

00661

26
24

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**“ DIAGNOSTICO PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACION EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA
PARA EMPRESARIOS CUBANOS”**

**TESIS QUE PRESENTA
EL LIC. MANUEL RAFAEL SANCHEZ SOSA
PARA OBTAR POR EL TITULO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACION(ORGANIZACIONES)**

TUTOR: MAESTRO JESUS PEREZ PONCE

MEXICO, 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

INTRODUCCION	I
CAPITULO I: MARCO TEORICO.	1
1.- Consideraciones teóricas acerca de la capacitación a cuadros en Cuba.	1
1.1.- Sobre el concepto de cuadro de dirección.	1
1.2.- La problemática de la capacitación en Cuba.	4
1.3.- El subsistema de preparación y superación de cuadros del Estado y su Reserva.	9
1.4.- Características de la capacitación a cuadros en Cuba.	16
1.5.- El enfoque sistémico en la capacitación.	20
1.6.- Necesidad del enfoque sistémico en la capacitación.	25
1.7.- Características sociopsicológicas de la capacitación a cuadros en Cuba.	32
1.8.- Principios de la capacitación a cuadros en Cuba.	35
1.9.- Necesidad de capacitación del empresario cubano en Administración Estratégica.	37
1.9.1.- Principales cambios que han tenido lugar en el entorno empresarial cubano en la década del 90.	38
1.9.2.- Principales reformas económicas realizadas en Cuba en los últimos años	39
CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO.	43
2.1.- Origen de la investigación.	43
2.2.- Planteamiento del problema.	44
2.3.- Objetivos de la investigación.	46

2.3.1.- Objetivos generales.	46
2.3.2.- Objetivos específicos.	46
2.4.- Justificación.	46
2.5.- Hipótesis de trabajo.	48
2.6.- Variables de interés.	48
2.7.- Conceptualización de variables.	49
2.8.- Operacionalización.	50
2.9.- Método de selección de los participantes.	50
2.9.1.- Universo de estudio.	50
2.9.2.- Población.	50
2.9.3.- Diseño muestral.	51
2.10.- Criterios de selección de los participantes.	53
2.10.1.- Criterio de inclusión	53
2.10.2.- Criterio de exclusión	54
2.10.3.- Criterio de eliminación	54
2.11.- Selección de las unidades de análisis.	54
2.11.1.- Acerca del instrumento de medición	54
2.11.2.- Cuestionarios	54
2.12.- Método y análisis de la información.	55
2.12.1.- Tipo de estudio	55
2.13.- Condiciones de aplicación y medición.	55
2.14.- Acerca del diseño y aplicación del instrumento.	56
2.15.- Validez y confiabilidad.	57
2.16.- Modelo estadístico.	57

CAPITULO III: PRUEBA DE CAMPO Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.	58
3.1.- Prueba piloto.	58
3.2.- Presentación de los resultados.	58
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	68
4.1.- Prueba de hipótesis.	68
4.1.1.- Procedimiento de aceptación o rechazo de las hipótesis.	68
CAPITULO V: PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA PARA EMPRESARIOS CUBANOS.	85
5.1.- Resumen del programa.	85
5.1.1.- Objetivo general	85
5.1.2.- Objetivos específicos	85
5.1.3.- Contenido temático	86
5.1.4.- Actividad final	94
5.1.5.- Orientaciones metodológicas	94
5.1.6.- Sistema de evaluación	94
5.2.- Bibliografía a emplear para el desarrollo del programa.	95
5.3.- Claustro de profesores que desarrollará el programa.	95
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFIA	100
ANEXOS	105

DEDICATORIA

**A MI HIJO RANCEL, POR LA
MOTIVACION QUE SIEMPRE
ME HA INSPIRADO**

**A MIS PADRES OLGA Y
MARIO POR HABERME
FORMADO**

**A MIS HERMANOS
BARBARA, MAYITO POR
ESTAR SIEMPRE
CONMIGO**

**A MIS SOBRINOS YAIMA,
YAILIN, YAILINI Y MAYITIN**

**A MI GRAN AMIGO Y
HERMANO CARLOS
MARIO POR SU AYUDA
INCONDICIONAL**

**A TODOS MIS DEMAS
FAMILIARES Y AMIGOS**

**A MI ESPOSA MARIA ESTHER
ORELLANA CAMARA, GRACIAS.**

**A MIS SUEGROS ESTHER
Y HORACIO, ASI COMO A
MAYDA Y ALEJANDRO**

**A SUSY Y RENE,
GRACIAS**

A MIS SINODALES

**M. A. LUIS ALFREDO VALDEZ
HERNADEZ
M.B.A. JESUS PEREZ PONCE.
M.A.I. HECTOR HORTON MUÑOZ
M.A. LORENZO MANZANILLA
LOPEZ DE LLERGO
M.A. ANTONIO VELAZQUEZ
MOCTEZUMA**

**A TODOS LOS
PROFESORES DE LA UNAM,
EN ESPECIAL DE LA
FACULTAD DE DE
CONTADURIA Y
ADMINISTRACION POR LA
FORMACION BRINDADA**

INTRODUCCION

Cuando se hizo patente que en Cuba una nueva clase social toma definitivamente el mando, se vieron también las grandes limitaciones que tendría que ejercer el poder estatal a causa de las condiciones en que se encontraba el Estado, sin personal capacitado para desarrollar el cúmulo de tareas que debían cumplirse en el aparato estatal y en todo el frente económico.

En el momento siguiente a la toma del poder, los cargos directivos se designaban a " dedo". Para ese entonces no hubo mayores problemas ya que aun no estaba rota la vieja estructura.

Sin embargo con el aceleramiento del proceso, ocurrido a partir de la nacionalización de las empresas norteamericanas y, posteriormente, de las cubanas, se produce una gran carencia de técnicos administrativos que afectaba de manera directa a las empresas.

Es así que surge la necesidad, urgente por demás, de preparar a las personas que tenían capacidad para ubicarlos en puestos claves de la dirección empresarial. Comienzan a darse los primeros pasos en materia de capacitación en el país después de triunfo de la revolución.

Sin embargo no fue hasta 1975 en que se empieza a organizar más formalmente la capacitación, lo cual se vino a materializar con la aprobación y puesta en marcha del Decreto- ley Nº. 82 y su Reglamento el Decreto Nº. 125.

Para hoy día, la preparación y superación de los cuadros de dirección en Cuba, representa una tarea altamente priorizada, dado por el carácter determinante que tienen los éstos en el perfeccionamiento de las funciones de la dirección.

Sin embargo a lo largo de todos estos años la capacitación en Cuba ha tenido sus altas y sus bajas. Problemas que, aunque han sido tratados por las instituciones gubernamentales y partidistas, no es menos cierto que aún no se había realizado una investigación que empleara una metodología capaz de dar respuesta a las preguntas que surgen en dicha materia,

La presente investigación es por tanto, un estudio del fenómeno de la capacitación en Cuba por un lado y por el otro el demostrar la necesidad que tienen los cuadros cubanos de capacitarse en Administración Estratégica.

Para alcanzar los objetivos fijados y las hipótesis propuestas se estructuró en cinco capítulos.

El Capítulo I parte de un análisis del concepto de cuadro de dirección. Se exponen los problemas esenciales que ha tenido la capacitación en Cuba desde el triunfo de la revolución hasta la actualidad; se realiza un análisis de la aplicación del enfoque en sistema en la capacitación, así como sus bases sociopsicológicas.

Por último se exponen algunas consideraciones acerca de los cambios que han tenido lugar en la economía cubana a partir del derrumbe del campo socialista, mostrándose en este sentido la importancia de preparar a los cuadros empresariales cubanos en Administración Estratégica como una vía para enfrentar los cambios.

En el Capítulo II se realiza una explicación de los elementos metodológicos más importantes que se emplearon para el desarrollo de la tesis.

En el Capítulo III se presentan los resultados de la investigación, tomando como base los datos recopilados al aplicar el instrumento diseñado para el desarrollo del trabajo: la encuesta.

En el capítulo IV se comprueban las hipótesis planteadas y se realiza un comentario de los resultados obtenidos por cada una de éstas.

En el Capítulo V se expone el programa de capacitación que debe aplicarse en Cuba a fin de preparar a los cuadros en Administración Estratégica.

En las conclusiones se exponen los resultados más relevantes de la investigación y se realizan las recomendaciones correspondientes sobre la base de los problemas detectados.

Se recoge además todo el material bibliográfico utilizado por el investigador.

En cuanto a consideraciones estructurales del trabajo , apreciamos que existen un total de anexos, los cuales se dividen en: 3 cuadros, 4 esquemas, 2 cuestionarios, 36 gráficos y 3 epígrafes.

Consideramos por último que la investigación no concluye con la tesis que presentamos, por el contrario es el punto de partida para la realización de otros trabajos que den respuesta al fenómeno de la capacitación en Cuba para perfeccionar la misma.

CAPITULO I

CONSIDERACIONES TEORICAS ACERCA DE LA CAPACITACION A CUADROS DE DIRECCION EN CUBA.

1.1.- SOBRE EL CONCEPTO DE CUADRO DE DIRECCION.

La definición del concepto de cuadro de dirección no es una tarea fácil. Entre muchos especialistas que han tratado el tema en Cuba han existido diferentes posiciones. Independientemente de que se aceptan algunos elementos comunes, unos enfatizan en unos aspectos en tanto que otros incluyen o subrayan otros.

A pesar de los criterios y de las concepciones existentes sobre el particular, existe una definición sobre el concepto de cuadro de dirección, la cual deseamos abordar por su actualidad y amplitud de contenido y porque además, en las condiciones actuales de nuestro país es la definición que más se adecua y se utiliza en la práctica empresarial, así como por las altas esferas del Gobierno en Cuba. Dicho concepto fue abordado por primera vez por Ernesto Che Guevara.

Según el Che: " un cuadro de dirección es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a las masas, percibiendo además las manifestaciones que esta haga de su deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas, que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya finalidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su propia vida de la buena marcha de la Revolución.

Es un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina.

El cuadro pues, es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto de dirección."¹

La definición en si nos conduce a varias consideraciones de interés y que deben tenerse en cuenta para el trabajo de dirección en nuestro país:

En primer lugar, cuadro de dirección es toda aquella persona, que en Cuba ocupa un cargo de dirección, pero que se encuentran ubicados en el primero y segundo nivel de dirección, es decir, en el caso de las organizaciones, son los directores y subdirectores independientemente del objetivo que cumpla su organización o área de responsabilidad.

En segundo lugar, el cuadro es una persona que debe saber transmitir toda la información a los trabajadores, a los empleados sin menoscabo de su nivel.

En tercer lugar, debe ser una persona que conozca a sus subordinados, que interprete sus deseos y sus motivaciones.

Por todo ello y en cuarto lugar, debe ser una persona preparada, que dirija sobre bases teóricas sólidas y así llevar adelante a su organización.

De la definición se puede concluir además, la importancia que desde el mismo triunfo de la Revolución, el 1º de Enero de 1959, se le ha dado al cuadro de dirección. Siendo así se han dedicado grandes esfuerzos para ubicar al cuadro

¹ Ernesto Che Guevara. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Obras 1957- 1967. Casa de las Américas. La Habana, Cuba.

cubano en un nivel de conocimientos acorde con sus responsabilidades, en aras de que llegue a ser lo que el Che planteó: la columna vertebral de la Revolución.

En más de una ocasión, los altos dirigentes cubanos han señalado la importancia estratégica del problema de los cuadros. El presidente cubano Fidel Castro Ruz dedicó una intervención especial respecto a este asunto en el cual señala su carácter prioritario al subrayar: " nosotros estamos firmemente convencidos de que ésta conclusión nos la dicta la rica y a veces dolorosa experiencia de estos años, cualquiera que fueran las ideas que formuláramos y a las cuales arribáramos respecto a esquemas de organización en sector económico del país, y cualquiera que fueran nuestras ideas respecto a métodos de dirección económicos, lo fundamental, lo primero, lo básico, lo esencialmente condicionante del éxito de esas ideas son los cuadros.

En cualquier unidad económica de la nación, si nosotros confirmáramos que esa actividad marcha bien... descubriremos inmediatamente que marcha bien porque frente a esa actividad hay un buen cuadro. Eso ocurre en el ciento por ciento de los casos."²

Por todo ello es que el Estado cubano le ha prestado gran atención a la problemática de los cuadros, a su desarrollo, a su preparación, a su capacitación.

En su artículo " El cuadro, columna vertebral de la Revolución" el Che dio fe de ello cuando planteó: " el desarrollo del cuadro se logra en el hacer diario, pero debe acometerse la tarea además, de un modo sistemático en escuelas especiales dedicado a ello."³

² Fidel Castro Ruz. Discurso pronunciado en la Escuela de Cuadros del Ministerio de la Industria Lígera. La Habana, Cuba, 15 de Agosto de 1969.

³ Ibidem.

1.2.- LA PROBLEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN EN CUBA.

Según la bibliografía consultada, muchos son los conceptos que se han dado acerca de la capacitación.

Se plantea que la capacitación : " constituye el conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como propósito formar adultos, con el fin de que adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que les permitan participar significativa y productivamente en la sociedad, de tal manera que estos programas satisfagan las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad."⁴

Otro concepto de capacitación es el dado por Rodríguez Estrada. Dicho autor plantea que " constituye el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del pensamiento de todos los niveles de dirección para que desempeñen mejor su trabajo."⁵

Sin embargo, para esta investigación no debemos dejar pasar por alto el concepto dado por Francisco Rodríguez García, estudioso del fenómeno de la capacitación en Cuba, a saber nos plantea que la capacitación "constituye el conjunto de conocimientos transmitidos a los cuadros para propiciar el desarrollo de sus habilidades y capacidades necesarias que les permitan actuar con creatividad e iniciativa, produciendo en ellos cambios positivos para que su labor sea más eficiente y profesional."⁶

⁴ Alicia Cacique Guerrero y Francisco Javier López Chávez. Artículo: La capacitación en México. Revista Laboral N°. 45. México, D.F., 1996, p.39.

⁵ M. Rodríguez Estrada. La administración de la capacitación. Editorial Norma. México. 1990

El análisis de cada uno de los conceptos antes definidos nos llevan a establecer las siguientes consideraciones acerca de la capacitación:

- No es sinónimo de educación.
- En las organizaciones, debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.
- Es aprendizaje y éste es cambio de conducta por tanto, los cambios que se produzcan deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.
- Constituye un insumo de la productividad, por tanto, los programas que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen o conecten los cambios de conducta a los de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología de trabajo.
- Los contenidos de los cursos, sus metodologías, el tiempo asignado y los materiales didácticos deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos. El capacitador que no conoce los objetivos que debe alcanzar no sabe a donde debe llegar.
- Modifica a las personas en su forma de pensar, actuar y sentir es, por tanto, la que desarrolla habilidades, incrementa los conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos.
- Enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas o necesidades organizacionales y sus resultados deben apreciarse en la medida en que los mismos se van superando y en razón del costo- beneficio logrado.

Tomando en cuenta los puntos de vistas anteriores y dada la situación de cambios a la que estuvo y está sometido nuestro país, desde el mismo triunfo de la Revolución, la capacitación a los trabajadores y en especial a los cuadros de dirección, ha recibido una atención prioritaria. En un primer momento, ello estuvo

⁶ Francisco Rodríguez García: Enfoques y métodos para la capacitación a cuadros. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1992, p. 3.

motivado por el éxodo masivo de personal altamente calificado hacia los Estados Unidos, que dejó a las empresas cubanas en una situación precaria en lo referente a cuadros de dirección.

El Che lo explica así: " pero con la aceleración del proceso ocurrido a partir de la nacionalización de las empresas norteamericanas y posteriormente de las grandes empresas cubanas, se produce una verdadera hambre de técnicos administrativos. Se siente por un lado una necesidad angustiosa de técnicos en la producción debido al éxodo masivo de muchos de ellos atraídos por mejores posiciones ofrecidas por las compañías extranjeras"⁷

En este sentido, Fidel Castro Ruz planteó: " pero la herramienta que nos faltó, lo que fue embotando nuestra capacidad de percepción, poniendo en peligro la administración y la producción, fue la falta de cuadros desarrollados y capacitados."⁸

A raíz de la situación creada comienzan a desarrollarse ingentes esfuerzos para preparar al personal que ocupaba cargos de dirección así, en el año 1961, se funda la Escuela de Administradores "Patricio Lubumba", cuyo objetivo central consistía en preparar en los conocimientos más elementales sobre administración a aquellas personas que habían sido designadas para ocupar cargos de dirección en las empresas.

La Escuela como tal funcionó hasta 1966, año en que desaparece para dar paso a la Escuela de Capacitación del Ministerio de la Industria, cuya finalidad era, preparar con una concepción mucho más amplia a los cuadros. Su principal precursor fue su entonces Ministro Ernesto Che Guevara, que también elaboró el Manual para Administradores de Fábrica, el cual se utilizaría como bibliografía

⁷ Ibidem.

⁸ Fidel Castro Ruz. Informe Central al I Congreso del P.C.C. Editora Política. La Habana, Cuba, Diciembre de 1975, p. 130.

básica en los cursos que allí se ofrecían. El índice de dicho Manual lo podemos apreciar en los ANEXOS, Cuadro N°. 1.

A nuestro modo de ver, el Manual para Administradores de Fábricas, constituyó un paso de avance para la época en que se elaboró y aplicó. Si analizamos cada una de sus secciones constatamos que aun hoy día tiene vigencia en Cuba, a tal punto que en el año 1993 fue retomado para preparar a los administradores de empresas claves del país, recurriéndose al mismo para encontrar respuestas a los problemas que se presentan en la gestión administrativa de las organizaciones cubanas.

Su índice y distintas secciones nos indican la amplia gama de tópicos que está obligado a conocer quien dirige una empresa en Cuba.

