual estuvo constituido por un total de 100 encuestados. Solo para el caso de la variable; evolución de los indicadores económicos financieros se empleó otra fuente de información.

En el periodo analizado todos los encuestados recibieron capacitación y todas las preguntas fueron respondidas no observándose por tanto puntuaciones perdidas. La relación entre los items y las variables es la siguiente.

Preg. 1-c	Variable: Nivel escolar
Preg. 1-d	Variable: Experiencia de dirección.
Preg. 1-d	Variable: Experiencia en el cargo.
Preg. 2-a	Variable: Recibió capacitación.
Preg. 2-b	Variable: Cantidad de cursos.
Preg. 2-c	Variable: Tipo de capacitación recibida.
Preg. 2-e	Variable: Satisfacción de expectativas.
Preg. 2-f	Variable: Evaluación de programas.
Preg. 2-g	Variable: Retroalimentación.
Preg. 2-h	Variable: Realización del diagnóstico de necesidades.
Preg. 2-j	Variable: Mecanismo de selección.
Preg. 3-a	Variable: Efecto cualitativo de la capacitación.
Preg. 3-b	Variable: Repercusión de la capacitación en la evaluación integral.

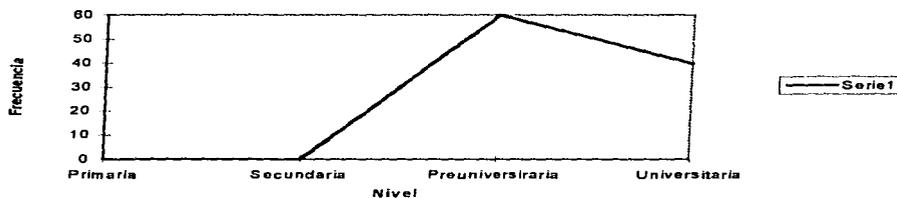
5.2 Análisis univariado

Variable: Nivel Escolar

Tabla #1: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Primaria	1	0	0	0
Secundaria	2	0	0	0
Preuniversitaria	3	60	60	60
Universitaria	4	40	40	100
Total	-	100	100	

Gráfico #1: Nivel cultural



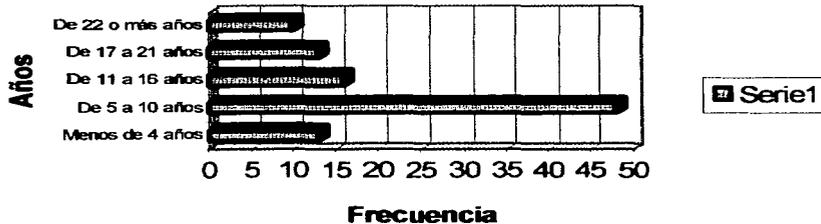
Comentario: La recolección de los datos nos muestra que el sesenta por ciento de los encuestados, tienen un nivel educacional preuniversitario. Se destaca que ningún dirigente, tiene un nivel escolar de primaria o secundaria.

Variable: Experiencia de Dirección.

Tabla #2: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Menos de 4 años	1	13	13	13
De 5 a 10 años	2	48	48	61
De 11 a 16 años	3	16	16	77
De 17 a 21 años	4	13	13	90
De 22 o más años	5	10	10	100
Total	-	100	100	

Gráfico # 2
Experiencia de Dirección

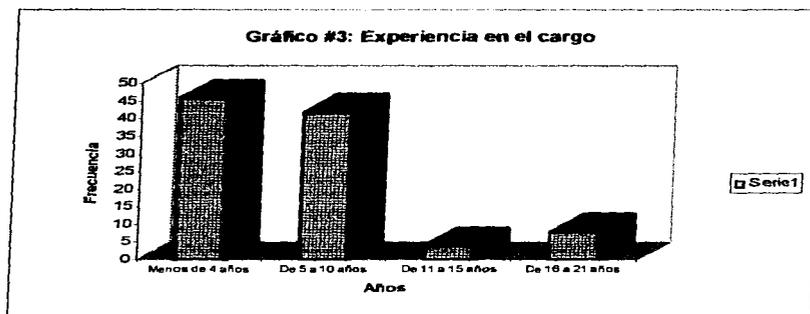


Comentario: Como puede apreciarse en el gráfico 2 y en la tabla la mayor cantidad de los encuestados se encuentran en el intervalo de 5 a 10 años teniendo como promedio 2,6 años. Se destaca que solo el 13 por ciento tienen una experiencia de *menos de cuatro años*.

Variable: Experiencia en el Cargo.

Tablas #3: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Menos de 4 años	1	46	46	46
De 5 a 10 años	2	42	42	88
De 11 a 15 años	3	4	4	92
De 16 a 21 años	4	8	8	100
Total	-	100	100	

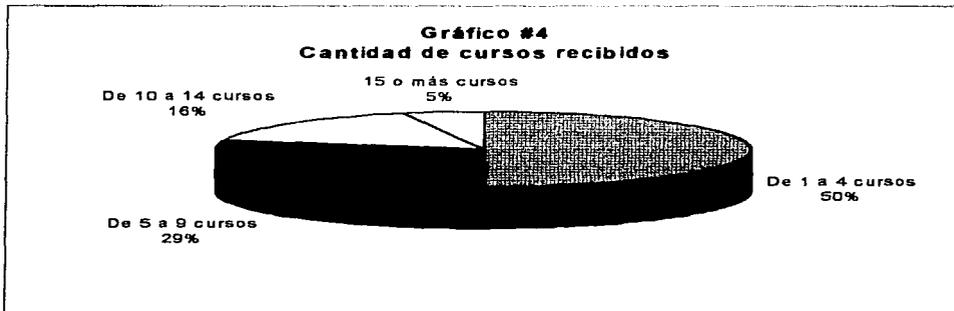


Comentario: Se aprecia que el 88 por ciento de los encuestados tienen una experiencia de dirección *igual o menor a diez años*. La mayor cantidad, gráfico, se agrupa en torno a una experiencia en el cargo de *menos de cuatro años*, siendo la experiencia promedio de 6,9 años.

Variable: Cantidad de Cursos Recibidos.

Tablas #4: Frecuencias.

	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
De 1 a 4 cursos	1	50	50	50
De 5 a 9 cursos	2	29	29	79
De 10 a 14 cursos	3	16	16	95
15 o más cursos	4	5	5	100
Total	-	100	100	

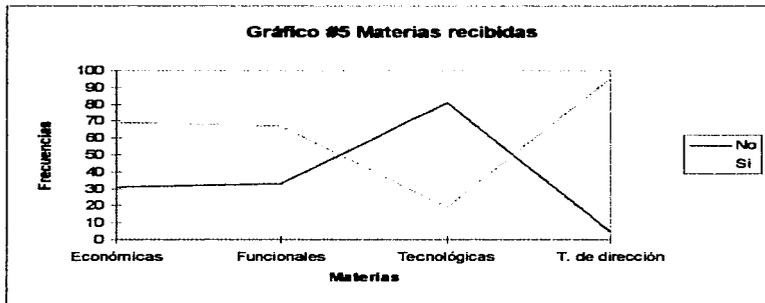


Comentario: El 79 por ciento de los encuestados participaron de 1 a 9 programas de capacitación, destacándose que el 50 por ciento de los mismos recibieron 4 o menos programas de capacitación. Finalmente el promedio de programas de capacitación recibidos por encuestado fue de 5,64.

Variable: Tipo de capacitación recibida

Tabla #5: Frecuencias.