Por otro lugar en la Escuela antes mencionada se dieron explicaciones claras sobre los conceptos fundamentales, así como definiciones precisas de términos que comúnmente son utilizados en la administración de una organización, pero sobre todo se caracterizó por ofrecer indicaciones de como aplicar esos conceptos en la práctica. Se orientaba además, que hacer para elevar la eficiencia de la gestión empresarial.

Otros objetivos trazados por el Che revelan sus ideas sobre la necesidad de que cada cuadro comprenda, se compenetre y aplique la línea económica y política trazada por el Partido. De igual forma hizo énfasis en las medidas de control, así como en el aseguramiento de una consistente disciplina para el desarrollo del trabajo de dirección.

En resumen el Manual y la Escuela, constituyeron una muestra palpable del pertinaz esfuerzo realizado durante esos primeros años de la Revolución para establecer una racional organización administrativa en las empresas. Constituyeron instrumentos de inapreciable apoyo para los que tenían que

enfrentar la dirección de las industrias, tratando de superar por esa vía la falta de experiencia y conocimiento de los cuadros que asumían la responsabilidad de dirigir las organizaciones.

A pesar de los esfuerzos que se realizaron en esa época en materia de capacitación los problemas continuaron y se acrecentaron lo que dio lugar a que la Escuela desapareciera a raíz de los errores cometidos en el año 1970 y que se recogen en el Informe Central al I Congreso del P.C.C. La capacitación no estuvo al margen de esos errores.

Fidel Castro Ruz da fe de ello cuando plantea: " la capacitación... dejó de jugar su papel esencialmente importante... dejando de resultar interesante para los cuadros de dirección."⁹

Por ello la rectificación de errores emprendida en Cuba a partir de esa fecha tenía que incluir e incluyó a la capacitación, la cual avanzó sistemáticamente, aunque no todo lo que se esperaba.

De esta forma se crea la Escuela Nacional de Dirección de la Economía que posteriormente pasa a ser el Instituto Superior de Dirección de la Economía. A pesar de que la misma cumplía sus objetivos, no es menos cierto de que aún la capacitación confrontaba problemas de organización.

Al respecto en las Resoluciones aprobadas en el II Congreso del P.C.C. se plantea: " no obstante los avances logrados el trabajo de los cuadros debe profundizarse, por lo que es necesario que se establezcan las directivas, las normas o reglamentos generales, y los procedimientos para la correcta aplicación de la política de cuadros"¹⁰.

⁹ Ibidem, p. 135.

¹⁰ Resoluciones aprobadas por el II C Congreso del P.C.C. Editora Política. La Habana, Cuba. Enero de 1980, p. 44.

La Resolución fue materializada y regulada jurídicamente en 1982 con la aprobación del Decreto- ley N°. 82: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y su Reserva; así como su Reglamento el Decreto N°. 125 del mismo año. El Decreto- ley consta de los subsistemas que se presentan en los ANEXOS, Gráfico N°. 1.

Cada subsistema tiene características específicas, las cuales no se analizan en el trabajo por no ser nuestro objetivo. Sin embargo es necesario detenerse en uno de ellos, nos referimos al Subsistema de Preparación y Superación de los Cuadros.

1.3.- EL SUBSISTEMA DE PREPARACION Y SUPERACION DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y SU RESERVA.

Ocupa un lugar importante dentro del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, dado por la significación que tiene la capacitación en Cuba.

Sus antecedentes más importantes se encuentran en la labor de capacitación que se realizaba casi únicamente por Instituciones docentes del país, como era el caso del desaparecido Instituto Superior de Dirección de la Economía y sus Filiales ubicadas en cada una de las provincias, así como las Escuelas Ramales, y en alguna medida por Instituciones de la Educación Superior, como es el caso de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana, y la de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico " José Antonio Echevarría".

El subsistema de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y su Reserva tiene como objetivo central " preparar cuadros económicos de los diferentes niveles y formar adecuadamente en los conocimientos necesarios a los cuadros estatales, partidistas y de las organizaciones de masas y administradores de empresas"¹¹

¹¹ Decreto. Ley 82. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado. Consejo de Estado. La Habana, Cuba, 1984, p.35.

Para lograr dicho objetivo y tal como lo plantea el Decreto- ley, las organizaciones y todas aquellas escuelas que se dedican a la capacitación deben basarse en dos elementos a fin de capacitar a los cuadros: la preparación y la superación.

La preparación, " es la primera etapa de la capacitación de los trabajadores a los efectos de brindarles los conocimientos básicos y las experiencias elementales que les permitan desempeñar sus funciones como cuadro."¹² .

La superación, " es el proceso de actualizar, complementar y ampliar los conocimientos, así como desarrollar capacidades y hábitos de dirección en los cuadros que tienen posibilidades de perfeccionar sus aptitudes a los efectos de mejorar el desempeño de sus cargos o asumir mayores responsabilidades."¹³

Con ello quedaba claro la misión del subsistema; por un lado preparar a los cuadros en funciones y a toda su reserva, y por el otro, prestar atención, a través de una superación más intensa a aquellos cuadros que tenían y tienen mayores posibilidades de desarrollo.

El cumplimiento de dicha misión quedaba pues, en manos del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, de las Escuelas pertenecientes a los Organos de la Administración Central del Estado, de los Organos Locales del Poder Popular y de los Centros Provinciales de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y su Reserva.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, durante esos años las dificultades en materia de capacitación continuaban y de hecho se acrecentaban.

Además de la ausencia de un enfoque único en la preparación de los cuadros, se podía apreciar que los esfuerzos fundamentales se invertían en el desarrollo de

¹² Ibidem, p.36.

¹³ Ibidem, p.36.

programas de estudio cuyo objetivo no era precisamente brindar al cuadro los elementos profesionales para su labor.

Al respecto en el Informe Central al III Congreso del P.C.C, se plantea: " hay que perfeccionar los contenidos de los programas, de modo que contribuyan a una preparación más efectiva de los cuadros para enfrentar las tareas que se le asignen..."¹⁴

Por otro lado, la capacitación era concebida únicamente a partir de la participación de los cuadros de dirección en los cursos o actividades docentes preparadas para ello; responsabilidad que asumían para su organización y desarrollo las instituciones docentes antes mencionadas.

Gran parte de la capacitación estaba dirigida a la enseñanza de los elementos del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, del cual "ciertos aspectos contribuyeron al surgimiento de errores y tendencias negativas."¹⁵

La enseñanza de las técnicas necesarias para administrar era limitada e insuficiente y no representaba una gran parte de los programas.

Los programas de estudio al ser concebidos fundamentalmente para elevar el nivel técnico y económico de los cuadros, no se conformaban sobre la base de las necesidades de aprendizaje, sino que a todos se les brindada el mismo programa y por ende la misma información como forma de superación.

Los métodos de enseñanza respondían a la concepción de transmitir conocimientos, siendo muy limitado el uso de aquellos que garantizaran el dominio de técnicas o el desarrollo de habilidades que produjesen el cambio requerido en la calidad y efectividad en el trabajo de los cuadros.

¹⁴ Fidel Castro Ruz: " Informe Central al III Congreso del P.C.C. Editora Política. La Habana, Cuba, Diciembre de 1987, p. 96.

¹⁵ Ibidem, p. 125.

Por último, y no por ello menos importante, la preparación de los profesores encargados de impartir la capacitación no era la adecuada. Sus actividades se limitaban sólo a la transmisión de conocimientos sin tener en cuenta que para lograr una efectiva capacitación era necesario conocer los problemas de las empresas y así, vinculándose a la práctica, hacer más dinámica la misma. Todo ello trajo consigo el consiguiente rechazo de los cuadros que eran designados para tomar los cursos.

En resumen podemos plantear que los principales problemas de esta etapa son:

- Los programas no estaban vinculados a la realidad de las empresas.
- No utilización de los métodos de enseñanza apropiados para cada caso.
- Programas sin una adecuada determinación de necesidades.
- Falta de preparación del docente encargado de impartir la capacitación.
- Horarios inadecuados.
- Falta de credibilidad.
- No existía seguimiento a los cursistas una vez terminada su preparación.

Todo ello trajo consigo:

- Falta de motivación por parte de las empresas, de los empresarios y de los propios cursistas para tomar cursos.
- Que a los participantes no les interesaban los programas.
- Que los gerentes no dejaran participar a sus subordinados en los programas que se ofertaban.
- Que la alta dirección no se involucrara.
- Que se tomara como justificación para separar de los cargos de dirección a aquellos cuadros que participaran en cursos.

De esta forma, y para hacer frente a los problemas que se presentaban se crea la Comisión Coordinadora del Sistema Unico de Trabajo con los Cuadros del Estado

y su Reserva, la cual se sustenta en la necesidad de que la preparación y superación de los cuadros se conciba como una responsabilidad del gobierno en cada una de las provincias y municipios de país, así como de cada jefe con su subordinado; no de instituciones docentes como fue en su etapa anterior.

Lo anterior se corrobora en el Documento Directivo cuando se plantea: " el desarrollo y superación de los cuadros es una responsabilidad, ante todo, de cada dirigente en su instancia, quien planifica, organiza, dirige y controla el proceso de capacitación de sus subordinados, propiciando su avance."¹⁶

La Comisión Coordinadora es un órgano asesor del gobierno en relación con la preparación y superación de los cuadros y su reserva. Es un órgano colectivo que está integrado por los representantes de los organismos de la Administración Central del Estado, de los órganos locales del Poder Popular, así como por especialistas en preparación y superación de cuadros.

Tiene como finalidad deliberar, analizar y acordar aspectos generales relacionados con la coordinación, planeación, organización, desarrollo y control del trabajo de preparación y superación de los cuadros y reserva del país. Sus acuerdos son para ser cumplidos por los organismos antes mencionados.

¹⁶ Documento Directivo. La Habana, Cuba, 1992, p. 10.

Para garantizar un trabajo más efectivo en lo referente a la preparación y superación de los cuadros del Estado y su reserva, se le han establecido a la Comisión Coordinadora las siguientes concepciones básicas:

- La preparación y superación de los cuadros del Estado y su reserva es una responsabilidad del gobierno de cada instancia... es, por tanto una responsabilidad de cada cuadro de dirección.
 - ⊙ Debe desarrollarse con un enfoque Sectorial- Ramal- Territorial, de forma tal que se logre el desarrollo de
 - ⊙ La preparación y superación en el puesto de trabajo, que considera la capacitación en la práctica cotidiana con la amplia utilización de la experiencia de los cuadros, así como las rotaciones por puestos de trabajo, adiestramientos y ejercicios que se realicen para perfeccionar el trabajo de cada cuadro y reserva o grupo de ellos.
 - ⊙ La capacitación fuera del puesto de trabajo, que consiste en programas que se desarrollen por aquellas instituciones dedicadas a capacitar.
 - ⊙ La autopreparación, la cual se desarrolla mediante el estudio individual o actividades de capacitación que el propio cuadro desarrolla para lograr mejores resultados en su trabajo.
- La capacitación ha de propiciar el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para que el cuadro actúe con creatividad e iniciativa, produciendo en ellos los cambios para que su labor sea más eficiente y profesional.
- La Comisión Coordinadora no establece otro contenido de los programas de capacitación que no sea el de permitir satisfacer las necesidad de aprendizaje de los cuadros.
- La preparación y superación de los cuadros debe ser un proceso planificado basado en las demandas presentes y futuras que originan el desarrollo de la propia entidad, dependencia o territorio, de ahí la necesidad de elaborar Esquemas Integrales de Desarrollo donde se debe precisar: ¿ para qué se capacita?, ¿dónde y cómo?, ¿a quién?, ¿cuándo?. Brinda las líneas y vías

fundamentales en que se deben capacitar a los cuadros, así como los recursos y medios esenciales para lograrlo.

- La Comisión Coordinadora considera la calidad de los profesores como factor fundamental para el éxito del proceso de capacitación, por lo cual se ha establecido el más alto rigor en la selección de éstos basados en su habilidad de comunicación, su habilidad técnica- profesional y en su habilidad para trabajar en grupo.
- La Comisión Coordinadora exige además, de su cuerpo profesoral el más estrecho y sistemático conocimiento de los cuadros a capacitar y sus problemas, profundidad de conocimientos teóricos, así como el más amplio dominio y empleo de los métodos y técnicas más apropiadas para el desarrollo de las actividades de capacitación.

Como se observa, en la última etapa, esencialmente de 1990 a la fecha, la capacitación a cuadros adquirió una nueva forma de organización, dedicándose en este sentido mayores esfuerzos en aras de que sea una inversión que se traduzca en mejores resultados, tanto para el cuadro como para la organización y el país. De esta forma se le da cabal cumplimiento a una de las directivas trazadas en el IV Congreso del P.C.C: " hacer que la capacitación de los cuadros empresariales cubanos en cada una de las organizaciones ocupe el lugar que le corresponde dentro del plan que tracen éstas para cada año fiscal."¹⁷

¹⁷ Directivas trazadas en el IV Congreso del P.C.C. Editora Política, La Habana, Cuba, 1992, p.25.

1.4.- CARACTERISTICAS DE LA CAPACITACION A CUADROS EN CUBA.

" La capacitación de adultos y en especial la dirigida a cuadros de dirección requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde se sustenta así lo determinan."¹⁸

Debido a ello, no es posible enmarcar en un esquema clásico la capacitación cuyos objetivos definen un adiestramiento, una recalificación, un perfeccionamiento.

Los términos adiestrar, recalificar y perfeccionar parten de un supuesto que van a determinar la forma de enseñar, este supuesto es la práctica, pues los cuadros que ingresan en los diferentes centros o escuelas tienen un rico arsenal de conocimientos, hábitos y habilidades, luego entonces van a interactuar de forma creadora en el proceso al exponer sus experiencias que implica la posibilidad de debatirlas, analizarlas y generalizarlas.

La práctica obliga al hombre a pensar, estimula su pensamiento y así el hombre participa activa y creadoramente en su propia transformación y en la del medio que le rodea.

El significado de la práctica como fuente del conocimiento, crea las condiciones para resaltar que esa práctica que atesoran los cuadros no puede ser obviada, por lo que es importante que los docentes encargados de impartir la preparación la tengan presente ya que va a ser aliada en el trabajo de capacitación, lográndose difundir las mejores experiencias.

¹⁸ Francisco Rodríguez García: "Enfoques y Métodos para la capacitación de cuadros en Cuba". Editorial Pueblo y Educación, la Habana, Cuba, 1992, p.9.

Es necesario, entonces, utilizar los conocimientos acumulados en el auditorio para incorporarlos al proceso de capacitación, lográndose una interrelación alumno-profesor, pero mucho más importante es lograr armónicamente la relación alumno-alumno de forma tal que estén en función de solucionar los problemas, las situaciones que se presenten en el seno del grupo. Ello cobra mayor importancia cuando se trata de alumnos con un rico arsenal de conocimientos, experiencias y habilidades.

Al analizar las posibilidades de la capacitación debemos ver al hombre asociado a su colectivo laboral y a la sociedad.

El hombre como ser social que es mantiene un conjunto de relaciones sociales, a la vez de mantener su propia integridad. El hombre realiza una función creadora, ejerce un efecto activo sobre el medio ambiente, lo modifica, lo transforma en dependencia de sus intereses y necesidades.

Dentro de las relaciones que el hombre establece, una de las esenciales son las relaciones de producción que se manifiestan en su actividad laboral productiva.

El colectivo en que laboran los hombres recibe esa acción transformadora y a la vez participa en la transformación de ellos, reforzando los conocimientos y habilidades adquiridos en la capacitación.

El hombre es hombre porque vive en sociedad, la sociedad con sus propias características: sociales, políticas, económicas y espirituales. La sociedad como organismo social es inconcebible sin los individuos que la forman.

La interacción entre los hombres, el colectivo laboral y la sociedad conforman un conjunto de nexos que posibilitan, por su carácter específico, el logro de todo el proceso de enseñanza aprendizaje. Representan la fuente de la capacitación.

Cada conjunto de cuadros objeto de capacitación tienen sus experiencias que van a ser dadas por la práctica donde se han desarrollado, luego entonces se debe partir del criterio de considerar cada grupo como una célula donde se produce un proceso de cambio, como un sistema donde cada elemento tiene su comportamiento y su proceso de cambio particular.

En cada cuadro se debe ver el conjunto de relaciones sociales relacionadas directamente con su trabajo, el trabajo tomado en su sentido más amplio visto como un organismo complejo. Sin embargo el medio laboral donde se desarrolla el individuo desempeña también un papel activo, por lo que no se puede ver, por tanto, separado de su medio ya que nos va a indicar las capacidades y habilidades del individuo.

El medio laboral debe crear las condiciones propias para que el cuadro, una vez recibida la capacitación, pueda aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos.

El medio, por tanto, debe formar parte de la concepción general del programa que se estructure, pues refuerza la motivación hacia la capacitación.

No se puede concebir que el cuadro se supere sólo a través de cursos, ya que el desarrollo cada vez más creciente de las exigencias que se les plantean, imponen la necesidad de una información sistemática acerca de los conocimientos de las nuevas técnicas, lo que posibilita su actualización constante. En las condiciones actuales la perspectiva de superarse de forma autodidáctica cobra mayor importancia.

La posibilidad de desarrollar la capacitación en los puestos de trabajo crea las expectativas necesarias para una calificación constante de los cuadros, con lo cual se logra un aprendizaje más significativo al producirse una confrontación directa del capacitado con los problemas prácticos de la organización.

Por otro lugar, la tendencia que ha surgido en Cuba en materia de capacitación debido a los cambios que se están operando tanto dentro como fuera del país, hace que se desarrolle partiendo de tres direcciones:

- Conocimientos y habilidades de dirección.
- Conocimientos sociopolíticos.
- Conocimientos técnicos.

En la misma medida en que se eleve el nivel de dirección el cuadro necesitará mayor o menor dosis de esos conocimientos.

La necesidad de conocimientos y habilidades de dirección es directamente proporcional al nivel jerárquico que ocupen los cuadros, por tanto, a mayor nivel se hace necesario la obtención de conocimientos y habilidades de dirección para la toma de decisiones de carácter estratégico.

Del mismo modo debe existir un predominio de la necesidad de los conocimientos sociopolíticos en los tres niveles.

En cuanto a las necesidad de conocimientos técnicos en la rama específica en que el cuadro desempeña sus funciones va a decrecer en la medida en que el nivel de dirección aumenta, es decir se va a dar una relación inversamente proporcional. En los ANEXOS, Esquema N° 2, se ilustra lo planteado.

Por tanto, para que exista un buen sistema de preparación y superación de cuadros, al menos en Cuba, se hace necesario el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Analizar la capacitación en su integridad, compuesta por elementos y subsistemas específicos que establecen relaciones entre si, lo cual explicamos más adelante.

- Determinar el límite de la capacitación, de que forma se relaciona con el medio, destacando sus componentes.
- Delimitar como la capacitación interactúa con el medio, como intercambia información, pero también como el medio influye en la estructura interna de la capacitación.
- Estudiar el alcance de los objetivos previstos; su contenido; la forma de evaluarlos; las relaciones entre esos objetivos; así como la estrategia pedagógica seleccionada para alcanzarlos.
- Analizar el sistema capacitación teniendo en cuenta sus elementos y estructura.
- Estudiar la dinámica de la capacitación, estudiando los procesos de autorregulación, coordinación, subordinación, así como las posibilidades de perfeccionamiento del sistema.

Consideramos que tener en cuenta los requisitos antes mencionados conducirá a lograr el perfeccionamiento continuo de la capacitación y el cumplimiento de uno de los objetivos trazados en el IV Congreso del P.C.C: " una de las tareas fundamentales en estos momentos transcendentales que vive el país es lograr el aumento de la efectividad en la preparación y superación de los cuadros."¹⁹

1.5.- EL ENFOQUE EN SISTEMA EN LA CAPACITACION.

En los últimos años se ha comenzado a hablar en Cuba de la capacitación vista como un sistema, ello quiere decir que para lograr una mejor efectividad en la misma, no se debe pasar por alto ninguno de los elementos que la componen, los cuales serán analizados más adelante.

La palabra sistema tiene varios significados. Varios son los autores que se han dedicado a escribir acerca de los sistemas. La teoría General de sistemas surge a

¹⁹ Informe Central al IV Congreso del P.C.C. Editora Política. La Habana, Cuba. Diciembre de 1993, p.35.

partir de los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy entre los años de 1950 y 1968.

Según Bertalanffy, " sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas"²⁰

Una definición sobre sistema es la ofrecida por el investigador cubano Eugenio Yañez, a saber nos plantea que sistema es: " un conjunto de objetos cuya interacción produce la aparición de nuevas cualidades integrativas, no inherente a los componentes aislados que conforman al 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. La existencia de una interacción tan estrecha, del nexo orgánico de los componentes, es la base mediante la cual en la interacción con el medio, el sistema aparece siempre como algo único, dotado de determinadas cualidades."²¹

Al analizar estas y otras definiciones podemos destacar que sistema es un todo formado por partes, entre los cuales existe una estrecha relación entre sí, entre un medio dado, pero que las cualidades resultantes de su integración no la poseen las partes por separado, lo que constituye un elemento diferenciador con el medio

" De los mismos se deducen, además, dos conceptos: el de propósito (objetivo) y el de globalismo (totalidad)."²²

El propósito es el fin que pretende alcanzar todo sistema, en tanto que, el globalismo es la probabilidad que existe de que cambien las unidades del sistema a partir de acciones realizadas en una de ellas.

²⁰ Tomado de Introducción a la Teoría General de la Administración de Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. México, 1989, 574.

²¹ Eugenio Yañez González: El enfoque en sistema en la Administración". Editorial Revolución. La Habana, Cuba, 1985, p.139.

²² Idalberto Chiavenato: Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, Tercera Edición, México, 1989, p.574.

Si analizamos la capacitación como un sistema, se pueden destacar estos conceptos, como también los señalados anteriormente.

De esta forma, en el proceso de capacitación, podemos encontrar un todo con cualidades que revelan el nexo entre sus componentes; relaciones específicas entre las necesidades de capacitación, los objetivos y el programa; entre los objetivos y los métodos seleccionados, etc. Se distingue también, un sujeto que es a la vez objeto, en este caso es el hombre que participa en la dirección del proceso y a la vez, es a quien va dirigida la capacitación.

Existen un grupo de características que consideramos como premisas para que la capacitación sea considerada un sistema. Dichas características son:

- **Componentes:** En todo sistema se debe conocer su composición, así en la capacitación los componentes son las unidades estructurales de todo el proceso y por cuya integración se garantiza la existencia misma del sistema.
- **Estructurales:** La estructura garantiza la unión. El vínculo entre los distintos elementos une integralmente las partes del sistema garantizando una cierta estabilidad del todo como cualidad resultante.

Cada sistema tiene una estructura interna como consecuencia de la interacción de sus componentes, en el caso de la capacitación la estructura es el reflejo de la estrategia pedagógica seleccionada, del grado de precisión de los objetivos y de las posibilidades de perfeccionamiento del mismo sistema.

En el caso de la capacitación a cuadros de dirección se resalta el hecho de precisar la importancia del estudio de las necesidades de esta, la determinación de los objetivos, contenidos, métodos y la evaluación de la efectividad del proceso de enseñanza.

- Funcionales: En este aspecto se deben ver las relaciones estrechas que existen entre los componentes del sistema y sus funciones y entre éstas y la estructura del sistema. El cambio de la homogeneidad relativa existente en un sistema, provoca inexorablemente cambios en las funciones. Homogeneidad vista en la naturaleza de los componentes y en el carácter de sus múltiples interacciones.

En el proceso de capacitación debemos ver la coordinación como una función constante que permita la concordancia entre las distintas unidades estructurales y las actividades que realizan.

La subordinación tiene un carácter definitorio, pues indica el orden y la significación de cada componente, permite la integración de los componentes del sistema dentro del proceso y la orientación hacia el objetivo principal.

- Integrativo: Posibilita la existencia del conjunto de cualidades específicas como un todo, garantizando su funcionamiento y desarrollo.

El sistema de capacitación, como sistema social, es autodirigido y los mecanismos de dirección que poseen garantiza la integridad del sistema, su funcionamiento, perfeccionamiento y desarrollo.

En el proceso de capacitación, la regulación y el control desempeñan un importante papel, pues permiten la orientación hacia el objetivo central del programa de que se trate. En la investigación sistémica debemos ver su integridad en su carácter metodológico.

- Interdependencia con el medio: Un sistema no debe estar aislado del mundo exterior, ya que va a desempeñar un importante papel en su funcionamiento y desarrollo. Entre el sistema y el medio se produce una interacción constante que posibilita su perfeccionamiento. En este sentido, la capacitación no puede verse alejada del medio, ya que la refuerza.

Al analizar la relación del sistema con su medio, debe presuponerse una interrelación determinada. En el caso de la enseñanza a cuadros de dirección, debemos ver el enfoque sistémico a partir del sistema de capacitación, vinculado con la evaluación de los cuadros, así como el proceso de su selección.

El desarrollo del análisis sistémico en situaciones pedagógicas, aplicado a la capacitación de cuadros, nos permite determinar completamente los componentes de un sistema determinado, de comprender sus interrelaciones, de percibir las diferentes posibilidades de solución a los problemas que se le presenta a la capacitación, de suponer las consecuencias de su aplicación, de intervenir de una manera continua en el desarrollo del proceso y controlar constantemente los resultados.

El enfoque sistémico nos permite ver la capacitación con luz propia, comprender la situación educativa que se presenta, analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda su dimensión, en sus características propias, en sus múltiples y complejas relaciones, en toda su totalidad, pero que resulta de su organización, de su interacción dinámica y recíproca de los diferentes elementos que la constituyen.

El enfoque sistémico brinda la posibilidad de realizar un análisis integral (análisis sistémico), posibilita pensar de forma distinta (pensamiento sistémico), nos permite penetrar en el universo del problema y destacar las características esenciales, sus cualidades estructurales y funcionales.

El pensamiento sistémico no deja ver los procesos como una suma aislada de sus elementos, sino cada proceso en su integridad, en su interacción con el medio, nos da una mayor conciencia de la complejidad de los problemas pedagógicos, de percibir y medir la interacción entre los procesos y los niveles de responsabilidad y, por tanto, de actuar de forma creadora en la solución de los problemas.

Sin embargo existen varias causas que limitan la aplicación del enfoque sistémico a la capacitación de cuadros, entre ellas podemos citar:

- Poca conciencia de la complejidad de los problemas pedagógicos, de percibir la interacción entre los procesos y los niveles de responsabilidad.
- Poco conocimiento de las características esenciales del sistema de capacitación, sus cualidades estructurales y funcionales.
- Insuficiente preparación de los docentes, lo cual obstaculiza la comprensión del proceso de capacitación en toda su dimensión así como, desarrollar y aplicar los métodos activos de enseñanza.
- Falta de un sistema de información, que permita operar con información real y actualizada y poder experimentar con modelos en tiempo real.
- Poca precisión de las relaciones necesarias que deben existir entre el Sistema de Dirección de la Economía y el Sistema de Preparación y Superación de Cuadros de Dirección.

Como se observa, en la práctica aún existen factores que atentan contra la riqueza del análisis sistémico en la capacitación, contra la posibilidad de evaluar y fundamentar de forma distinta, de acuerdo a su grado de precisión y reflejar de un modo más adecuado las necesidades de capacitación.

1.6.- NECESIDAD DEL ENFOQUE SISTEMICO EN EL PROCESO DE CAPACITACION.

La necesidad de la aplicación del enfoque sistémico en la preparación y superación de los cuadros no debe ser vista sólo en el plano más general a partir de la concepción en el sistema de preparación y superación, sino también es imprescindible estructurar el proceso de enseñanza- aprendizaje a partir de dicho enfoque, pues los diferentes programas que se elaboren tienen que partir de ese mismo criterio, tienen que expresar las características propias de la capacitación a cuadros, sus múltiples y complejas relaciones, las diferentes alternativas de

solución de un problema docente dado y suponer las consecuencias de su aplicación.

A continuación analizamos los componentes de este proceso, que aparecen en los ANEXOS, Esquema N°. 3, como expresión de la interrelación entre ellos.

• **CAUSAS DE LA CAPACITACION.**

Uno de los primeros elementos a tener en cuenta en todo el proceso es la determinación de las causas de la capacitación, es decir, la determinación de las causas que engendran la necesidad de la elevación del nivel de calificación de los cuadros.

La adecuada precisión de las causas debe ser motivo de un tratamiento diferenciado, ya que cada causa determina un tratamiento a seguir.

Las causas de la capacitación se resumen, de forma general, en:

- ◆ Generadas por el movimiento de los cuadros.
- ◆ Generadas por los cambios que se producen en las exigencias hacia la actividad de Dirección.
- ◆ Generadas por el desarrollo de las bases científicas de la actividad de Dirección.

Su análisis permite concentrar las necesidades de capacitación a las mismas, una vez que son detectadas. De esa forma se conoce el tratamiento diferenciado que se les deben dar a los cuadros que se capacitan, mostrando lo específico que deben ser los programas que se diseñen para satisfacer dichas necesidades.

- **CRITERIOS DE SELECCION DE LOS PARTICIPANTES.**

Los criterios para la efectiva selección de los cuadros que deben tomar un programa de capacitación, son los resultados prácticos de su trabajo. Es necesario tener en cuenta además, la integración de las actividades que realizará el cuadro, la determinación de su aplicabilidad y la evaluación de su trabajo.

En la superación y calificación de los cuadros, la selección errónea de un participante trae consigo que no pueda garantizarse que el mensaje de la persona que capacita llegue de forma adecuada a la persona que se capacita debido a la infinidad de barreras que pueden presentarse, lo que impide el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE.**

En el Documento Directivo sobre la Planeación del Proceso de Capacitación se plantea: " la determinación de las necesidades de aprendizaje constituye una premisa básica en la elaboración de los programas de capacitación para cuadros."²³

De aquí se puede destacar el lugar cimero que tiene la Determinación de las Necesidades en todo el proceso de enseñanza- aprendizaje. Esta va a distinguir, entre otras cuestiones, los niveles jerárquicos de los cuadros, las funciones que desempeñan y desempeñarán, las exigencias que se les plantean en el cargo y las habilidades que posee.

Un hecho importante a tener en cuenta al determinar las necesidades de capacitación es la determinación de la diferencia que existe entre el estado real de

²³ Documento Directivo para la Planeación de la Capacitación a Cuadros. La Habana, Cuba. Septiembre de 1992, p. 13.

los cuadros y el estado deseado, determinando así la brecha, elemento imprescindible, para el diseño del programa de capacitación.

" El término diferenciado es el más exacto en estos momentos, pues existe una gran diferencia en lo que puede necesitar un cursista respecto a los conocimientos o creación de nuevas habilidades: cada uno de éstos recibe un tratamiento distinto; es posible que lo que necesite sea un balance entre ellos, pero lo importante es saber donde se encuentra y así determinar adonde se quiere llegar, luego se debe precisar el comportamiento que tiene el individuo en la actualidad, que exigencias laborales se les plantean y si están en posibilidades y reúnen las condiciones para cumplir las exigencias planteadas... si tienen un comportamiento potencial capaz de asimilar el proceso de enseñanza- aprendizaje serán capaces de saltar la diferencia entre el comportamiento real y el deseado."²⁴

• EXIGENCIAS.

La realización de un programa de capacitación implica la necesidad de la existencia de un órgano interesado en calificar a su personal el cual, a su vez, debe realizar un conjunto de planteamientos en los que deberá hacer énfasis en los objetivos que persiguen con la calificación que emprenderán, por lo que es imprescindible que se le de respuesta a las siguientes interrogantes:

- ◆ ¿ Al terminar el curso los cuadros estarán en condiciones de resolver la problemática planteada?
- ◆ ¿ Serán capaces de dirigir con mayor eficiencia la organización que encabezan?

El organizador del programa , que generalmente es quién lo diseña, debe ir dando respuesta a esas y a otras interrogantes que se pueden formar en el transcurso

²⁴ Francisco Rodríguez García: " Enfoque y métodos para la capacitación a cuadros". Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba, 1992, p. 13.

del diseño y posterior puesta en marcha de éste, pero a la vez debe exigir un conjunto de condiciones a la institución encargada de llevar a vías de hechos la capacitación y así cumplir las exigencias del cliente, entre la que encontramos: duración, modalidad, aplicación eficiente de los métodos de enseñanza, calidad de las clases, preparación del personal docente, condiciones del local donde se impartirá la capacitación, etc.

Elo constituye un paso de avance en el éxito de cualquier programa de capacitación.

• **RECURSOS.**

Para el desarrollo de cualquier programa de capacitación, es necesario disponer de un determinado grupo de recursos que sirvan de aseguramiento material a la misma. Elo es así pues no se pretende realizar actividades docentes con métodos tradicionales, sino que se van a emplear diferentes métodos de capacitación, más activos, más dinámicos para hacer que los conocimientos lleguen a los cursistas con eficiencia.

Los recursos, que van desde los financieros, pasando por el tiempo disponible, hasta los modernos medios técnicos de enseñanza, forman parte indisoluble de la estrategia pedagógica a seguir con la elaboración y puesta en marcha del programa; la interacción entre las exigencias, la forma de utilización y la manera de organizar los diferentes componentes así la definen.

• **DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS.**

Después de haber determinado las Necesidades de Aprendizaje, el paso siguiente sería analizar las soluciones que se darán a las mismas y los resultados que se pretenden alcanzar, lo que constituye la determinación de los objetivos. Ellos condicionan parte del éxito del proceso de capacitación.

La interpretación por tanto, de las necesidades de capacitación constituye un elemento importante para la definición correcta de los objetivos. Pero, además, deben estar condicionados a las exigencias actuales y perspectivas de la práctica, el progreso científico- técnico y al desarrollo socio- económico.

Es necesario destacar que los objetivos cumplen las siguientes funciones:

- ◆ Determinar el contenido, los enfoques, las formas, los métodos y los medios de enseñanza, así como la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje.
- ◆ Orientan la creatividad de los profesores y cursistas hacia lo que se debe 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.

• **DISEÑO DEL PROGRAMA.**

Una vez definido los objetivos de la capacitación, existe un conocimiento pleno de las aspiraciones y propósitos de estudio; entonces se está en condiciones de elaborar el programa. El cual debe ser diseñado teniendo en cuenta los siguientes requisitos:

- ◆ Describir el proceso de enseñanza- aprendizaje en su forma general.
- ◆ Determinar el enfoque principal del programa.
- ◆ Formular orientaciones metodológicas para el trabajo del profesor.
- ◆ Fijar los contenidos y actividades que se realizarán.
- ◆ Precisar los métodos y medios que han de utilizarse en el proceso.

La capacitación debe proyectarse de tal forma que sus elementos respondan a una estrategia única, que exista una gran interrelación entre ellos y con el medio.

Por último es necesario señalar que la correcta selección de los métodos debe posibilitar llevar a vías de hecho los objetivos propuestos y por tanto lograr la efectividad del proceso de enseñanza- aprendizaje.

• **EVALUACION.**

Indica si los objetivos propuestos se han cumplido. La evaluación tiene una función reguladora, pues coordina y relaciona las funciones de los distintos elementos del sistema y los orienta hacia el logro del objetivo práctico del curso.

A partir de la evaluación se puede comprobar el grado de compatibilidad entre los elementos del sistema, permite, además de controlar, perfeccionar el sistema, dándole a la estructura establecida la posibilidad de cumplimentar sus funciones.

La evaluación debe verse en su carácter permanente, ya que se desarrolla a todo lo largo del proceso, en sus distintas etapas. Constituye, el fin y el comienzo del proceso, debido a que la información que se recibe a partir de ella permite eliminar las deficiencias que se hayan producido en el desarrollo del proceso, lo que se conoce como retroalimentación.

En el Esquema N°. 4, de los ANEXOS se puede apreciar el proceso de evaluación y retroalimentación en sus distintas fases.