Código y Categoría	Económicas	Funcionales	Tecnológicas	Técnicas de dirección
Código 0 No	31	33	81	5
Código 1 Si	69	67	19	95
Total	100	100	100	100



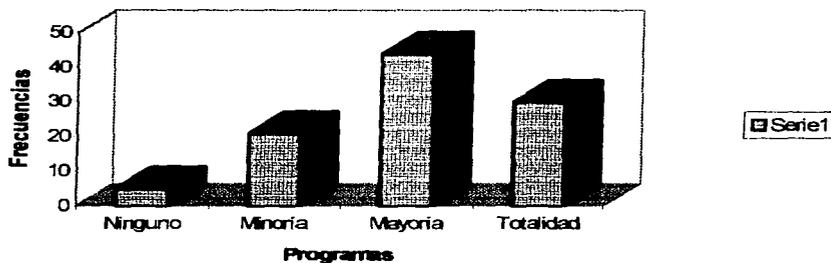
Comentario: Referente a las áreas donde han sido capacitados los dirigentes en el periodo analizado, se observa que el mayor peso de la capacitación correspondió a las *técnicas de dirección*, con un 95 por ciento, a las *áreas económicas y funcionales* correspondió 69 y 67 por ciento respectivamente y por último en el *área tecnológica* solo fueron capacitados el 19 por ciento.

Variable: Mecanismo de selección.

Tabla #6: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Ninguno	1	5	5	5
Minoría	2	21	21	26
Mayoría	3	44	44	70
Totalidad	4	30	30	100
Total	-	100	100	

Gráfico #6
Selección según las necesidades



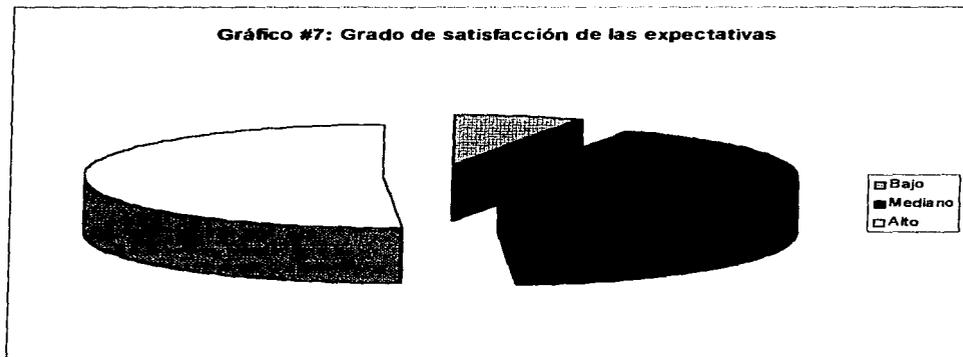
Comentario: Como se aprecia en la tabla y gráfico #6, más del 70 por ciento de los encuestados respondieron que fueron seleccionados para la *mayoría o totalidad* de los programas de capacitación en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje. Se destaca que solo el 5 por ciento respondió que *nunca* ha sido seleccionado de acuerdo con sus necesidades.

Variable: Satisfacción de las expectativas.

Tabla #7: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Bajo	1	7	7	7
Mediano	2	42	41	49
Alto	41	51	51	100
Total	-	100	100	

Gráfico #7: Grado de satisfacción de las expectativas



Comentario: Los datos recolectados muestran que el 51 por ciento de los encuestados consideraron que sus *expectativas* fueron satisfechas en un *alto grado*, para el 41 por ciento fueron satisfechas en un *mediano grado* y solo un 7 por ciento consideró que la satisfacción fue *baja*.

Variable: Frecuencia de retroalimentación.

Tabla #8: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Excepcionalmente	1	6	6	6
Con alguna frecuencia	2	35	35	41
Muy frecuentemente	3	59	59	100
Total	-	100	100	

Gráfico #8 Frecuencia de Retroalimentación



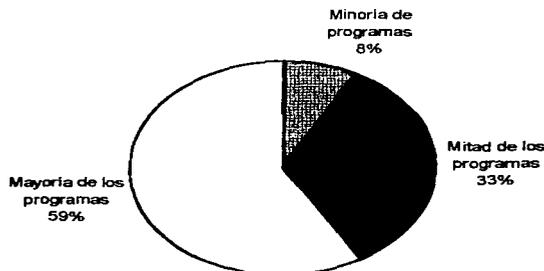
Comentario: Se aprecia que los programas de capacitación implementados, que involucraron a los encuestados, brindaron *retroalimentación* de forma *Muy frecuente* al 59 por ciento de los mismos. Se destaca que solo el seis por ciento manifestó que la recibió solo *excepcionalmente*.

Variable: Evaluación de programas.

Tabla #9: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Minoría de programas	1	8	8	8
Mitad de los programas	2	33	33	41
Mayoría de los programas	3	59	59	100
Total	-	100	100	

Gráfico #9 Evaluación de programas.



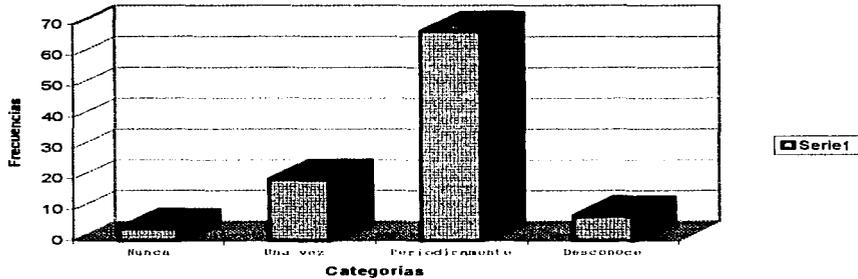
Comentario: Se aprecia que para el 59 por ciento de los encuestados, los programas de capacitación contemplaron evaluaciones. Se destaca que solo para el ocho por ciento la *minoría* de programas fueron evaluados.

Variable: Diagnóstico de necesidades.

Tabla #10: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Nunca	1	4	4	4
Una vez	2	20	20	24
Periódicamente	3	68	68	92
Desconoce	8	8	8	100
Total	-	100	100	

Gráfico #10 Realización del diagnóstico.



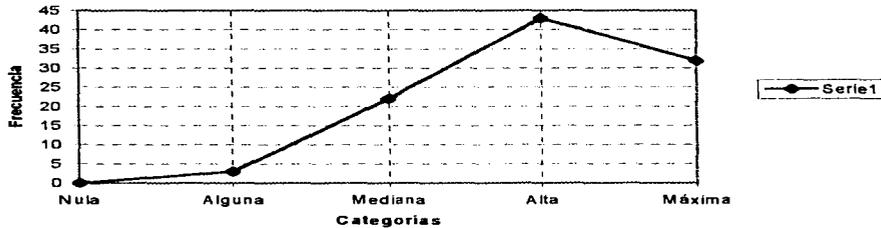
Comentario: De la tabla y el gráfico se deduce que según el 88 por ciento de los encuestados sus empresas realizaron el *diagnóstico de necesidades*. Para el 68 por ciento lo actualizan de manera *periódica* y el 12 por ciento, manifiesta *desconocerlo* o que *nunca* se ha realizado.

Variable: Efecto cualitativo de la capacitación.

Tabla #11 Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Nula	1	0	0	0
Alguna	2	3	3	3
Mediana	3	22	22	25
Alta	4	43	43	68
Máxima	5	32	32	100
Total	-	100	100	

Gráfico #11: Efecto cualitativo de la capacitación



Comentario: Se aprecia que el 75 por ciento de los encuestados son de la opinión de que la capacitación desarrollada en el periodo 91-95 ha tenido una contribución cualitativa de *Alta* a *Máxima*; en el gráfico #11 esta tendencia se observa con claridad. Se destaca que ningún encuestado consideró un efecto *Nulo*, y solo el tres por ciento contestó que había tenido *Algún* efecto.