Tal como se observa, la evaluación como proceso continuo en la capacitación debe tener particularidades inherentes a la misma que la hacen diferente al resto de los elementos que conforman el sistema de enseñanza.

La evaluación a la entrada del proceso debe estar encaminada a conocer cuales son las necesidades de aprendizaje que tienen los cuadros, más que conocer consideramos que tiene como finalidad determinar el grado de conocimiento que tiene el cuadro al comenzar el programa.

La evaluación durante el proceso está encaminada a:

- ◆ Medir el grado de asimilación de los conocimientos impartidos.
- ◆ Medir el grado de satisfacción de las necesidades de aprendizaje.
- ◆ Conocer si hubo cambio de actitud y comportamiento por parte de los cuadros como consecuencia de la capacitación recibida.
- ◆ Conocer si se desarrollaron habilidades para trabajar en grupo.

La evaluación a la salida del proceso se realiza con la finalidad de medir el total de conocimientos alcanzados por el cuadro capacitado y que le permita desempeñar su trabajo de mejor forma una vez que haya regresado a su puesto de trabajo. En ésta etapa se realiza una evaluación integral del cuadro, que permita conocer el comportamiento del mismo durante todo el curso.

La evaluación posterior al proceso de enseñanza se realiza con la finalidad de conocer el efecto de la capacitación en el trabajo del cuadro, la misma debe realizarse pasado un tiempo de que el cuadro haya recibido la capacitación.

1.7.- CARACTERISTICAS SOCIOLOGICAS DE LA CAPACITACION A CUADROS EN CUBA.

El cuadro, como un tipo particular de estudiante, está sometido a un conjunto de influencias propias de la actividad que desarrolla y que van a determinar algunas características sociológicas que se deben tener en cuenta para su capacitación. Entre otras, podemos resumir las siguientes:

- ◆ La motivación.

Generalmente el cuadro de dirección es una persona altamente motivada hacia todos aquellos factores que propician su actividad social y laboral. Pero sus problemas son de solución apremiante, su tiempo es muy reducido y él se

orientará, fundamentalmente hacia la capacitación que le proporcione de forma práctica e inmediata vías de solución a sus problemas.

La capacitación a cuadros requiere de un enfoque eminentemente práctico, que incluya de forma sistemática los problemas y situaciones que debe enfrentar en su actividad de dirección y su participación en el análisis y solución de esos problemas.

Al trabajar en programas que se diseñen sobre la base de situaciones con las que el cuadro se siente identificado aumenta su motivación, por lo que la asimilación de los conocimientos es mayor que si ocurriera lo contrario y por ende podrán actuar con mayor eficiencia en condiciones reales.

◆ La experiencia.

La experiencia conforma un conjunto de estereotipos y patrones de conducta ante diversas situaciones que se le presentan a las personas. Constituyen el arsenal para interpretar, valorar y responder a los problemas que se presenten.

Aunque no siempre las experiencias con que cuenta el cuadro son las más adecuadas para obtener éxito en la interpretación y solución de los problemas, él recurrirá a ellas como fórmulas que le reportaron éxito o fracaso en el pasado y ofrecerá una determinada resistencia a los hechos y situaciones que contradigan la misma.

Durante la capacitación, el cuadro debe enfrentar hechos y situaciones que desmienten la validez de algunas decisiones que quizás durante mucho tiempo han venido tomando.

Cualquier sistema de capacitación para gerentes, debe tomar en cuenta dicho factor y tener presente que con nuevas experiencias prácticas que demuestren

sus deficiencias anteriores, se puede aspirar a un cambio en el juicio crítico y comportamiento posterior de esas personas.

Es conocida la influencia del grupo sobre las valoraciones y cambios de actitudes de las personas como consecuencia de las necesidades que experimentan los individuos de pertenecer a determinados grupos. Por lo que la capacitación a cuadros debe contar con una fuerte actividad grupal, las que se organizan de forma tal que propicie el intercambio de experiencias positivas y negativas en la solución de los problemas a los que se enfrentan, se pongan de manifiesto las posibilidades en la conducción del grupo, así como las valoraciones que realice éste acerca de cada uno de los miembros.

◆ El status.

El status que ocupa el cuadro condiciona el surgimiento de un conjunto de actitudes y comportamientos asociados a éste. El grado de influencia, autoridad y control que necesariamente debe ejercer sobre individuos y grupos en su actividad diaria, se interioriza y llega a formar parte de su personalidad.

El hecho de que el cuadro esté tomando un programa de capacitación no quiere decir que haya abandonado la percepción que posee de sí mismo y las expectativas en relación con las conductas de otros. Es por ello que la capacitación debe estar basada en un enfoque que considere dicho factor.

Tomando en cuenta lo planteado hasta aquí consideramos que un enfoque que tome en cuenta dichas características, garantiza que el proceso de capacitación incremente el juicio crítico de los participantes, proporcione mejor conocimiento de sí mismo y de las posibilidades del cuadro, desarrolle habilidades, contribuya a una mayor cohesión en los grupos de trabajo e incremente la efectividad del trabajo de dirección.

1.8.- PRINCIPIOS DE LA CAPACITACION A CUADROS EN CUBA.

A partir de las características que acabamos de abordar y que conforman en el individuo el desempeño de su actividad de dirección va a existir un grupo de principios que deben ser observados para lograr una capacitación más efectiva. Entre los principios tenemos:

- ◆ El aprendizaje debe perseguir un objetivo: Este debe constituir el centro del proceso y tener un determinado sentido para los participantes, no debe ser ajeno a sus necesidades. Los logros parciales que se obtengan se deben evaluar, lo que constituirá la base para su reajuste. Lo objetivos deben estar enfocados al cambio que se desee lograr en los cursistas.
- ◆ Los métodos que se utilizarán dependen del cambio que se pretende lograr: Ningún método es bueno o malo por si mismo, su efectividad depende de lo que se desee lograr. El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar su ejercitación a través de métodos que conduzcan a la reflexión y análisis de forma tal que los participantes arriben a sus propias conclusiones.
- ◆ La integración de experiencias anteriores: Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado a las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de su experiencia. Por ello se hace recomendable que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades se combinen con los conocimientos y habilidades adquiridos anteriormente.
- ◆ Se aprende aplicando: Aplicando los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al cursista evaluar su provecho cuando las aplique en su actividad laboral.
- ◆ Disminuir la resistencia a aprender: En el proceso de aprendizaje el cuadro, se enfrenta con informaciones, hechos o situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee, debido a que, de un conjunto de

informaciones, las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan mediante el olvido o la deformación aquellas que niegan. Por ello es necesario disminuir dicha resistencia a través de diferentes procedimientos.

En este sentido es conveniente hacer sentir al participante que sus puntos de vistas es respetado y que tiene derecho de mantenerlos o cambiarlos. Además se le debe brindar la oportunidad de que aplique los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.

- ◆ Debe fomentarse la independencia del participante: Todo adulto y, en especial el cuadro, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto, no sólo se requiere de métodos activos de enseñanza, es necesario además crear un clima de confianza profesor- cursistas.
- ◆ Se necesita tiempo para reforzar la información: Es conocido el hecho de que las personas pueden comprender y retener sólo una determinada cantidad de la información brindada. Esto es especialmente importante en el caso de los adultos, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias, también es cierto que necesitan más tiempo para realizar reajustes y procesar nuevas informaciones; por lo que es recomendable que en la capacitación se tenga en cuenta el promedio de edad de los cuadros a capacitar y así ofrecer un tratamiento diferenciado a la hora de impartir las actividades docentes.
- ◆ El proceso de solución de problemas es único e individual: Así en el proceso de capacitación se debe facilitar que los participantes puedan observar el estilo y procedimientos que siguen otros cuadros para la adquisición de un conocimiento o la solución de un problema, incorporando así las experiencias positivas para lograr un autoperfeccionamiento.
- ◆ La evaluación en grupo y la autoevaluación: Ello brinda a los cursistas la oportunidad de formular criterios de evaluación y medir sus propios progresos.

Esto no solamente reafirma su independencia, sino que aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún debe resolver.

El docente que capacita debe poseer vastos y profundos conocimientos de su especialidad, determinadas características de la personalidad y un alto grado de especialización en este tipo de enseñanza.

Debe comprender los objetivos que persigue, las consecuencias de su conducta para los participantes, prever las reacciones ante determinados comportamientos, saber escuchar, respetar la personalidad de los cursistas y lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos. Así hacer del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional a los participantes.

1.9.- NECESIDAD DE CAPACITACION DEL EMPRESARIO CUBANO EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

En los momentos actuales, en que se están produciendo toda una serie de cambios en la economía cubana, dado esencialmente por el derrumbe del campo socialista de donde Cuba recibía la mayor parte de sus importaciones, se hace necesario preparar con más intensidad a los cuadros, para que le hagan frente a la problemática que se presenta: la reinserción de Cuba en la economía mundial.

A continuación se realiza una breve explicación de los cambios que se están dando a modo de tener una idea más acabada acerca de la necesidad de capacitar a nuestros cuadros en Administración Estratégica como una de las vías que ayude al cumplimiento del objetivo antes planteado.

1.9.1.- PRINCIPALES CAMBIOS QUE HAN TENIDO LUGAR EN EL ENTORNO EMPRESARIAL CUBANO EN LA DECADA DEL 90.

En primer lugar es importante destacar que la estructura de las exportaciones de productos cubanos ha sufrido un cambio significativo como resultado de la desaparición del bloque de países socialistas de Europa del Este en el año de 1989. Ver Cuadro N°. 2, de los ANEXOS.

Es de destacar además, que el intercambio comercial de Cuba por áreas geográficas ha sufrido importantes cambios en el transcurso de los últimos años, " de un 86 % en la participación de las exportaciones y las importaciones cubanas que tenía con Europa en el año 1989, atribuible esencialmente a que el 79 % del intercambio se realizaba con los países exsocialistas de Europa Oriental, estos disminuyen hasta un 25 % de las exportaciones y sólo un 3 % de las importaciones, en año de 1994."²⁵

Consecuentemente, los orígenes y destinos de las importaciones y exportaciones de Cuba se han diversificado a favor de los países de Europa Occidental, de América y en menor medida de Asia.

Asimismo, con la legalización de la tenencia de moneda extranjera, esencialmente el dólar, por parte de los ciudadanos cubanos, a partir de 1993, se abre un nuevo capítulo en el funcionamiento financiero interno del país.

Esta medida estuvo acompañada de una notable expansión de la red de establecimientos de todo tipo que venden en esta moneda, hasta llegar en la actualidad a más de 500 tiendas y puntos de servicios distribuidos en todo el país.

²⁵ Consultores Asociados, S.A: Inversiones y Negocios. Editora Pontón Caribe, S.A. Cuba, 1995, p.30.

Las ventas registradas en dicha red comercial ascendieron a más de 200 millones de dólares durante 1994.

Por otra parte el número de empresas mixtas y otras formas de asociación económica se ha incrementado fuertemente en los últimos años. Entre 1994 y 1995 se aprobó un número de asociaciones económicas prácticamente igual a todas las que se habían aprobado en los años previos. Ver Cuadro N°. 3, de los ANEXOS.

La realización de dichos negocios conjuntos ha tenido como marco el proceso de apertura y reformas económicas llevadas cabo por la máxima dirección del país.

1.9.2.- PRINCIPALES REFORMAS ECONOMICAS REALIZADAS EN CUBA EN LOS ULTIMOS AÑOS.

El año de 1993 marcó no sólo el momento de mayor caída en los niveles de actividad económica del país desde que, a inicios de 1990 se decretara el programa de emergencia nacional denominado " Periodo Especial", sino también representó el comienzo de importantes reformas económicas, tanto en términos institucionales como funcionales.

A continuación se expone una cronología de las reformas llevadas a cabo en el país en el trienio 1993- 1995:

- ◆ Agosto de 1993: Se emite por el Banco Nacional de Cuba el Decreto- Ley N°. 140 y sus regulaciones, en el cual se establece la despenalización de la tenencia de divisas por parte de los ciudadanos cubanos.
- ◆ Septiembre de 1993: Se publica el Decreto- Ley N°. 142 mediante el cual se establecen las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, (UBPC), en una parte de las tierras ocupadas, hasta el momento, por las granjas estatales.

- ◆ Septiembre de 1993: Se publica el Decreto. Ley N°. 141 y la Resolución Conjunta N°. 1 de los antiguos Comités Estatales de Trabajo y Seguridad Social y de Finanzas, donde se fija el marco legal y sus regulaciones para el ejercicio del empleo por cuenta propia y se amplía a 117 el número de actividades que legalmente pueden ser llevadas a cabo bajo esa modalidad.
- ◆ Septiembre de 1994: Se promulga el Decreto- Ley N°. 191 que determina la apertura del Mercado Agropecuario para la venta libre de productos de ese origen a precios regulados por la ley de la oferta y la demanda.
- ◆ Octubre de 1994: Se emite el Decreto- Ley N°. 192 que constituye el Mercado Industrial y Artesanal para la venta de productos industriales regulados por el mercado.
- ◆ Junio de 1995: Mediante la Resolución N°. 4 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se autoriza el establecimiento de centros privados para la elaboración y el expendio de alimentos y bebidas.

Como consecuencia de las reformas antes mencionadas se producen cambios significativos en la situación de la economía cubana que han tenido como soporte financiero fundamental la inversión de capitales extranjeros sobre la base de las condiciones establecidas en el marco legal que fue creado para tal efecto.

Es necesario destacar además, otros cambios que se están operando como consecuencia de la inserción de la economía cubana a un nuevo entorno económico. Dentro de los mismos tenemos:

- ◆ Se descentraliza la economía a partir de la reducción sustancial de los organismos nacionales, la eliminación de eslabones de dirección intermedios y el otorgamiento de un nivel de autonomía a las entidades económicas. Como consecuencia de lo anterior tendrá lugar un fortalecimiento de los vínculos entre las empresas y el mercado, al mismo tiempo que dichas entidades tendrán la posibilidad de desarrollar negociaciones directas con socios extranjeros.

- ◆ Se extiende a la mayoría de las empresas del país los esquemas de autofinanciamiento y autogestión. Se dejan fuera del esquema aquellas empresas que desarrollan actividades en las cuales el Estado considere, atendiendo a diversos criterios, que es necesario subsidiar la producción.
- ◆ Desarrollo de negociaciones con organismos financieros internacionales e instituciones bancarias de diversos países para tener acceso a créditos y promover flujos de inversión.
- ◆ Se inician negociaciones directas entre empresarios cubanos y empresarios cubano- norteamericanos.
- ◆ Se incorporan importantes mecanismos de la economía de mercado a la economía cubana.
- ◆ El país comienza a tener acceso a nuevos mercados y tecnologías de avanzada.

Todos estos cambios, los cuales no son los únicos, ha hecho necesario que se le dé un nuevo vuelco a la capacitación de los cuadros, si anteriormente la misma constituía una preparación sobre la base de las concepciones socialistas que en materia de Administración se desarrollaban, hoy se hace necesario prepararlos sobre la base de nuevas teorías, de forma tal que se encuentren aptos para hacer negocios con firmas y empresas extranjeras.

De esta forma podemos formar cuadros de éxito, capaces de hacer suyo lo que señala la profesora Rosabeth Kanter, editora del Harvard Business Review, cuando señala que el gerente de los años 90 debe cumplir cuatro tareas que denomina las cuatro F: Focus, Fast, Flexibility, y Friendly:

- ◆ Focus, que implica la capacidad de discriminar las cuestiones realmente estratégicas y concentración en las mismas.
- ◆ Fast, que implica respuestas inmediatas a los problemas que se dan en el medio.

- ◆ Flexibility, que implica que el gerente deberá adentrarse sobre la marcha a las transformaciones que va produciendo la ley de los cambios continuos.
- ◆ Friendly, que implica que el gerente debe ser un buen negociador.²⁶

²⁶ Bernardo Kliikberg: Problemas Estratégicos en la Reforma del Estado en la década de los 90. Memorias del Seminario Internacional: Redimencionamiento y Modernización en Administración Pública de América Latina. Editorial INAP, 1989, p. 25.

CAPITULO II**MARCO METODOLOGICO****2.1.- ORIGEN DE LA INVESTIGACION.**

Las investigaciones científicas pueden ser originadas a partir de diferentes fuentes, entre las cuales podemos citar: la experiencia individual de la persona que investiga, lectura de libros, revistas, periódicos; así como teorías, descubrimientos científicos, observaciones de hechos, conversaciones personales, etc.

La investigación que nos ocupa no ha estado aislada de dichas fuentes, en realidad surge de ellas, ello es así por la necesidad de dar respuesta a toda una serie de inquietudes que el autor ha tenido respecto a la capacitación de los cuadros del primero y segundo nivel de dirección en Cuba.

La propia lectura y análisis de los documentos del P. C.C y del Estado cubano relativos a la capacitación, las conversaciones sostenida con los cuadros, así como con personal docente vinculado a la capacitación y la propia experiencia del autor en dicha área hicieron posible el surgimiento del trabajo.

Sin embargo, no debemos dejar pasar por alto la existencia de algunas razones que también hicieron posibles la tesis; entre las cuales tenemos:

- En las condiciones actuales la economía cubana requiere de la existencia de cuadros altamente calificados.
- Los cambios bruscos que se están produciendo, tanto en la economía nacional como internacional.

- La necesidad que presentan los empresarios cubanos de capacitarse en Administración Estratégica, y vinculado a ello, la carencia de un programa encaminado a alcanzar dicho objetivo.
- Dar a conocer los problemas que aún existen en materia de capacitación.
- El proyecto económico que tiene el país de desarrollar y modernizar a las empresas; así como emerger de la crisis, siendo una tarea para alcanzar dicho objetivo la capacitación.

2.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Una de las tareas encomendadas por las altas esferas del Partido y Gobierno cubano durante éstos últimos años ha sido la de capacitar a los cuadros. Ello está dado por los grandes cambios que se están produciendo en la actualidad, tanto dentro como fuera del país.

Así podemos plantear que, a pesar de la situación económica que tiene Cuba, la preparación y capacitación de los cuadros lejos de minimizarse se acrecienta; constituyendo un objetivo de máxima prioridad.

Ha sido y es un reclamo de las altas esferas gubernamentales del país dotar de los conocimientos, en distintas áreas de la administración, a los cuadros empresariales cubanos, entre dichas áreas se encuentra la Administración Estratégica.

Sin embargo y hasta la actualidad, a pesar de los esfuerzos realizados por el Partido y el Estado, en la preparación y superación de los cuadros no se han observado influencias sustanciales que se reviertan en una mayor eficiencia en la gestión empresarial, presentándose diferentes problemas, los cuales fueron abordados anteriormente.

Ello hizo posible el surgimiento de una serie de preguntas de investigación, las cuales trataremos de solucionar en el transcurso del trabajo, el cual realizado con cuadros del primero y segundo nivel de dirección del municipio de Sancti Spiritus, provincia del mismo nombre, en Cuba. Entre dichas preguntas tenemos:

- 1.- ¿ Los programas de capacitación que reciben los cuadros de dirección son diseñados sobre la base de sus necesidades?
- 2.- ¿ Son reflejadas las opiniones de los cuadros de dirección en los programas que reciben éstos?
- 3.- ¿ Cumplen los programas de capacitación las expectativas de los cuadros de dirección?
- 4.- ¿ Cual es la opinión de los cuadros de dirección acerca de la utilidad que han tenido la capacitación recibida en áreas tales como: su trabajo personal, la dirección de los subordinados, la toma de decisiones, la identificación y solución de problemas, así como para Administrar Estratégicamente la empresa?
- 5.- ¿ Conocen los cuadros de dirección los elementos teóricos que les permitan Administrar Estratégicamente su empresa?
- 6.- ¿ Están interesados los cuadros cubanos en tomar un programa de capacitación en Administración Estratégica?

En sentido general, la respuesta a estas interrogantes nos permite crear una base de datos a fin de comprobar las hipótesis propuestas, así como los objetivos planteados.

2.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.**2.3.1.- OBJETIVOS GENERALES.**

- Analizar las opiniones que tienen los cuadros del primero y segundo nivel de dirección en Cuba acerca de la capacitación recibida.
- Diseñar, sobre la base de las opiniones de los cuadros de dirección, un programa de capacitación en Administración Estratégica.

2.3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Exponer el concepto de Cuadro de dirección y su papel en la economía cubana.
- Exponer los problemas más importantes que se le ha presentado a la capacitación en Cuba durante los últimos años.
- Analizar bajo un enfoque sistémico el proceso de capacitación en Cuba.
- Enunciar las bases sociopsicológicas de la capacitación a cuadros en Cuba.
- Explicar los cambios que se están produciendo en la economía cubana en la actualidad.
- Demostrar la necesidad que tienen los cuadros cubanos de capacitarse en Administración Estratégica.

2.4.- JUSTIFICACION.

Como ya se ha ido planteando, la investigación que nos ocupa, es desarrollada para detectar aquellos problemas que han estado afectando el proceso de capacitación en Cuba, pero a partir de las propias opiniones del personal que la recibe, es decir los cuadros de dirección; de igual forma y, como elemento esencial del trabajo, se detectan aquellas necesidades que en el área de la Administración Estratégica presentan los cuadros a fin de diseñar un programa de

capacitación que los prepare en esa dirección, con ello daremos respuesta a una de las directivas trazadas por el P.C.C y en particular de su Segundo Secretario Raúl Castro, cuando planteó: " estamos desarrollando la contienda- y quizás sea la más difícil- por el cambio en la mentalidad de los cuadros. Sacudirnos de métodos caducos, desempolvarnos de la inercia... jugando un papel importante para lograrlo la capacitación."²⁷

Por todo ello consideramos que el trabajo que nos ocupa:

Es conveniente: Ya que sirvió para demostrar que aún subsisten problemas en la capacitación a cuadros de dirección en nuestro país, los cuales están afectando la calidad de la misma. Además nos permitió delimitar los conocimientos que tienen los cuadros de dirección en lo referente a la Administración Estratégica, así como su opinión acerca de la necesidad del diseño de un programa de capacitación que los prepare en tan importante área.

Tiene relevancia social: Dado en que se beneficiarán en primera instancia, los cuadros de dirección que se prepararán en Administración Estratégica, en segundo lugar, las organizaciones donde los cuadros aplicarán la teoría enseñada y, en tercer lugar, el país.

Tiene implicaciones prácticas: Por lo que ayudará a solucionar problemas de la capacitación.

Valor teórico: Ya que ayudará a llenar un vacío que presenta la capacitación a cuadros en el país: preparar a estos en Administración Estratégica.

²⁷ Raúl Castro Ruz: Directivas de la capacitación para el curso escolar 1996-1997. Reunión de inicio del curso escolar desarrollada en la Escuela Superior de Administración " Nico López". La Habana. Cuba, 1996.

2.5.- HIPOTESIS DE TRABAJO.

H1: La mayoría de los cuadros que han recibido cursos de capacitación en los últimos tres años opinan que los mismos han sido diseñados sobre la base de sus opiniones.

H2: La mayoría de los cuadros que han recibido cursos de capacitación en los últimos tres años consideran que sus opiniones se reflejan en el diseño de los mismos cumpliendo así sus expectativas.

H3: Los cursos de capacitación recibidos por los cuadros de dirección en los últimos tres años han sido útiles para su trabajo personal, para identificar y solucionar problemas, para dirigir subordinados y para administrar estratégicamente la empresa.

H4: Los cuadros de dirección conocen los elementos teóricos sobre Administración Estratégica.

H5: Los cuadros de dirección están interesados en recibir un curso de capacitación en Administración Estratégica ya que permitirá satisfacer sus necesidades de conocimientos sobre el particular.

2.6.- VARIABLES DE INTERES.

V1: Tomar en cuenta las opiniones de los cuadros para el diseño de los cursos.

V2: Reflejo de opiniones.

V3: Cumplimiento de expectativas.

V4: Utilidad de los cursos en diferentes áreas.

V5: Conocimiento sobre Administración Estratégica.

V6: Satisfacción de necesidades de conocimiento.

V7: Interés en tomar curso de capacitación.

2.7.- CONCEPTUALIZACION DE LAS VARIABLES.

La opinión, desde el punto de vista conceptual, es el juicio que emite una o más personas sobre una situación en particular.

En el caso de la V1: Tomar en cuenta las opiniones de los cuadros para el diseño de los cursos, se refiere al juicio, a la percepción que tienen los cuadros acerca de sí para el diseño de los cursos de capacitación que reciben se les aplica algún instrumento que permita recopilar la información necesaria para el diseño de éstos.

En el caso de la V2: Reflejo de opiniones, se refiere a si las opiniones que son recopiladas para el diseño de los cursos de capacitación se expresan en los mismos.

La V3: Cumplimiento de expectativas esta relacionada con lo que esperan los cuadros acerca de los cursos de capacitación que reciben, es decir si se cumple o no.

Para la V4: Utilidad de los cursos en diferentes áreas, está referida al beneficio que han tenido los cursos de capacitación que recibieron los cuadros en los últimos tres años.

La V5: Conocimiento sobre Administración Estratégica, se refiere al conjunto de opiniones que emiten los cuadros acerca de algunos elementos de la Administración Estratégica y que permiten emitir un criterio acerca de los conocimientos que presentan éstos.

La V6: Satisfacción de necesidades de conocimientos, está relacionada con los criterios que emitirán los cuadros de dirección acerca de sí el diseño de un curso

de capacitación en Administración Estratégica será capaz de solventar sus necesidades de conocimientos en el área mencionada.

Para la V7: Interés en tomar curso de capacitación, se refiere al conjunto de opiniones que emiten los cuadros de dirección y que permite conocer si les interesa o no recibir un programa de capacitación en Administración Estratégica.

2.8.- OPERACIONALIZACION.

Las variables se operacionalizaron a partir del diseño y aplicación de un Cuestionario que permitió recopilar la información necesaria para comprobar las hipótesis planteadas y cumplimentar así los objetivos. Ver ANEXOS, Cuestionario N°. 2.

2.9.- METODO DE SELECCION DE LOS PARTICIPANTES.

2.9.1.- UNIVERSO DE ESTUDIO.

Todos los cuadros del primero y segundo nivel de dirección, directores y subdirectores, de las diferentes empresas y organismos de la Provincia de Sancti Spiritus, en Cuba: en total 1890 cuadros.

2.9.2.- POBLACION.

Todos los cuadros del primero y segundo nivel de dirección, directores y subdirectores, de las diferentes empresas y organismos del Municipio de Sancti Spiritus, en Cuba: en total 250 cuadros.

2.9.2.- DISEÑO MUESTRAL.

El desarrollo de esta parte del trabajo estuvo centrada en los elementos siguientes:

1º.- Determinación de la población y los parámetros correspondientes.

Población total de cuadros de dirección que al cierre de 31 de Diciembre de 1996 ocupan el primero y segundo nivel de dirección, es decir directores y subdirectores de empresas y organismos ubicados en el Municipio de Sancti Spiritus, en Cuba.

2º.- Escoger el tipo de muestreo.

Se aplicó un muestreo de tipo probabilístico por ofrecer las ventajas de calcular el error muestral de la medición.

3º.- Método de muestreo.

Se tomó una muestra aleatoria simple finita, propia de este tipo de investigación.

4º.- Escoger el tamaño de la muestra.

Fue aplicado el método tradicional para estimar la proporción de la población, siendo la fórmula empleada la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)}{E^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Números de unidades de desviación standard en la distribución normal que producirá el grado de confianza deseado.

Confianza del 95%

Z = 1.96

Confianza del 99%

Z = 2.58

P: Proporción de la población que posee las características deseadas.

E: Error o máxima diferencia entre la población muestral y la proporción que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza determinado.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

$$Z = 1.96 \qquad P = \frac{250}{1890} \approx 0.13$$

$$n = \frac{(1.96)^2 0.13 (1 - 0.13)}{(0.05)^2} =$$

$$n = \frac{3.8416 (0.13 (1 - 0.13))}{(0.05)^2} =$$

$$n = \frac{3.8416 (0.13 (1 - 0.13))}{0.0025} =$$

$$n = \frac{3.8416 (0.13 (0.87))}{0.0025} =$$

$$n = \frac{3.8416 (0.1131)}{0.0025} =$$

$$n = \frac{0.43448496}{0.0025} =$$

$$n = 173.793984 \approx 174.$$

Por tanto al total de cuadros del primero y segundo de nivel de dirección a los cuales se les aplicó el cuestionario fue a 174.

5º.- Se aplicó el cuestionario piloto a 35 elementos de la muestra tomados al azar.

6º.- Se comprobó la confiabilidad de los ítems a través del método Alfa- Cronbach.

7º.- Se aplicó el cuestionario definitivo a la muestra de los cuadros seleccionada.

8º.- Se expusieron los resultados y se analizó la información.

2.10.- CRITERIOS DE SELECCION DE LOS PARTICIPANTES.

2.10.1.- CRITERIO DE INCLUSION.

Todos los cuadros del primero y segundo nivel de dirección del Municipio de Sancti Spiritus, en Cuba.

2.10.2.- CRITERIO DE EXCLUSION.

Todos los cuadros del primero y segundo nivel de dirección de los restantes Municipios de la Provincia de Sancti Spiritus, en Cuba.

2.10.3.- CRITERIO DE ELIMINACION.

Todos los cuadros que no estén en el primero y segundo nivel de dirección.

2.11.- SELECCION DE LAS UNIDADES DE ANALISIS.**2.11.1.- ACERCA DEL INSTRUMENTO DE MEDICION APLICADO.**

Se aplicó un cuestionario, dirigido a la muestra seleccionada de la población de cuadros del primero y segundo nivel de dirección del Municipio de Sancti Spiritus, en Cuba.

El cuestionario aplicado abarcó una muestra de 174 elementos, realizándose una prueba piloto la cual abarcó 35 elementos.

La prueba piloto realizada permitió rediseñar el Cuestionario a raíz de las opiniones emitidas por los cuadros.

2.11.2.- CUESTIONARIOS.

1°.- Cuestionario piloto aplicado a 35 cuadros del primero y segundo nivel de dirección escogidos al azar de la muestra seleccionada. ANEXOS. Cuestionario Nº. 1.

2º.- Cuestionario final aplicado a los 174 cuadros del primero y segundo nivel de dirección seleccionados en la muestra. ANEXOS. Cuestionario N°.2.

2.12.- METODO Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

2.12.1.- TIPO DE ESTUDIO.

Consideramos que la investigación es un estudio exploratorio, ya que es un problema que, aunque ha sido abordado con anterioridad por las Instituciones Gubernamentales y Partidista en Cuba, no se había realizado una investigación a partir de la aplicación de una Metodología que fuera capaz de ofrecer respuestas al fenómeno a partir de los criterios de los propios afectados.

De igual forma la consideramos descriptiva ya que fueron seleccionados todo una serie de ítems los cuales son analizados para de esa forma describir lo que se está investigando.

2.13.- CONDICIONES DE APLICACION Y MEDICION.

- 1º.- Localización, recepción y análisis de la bibliografía relacionada con el tema.
- 2º.- Cuestionario aplicado a una muestra aleatoria simple finita de cuadros del primero y segundo nivel de dirección del Municipio de Sancti Spiritus, en Cuba.
- 3º.- Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada.
- 4º.- Aplicación de pruebas no paramétricas a los ítems del cuestionario seleccionado.

2.14.- ACERCA DEL DISEÑO Y APLICACION DEL CUESTIONARIO.

El instrumento de medición fue elaborado por el investigador sin poseer referencia de la existencia de otros cuestionarios aplicados para medir el comportamiento de variables similares en el tema que se investiga.

El cuestionario N°.1 fue aplicado a manera de pilotaje a 35 elementos de la muestra, los cuales fueron seleccionados al azar.

Como se puede apreciar en el Anexo correspondiente, el Cuestionario N°.1, contó en sus inicios con 40 ítems, divididos en:

- I.- Caracterización de los cuadros.
- II.- Conocimiento de la organización que dirigen.
- III.- Acerca de la capacitación recibida.
- IV.- Características que debe poseer un programa de capacitación en Administración Estratégica.
- V.- Conocimientos sobre Administración Estratégica.

Una vez realizado el pilotaje se recibieron las opiniones de los cuadros para perfeccionar el Cuestionario, quedando finalmente diseñado tal como aparece en el Anexo correspondiente.

Se puede apreciar que el Cuestionario final contó con un total de 38 ítems divididos en 4 secciones, las cuales fueron reordenadas, tal como se muestra a continuación:

- I.- Caracterización de los cuadros.
- II.- Acerca de los cursos de capacitación recibidos.
- III.- Conocimientos sobre Administración Estratégica.
- IV.- Características que debe poseer el programa.

La unidad de medición utilizada fue nominal categórica y dicotómica. Fueron aplicados ítems con dos alternativas, donde el sujeto debía contestar una sola, otros con varias alternativas para de igual forma seleccionar una sola.

2.15.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

Para conocer si existía congruencia entre el instrumento y los que el investigador deseaba obtener se determinó la confiabilidad y validez del mismo.

La confiabilidad se halló por el método Alfa- Cronbach. Sus resultados se muestran en los ANEXOS. Apéndice N°. 1.

La validez se comprobó a través de la validación del contenido en la prueba piloto, la que mostró la representatividad del mismo.

2.16.- MODELO ESTADISTICO.

Para la obtención de los resultados y el análisis de los mismos fue utilizado el paquete estadístico SPSS. El mismo proporciona la realización de los cálculos estadísticos para hallar las medidas de tendencia central, así como los grados de libertad y el nivel de significancia para aceptar o rechazar las hipótesis.

CAPITULO III**PRUEBA DE CAMPO Y
PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.****3.1.- PRUEBA PILOTO.**

Para aplicar la prueba de campo y lograr el procesamiento de la información fue necesario diseñar un plan que contó de los siguientes pasos:

- 1°.- Seleccionar a dos profesores de la Cátedra de Preparación de Cuadros del Estado, de la Escuela Provincial de Administración de la provincia de Sancti Spiritus, los cuales debían de poseer conocimientos para la aplicación de la encuesta.
- 2°.- Entrenamiento breve que permitiera que las personas seleccionadas conocieran más de cerca el objetivo de la investigación y la seriedad de ésta, no sólo para el investigador sino también para los propios cuadros.
- 3°.- Los cuestionarios fueron divididos en partes iguales para que se aplicaran, es decir, 87 cuestionarios para cada maestro.
- 4°.- La aplicación del cuestionario se realizó en el tiempo previsto, un mes.
- 5°.- El encuestador realizó una breve presentación y luego entrega el cuestionario al cuadro para que fuera contestado.
- 6°.- En el caso de que en la organización existiera la posibilidad de encuestar a varios cuadros a la vez, se procedía a realizar la encuesta en grupo, aunque cada uno de ellos debía responderla individualmente.

7°.- Se aplicaron 174 cuestionarios a los cuadros del primero y segundo nivel de dirección.

8°.- No fue necesario anular ninguna pregunta del cuestionario ya que todas fueron contestadas por los cuadros de dirección.

9°.- Se diseñó una hoja resumen de la información que se recopilaba.

10°.- Los datos fueron presentados, tal como se muestra a continuación.

3.2.- PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.

I.- CARACTERIZACION DE LOS CUADROS.

P1.- Del total de encuestados, 174 cuadros, pertenecen al sexo masculino 150, es decir el 86.21 %; en tanto que el resto, ósea, 24 clasifican en el sexo femenino, el 13.79%. ANEXOS. Gráfico N°. 1.

P2: Referida a la edad de los cuadros, constatamos que, de acuerdo al rango establecido, 9 cuadros que representa el 5.2% tienen menos de 25 años; 50, que representan el 28.7 % están en el rango entre 26 a 35 años; 84 cuadros, que 48.30% se encuentran en el rango entre los 36 y 44 años; 20 cuadros, que representa el 11.49 % se encuentran en el rango de 45 a 55 años y con más de 55 años hay 11 cuadros para un 6.32 %. ANEXOS. Gráfico N°. 2.