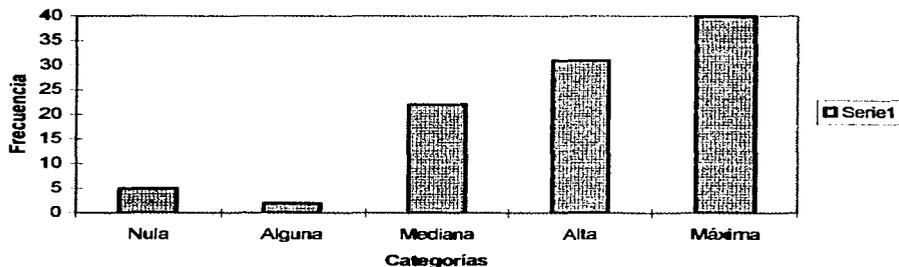
A continuación se describen los cinco ítems de la variable Efecto cualitativo de la capacitación.

A: En la solución de problemas.

Tabla #12: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Nula	1	5	5	5
Alguna	2	2	2	7
Mediana	3	22	22	29
Alta	4	31	31	60
Máxima	5	40	40	100
Total	-	100	100	

Gráfico #12: Solución de problemas



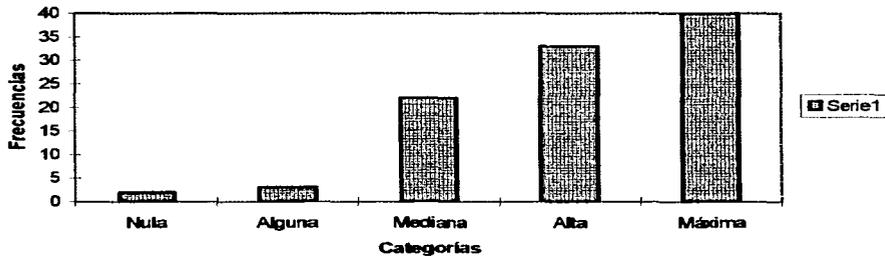
Comentario: Para el 71 por ciento de los encuestados la capacitación ha tenido una contribución de *Alta* a *Máxima* a la Solución de problemas. Se destaca que solo el siete por ciento contestó que la contribución ha sido de *Nula* a *Alguna*.

B: En la planeación, ejecución y control de su trabajo.

Tabla #13: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Nula	1	2	2	2
Alguna	2	3	3	5
Mediana	3	22	22	27
Alta	4	33	33	60
Máxima	5	40	40	100
Total	-	100	100	

Gráfico #13 Planeación, ejecución y control de su trabajo



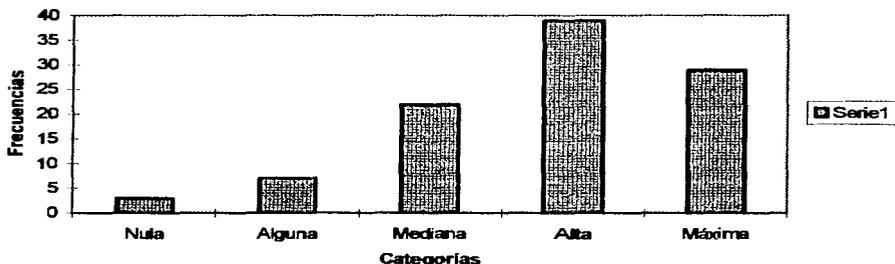
Comentario: En la tabla y gráfico #13, se pone de manifiesto que para el 73 por ciento de los encuestados, la capacitación ha contribuido de una forma *Alta* a *Máxima*. Se destaca que solo el dos por ciento plantea una contribución *Nula*.

C: Organización de su tiempo de trabajo.

Tabla #14: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Nula	1	3	3	3
Alguna	2	7	7	10
Mediana	3	22	22	32
Alta	4	39	39	71
Máxima	5	29	29	100
Total	-	100	100	

Gráfico #14 En la organización de su tiempo de trabajo.



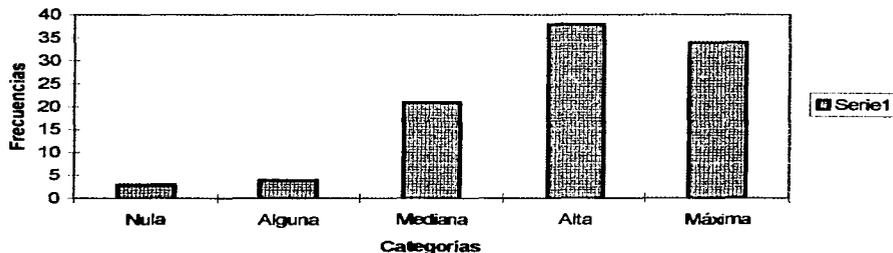
Comentario: Para el 68 por ciento de los encuestados la capacitación ha contribuido de forma *Alta* o *Máxima*, el 22 por ciento lo considera de manera *Mediana* y es relevante que solo para el tres por ciento es *Nulo*.

D: Establecimiento de objetivos, metas y prioridades.

Tabla #15: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Nula	1	3	3	3
Alguna	2	4	4	7
Mediana	3	21	21	28
Alta	4	38	38	66
Máxima	5	34	34	100
Total	-	100	100	

Gráfico #15 En el establecimiento de objetivos, metas y prioridades.



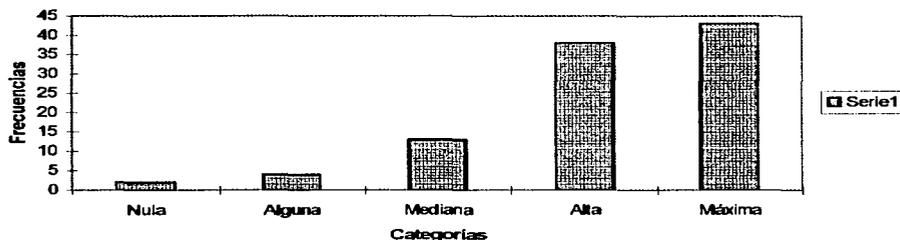
Comentario: Se aprecia que el 72 por ciento de los encuestados consideró que la capacitación ha contribuido de una manera *Alta* a *Máxima*. Solo el tres por ciento de los encuestados contestó que la contribución había tenido un carácter *Nulo*.

E: En sus relaciones de comunicación.

Tabla #16: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Nula	1	2	2	2
Alguna	2	4	4	6
Mediana	3	13	13	19
Alta	4	38	38	57
Máxima	5	43	43	100
Total	-	100	100	

Gráfico #16 En sus relaciones de comunicación.



Comentario: En el gráfico #16 se aprecia que la mayor concentración de las respuestas se agrupan entorno a las categorías *Alta* y *Máxima* (38 y 43 por ciento respectivamente), se destaca que solo el seis por ciento contestó que la contribución había sido *Nula* o *Alguna*.

Variable: Repercusión de la capacitación en la evaluación integral del dirigente.

Tabla #17: Frecuencias.

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS EN PORCIENTO	FRECUENCIAS ACUMULADAS EN PORCIENTO
Bajo grado	1	1	1	1
Mediano grado	2	39	39	40
Alto grado	3	60	60	100
Total	-	100	100	

Gráfico #17 Repercusión de la Capacitación en la Evaluación del Dirigente.