P3: Vinculada al cargo que ocupa el personal encuestado, constatamos que son directores 20 cuadros, el 11.49 %. En tanto, ocupan el cargo de subdirectores 154 cuadros, el 88.51 %. ANEXOS. Gráfico N°. 3.

P4: Referida a la experiencia de dirección de los cuadros encuestados, se puede apreciar que 20 de ellos, el 11.40 %, tiene una experiencia de dirección menor a 3

años, en tanto que la experiencia de dirección de 21 cuadros se ubica en el rango entre los 4 y 6 años, el 12. %; 66 cuadros, el 38 % del total tienen entre 7 y 9 años de experiencia; 50 cuadros, 28.8 %, tienen entre 10 y 12 años de experiencia, por último 17 cuadros, el 9.8 %, tienen más de 12 años ocupando cargos de dirección. **ANEXOS. Gráfico N°. 4.**

P5: Ocupando el cargo que actualmente desempeñan y de acuerdo al rango establecido para la pregunta, podemos apreciar que 13 cuadros, el 7.5 %, tienen en el mismo menos de 1 año. Entre 2 y 3 años se ubican 62 cuadros, el 35.6 %; Del total de encuestados (174), existen 74, el 42.5 %, que han estado desempeñando las funciones que actualmente realizan entre 4 y 6 años. Finalmente 25 cuadros, el 14.4 %, han desempeñado el cargo actual más de 6 años. **ANEXOS. Gráfico N°.5.**

P6.- Referidas al nivel de estudio de los cuadros encuestados, podemos apreciar que 24 cuadros, el 13.79 %, tienen nivel de secundaria; 23 cuadros, el 13.22 %, tienen un nivel preparatoria. Son técnicos en diferentes áreas 83 cuadros, 47.7%. Finalmente con nivel universitario clasifican 44 cuadros, el 25.29 %. **ANEXOS. Gráfico N° 6.**

P7.- Destinada a conocer el giro de la organización del personal encuestado, constatamos que 43 cuadros, el 24.7 %, pertenecen a la Agricultura; 9 cuadros, el 5.2 %, pertenecen, respectivamente a empresas tales como: Comunicaciones, Cigarros y Tabacos, Comercio, Municipal de Alimentación Pública, Pan y Dulce y la Pesca. De igual forma observamos que 8 cuadros, el 4.6 %, pertenecen respectivamente a empresas cuyo giro es: Recreación y Turismo, Cultura, Deporte, Provincial de Alimento, Militar, Transportes Escolares, así como Hospitales y Escuelas. De igual forma fueron encuestados 7 cuadros, el 4 % , de los Poderes Populares, Tanto Provincial como Municipal. Por último 6 cuadros, el 3.4 %, trabajan en la empresa cuyo giro es el cultivo del arroz. **ANEXOS. Gráfico N°. 7.**

P8: Destinada a indagar si las personas encuestadas conocen los problemas administrativos más importantes de su organización; constatamos que el 100 % de los cuadros contestaron que si los conocen, es decir los 174. ANEXOS. Gráfico N°. 8.

II.- SOBRE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.

P9: De los 174 cuadros encuestados, 174 plantean haber recibido cursos de capacitación en los últimos tres años, es decir el 100 % del total. ANEXOS. Gráfico N°. 9.

P10: De los 174 cuadros encuestados, recibieron curso de Finanzas, 52 cuadros, el 29.89 %. En tanto que el resto 122, 70.11 % no lo ha recibido. ANEXOS. Gráfico N°. 10.

Recibieron el curso de Entrenador de Cuadros 51 encuestados, es decir el 29.31%; aún no lo han recibido 123 cuadros, el 70.69 %. ANEXOS. Gráfico N°. 10a.

El curso de Liderazgo fue recibido por 34 cuadros, es decir el 19.54 %; el resto 140 cuadros, el 80.46 % no lo ha recibido. ANEXOS. Gráfico N°. 10b.

El curso de Comunicación fue recibido por 32 cuadros, el 18.39 %; aún no lo recibieron 142 cuadros, es decir el 84.61%. ANEXOS. Gráfico N°. 10c.

El curso de Contabilidad fue recibido por 27 cuadros, es decir el 15.52 %. En tanto que no lo reciben 147 cuadros, el 84.48%. ANEXOS. Gráfico N°. 10d.

El curso de Recursos Humanos fue recibido por 16 cuadros, es decir el 9.20 %. No lo reciben aún 158 encuestados, es decir el 90.80 %. ANEXOS. Gráfico N°. 10e.

El curso de Técnicas de Administración fue recibido por 172 cuadros, es decir el 98.85 %, en tanto que sólo 2 cuadros no lo ha recibido para el 1.15 % del total. ANEXOS. Gráfico N°. 10f.

El curso de Administración Estratégica y como era de esperar no ha sido recibido por ninguno de los cuadros encuestados, es decir el 100 %, dijo no haberlo tomado aún. ANEXOS. Gráfico N°. 10g.

P11: Destinada a conocer si se toman en cuenta las opiniones de los cuadros para el diseño de los cursos. Apreciamos que 30 cuadros plantean que siempre se toman en cuenta sus opiniones, ello representa el 17.24 %. 65 cuadros plantearon que algunas veces se toman en cuenta sus opiniones, el 37.35%; 70 cuadros plantean que pocas veces se toman en cuenta sus opiniones, para un 40.24 %. Por último 9 cuadros contestaron que nunca se toma en cuenta sus opiniones para el diseño de los cursos ello representa el 5.7 %. ANEXOS. Gráfico N°. 11.

P12: Para la variable si las opiniones de los cuadros son reflejadas en los cursos constatamos que 11 cuadros, el 6.3 %, plantearon que siempre se reflejan; 80 cuadros plantean que algunas veces, el 46 %; en tanto que 40 consideran que algunas veces se reflejan sus opiniones, el 22.98 %. Por último 43 consideran que nunca se reflejan sus opiniones en el diseño de los cursos, el 24.71%. ANEXOS. Gráfico N°. 12.

P13: Referida al hecho de sí los cursos que reciben los cuadros cumplen las expectativas de éstos apreciamos que 16 plantean que siempre se cumplen, el 9.2 %; 34 cuadros, el 19.5 % plantean que algunas veces se cumplen sus expectativas; 97 cuadros, el 55.5 % consideran que los cursos a los que asisten pocas veces cumplen sus expectativas; por último 27 cuadros, el 15.5 %, coinciden en plantear que los cursos que toman nunca cumplen sus expectativas. ANEXOS. Gráfico N°. 13.

P14: Destinada a conocer la utilidad de los cursos recibidos para el trabajo de los cuadros constatamos que del total encuestados 43 cuadros, el 24.7 % dice que les han resultado muy útil; 27 cuadros, el 15.5 %, le han resultado útil, 54 cuadros, el 31 % , coinciden en plantear que le han resultado poco útiles, en tanto que 50 cuadros, el 28.7 % plantean que los cursos recibidos han sido nada útiles para su trabajo. ANEXOS. Gráfico N°. 14.

P15: En lo referente a la utilidad para dirigir subordinados apreciamos que 1 cuadro, el 0.6 %, plantea que le han resultado muy útil, 76 cuadros, el 43.7 %, plantearon que les han resultado útil, 78 cuadros, el 44.8 % plantean que les han resultado poco útiles, en tanto que 19 cuadros, el 10.9 % plantean que les han resultado nada útiles. ANEXOS. Gráfico N°.15.

P16: En lo referente a la utilidad para identificar y solucionar problemas apreciamos que 8 cuadros, el 4.6 %, plantean que les han resultado muy útil, 58 cuadros, el 33.3 %, plantean que le han resultado útil, 87 cuadros, el 50 %, plantean que le han resultado poco útiles, 21 cuadros, el 12.1 %, plantean que le han resultado nada útiles. ANEXOS. Gráfico N°. 16.

P17: En lo referente a la utilidad de los cursos recibidos para administrar estratégicamente la empresa constatamos que 3 cuadros, el 1.7 %, los considera de útil, 25 cuadros, el 14.4 %, los consideran poco útil, en tanto que 146 cuadros, el 83.9 % los considera nada útil. Nótese que ningún cuadro plantea que han sido muy útiles. ANEXOS. Gráfico N°. 17.

III.- CONOCIMIENTOS SOBRE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

P18: Destinada a investigar si los cuadros encuestados conocen como se formula una estrategia apreciamos que 72 cuadros, el 41.38 %, plantearon que si conocen; en tanto que 102 cuadros, el 58.62 %, plantean que no conocen. ANEXOS. Gráfico N°. 18.

P19: En lo referente a esta pregunta apreciamos que 8 cuadros, el 4.6 %, están muy de acuerdo en que el análisis interno y externo son factores indispensables para el diseño de estrategias, 16 cuadros, el 9.20 % están de acuerdo, en tanto que 79 cuadros, el 45.40 %, están en desacuerdo y 71 cuadros, el 40.8 % están muy en desacuerdo. ANEXOS. Gráfico N°. 19.

P20: En lo referente a sí la misión, los objetivos, la propia estrategia o el enfoque hacia la implantación de la misma son suficientes para alcanzar buenos resultados constatamos que ante dicho planteamiento 36 cuadros, el 20.69 % coinciden en estar muy de acuerdo, 19 cuadros, el 10.92 %, están de acuerdo, 56 cuadros, el 32.18 %, plantearon estar en desacuerdo, en tanto que 63 cuadros, el 36.2 %, están muy en desacuerdo. ANEXOS. Gráfico N°. 20.

P21: Destinada a conocer si el trabajo de implantar la estrategia es parte de la actividad directiva constatamos que 14 cuadros, el 8.04 %, ante este planteamiento están muy de acuerdo, 60 cuadros, el 34.50 %, están de acuerdo, 38 cuadros, el 21.83 % están en desacuerdo y 62 cuadros, el 35.63 %, coinciden en estar muy en desacuerdo. ANEXOS. Gráfico N°. 21.

P22: Destinada a conocer la opinión de los cuadros acerca de sí la función de un consejo de dirección se limita sólo a evaluar críticamente la estrategia apreciamos que 35 cuadros, el 20.11 %, ante el planteamiento hecho están muy de acuerdo, 20 cuadros, el 11.40 %, están de acuerdo, en tanto 56 cuadros, el 32.18 %, están en desacuerdo y 63 cuadros, el 36.20 % están muy en desacuerdo. ANEXOS. Gráfico N°. 22.

P23: Destinada a investigar si los encuestados conocen las tareas principales para implantar una estrategia constatamos que 70 de ellos, el 40.23 %, plantean que las conocen, en tanto que, 104 cuadros, el 59.77 %, no las conocen. ANEXOS, Gráfico N°. 23.

P24. En lo referente a esta pregunta constatamos que 80 cuadros, el 45.98 % plantean que su empresa tiene definida su misión, en tanto que 94 cuadros, el 54.02 %, plantean que la empresa no tiene definida la misión. ANEXOS. Gráfico N° 24.

P25: En lo referente a los resultados obtenidos en esta pregunta constatamos que sólo el 1% de los encuestados fue capaz de definir correctamente la misión de su organización; el 99 % restante no la define. ANEXOS, Gráfico N° 25.

P26: Destinada a conocer si la organización diseña sus estrategias plantean que siempre las diseñan 20 cuadros, el 11.49 %, en tanto que algunas veces se diseñan coinciden en plantear 54 cuadros, el 31.03%, que pocas veces son diseñadas estrategias lo consideraron 30 cuadros, el 17.24 %, en tanto que plantean que nunca se diseñan estrategias 70 cuadros, el 40.23%. ANEXOS. Gráfico N° 26.

P27: Destinada a conocer los tipos de estrategias que se diseñan en la organización constatamos que 65 cuadros, el 37.36 %, plantean que la estrategia funcional, 10 cuadros, el 5.75%, plantean que la de negocio, 70 cuadros, el 41.23 %, la estrategia operativa, 9 cuadros, el 5.17 %, plantean que todas y 20 cuadros, el 11.49% plantean que ninguna. ANEXOS. Gráfico N° 27.

P28: Dirigida a conocer si la empresa tiene definido en el organigrama el departamento de planeación constatamos que el total de los cuadros, 174, el 100%, coincidieron en plantear que no. ANEXOS. Gráfico N° 28.

P29: Destinada a conocer si los cuadros eran capaces de definir las funciones que debe cumplir el Departamento de Planeación dentro de la organización, constatamos que 100% de ellos no fue capaz de definir las. ANEXOS, Gráfico N° 29.

P30: Dirigida a conocer la opinión de los encuestados acerca de los implantadores de estrategias constatamos que 97 cuadros, el 55.75 %, coinciden en estar muy de acuerdo en el planteamiento, 50 cuadros, el 28.74 %, están de acuerdo, 20 cuadros, el 11.49 %, están en desacuerdo y 7 cuadros, el 4.07%, coinciden en estar muy en desacuerdo. ANEXOS. Gráfico N°. 30.

P31: Destinada a conocer el papel que los encuestados le brindan al desarrollo de una cultura y un clima que en la organización apoye el desarrollo de la estrategia, constatamos que ante los planteado 70 cuadros, el 40.23 %, plantean estar muy de acuerdo, 66 cuadros, el 37.93 %, están de acuerdo, 25 cuadros, el 14.37 %, están en desacuerdo, en tanto que 13 cuadros, el 7.47 %, están muy en desacuerdo. ANEXOS. Gráfico N°. 31.

IV.- SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

P32: Destinada a conocer si el diseño de un programa de capacitación en Administración Estratégica conducirá a satisfacer las necesidades de conocimientos que en dicha área tienen los cuadros, constatamos que 90 encuestados, el 51.72 %, plantean estar muy de acuerdo; 44 encuestados, el 25.29%, están de acuerdo; 30 encuestados, el 17.24 %, están en desacuerdo y 10 encuestados, el 5.75%, están muy en desacuerdo. ANEXOS. Gráfico N°. 32.

P33: Destinada a conocer cuan interesados están los cuadros en tomar un curso de capacitación en Administración Estratégica, apreciamos que 85 cuadros están muy interesados, el 48.85 %; 50 cuadros, el 28.74 % están interesados; 34 cuadros, el 19.54 %, están desinteresados y 5 cuadros, el 2.87 %, están muy desinteresados. ANEXOS. Gráfico N°. 33.

P34: Destinada a conocer el día de la semana que más le convendría tomar un curso en el área señalada, apreciamos que 5 cuadros, el 2.87 %, plantean que el

conveniente; 35 cuadros, el 20.11 %, coinciden en señalar el jueves como el día más conveniente; 12 cuadros, el 6.90 %, coinciden en señalar el viernes como el día más conveniente, en tanto que 102 cuadros, el 58.62 %, plantean como día más conveniente el sábado. **ANEXOS. Gráfico N°. 34.**

P35: Destinada a conocer la sesión que más le convendría a los cuadros recibir el programa de capacitación, constatamos que 10 cuadros, el 5.75 %, plantearon como la más conveniente la sesión matutina; 40 cuadros, el 22.99 %, plantearon como sesión más conveniente la vespertina; en tanto que, 2 cuadros, el 1.15 %, plantearon como sesión más conveniente la nocturna, 122 cuadros, el 70.11 %, coinciden en plantear como la sesión más conveniente la matutino- vespertina. **ANEXOS. Gráfico N°.35.**

P36: Destinada a conocer la frecuencia que les convendría recibir el programa, apreciamos que 95 cuadros, el 54.60 %, plantean que una vez a la semana; 9 cuadros, el 5.17 %, plantean que dos veces a la semana; 20 cuadros, el 11.49 %, plantean que tres veces a la semana; 40 cuadros, el 22.99 %, plantean que cuatro veces a la semana; 10 cuadros, el 5.75 %, plantean que cinco veces a la semana. **ANEXOS. Gráfico N°. 36.**

P37: En la misma no fue señalado ningún aspecto relevante.

CAPITULO IV**ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.****5.1.- PRUEBA DE HIPOTESIS.**

Las hipótesis fueron aceptadas o rechazadas utilizando como prueba estadística básica la chi cuadrada.

En cuanto al nivel de significancia aceptado para la investigación fue del 0.05 %, el cual permite un error del 5 %.

4.1.1.- PROCEDIMIENTO DE ACEPTACION O RECHAZO DE LAS HIPOTESIS.**PARA PROBAR H1:**

a) H_1 : La mayoría de los cuadros que han recibido capacitación en los últimos tres años opinan que los cursos no han sido diseñados sobre la base de sus opiniones.

H_0 : La mayoría de los cuadros que han recibido capacitación en los últimos tres opinan que los cursos han sido diseñados sobre la base de sus opiniones.

Chi cuadrada: 22.920.

Nivel de significancia: 0.000

Grados de Libertad: 3

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza H_0 y se acepta H_1 . Si observamos en los resultados obtenidos constatamos que 70 cuadros, el 40.2 %, plantean que pocas veces son tomadas en cuenta sus opiniones para el diseño de los cursos, en tanto que 32 cuadros, el 18.3 %, consideró que nunca se toman en cuenta sus opiniones para el diseño de los cursos. Ello hace un total de 102 cuadros, osea, el 58.62 %.

PARA PROBAR H_2 :

b) H_1 : La mayoría de los cuadros considera que no se reflejan sus opiniones en el diseño de los cursos que reciben.

H_0 : La mayoría de los cuadros considera que se reflejan sus opiniones en el diseño de los cursos que reciben.

Chi cuadrada: 69.172

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 3

Como puede observarse, de acuerdo a los datos obtenidos, se rechaza H_0 y se acepta H_1 . Al observar los resultados constatamos que existen 80 cuadros que consideraron que algunas veces son reflejadas sus opiniones en el diseño de los cursos, lo que representa el 45.9 %, en tanto que, 24 cuadros consideran que pocas veces se reflejan sus opiniones en el diseño de los cursos, lo que representa el 13.7 %. Por último 59 cuadros, el 33.9 %, consideraron que nunca se reflejan sus opiniones en el diseño de los cursos que toman.

c) **Hi:** La mayoría de los cuadros considera que los cursos recibidos no cumplen sus expectativas.