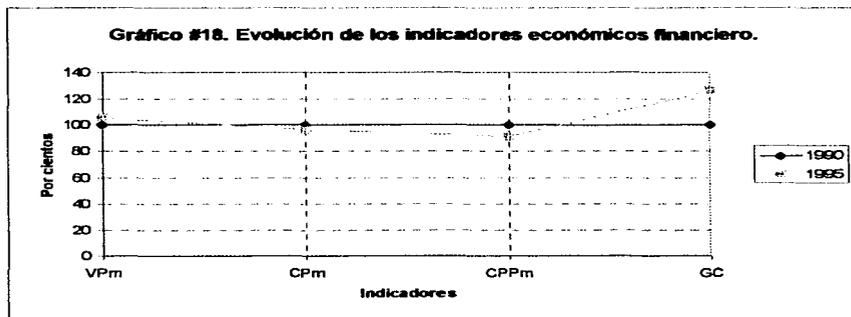
Comentario: Como se observa en la siguiente tabla el 60 por ciento de los dirigentes consideran que la capacitación ha repercutido en un *alto grado* en su evaluación. Solo el 1 por ciento la valora en un *bajo grado*.

Variable: Evolución de los Indicadores Económicos Financieros de la Organización.

Tabla #18: Indicadores Económicos financieros.

Indicadores	Unidad de medida	Diciembre de 1990	Diciembre de 1995	Variación
VPm	Pesos	116 479 000	123 764 520	7 285 520
CPm	Pesos	78 040 930	75 496 355	2 544 575
CPPm	Pesos	0.67	0.61	0.06
GC	Pesos	38 438 070	48 268 154	9 830 084

Fuente: Estado de Resultado - Modelo B - del Sectorial Comercio al cierre del año 1990 y 1995.



Donde:

Vpm: Valor de la Producción Mercantil.

CPm: Costo de la producción Mercantil:

CPPm: Costo por Peso de la Producción Mercantil

Gc: Ganancia de Cálculo.

Comentario: Como se aprecia, se tomaron las mediciones en dos momentos que representan el cierre del año 1990 y 1995, mostrándose una evolución *favorable* de los indicadores seleccionados. En el gráfico se aprecia que el factor que más incidió en el aumento de la ganancia, fue la disminución del costo por peso de producción mercantil.

5.3.- Comprobación de las hipótesis.

El nivel de confiabilidad empleado en la investigación es del 95 por ciento el cual nos permite realizar determinadas generalizaciones para la población objeto de análisis con una seguridad aceptable.

La prueba estadística empleada para aceptar o rechazar las hipótesis descriptivas fue la Chi cuadrada no paramétrica para una sola variable, la cual parte del supuesto de que las frecuencias en las categorías de la variable están proporcionalmente distribuida, el análisis se realiza mediante la comparación entre las frecuencias esperadas y las observadas.

La prueba estadística para aceptar o rechazar las hipótesis correlacionales fue la Chi Cuadrada Crosstabs. Esta prueba, parte del supuesto de que las variables no están asociadas entre si.

Para confirmar el nivel de correlación se emplearán los siguientes coeficientes:

- De contingencia para tablas de 2×2 , que varía de $|0 \text{ a } 0.707|$ y $|0 \text{ a } -0.707|$
- V de Cramer para tablas mayores de 2×2 . Que varía de $|0 \text{ a } 1|$ y $|0 \text{ a } -1|$ *

Aunque en la metodología empleada en la investigación, se planteó que el estudio no es explicativo dado que no analiza relaciones de causa-efecto, si no si nos interesa saber si al menos existe correlación entre las variables seleccionadas. Esto obedece al hecho de que en el marco teórico hemos presentado a la capacitación empresarial a Dirigentes como un sistema donde todas las fases manifiestan una interrelación que les permite alcanzar la finalidad.

* Hernández Sampieri Roberto. Opus cit. 1991

Para H1:

H0: La mayoría de los encuestados, plantearon que sus empresas no realizaron el diagnóstico de las necesidades de capacitación periódicamente.

H1: La mayoría de los encuestados, plantearon que sus empresas realizaron el diagnóstico de las necesidades de capacitación periódicamente.

Chi cuadrada: 104, 160

Grados de libertad: 3

Nivel de significancia: 0.0000

Comentario: Para probar la hipótesis se aplicó una prueba no paramétrica Chi cuadrada, para una sola variable comprobándose que los valores esperados difieren significativamente de los observados con un 100 por ciento de confiabilidad. Por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la de investigación.

De los 100 Dirigentes encuestados, el 68 por ciento respondieron que sus empresas realizan la determinación de las necesidades de capacitación periódicamente, el 20 por ciento planteó que lo realizan una vez. Ver apéndice #2.

Para H2:

H0: La **mayoría** de los encuestados manifestaron no haber sido Seleccionado para la **mayoría** de los programas de capacitación habiendo tenido en cuenta sus Necesidades de Capacitación.

H2: La **mayoría** de los encuestados manifestaron haber sido Seleccionado para la **mayoría** de programas de capacitación habiendo tenido en cuenta sus Necesidades de Capacitación.

Chi cuadrada: 32, 080

Grados de libertad: 3

Nivel de significancia: 0.0000

Comentario: Para comprobar la hipótesis se aplicó una prueba no paramétrica Chi cuadrada para una sola variable comprobándose que las frecuencias esperadas difieren significativamente de las observadas. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación con un 100 por ciento de confiabilidad.

En los resultados obtenidos se aprecia que el 44 por ciento de los dirigentes manifestó que habían sido seleccionados teniendo en cuenta sus Necesidades para la mayoría de los programas de capacitación y el 30 por ciento para la totalidad de los programas. Ver apéndice #3

Para H3:

H0: La **mayoría** de los encuestados manifestaron que la **mayoría** de los programas de capacitación no han contemplado Evaluación.

H3: La **mayoría** de los encuestados manifestaron que la **mayoría** de los programas de capacitación han contemplado Evaluación.

Chi cuadrada: 32, 020

Grados de libertad: 2

Nivel de significancia: 0.0000

Comentario: Para comprobar la hipótesis Se aplicó una prueba no paramétrica Chi cuadrada para una sola variable, comprobándose que las frecuencias esperadas, difieren significativamente de las observadas. Por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la de investigación con un 100 por ciento de confiabilidad.

Los resultados muestran que la **mayoría** de los encuestados, 59 por ciento, manifiestan que la **mayoría** de los programas de capacitación han contemplado Evaluación, el 33 por ciento planteó que aproximadamente la mitad de los programas habían contemplado evaluaciones Ver apéndice #4.

Para H4:

H0: La mayoría de los encuestados manifestaron no haber recibido Retroalimentación muy frecuentemente.

H4: La mayoría de los encuestados manifestaron haber recibido Retroalimentación muy frecuentemente.

Chi cuadrada: 42, 260

Grados de libertad: 2

Nivel de significancia: 0.0000

Comentario: Para comprobar la hipótesis se aplicó una prueba no paramétrica Chi cuadrada para una sola variable, mostrándose que las frecuencias esperadas difieren significativamente de las observadas. Por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la de investigación con una 100 por ciento de confiabilidad.

La mayoría de los encuestados, 59 por ciento, manifestó haber recibido Retroalimentación Muy frecuentemente, el 35 por ciento manifestó que recibía retroalimentación con alguna frecuencia . Ver apéndice #5.

Para H5:

H0: La **mayoría** de los encuestados manifiestan que la capacitación no ha tenido un efecto cualitativo **alto** en las distintas facetas de su actuar como dirigente.

H5: La **mayoría** de los encuestados manifiestan que la capacitación ha tenido un efecto **Cualitativo alto** en las distintas facetas de su actuar como dirigente.

Chi cuadrada: 39, 640

Grados de libertad: 3

Nivel de significancia: 0.0000

Comentario: Para comprobar la hipótesis, se aplicó una prueba no paramétrica Chi cuadrada para una sola variable, evidenciándose que las frecuencias esperadas difieren significativamente de las observadas. Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la de investigación con un 100 por ciento de confiabilidad.

El 43 por ciento de los encuestados, manifestó que la Capacitación recibida en el periodo 1991-1995 ha tenido un efecto **cualitativo alto** y por el 32 por ciento de los mismos, la capacitación recibida tuvo un efecto cualitativo máximo. Ver apéndice #6.

Para H6:

H0: La **mayoría** de los encuestados manifestaron que la capacitación no ha repercutido en un **alto grado** en su evaluación integral como dirigente.

H6: La **mayoría** de los encuestados manifestaron que la capacitación ha repercutido en un **alto grado** en su evaluación integral como dirigente.

Chi cuadrada: 56,660

Grados de libertad: 2

Nivel de significancia: 0.0000

Comentario: Para comprobar la hipótesis se aplicó una Chi cuadrada para una sola variable, verificándose que las frecuencias esperadas, difieren significativamente de las observadas. Por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la de investigación con un 100 por ciento de confiabilidad.

La **mayoría** de los encuestados, sesenta por ciento, fueron de la opinión que la capacitación ha influido en su evaluación integral como dirigente en un **alto grado**. Ver apéndice #7.

Para H7:

H0: Para la mayoría de los Dirigentes, las expectativas no fueron satisfechas altamente.

H7: Para la mayoría de los Dirigentes, las expectativas fueron satisfechas altamente.

Chi cuadrada: 30, 380

Grados de libertad: 2

Nivel de significancia: 0.0000

Comentario: Para comprobar la hipótesis se empleó una prueba no paramétrica Chi cuadrada para una sola variable, se observó que las frecuencias esperadas difieren significativamente de las observadas. Por lo que rechazamos H0 y aceptamos la hipótesis de investigación con un 100 por ciento de confiabilidad.

El 51 por ciento de los encuestados son de la opinión que sus expectativas fueron satisfechas en los programas de capacitación que los involucraron altamente y para el 42 por ciento estas, fueron satisfechas medianamente. Ver apéndice #8.

Para H8:

H0: Los logros cualitativos, que de la capacitación han obtenido los Dirigentes no esta relacionado, con que hayan sido seleccionado con arreglo a sus necesidades.

H8: Los logros cualitativos, que de la capacitación han obtenido los Dirigentes esta relacionado, con que hayan sido seleccionado con arreglo a sus necesidades.

Chi cuadrada: 1, 733

Grados de libertad: 1

Nivel de significancia: 0, 188

Coefficiente de contingencia: 0, 188

Comentario: Para probar o rechazar la hipótesis, se aplicó una prueba no paramétrica Chi cuadrada crosstabs, comprobándose que no existe asociación entre las variables para esta población.

Como se observa el nivel de significancia no se corresponde con el previsto en la investigación por lo que aceptamos H0 y rechazamos la hipótesis de investigación. Ver apéndice #9.

Para H9.

H0: Los logros cualitativos, que de la capacitación han obtenido los Dirigentes no esta relacionado, con el grado de satisfacción de sus expectativas.

H9: Los logros cualitativos, que de la capacitación han obtenido los Dirigentes esta relacionado, con el grado de satisfacción de sus expectativas.

Chi cuadrada: 14, 838

Grados de libertad: 2

Nivel de significancia: 0, 001

Coefficiente de cramer: 0, 385

Comentario: Para comprobar la hipótesis, se aplico una prueba Chi cuadrada crosstabs comprobándose que si existe asociación entre las variables de forma significativa. Por lo que rechazamos H0 y aceptamos la hipótesis de investigación con un 99 por ciento de confiabilidad.

El coeficiente de correlación nos indica que las variables, están asociadas directamente en una magnitud aceptable.. Ver apéndice #10.

Para H10.

H0: El hecho de que los dirigentes hayan sido seleccionados según sus necesidades no está relacionado con la repercusión de la capacitación en su evaluación integral como dirigente.

H10: El hecho de que los dirigentes hayan sido seleccionados según sus necesidades está relacionado con la repercusión de la capacitación en su evaluación integral como dirigente.

Chi cuadrada: 9,433

Grados de libertad: 1

Nivel de significancia: 0,002

Coefficiente de contingencia: 0,294

Comentario: Para comprobar la hipótesis se empleó una prueba no paramétrica Chi cuadrada crosstabs, verificándose que las variables están asociadas. Por lo que rechazamos H0 y aceptamos la hipótesis de investigación con un 99.8 por ciento de confiabilidad.

El coeficiente de contingencia nos muestra que las variables están correlacionadas positivamente a un nivel aceptable. Ver apéndice #11.

Para H11:

H0: El grado de satisfacción de las expectativas de los Dirigentes no esta relacionado con la repercusión de la capacitación en la evaluación integral de los mismos.

H11: El grado de satisfacción de las expectativas de los Dirigentes esta relacionado con la repercusión de la capacitación en la evaluación integral de los mismos.

Chi cuadrada: 11,765

Grados de libertad: 1

Nivel de significancia: 0,001

Coefficiente de contingencia: 0,324

Comentario: Se empleó una prueba no paramétrica Chi cuadrada crosstabs para comprobar la hipótesis, el nivel de significancia nos indica que las variables están asociadas. Por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la de investigación con un 99.9 por ciento de confiabilidad.

El coeficiente de contingencia nos muestra que las variables están asociadas positivamente en un nivel aceptable. Ver apéndice #12.

Para H12:

H0: El hecho de que los programas de capacitación hayan sido evaluados no está relacionado con la repercusión de la capacitación en la evaluación integral del dirigente.

H12: El hecho de que los programas de capacitación hayan sido evaluados está relacionado con la repercusión de la capacitación en la evaluación integral del dirigente.

Chi cuadrada: 27,346

Grados de libertad: 1

Nivel de significancia: 0,000

Coefficiente de contingencia: 0,463

Comentario: Se empleó una prueba no paramétrica Chi cuadrada crosstabs para comprobar la hipótesis, el nivel de significancia nos indica que las variables están asociadas. Por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la de investigación con un 100 por ciento de confiabilidad.

El coeficiente de contingencia nos muestra que las variables están asociadas positivamente en un nivel aceptable de 0.463. Ver apéndice #13.

Conclusiones y Recomendaciones:

Un primer gran objetivo de la investigación fue el desarrollar un enfoque sistémico del proceso de capacitación en las organizaciones. Durante el desarrollo del trabajo, hemos demostrado que la capacitación empresarial a Dirigentes constituye un sistema, que cuenta con un conjunto de fases bien definidas, de cuya interacción e implementación depende el logro de los objetivos.

Hemos hecho énfasis en el marco teórico, que el punto de partida, condición necesaria, está constituido por la detección de las necesidades de capacitación. De ello depende el que se puedan estructurar procesos de capacitación que se reviertan en un desarrollo integral de los Dirigentes lo cual contribuye a alcanzar los objetivos empresariales.

Sin embargo no solo basta con conocer dichas necesidades sino que es necesario implementar programas de capacitación que reconozcan las mismas, definiéndose de forma precisa los objetivos quienes deben establecer con claridad lo que se pretende alcanzar.

De otro lado hemos abordado el carácter dinámico de estos procesos, donde con una evaluación y retroalimentación de todas sus fases se garantiza la calidad del mismo. Se ha presentado al Dirigente - Cuadro - como un tipo especial de alumno, quien traslada a la capacitación sus experiencias, status, su propia tecnología de resolución de problemas, lo cual, es necesario tener muy presente en los procesos de capacitación.

Como aspecto importante se ha destacado la necesidad de realizar una evaluación de la capacitación dado, en primer lugar, porque la organización eroga una gran cantidad de recursos económico financieros y de tiempo y espera mayores resultados de sus ejecutivos.

Este carácter pragmático obliga a verificar si realmente los conocimientos, habilidades, hábitos y convicciones que hayan sido desarrollados por los alumnos, realmente les son de utilidad para la realización de su trabajo de dirección y si ello se expresa por lo tanto en la evaluación que de su trabajo se realiza periódicamente en la organización.