Ho: La mayoría de los cuadros considera que los cursos recibidos cumplen sus expectativas.

Chi cuadrada: 91.517

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 3

En este sentido y, de acuerdo a los datos obtenidos, es rechazada **Ho** aceptándose **Hi**. Al observar los resultados constatamos que 97 cuadros plantean que pocas veces los cursos que toman cumplen sus expectativas, lo que representa el 55.7 %; en tanto que 27 cuadros opinan que los cursos que toman nunca cumplen sus expectativas, el 15.5 %. Ello hace un gran total de 124 cuadros que considera una u otra categoría, el 71.2 %.

PARA PROBAR H3

a)Hi: Los cursos de capacitación recibidos por los cuadros en los últimos tres años no han resultado útiles para su trabajo personal.

Ho: Los cursos de capacitación recibidos por los cuadros en los últimos tres años han resultado útiles para su trabajo personal.

Chi cuadrada: 166.092
Nivel de significancia: 0.000
Grados de libertad: 1

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada Ho y se acepta Hi. Al observar los resultados constatamos que 54 cuadros plantean que los cursos recibidos en los últimos tres años han sido poco útiles para el desempeño de su trabajo personal, es decir el 31%; por otro lugar 50 cuadros, el 28.7 %, opinan que los cursos recibidos han resultado nada útiles para el desempeño de su trabajo. Constatamos que entre ambas categorías se divide la opinión de los cuadros encuestados, ósea en total 104, para un 59.7 %.

b) H_1 : La mayoría de los cuadros opina que los cursos de capacitación recibidos en los últimos tres años no han resultado útiles para identificar y solucionar problemas.

H_0 : La mayoría de los cuadros opina que los cursos de capacitación recibidos en los últimos tres años han resultado útiles para identificar y solucionar problemas.

Chi cuadrada: 106.966

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 3

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada H_0 y se acepta H_1 . Al observar los resultados constatamos que 87 cuadros plantean que los cursos recibidos en los últimos tres años han sido poco útiles para identificar y solucionar problemas, es decir el 50 %; por otro lugar 21 cuadros, el 12.0 %, opinan que los cursos recibidos han resultado nada útiles para identificar y solucionar problemas. Constatamos que entre ambas categorías se divide la opinión de los cuadros encuestados, osea en total 108, para un 62 %.

c) H_1 : La mayoría de los cuadros opina que los cursos de capacitación recibidos en los últimos tres años no han resultado útiles para dirigir subordinados.

H_0 : La mayoría de los cuadros opina que los cursos de capacitación recibidos en los últimos tres años han resultado útiles para dirigir subordinados.

Chi cuadrada: 106.966

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 3

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada H_0 y se acepta H_1 . Al observar los resultados constatamos que 78 cuadros plantean que los cursos recibidos en los últimos tres años han sido poco útiles para dirigir subordinados, es decir el 44.8 %; por otro lugar 19 cuadros, el 10.9 %, opinan que los cursos recibidos han resultado nada útiles para dirigir subordinados. Constatamos que entre ambas categorías se divide la opinión de los cuadros encuestados, osea en total 97, para un 55.7 %.

d) **Hi:** La mayoría de los cuadros opina que los cursos de capacitación recibidos en los últimos tres años no han resultado útiles para administrar estratégicamente la empresa.

Ho: La mayoría de los cuadros opina que los cursos de capacitación recibidos en los últimos tres años han resultado útiles para administrar estratégicamente la empresa.

Chi cuadrada: 204.448

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 2

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada Ho y se acepta Hi. Al observar los resultados, constatamos que 25 cuadros plantean que los cursos recibidos en los últimos tres años han sido poco útiles para administrar estratégicamente la empresa, es decir el 14.3 %; por otro lugar 146 cuadros, el 83.9 %, opinan que los cursos recibidos han resultado nada útiles para administrar estratégicamente la empresa. Constatamos que entre ambas categorías se divide la opinión de los cuadros encuestados, osea en total 171, para un 98.2 %.

PARA PROBAR H4.

a) **H_i**: Los cuadros de dirección opinan que la estrategia no forma parte de la actividad directiva.

H_o: Los cuadros de dirección opinan que la estrategia forma parte de la actividad directiva.

Chi cuadrada: 38.184

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 3

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada **H_o** y se acepta **H_i**. Al observar los resultados constatamos que 39 cuadros están en desacuerdo en que la estrategia es parte de la actividad directiva, es decir el 22.7 %; por otro lugar 62 cuadros, el 35.6 %, coinciden en estar muy en desacuerdo en que la estrategia es parte de la actividad directiva. Constatamos que entre ambas categorías se divide la opinión de los cuadros encuestados, osea en total 101, para un 58.3 %.

b) **Hi:** Los cuadros de dirección consideran que la misión, los objetivos, la propia estrategia o el enfoque hacia la implantación de la misma no son elementos suficientes para alcanzar buenos resultados.

Ho: Los cuadros de dirección consideran que la misión, los objetivos, la propia estrategia o el enfoque hacia la implantación de la misma son elementos suficientes para alcanzar buenos resultados.

Chi cuadrada: 27.425

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 3

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada **Ho** y se acepta **Hi**. Al observar los resultados, constatamos que 56 cuadros están en desacuerdo en que los elementos antes descritos no son suficientes para alcanzar buenos resultados, es decir el 32.1 %; por otro lugar 63 cuadros, el 36.2 %, coinciden en estar muy en desacuerdo con lo anteriormente planteado. Constatamos que entre ambas categorías se divide la opinión de los cuadros encuestados, o sea en total 109, para un 68.3 %.

c) **Hi:** Los cuadros de dirección consideran que la presencia del análisis interno y externo no constituyen factores indispensables para el diseño de estrategias.

Ho: Los cuadros de dirección consideran que la presencia del análisis interno y externo constituyen factores indispensables para el diseño de estrategias.

Chi cuadrada: 92.713

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 3

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada Ho y se acepta Hi. Al observar los resultados, constatamos que 79 cuadros, el 45.4 %, plantean que ambos, ni el análisis interno ni el análisis externo constituyen factores indispensables para el diseño de estrategias, en tanto que 71 cuadros, el 40.8 %. Coinciden en estar muy en desacuerdo con planteado. Ambas categorías representan un gran total de 150 cuadro, es decir, el 86.2 %.

d) H_1 : La mayoría de los cuadros de dirección no conocen como se define la misión de la organización.

H_0 : La mayoría de los cuadros de dirección conocen como se define la misión de la organización.

Chi cuadrada: 170.023
Nivel de significancia: 0.000
Grados de libertad: 1

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada H_0 y se acepta H_1 . Al observar los resultados, constatamos que 173 cuadros, el 99.4 %, no conocen como se define la misión de la organización, ello es a pesar de que plantearon de que su organización tiene definida la misma.

o) Hi La mayoría de los cuadros opina que en las organizaciones no existe el Departamento de Planeación.

Ho: La mayoría de los cuadros opina que en las organizaciones existe el Departamento de Planeación.

Chi cuadrada: 170.023

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 1

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada Ho y se acepta Hi. Al observar los resultados constatamos que 173 cuadros, el 99.4 %, consideran que la organización no tiene definido el Departamento de Planeación.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

f) **Hi:** La mayoría de los cuadros opina que en las organizaciones no se diseñan estrategias

Ho: La mayoría de los cuadros opina que en las organizaciones se diseñan estrategias

Chi cuadrada: 28.253

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 3

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada Ho y se acepta Hi. Al observar los resultados, constatamos que 45 cuadros, el 25.8 %, consideran que en la organización pocas veces se diseñan estrategias; en tanto que 71 cuadros, el 40.8 %, opina que en la organización nunca se definen estrategias. Ello hace un gran total de 116 cuadros, es decir, el 66.6 %.

g) Hi: La mayoría de los cuadros opina que los implantadores de estrategias no constituyen factor indispensable para poner en práctica éstas.

Ho: La mayoría de los cuadros opina que los implantadores de estrategias constituyen factor indispensable para poner en práctica éstas.

Chi cuadrada: 69.908

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 3

De acuerdo a los datos obtenidos es rechazada Ho y se acepta Hi. Al observar los resultados, constatamos que 73 cuadros, el 41.9 %, están en desacuerdo respecto al papel importante de los implantadores de estrategias dentro de la organización, en tanto que 5 cuadros, el 2.8 %. Están muy en desacuerdo respecto al particular. Ello hace un gran total de 78 cuadros, es decir, el 44.8 %.

PARA PROBAR H5.

Hi: Los cuadros de dirección están interesados en recibir un programa de capacitación en Administración Estratégica ya que satisfecerá sus necesidades de conocimientos.

Ho: Los cuadros de dirección no están interesados en recibir un programa de capacitación en Administración Estratégica ya que no será capaz de satisfacer sus necesidades de conocimientos.

Chi cuadrada: 33.025

Nivel de significancia: 0.000

Grados de libertad: 9

V de Cramer: 252

De acuerdo a los datos obtenidos observamos que existe relación entre las variables, por tanto, es rechazada Ho y se acepta Hi con un nivel de confianza del 100 %. La relación entre las variables, de acuerdo a la V de Cramer es baja.

Al observar en los resultados, constatamos que 89 cuadros, el 51.1 %, están muy de acuerdo en que un curso de capacitación en Administración Estratégica satisfecerá sus necesidades de conocimientos en dicha área; en este sentido 55, el 31.6 % están muy interesados en recibir el programa que se diseñe. Observamos además en el epígrafe correspondiente en los ANEXOS que 48 cuadros, el 27.6 % están muy de acuerdo en que el programa puede satisfacer sus necesidades de conocimientos, por lo que 66 cuadros, el 37.9 % están interesados en recibir el programa.

Ambos elementos nos condujo a pensar que la mayoría de los cuadros opina que el diseño de un programa de capacitación en administración estratégica satisfacer sus necesidades de conocimiento, por lo que la mayoría desean recibirlo.

CUADRO RESUMEN DE LA INFORMACION RECOPIADA

VARIABLE	TOTAL ENCUESTADOS	CHI CUADRADA	COEFICIENTE V DE CRAMER	GRADOS DE LIBERTAD	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
Recibió cursos	174	166,092		1	0,000
Se toman en cuenta las opiniones	174	22,920		3	0,000
Reflejo de opiniones	174	69,172		3	0,000
Cumplimiento de expectativas	174	91,517		3	0,000
Utilidad de los cursos para su trabajo.	174	9,770		3	0,021
Para identificar y solucionar problemas	174	88,943		3	0,000
Para dirigir subordinados	174	106,966		3	0,000
Para administrar estratégicamente	174	204,448		2	0,000
La estrategia como parte de la actividad directiva	174	38,184		3	0,000
Elementos de un buen resultado	174	27,425		3	0,000
Análisis interno y externo	174	92,713		3	0,000
Formular estrategias	174	5,172		1	0,230
Clima y cultura	174	170,023		1	0,000
Definición de misión	174	3,885		1	0,490
Definición correcta de misión	174	170,023		1	0,000
Departamento de planeación	174	170,023		1	0,000
Diseño de estrategias	174	28,253		3	0,000
Conocimientos sobre Administración Estratégica	174	147,126		1	0,000
Conoce elementos teóricos	174	108,759		3	0,000
Conoce elementos para el diseño de estrategias	174	161,345		4	0,000
Estrategias de la organización	174	120,483		4	0,000
Implantadores de estrategias	174	69,908		3	0,000
Satisfacción de conocimientos	174	32,083	252	6	0,000
Interés en capacitarse.	174	33,025	304	9	0,000

Entonces.

H1: Se rechaza.

H2: Se rechaza.

H3: Se rechaza.

H4: Se rechaza.

H5: Se acepta.

En el epígrafe No.3 de los ANEXOS se muestra un cuadro resumen con los resultados obtenidos en el capítulo.

CAPITULO V

PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA PARA EMPRESARIOS CUBANOS.

5.1.- RESUMEN DEL PROGRAMA.

Después de realizado el estudio correspondiente se consideró necesario diseñar el programa de capacitación en Administración Estratégica para los empresarios cubanos. A continuación se resumen las características del mismo.

5.1.1.- OBJETIVO GENERAL.

El reto fundamental del programa consiste en desarrollar habilidades en el manejo y aplicación de técnicas de administración estratégica que le permita a los cuadros empresariales cubanos el desarrollo de estrategias tendientes a la elevación de la calidad y competitividad de las empresas cubanas.

5.1.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- **Analizar las características básicas de la administración como ciencia.**
- **Desarrollar habilidades en la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo.**
- **Desarrollar habilidades en el manejo de las técnicas que permita el diseño, organización, puesta en práctica y control de estrategias empresariales.**
- **Analizar la situación de la economía cubana en los momentos actuales, así como la perspectiva de la administración tanto en el ámbito nacional como internacional.**

5.1.3.- CONTENIDO TEMATICO

- Apertura del curso.
- Presentaciones.
- Expectativas.
 - ¿Qué espero del curso?
 - ¿Qué no quiero que suceda durante el desarrollo del curso?
 - ¿Qué está dispuesto aportar para el buen desarrollo del curso?
- Diagnóstico

Se presentará un test, el cual será contestado por los cuadros participantes, y que tiene como objetivo básico diagnosticar la situación que presentan los estudiantes a la entrada del curso.

MODULO I: LA ADMINISTRACION.

OBJETIVOS:

- Conocer el surgimiento y desarrollo de la administración
- Analizar el contenido de los principios de la administración
- Desarrollar habilidades en la aplicación de los principios de la administración
- Conocer las funciones de la administración y su contenido
- Desarrollar habilidades en el ejercicio de las funciones de la administración

CONTENIDO:

I.- Surgimiento y desarrollo de la administración

- 1.1.- Premisas que hicieron posibles el surgimiento de la administración
- 1.2.- Escuelas que permitieron el desarrollo de la administración
- 1.3.- Concepto de administración. Principales características

FONDO DE TIEMPO: 20 horas

TECNICAS DIDACTICAS:

- Conferencia - discusión
- Discusión

1.4.- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION.

OBJETIVOS:

- Conocer la clasificación de los principios de la administración
- Analizar las características de los principios técnicos - organizativos.
- Analizar el contenido de los principios técnicos - organizativos
- Desarrollar habilidades en la aplicación de los principios técnicos - organizativos

CONTENIDO:

- 1.4.1.- Concepto de principios de la administración.
- 1.4.2.- Clasificación de los principios de la administración.
- 1.4.3.- Características de los principios de la administración.
- 1.4.4.- Contenido de los principios técnicos- administrativos.

FONDO DE TIEMPO: 16 horas

TECNICAS DIDACTICAS:

- Conferencia
- Tormentas de ideas
- Discusión
- Caso

1.5.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

OBJETIVOS:

- Analizar el contenido de las funciones de la administración
- Exponer los principales problemas que se presentan en las empresas cubanas en el ejercicio de las funciones de la administración
- Desarrollar habilidades en el ejercicio de las funciones de la administración

CONTENIDO:

1.5.1.- El concepto de las funciones de la administración. Contenido de éstas.

1.5.2.- Principales problemas que se presentan en el ejercicio de las funciones de la administración en las empresas cubanas.

FONDO DE TIEMPO: 15 horas

TECNICAS DIDACTICAS:

- Conferencias
- Discusión
- Panel
- Caso

MODULO II. EL TRABAJO EN GRUPO.**OBJETIVOS:**

- Conocer los orígenes de la dinámica de grupo
- Analizar los métodos que puede utilizar el cuadro para aplicar la dinámica de grupo
- Exponer las técnicas que puede utilizar el cuadro en la dinámica de grupo
- Reconocer la importancia de la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo en las organizaciones
- Desarrollar habilidades en la aplicación de técnicas grupales

CONTENIDO:

- 2.1.-Orígenes de la dinámica de grupo. Condiciones que propiciaron el surgimiento de la dinámica de grupo
- 2.2.- El método interactivo. Características esenciales
- 2.3.-Técnicas que pueden ser usadas en la dinámica de grupo en las organizaciones
- 2.4.- Problemas que se presentan en la aplicación de la dinámica de grupo en las organizaciones cubanas. ¿Cómo solucionarlos?
- 2.5.- Importancia de la aplicación de la dinámica de grupo para las organizaciones

FONDO DE TIEMPO: 30 horas

TECNICAS DIDACTICAS:

- Conferencia
- Discusión
- Panel
- Caso

MODULO III.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.**OBJETIVOS:**

- Conocer el surgimiento de las teorías estratégicas
- Analizar las exigencias que presenta la administración estratégica
- Analizar el concepto de estrategia y sus características
- Conocer las tareas de la administración estratégica
- Caracterizar la administración estratégica como un proceso continuo
- Exponer los beneficios de un enfoque estratégico en la administración
- Discutir las características de las tareas para la formulación de estrategias
- Analizar los factores que moldean la estrategia
- Analizar los métodos del análisis industrial y competitivo
- Desarrollar habilidades en la aplicación de la matriz SWOT
- Debatir los mandamientos básicos para crear estrategias empresariales exitosas
- Analizar la importancia de la implantación de estrategias para la organización
- Discutir el papel del cuadro como principal creador e implantador de estrategias
- Analizar las funciones y tareas de los planificadores estratégicos
- Relacionar la dinámica de grupo con la administración estratégica
- Analizar el papel de la administración estratégica para las organizaciones cubanas
- Aplicar técnicas de dinámica de grupo que permitan la solución de los frenos que se imponen a la administración estratégica

CONTENIDO:

- 3.1.- Breve historia del surgimiento de las teorías estratégicas
- 3.2.- Exigencias que se le imponen a la administración estratégica
- 3.3.- Concepto de estrategia. Sus características
- 3.4.- Tareas de la administración estratégica
 - a) Desarrollo de una visión y misión
 - b) Fijación de objetivos
 - c) Formulación de una estrategia
 - d) Implantación y ejecución
 - e) Evaluación de los resultados, revisión de la situación e inicio de ajustes correctivos
- 3.5.- La administración estratégica como un proceso continuo
- 3.6.- Beneficios de un enfoque estratégico en la administración
- 3.7.- Tres tareas para la formulación de la estrategia
 - a) Desarrollo de una misión
 - b) Establecimiento de objetivos
 - c) Formulación de la estrategia
- 3.8.- Factores que moldean la estrategia
- 3.9.- Métodos para la formulación de estrategias
- 3.10.- Función del análisis de la situación en la formulación de estrategias.
Métodos de análisis industrial y competitivo
- 3.11.- Análisis de la situación de la organización. Matriz SWOT
- 3.12.- Mandamientos básicos para crear estrategias empresariales exitosas
- 3.13.- El marco para la implantación de la estrategia
- 3.14.- Compromiso, cultura y liderazgo
- 3.15.- Desarrollo de una cultura que apoye la estrategia
- 3.16.- El cuadro de dirección como principal creador e implantador de estrategias
- 3.17.- Los planificadores estratégicos. Funciones y tareas
- 3.18.- Importancia de la aplicación de técnicas grupales para el desarrollo de estrategias

- 3.19.- Papel de la administración estratégica para las organizaciones cubanas
- 3.20.- Frenos que se imponen a la administración estratégica en Cuba. ¿Cómo solucionarlos?