También hemos planteado que los productos o salidas de los procesos de capacitación deben incidir positivamente en los indicadores de la gestión económica como costos, ganancia y ventas los cuales resumen la gestión empresarial, sin dejar de reconocer la multiplicidad de factores que en los mismos influyen. Otro gran objetivo de la investigación fue el análisis de la base normativa de la capacitación empresarial para las empresas cubanas.

Del mismo, podemos concluir, que los documentos normativos son expresión de una concepción que reconoce en primer lugar, el carácter sistémico de la capacitación lo cual se concretiza en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y en segundo lugar la necesidad de utilizar enfoques y métodos que se correspondan con el desarrollo de una capacitación dinámica y práctica.

Este sistema, como ya analizamos, abarca desde los procesos de selección, movimiento y reserva de los Dirigentes, hasta los necesarios procesos de Preparación Superación y Evaluación de los Cuadros empresariales.

En un tercer momento, realizamos una caracterización de los procesos de capacitación que han involucrado a los Dirigentes del Sector Comercio de la Provincia Las Tunas lo cual se efectuó a través de la percepción que de dichos procesos estos han tenido.

Como aspectos centrales de este estudio de campo, han sido el análisis de si se ha observado el enfoque sistémico de la capacitación en la concepción e implementación de los programas y si se ha considerado de utilidad por parte de los encuestados la capacitación recibida en el periodo 1991-1995 y como ello, ha contribuido a la calidad de su evaluación como Cuadro empresarial.

Estas dos vertientes resume la organización del proceso de capacitación y la observación de los resultados que del mismo se han obtenido por la Entidad y los participantes.

Conclusiones y recomendaciones

En sentido general los procesos de capacitación se desarrollaron acorde con las normativas establecidas para las empresas cubanas observándose un enfoque sistémico en su implementación sin embargo deseamos concluir y sugerir acerca de la medida, la magnitud de la aplicación de dichas normativas y enfoque.

Podemos concluir que para la mayoría de los encuestados los procesos de capacitación que los han involucrados han repercutido favorablemente en su trabajo de dirección lo cual se manifiesta en la incidencia que estos han tenido en su evaluación como Dirigentes y los efectos cualitativos producidos en las distintas facetas de su actuar en la organización. Por lo que evaluamos la capacitación como positiva.

En correspondencia con lo anterior pudimos comprobar que se realizó la detección de las necesidades de capacitación para los dirigentes empresariales y que la gran mayoría de los encuestados (74 %) fueron seleccionados para recibir capacitación en correspondencia con sus necesidades.

De aquí que sugiramos al Sectorial comercio que la selección que de sus Cuadros haga, para recibir capacitación, tenga en cuenta en un cien por ciento las necesidades de los mismos.

Los programas de capacitación en un 59 por ciento contemplaron evaluación, aunque ello fue suficiente para aceptar la hipótesis de la investigación, evidencia que para un gran número de estos, no se verificó si se estaban alcanzando los objetivos, de aquí que recomendamos que la organización garantice (sugiera, controle y supervise) que el 100 por ciento de los programas contemplen los sistemas de evaluación.

Hemos recalcado el hecho de que la capacitación a Dirigentes debe contener un fuerte sistema de retroalimentación lo cual permite al alumno comparar su modo de acción con el sugerido, posibilitando cambiar o reafirmar su comportamiento.

Conclusiones y recomendaciones

Sin embargo en el estudio se verificó que para el 59 por ciento de los encuestados se brindó retroalimentación muy frecuentemente de aquí que sugiramos a la organización que supervise que los programas de capacitación que se desarrollen posean sistemas de retroalimentación más sistemáticos.

Las expectativas de los alumnos, conjuntamente con los objetivos, permiten establecer la dirección de los procesos de capacitación, su reconocimiento garantiza en gran medida, el nivel motivación de los estudiantes. Sin embargo hemos comprobado que solo para el 51 por ciento de los encuestados estas fueron satisfechas plenamente.

Por ello recomendamos a la organización que exija que los procesos de capacitación que se implementen para sus dirigentes reconozcan en un mayor grado las expectativas que traen los cursistas al arribar a dichos procesos.

Es halagüeño el hecho de que para el 75 por ciento de los encuestados la capacitación haya tenido un alto o máximo efecto cualitativo para la realización de sus trabajo de dirección sin embargo, para el resto no fue así. Ello pudo estar vinculado con el problema de la selección y de la falta de evaluación y retroalimentación aspectos sobre los cuales ya hemos realizado las sugerencias pertinentes.

Es también halagüeño el hecho, de que los indicadores de gestión empresarial hayan tenido una mejoría en el periodo objeto de análisis sin embargo, solo los hemos utilizado como un elemento de comparación, dado que el mostrar una real correlación entre la capacitación y estos, obedece a un riguroso análisis discriminante que escapa al alcance y objetivos de la investigación.

La evaluación que de los Dirigentes se efectúa anualmente, es un espejo del actuar de los Cuadros de dirección reflejándose en ella los aciertos y logros de los mismos, pudimos constatar en el estudio, que el 60 por ciento de los encuestados opinaron que la capacitación había contribuido altamente a dicha evaluación.

De aquí que nos permitamos sugerir que los programas de capacitación que se implemente se dirijan también, a resolver los problemas que les han sido señalados como deficiencias en las evaluaciones que anualmente se le practican a sus cuadros empresariales.

En la investigación se pudo establecer la lógica relación que deben existir entre las fases del proceso de capacitación expresado en la correlación de algunas de las variables fundamentales, como satisfacción de expectativas, selección en función de las necesidades, repercusión de la capacitación en la evaluación integral del dirigente, los efectos cualitativos de la capacitación y la evaluación de programas de capacitación.

Aunque se rechazó la hipótesis H8 - relación necesidades con efecto cualitativo -, la hipótesis H10, nos confirma que existe relación entre el mecanismo de selección - en función de las necesidades o no -, y la repercusión de la capacitación en la evaluación integral del dirigente.

Descamos proponer que la organización realice investigaciones periódicas para evaluar la capacitación, apoyada en la metodología empleada en este trabajo, la cual se debe complementar con la realización y comparación de series de D.N.C., y la aplicación de instrumentos que permitan valorar la magnitud del cambio operado en sus ejecutivos de una forma más objetiva. Podemos inferir de los resultados que las empresas comercio de la provincia Tunas que en el futuro realicen capacitación bajo este enfoque, obtendrán buenos resultados.

Por último queremos plantear que la evaluación de la capacitación se realizó a través de la percepción de los dirigentes, ello, aunque es válido, dado que constituyen el objeto de la capacitación, para objetivar más los resultados se debe profundizar en la calidad de las sus evaluaciones como dirigentes y reanalizar el proceso de ejecución de las fases del sistema.

Bibliografía.

- Afanasiev V. " El enfoque sistémico aplicado al conocimiento social ". Revista Ciencias Sociales #1, Academia de ciencias de La U.R.S.S., 1987.
- Alpander G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Colombia, Ed. Norma. S. A. 1982.
- Arias G. Fernando. Capacitación para la Excelencia. México, Ed. Argus S.A de C.V, 1988.
- Bertanffy Von Ludwing. Teoría general de sistemas. México. 1976.
- Bleicken B Von. Manual para adiestramiento de personal. México, Ed. Herrero Hermanos, 1960.
- Borrego Díaz Orlando. La ciencia de dirección. Supscer. La Habana. 1989
- Burke W. Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo. México, Ed. SITESA, 1989.
- CAPINTE (Capacitación integral, S. C). " Elaboración y programas de capacitación ". México, 1987.
- Carrillo Landeros Ramiro. Metodología y Administración. México. Ed. Limusa. 1982.
- Chain P Ma Magdalena. Capacitación en equipos de trabajo. Tesis de grado. México. 1994.
- Craig R y L Bittel L. Manual de entrenamiento y desarrollo del personal. México, Ed. Diana, 1971.
- Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 1989.
- Dávila I Carlos. Teorías organizacionales y de organización. Mc Graw Hill. México. 1985.
- Castro Ruz Fidel. Decreto-ley 82. Sistema de trabajo con los cuadros. La Habana. Septiembre de 1984.
- Cienfuegos Osmani. Decreto N° 125. Reglamento del decreto-ley sobre el sistema del trabajo con los cuadros del Estado. La Habana. Septiembre de 1984.
- Dowling R John. Como desarrollar un programa de Capacitación y Entrenamiento. México, Ed. Nueva Editorial Interamericana, 1936.
- Fiedler F y Chemers, M. Liderazgo y administración efectiva. México, Ed. Trillas. 1985.
- Freman M Jean. " Human Resources Planning ". Management Quaterly, Fall 1993 v34 n3
- Geoff Anderson. " A proactive model for training needs analysis ". Journal of European Industrial Training, March 1994 v18 n3 p23(6).
- Grados J Beutelspasher O y Castro M. Calificación de méritos. Evaluación de la conducta laboral. México, De. Trillas, 1980.
- Hensler Jack. " Mentoring at the mangement level ". Canadian Management, Fall 1994 v19 n3 p19(3).

Bibliografía

- Hernández S Roberto. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill. 1995.
- Jiménez J. "Capacitación y desarrollo en la industria. Su reglamentación en México". México, 1987.
- Katz D y Kahn Robert. La psicología social en las organizaciones. México. 1977.
- Kast E Freemont y Rosenzweig E James. Administración en las Organizaciones. "Enfoque de Sistemas y de Contingencias". México. Ed. Mc Graw Hill. Cuarta edición. 1988.
- Ludwing Von Bertalanffy. Perspectivas en la Teoría General de Sistemas. Madrid. Ed. Alianza Editorial. 1979.
- Margulles Newton y Raia P Antony. Desarrollo organizacional valores procesos y tecnología. México. 1995.
- Marroguín J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos Humanos. México, Ed. Gernika. 1978.
- MC. Clelland Samuel. A system approach to determining productivity training needs. *Industrial Management*, July-August 1993 v35 n4 p15(4).
- Mc. Gehee William. Adiestramiento y Formación profesional. México, Ed. Limusa, 1986.
- Mc. Gregor D. Mando y motivación. México, Ed. Diana. 1974.
- Mendoza A. La capacitación práctica en las oerganizaciones. Métodos y Técnicas. México, Ed. Trillas, 1985.
- Morell P Ramón. Como medir los objetivos de capacitación. *Periódico 26. Las tunas. Cuba*. 14 de diciembre de 1991.
- Morton B Robert. " The organizational Training Laboratory ". *Training Directors Journal*. Octubre, 1964.
- Newton Margulles y Raia R Anthony. Desarrollo Organizacional: Valores proceso y tecnología. México, Ed. Diana 1992.
- Ortega R Agustín. Planificación de la Capacitación en las Empresas. La habana, Ed. Política, 1990.
- Pérez A Gerardo. La formulación de objetivos. *Revista educación y desarrollo. La habana*. 1993.
- Pfeiffer William. *Using structural experiences in Human Resource development*. San Diego, 1988.
- Pinto A. Decálogo de capacitación. México. Ed. Trillas. 1992.
- Reyes A. El análisis de puestos. México, Ed. Limusa, 1966.
- Rodríguez G. Francisco. Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. La habana, Ed. Pueblo y Educación, 1990.
- Saad E. " Análisis y estructuración de contenidos de Aprendizaje. Metodología para la Educación Y la Capacitación ". México, Centro de estudios continuos de la Facultad de Psicología U.N.A.M. 1987.
- Selección de Documentos Políticos jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Ed. Política. La habana. 1986.

Bibliografía

- Siegel L y Lane Y. La psicología en las organizaciones. México, Ed. CECSA, 1980.
- Siliceo A. Capacitación y desarrollo de personal. México, Ed. Limusa, 1973.
- Stanley Vanagunas y Webb Jody. " Administrative innovation and the training of public management ". Public Personal Management, Fall 1994 v23 n3 p437(10).
- Stanton E. Sistemas efectivos de Solicitud y Selección de personal. México, Ed. Limusa, 1985.
- SUPSCER. Documento Directivo para la Planificación y Control del proceso de Capacitación a Cuadros y sus Reservas. La habana, De. Consejo de Estado, 1990.

APÉNDICES

Apéndice #1. Validación del instrumento. Coeficiente Alfa-Cronbach.

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	CALIDAD	Efecto Cualitativo de la Capacitación
2.	EVA1	Repercusión en la evaluación integral del dirigente
3.	FEEDBACK	Frecuencia de retroalimentación
4.	OBJMETAS	Establecimiento de objetivos, metas y pr
5.	SAEXPECT	Satisfacción de expectativas
6.	SELNEC1	Mecanismo de selección
7.	SAEXPECT	satisfacción de expectativas

	Mean	Std Dev	Cases
1.	CALIDAD	4,0400	,8155 100,0
2.	EVA1	1,6000	,4924 100,0
3.	FEEDBACK	2,5300	,6106 100,0
4.	OBJMETAS	3,9600	,9941 100,0
5.	SAEXPECT1	1,4100	,4943 100,0
6.	SELNEC1	1,7400	,4408 100,0
7.	SAEXPECT	2,3300	,6204 100,0

Reliability Coefficients

N of Cases = 100,0

N of Items = 7

Alpha = ,7579

Apéndice #2 Realización del diagnóstico de necesidades. Prueba de hipótesis H1.

DNAEMP determinación de necesidades

	Observed N	Expected N	Residual
1 Nunca	4	25,0	-21,0
2 Una vez	20	25,0	-5,0
3 Periódicamente	68	25,0	43,0
4 Desconoce	8	25,0	-17,0
Total	100		

Test Statistics

	DNAEMP determinación de necesidades
Chi-Square ^a	104,160
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 25,0.

Apéndice #3 Variable Mecanismo de selección. Prueba de hipótesis H2.

SELNEC selección según necesidades

	Observed N	Expected N	Residual
1 Ninguno	5	25,0	-20,0
2 Minoría	21	25,0	-4,0
3 Mayoría	44	25,0	19,0
4 Totalidad	30	25,0	5,0
Total	100		

Test Statistics

	SELNEC selección según necesidades
Chi-Square ^a	32,080
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 25,0.

Apéndice #4: Variable Evaluación de Programas. Prueba de hipótesis H3.

EVAPROG Evaluación de programas

	Observed N	Expected N	Residual
1 Minoría	8	33,3	-25,3
2 Mitad	33	33,3	-,3
3 Mayoría	59	33,3	25,7
Total	100		

Test Statistics

	EVAPROG Evaluación de programas
Chi-Square ^a	39,020
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (.0%)
have expected
frequencies less
than 5. The
minimum expected
cell frequency is
33,3.

Apéndice #5: Variable Frecuencia de Retroalimentación. Prueba de hipótesis H4.

FEEDBACK Frecuencia de retroalimentación

	Observed N	Expected N	Residual
1 Solo excepcionalmente	6	33,3	-27,3
2 Con alguna frecuenciacia	35	33,3	1,7
3 Muy frecuentemente	59	33,3	25,7
Total	100		

Test Statistics

	FEEDBACK Frecuencia de retroalimentación
Chi-Square ^a	42,260
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 33,3.

Apéndice #6 Variable Efecto Cualitativo de la Capacitación. Prueba de hipótesis H5.

CALIDAD Efecto Cualitativo de la Capacitación

	Observed N	Expected N	Residual
2 Alguna	3	25,0	-22,0
3 Mediana	22	25,0	-3,0
4 Alta	43	25,0	18,0
5 Máxima	32	25,0	7,0
Total	100		

Test Statistics

	CALIDAD Efecto Cualitativo de la Capacitación
Chi-Square ^a	34,640
df	3
Asymp. Sig.	,000

^a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 25,0.

Apéndice #7 Variable Repercusión de la Capacitación en la Evaluación Integral del Dirigente. Prueba de hipótesis H6.

EVCUADRO Repercusión de la Capacitación en su Evaluación como Dirigente

	Observed N	Expected N	Residual
1 Bajo grado	1	33,3	-32,3
2 Mediano grado	39	33,3	5,7
3 Alto grado	60	33,3	26,7
Total	100		

Test Statistics

	EVCUADRO Repercusión de la Capacitación en su Evaluación como Dirigente
Chi-Square ^a	53,660
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 33,3.

Apéndice #8 Satisfacción de Expectativas. Prueba de hipótesis H7.

SAEXPEC satisfacción de expectativas

	Observed N	Expected N	Residual
1 Baja	7	33,3	-26,3
2 Mediano	42	33,3	8,7
3 Alto	51	33,3	17,7
Total	100		

Test Statistics

	SAEXPEC satisfacción de expectativas
Chi-Square ^a	32,420
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 33,3.

Apéndice #9. Relación entre las variables Efecto cualitativo de la capacitación y Mecanismo de selección. Prueba de hipótesis H8.

CALIDAD2 * SELNEC1 Crosstabulation

			SELNEC1		Total
			1,00	2,00	
CALIDAD2	1,00	Count	9	16	25
		% of CALIDAD2	36,0%	64,0%	100,0%
		% of Total	9,0%	16,0%	25,0%
	2,00	Count	17	58	75
		% of CALIDAD2	22,7%	77,3%	100,0%
		% of Total	17,0%	58,0%	75,0%
Total		Count	26	74	100
		% of CALIDAD2	26,0%	74,0%	100,0%
		% of Total	26,0%	74,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (1-tailed)
Pearson Chi-Square	1,733 ^a	1	,188		
Continuity Correction	1,100	1	,292		
Likelihood Ratio	1,658	1	,198		
Fisher's Exact Test				,199	,148
Linear-by-Linear Association	1,715	1	,190		
N of Valid Cases	100				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,50.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal Measures	Phi	,132	,188
	Cramer's V	,132	,188
	Contingency Coefficient	,130	,188
N of Valid Cases		100	

Apéndice #10 Relación entre las variables Satisfacción de expectativas y Efecto cualitativo de la capacitación. Prueba de hipótesis H9.

CALIDAD2 Efecto cualitativo de la capacitación * SAEXPEC satisfacción de expectativas
Crosstabulation

	Count	% of CALIDAD2 Efecto cualitativo de la capacitación	SAEXPEC satisfacción de expectativas			Total
			1 Baja	2 Mediana	3 Alta	
CALIDAD2 Efecto cualitativo de la capacitación	1,00	Count	0	0	0	25
		% of CALIDAD2 Efecto cualitativo de la capacitación	24,0%	36,0%	40,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	0,0%	10,0%	25,0%
	2,00	Count	1	33	41	75
		% of CALIDAD2 Efecto cualitativo de la capacitación	1,3%	44,0%	54,7%	100,0%
		% of Total	1,0%	33,0%	41,0%	75,0%
Total		Count	7	42	61	100
		% of CALIDAD2 Efecto cualitativo de la capacitación	7,0%	42,0%	51,0%	100,0%
		% of Total	7,0%	42,0%	51,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	14,836 ^a	2	,001
Likelihood Ratio	12,589	2	,002
Linear-by-Linear Association	8,696	1	,010
N of Valid Cases	100		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal Measures	Phi	,385	,001
	Cramer's V	,385	,001
	Contingency Coefficient	,359	,001
N of Valid Cases		100	

Apéndice #11 Relación entre las variables Mecanismo de Selección y Evaluación Integral el Dirigente. Prueba de hipótesis H10.

EVA1 * SELNEC1 Mecanismo de selección
Cross-tabulation

		SELNEC1 Mecanismo de selección		Total
		1,00	2,00	
EVA1	1,00	Count 17	23	40
		% of EVA1 42,5%	57,5%	100,0%
		% of Total 17,0%	23,0%	40,0%
2,00		Count 9	51	60
		% of EVA1 15,0%	85,0%	100,0%
		% of Total 9,0%	51,0%	60,0%
Total		Count 26	74	100
		% of EVA1 26,0%	74,0%	100,0%
		% of Total 26,0%	74,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (1-tailed)
Pearson	9,433 ^a	1	,002		
Chi-Square					
Continuity Correction	8,058	1	,005		
Likelihood Ratio	9,338	1	,002		
Fisher's Exact Test				,005	,002
Linear-by-Linear Association	9,339	1	,002		
N of Valid Cases	100				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,40

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal Measures	Phi	,307	,002
	Cramer's V	,307	,002
	Contingency Coefficient	,294	,002
N of Valid Cases		100	

Apéndice #12 Relación entre las variables Satisfacción de expectativas y Evaluación integral del Dirigente. Prueba de hipótesis H11.

EVA1 Evaluación integral del dirigente * SAEEXPECT1 Satisfacción de expectativas Crosstabulation

			SAEEXPECT1 Satisfacción de expectativas		Total
			1,00	2,00	
EVA1 Evaluación integral del dirigente	1,00	Count	28	12	40
		% of EVA1 Evaluación integral del dirigente % of Total	70,0%	30,0%	
	2,00	Count	21	39	60
		% of EVA1 Evaluación integral del dirigente % of Total	35,0%	65,0%	
Total		Count	49	51	100
		% of EVA1 Evaluación integral del dirigente % of Total	49,0%	51,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp Sig (2-tailed)	Exact Sig (2-tailed)	Exact Sig (1-tailed)
Pearson	11,785 ^a	1	,001		
Chi-Square					
Continuity Correction	10,408	1	,001		
Likelihood Ratio	12,027	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,847	1	,001		
N of Valid Cases	100				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,60

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal Measures	Phi	,343	,001
	Cramer's V	,343	,001
	Contingency Coefficient	,324	,001
N of Valid Cases		100	

Apéndice #13. Relación entre las Variables Evaluación de programas y en la Evaluación integral del dirigente. Prueba de hipótesis H12.

EVAPRO1 Evaluación de programas * EVA1 Evaluación Integral del dirigente Crosstabulation

			EVA1 Evaluación integral del dirigente		Total
			1,00	2,00	
EVAPRO1 Evaluación de programas	1,00	Count	29	12	41
		% of EVAPRO1 Evaluación de programas	70,7%	29,3%	100,0%
		% of Total	29,0%	12,0%	41,0%
	2,00	Count	11	48	59
	% of EVAPRO1 Evaluación de programas	18,6%	81,4%	100,0%	
	% of Total	11,0%	48,0%	59,0%	
Total	Count	40	60	100	
	% of EVAPRO1 Evaluación de programas	40,0%	60,0%	100,0%	
	% of Total	40,0%	60,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (1-tailed)
Pearson Chi-Square	27,348 ^b	1	,000		
Continuity Correction ^a	25,219	1	,000		
Likelihood Ratio	28,270	1	,000		
Fisher's Exact Test ^a				,000	,000
Linear-by-Linear Association	27,073	1	,000		
N of Valid Cases	100				

^a Computed only for a 2x2 table

^b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,40

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal Measures	Phi	,523	,000
	Cramer's V	,523	,000
	Contingency Coefficient	,463	,000
	N of Valid Cases	100	