FONDO DE TIEMPO: 100 horas

TECNICAS DIDACTICAS:

- Conferencia
- Discusión
- Caso
- Tormenta de ideas
- Panel
- Discusión - Confrontación
- Lectura comentada
- Investigación documental

MODULO IV.- LA ECONOMÍA CUBANA EN LA ACTUALIDAD.

OBJETIVOS:

- Analizar los cambios operados en la economía cubana a partir de 1990
- Exponer el papel de la administración estratégica como una vía para enfrentar los cambios
- Analizar las perspectivas de la administración

CONTENIDO:

- 4.1.- Cambios que se han operado en Cuba desde 1990
- 4.2.- Principales características de las organizaciones cubanas en la actualidad
- 4.3.- La administración estratégica como una vía para enfrentar los cambios
- 4.4.- Perspectivas de la administración

FONDO DE TIEMPO: 20 horas

TECNICAS DIDACTICAS:

- Conferencia
- Discusión
- Mesa redonda

5.4.1.- ACTIVIDAD FINAL.

- Aplicación del diagnóstico inicial. Comparación y discusión de los resultados
- Análisis de las expectativas y cumplimiento de los objetivos
- Orientación de trabajo final
- Conclusiones del curso

Fondo de tiempo: 6 horas

5.1.5.- ORIENTACIONES METODOLOGICAS.

El curso ha sido diseñado en correspondencia con los pasos del proceso de capacitación que se exponen en el trabajo. Está proyectado con un enfoque teórico - práctico, y utilizando en todos los casos técnicas didácticas que permiten cumplir los objetivos trazados.

Con un enfoque fuera del puesto de trabajo, será impartido de acuerdo a la solicitud hecha por los encuestados, todos los sábados en el horario comprendido de 9:00 a.m. a 5:00 p.m..

5.1.6.- SISTEMA DE EVALUACION.

- Test de entrada
- Observación de las discusiones en grupo y plenarias
- Trabajos independientes
- Exposiciones
- Test de salida
- Asistencia
- Participación
- Trabajo final, el cual será discutido dos semanas después de concluido el curso

5.2.- BIBLIOGRAFIA A EMPLEAR PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA.**5.2.1.- BIBLIOGRAFIA BASICA**

- 1.- Ansoff, H.I. y otros.- El Planteamiento Estratégico. Editorial Trillas. México 1990
- 2.- Cartwright, Dorwin y Alvin Zonder.- Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría. Editorial Trillas. México 1990.
- 3.- García Echevarría, Santiago y Cuno Pumpin.- Estrategia empresarial: cómo implantar la estrategia en la empresa. Editorial Díaz Santos. España 1993.
- 4.- Hermida, Jorge y Roberto Serra.- Administración y Estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. Ediciones Macchi. Argentina 1989.
- 5.- Napier, Rodney W. Y Matti K. Gershenfeld.- Grupos: Teoría y experiencia. Editorial Trillas. México 1979.
- 6.- Thompson, Arthur A., Jr., y A. J. Strickland III.- Dirección y Administración Estratégica: Conceptos, Casos y Lecturas. Addison Wesley Iberoamericana. E.E.U.U. 1994.

5.2.2.- BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

- 1.- De la Peña Manrique Ramón.- Manual de Consultor en Planeación. Editorial Limusa. México. 1990.
- 2.- Beal, George M. y otros.- Conducción y dinámica de grupo. Editorial Kapelusz. Argentina. 1990.

5.3.- CLAUSTRO DE PROFESORES QUE DESARROLLARA EL PROGRAMA.

Profesores de la Cátedra de Preparación de Cuadros y Economía de la Escuela Provincial de Administración de Santi Spiritus, Cuba.

CONCLUSIONES

A manera de conclusiones corresponde realizar una valoración general de los resultados obtenidos en el transcurso del trabajo. En la misma tratamos de incluir los elementos más trascendentales que arrojó la investigación.

En primer lugar cabe destacar el papel jugado por la capacitación a cuadros de dirección desde el mismo triunfo de la revolución cubana, el 1º de Enero de 1959. En un primer momento la misma estuvo dada para contrarrestar los problemas emanados esencialmente por la salida masiva de personal altamente calificado ya en un segundo momento se lleva a cabo en aras de perfeccionar el trabajo del directivo y con ello el de la organización.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, la capacitación ha confrontado problemas, los cuales consideramos, a la luz de la investigación, se pueden analizar y subsanar.

Uno de los primeros elementos a tener en cuenta en toda esta situación es la edad de los cuadros. La investigación demuestra que el mayor por ciento de éstos tiene una edad que oscila en el rango de los 26 a los 35 años, lo que hace pensar que los cuadros cubanos son personal joven, y que tiene un buen nivel de preparación a saber; todo lo cual debe tenerse presente en los próximos años para emprender una más ardua capacitación.

Por otro lugar hemos detectado que los programas de capacitación recibidos por los cuadros cubanos en los últimos tres años no han sido útiles para:

a) Dirigir subordinados, lo cual se constata en los resultados obtenidos, donde el 44.8% de los encuestados planteó que los mismos han sido poco útiles; en tanto que el 10.9 % planteó que no han tenido utilidad alguna.

b) Identificar y solucionar problemas; lo que comprobamos al analizar los resultados, es decir, más de 60 % de los encuestados plantearon que les han resultado poco y nada útiles.

c) Su trabajo personal, donde más del 55 % de los encuestados plantean que los mismos le han resultado poco y nada útiles.

d) Administrar estratégicamente la empresa, ello se corrobora cuando el 100 % de los encuestados coincidió en señalar que los cursos recibidos le habían resultado nada útiles para cumplimentar lo antes dicho.

Esta situación está dada producto de que los cursos que reciben los cuadros son diseñado sin tener en cuenta sus opiniones, así lo manifestó el mayor por ciento de los encuestados, de los cuales el 37.35 % planteó que algunas veces se les consultaba sobre lo que deseaban recibir en un programa de capacitación; en tanto que el 40.24 % que sólo pocas veces se les pedían sus criterios para diseñar los programas que reciben.

Al continuar profundizando constatamos que más del 50 % de los encuestados consideró, indistintamente que sus opiniones eran reflejadas en los programas; por lo que consideran que pocas veces o nunca los mismo cumplen sus expectativas.

En lo referente a los conocimientos sobre Administración Estratégica consideramos que los cuadros empresariales cubanos tienen poca o ninguna preparación en dicha área, lo cual se demuestra en el estudio de necesidades realizado. Por lo que están dispuestos a recibir una capacitación que los prepare en dicha dirección.

Así se demuestra que más del 70 % de los encuestados considera que un programa de capacitación en Administración Estratégica satisficará sus necesidades de conocimientos, por lo que más del 75 % está interesado en recibirlo, planteando que debe desarrollarse una vez a la semana, 58.62 % el sábado, en dos sesiones, 70.11 % matutino- vespertino.

En sentido general es necesario destacar que las opiniones de los cuadros respecto a la capacitación recibida no es buena, sin embargo se aprecia el deseo de estos de prepararse. Sólo que dicha preparación deben tener en cuenta sus opiniones, sus criterios, sus ideas en aras de lograr el perfeccionamiento de la misma y hacerla más motivante.

RECOMENDACIONES

- 1.- Que los programas de capacitación que estén diseñados sean analizados para adecuarlos a las necesidades de los empresarios cubanos.
- 2.- Establecer un plan de acción concreto, por parte de las Escuelas Provinciales de Administración, para que los cuadros directivos reciban en el menor plazo posible los cursos que ya están diseñados.
- 3.- Diseñar los nuevos programas de capacitación tomando en cuenta las opiniones del personal que se involucrará en los mismos.
- 4.- Que las opiniones de los cuadros directivos sean analizadas y recogidas en los programas que se diseñados.
- 5.- Que el programa de capacitación aquí propuesto sea analizado por las Instituciones correspondiente para aplicarlo en el menor tiempo posible.
- 6.- Que el programa de capacitación sea aprobado como Diplomado.
- 7.- Impartir un seminario nacional para orientar metodológicamente la aplicación del programa.

BIBLIOGRAFIA

- Afanasiev V.- **El Enfoque Sistémico aplicado al conocimiento social.** Revista Ciencias Sociales N°. 1, Academia de Ciencias de la U.R.S.S.1987.
- Alpander G.- **Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos.** Editorial Norma, S. A. Colombia, 1982.
- Ackoff, R.- **Planificación de la empresa de futuro.** Editorial Limusa. México, 1983.
- Arias G, Fernando.- **Capacitación para la excelencia.** Editorial Argus, S. A. de C.V., 1988.
- Beal George, M. y otros.- **Conducción y dinámica de grupo.** Editorial Kapelusz. Argentina. 1990.
- Bleicken B. Von.- **Manual para adiestramiento de personal.** Editirial Herrero Hermanos. México, 1960.
- Borrego Díaz, Orlando.- **La Ciencia de la Dirección.** SUPSCER. La Habana, Cuba, 1989.
- Buckley, Roger.- **La formación: Teoría y práctica.** Editorial Díaz Santos. Madrid, 1991.
- Cacique Guerrero, Alicia y otros.- **La capacitación en México.** Revista Laboral N°. 45. México, 1996.
- Castro Herrera, Benjamín.- **Diseño tecnológico de curso.** Editorial Limusa. México, 1982.- Castro Ruz, Fidel.- **Discurso pronunciado en la Escuela de**

Cuadros de la Industria Ligera. La Habana, Cuba, 1969.

- Castro Ruz, Fidel.- **Informe Central al I Congreso del P.C.C.** Editora Política. La Habana, Cuba, 1975.

- Castro Ruz, Fidel.- **Informe Central al III Congreso del P. C. C.** Editora Política. La Habana, Cuba, 1987.

- Castro Ruz, Fidel.- **Informe Central al IV Congreso del P. C. C.** Editora Política. La Habana, Cuba, 1983.

- Capinte (Capacitación Integral, S.A.).- **Elaboración de Programas de Capacitación. México,** 1987.

- Cartwright, Dorwin y Alvin Zonder.- **Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría. Editorial Trillas.** México 1990.

- Castillo Landeros, Ramiro.- **Metodología y Adiestramiento.** Editorial Limusa. México, 1982.

- Chain P. Ma. Magdalena.- **Capacitación en equipos de trabajo.** Tesis de grado. México, 1994.

- Crig R. Y L Bittel L.- **Manual de entrenamiento y desarrollo de personal.** Editorial Diana. México, 1971.

- Chiavenato Idalberto.- **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Editorial Mc Graw Hill. 3ª Edición. México, 1989.

- Cosultores Asociados, S. A.: **Inversiones y Negocios.** Editora Pontón Caribe, S.A. Cuba, 1995.

- Decreto- Ley N°. 82: **Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado**. Editora Política. La Habana, Cuba, 1984.
- IV Congreso del P.C.C.- **Directivas y Lineamientos**. Editora Política. La Habana, Cuba, 1992.
- SUPSCER.- **Documento Directivo para la Planeación de la Capacitación**. La Habana, Cuba, 1992.
- Dowling, John R.- **Como desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento**. Nueva Editorial Latinoamericana. 1936.
- Estrada Rodríguez, M.- **La administración de la capacitación**. Editorial Norma. México, 1990.
- García Echevarría, Santiago.- **Estrategia empresarial**. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
- Guevara, Ernesto.- **El cuadro, columna vertebral de la revolución**. Casa de las Américas. Obras 1957- 1967. La Habana, Cuba.
- Hermida, Jorge y Roberto Serra.- **Administración y Estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor**. Ediciones Macchi. Argentina 1989.
- Hernández S. Roberto.- **Metodología de la Investigación**. Editorial Mac Graw Hill. México. 1995.
- Kenneth, J. A.- **Manual de Administración Estratégica**. Editorial Mac Graw Hill. México. 1984.
- Klilkbeerg, Bernardo.- **Problemas estratégicos en la reforma del Estado en la década de los 90. Seminario Internacional: Redimensionamiento y**

- modernización en Administración Pública de América Latina.** Editorial I.N.A.P. 1989.
- Jarrillo, José Carlos.- **Dirección y Estrategia.** Editorial Mc Graw Hill. España-México, 1990.
- Jimenez J.- **Capacitación y desarrollo en la Industria. Su reglamento en México.** México, 1987.
- Marroguín J.- **Capacitación a trabajadores. Capacitación de Recursos Humanos.** Editorial Gernika. México, 1978.
- Mc. Gehee, William.- **Adiestramiento y Formación Profesional.** Editorial Limusa . México, 1986.
- Mendoza Nuñez, Alejandro.- **La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos Técnicas.** Editorial Trillas. México, 1985.
- Mendoza Nuñez, Alejandro.- **Manual para determinar necesidades de capacitación.** Editorial Trillas. México, 1985.
- Morell P., Ramón.- **Como medir los objetivos de la capacitación.** Periódico 26. Las Tunas. Cuba. 14 de Diciembre de 1991.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn.- **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.** Editorial Prentice Hall. México, 1991
- Myles Mace, J.- **Promoción y Formación de ejecutivos.** Editorial Revolución, Cuba, 1990.
- Napier, Rodney W. Y Matti K. Gershenfeld.- **Grupos: Teoría y experiencia.**

Editorial Trillas. México 1979.

- Ortega R. Agustín.- **Planificación de la capacitación en las empresas.** Editora Política. La Habana, Cuba, 1990.
- Pérez Ponce, Jesús J.- Artículo “ **Nuevos cuadros directivos**”.
- Pérez A. Gerardo.- **La formulación de objetivos.** Revista Educación y Desarrollo. La Habana, Cuba, 1993.
- Pinto A.- **Decálogo de capacitación.** Editorial Trillas. México, 1992.
- **Resoluciones aprobadas en el II Congreso del P. C. C.** Editora Política. La Habana, Cuba, 1980.
- Rodríguez Estrada, Francisco.- **Enfoques y métodos para la capacitación a cuadros de dirección.** Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 1992.
- Saad, E.- **Análisis y estructuración de contenidos de aprendizaje. Metodología para la Educación y la Capacitación.** Centro de Estudios Continuos de la Facultad de Psicología de la UNAM. México, 1987.
- Siliceo, A.- **Capacitación y desarrollo de personal.** Editorial Limusa. México, 1973.
- Thompson, Arthur A., Jr., y A. J. Strickland III.- **Dirección y Administración Estratégica: Conceptos, Casos y Lecturas.** Addison Wesley Iberoamericana. E.E.U.U. 1994.

ANEXOS:

**CUADROS
ESQUEMAS
CUESTIONARIOS
GRAFICOS
EPIGRAFES**

CUADRO N°. 1: Índice del Manual para Administradores de Fábricas.

SECCION	N°.	ASUNTO
I.- Introducción		
II.- Conceptos fundamentales		
	1	Análisis de costo.
	2	Análisis económico.
	3	Juntas de Producción
	4	Formación de Cuadros.
	5	Principios de Dirección.
	6	Disciplina en el trabajo.
	7	Disciplina financiera.
	8	Emulación.
	9	Productividad.
	10	Tareas fundamentales del año.
III.- Los planes		
	1	El plan técnico- económico.
	2	El plan prospectivo industrial.
	3	El plan de desarrollo técnico.
	4	Introducción al mantenimiento industrial.
IV.- El Administrador		
	1	Funciones del administrador.
	2	Deberes, derechos y responsabilidades de los funcionarios de las fábricas.
	3	Deberes, derechos y responsabilidades de los trabajadores de las fábricas.

**CUADRO N°. 1: Índice del Manual para Administradores de Fábricas.
(Cont.)**

SECCION	N°.	ASUNTO
V. Gestión técnico- económica.	4	Asuntos que el Administrador debe aprovechar personalmente.
	5	Asuntos que el Administrador debe delegar.
	6	Asuntos que el Administrador debe supervisar.
	1	Adelantos mundiales en la tecnología y en nuevos productos.
	2	Capacidad o potencial productivo de la fábrica.
	3	Análisis de costo de producción.
	4	Análisis económico de la fábrica.
	5	Comisión de Arbitraje.
	6	Ahorro y rebaja de costo.
	7	Inversiones.
	8	Cuentas bancarias.
	9	Inspecciones e informes.
	VI. Características requeridas en el Administrador.	
VII. Organización del trabajo.	1	Cualidades personales del Administrador.
	2	Tiempo de trabajo.
	3	Formación del carácter.
	1	Organización y técnicas del trabajo de los dirigentes.
	2	Organización de flujos de producción.
	3	Métodos para tomar decisiones.

CUADRO N° 1: Índice del Manual para Administradores de Fábricas
(Cont.)

SECCION	N°.	ASUNTO
	4	Despachos.
VIII. Capacitación.		
	1	Adiestramiento de jefes de despacho y/o secretarías.
IX. Desarrollo técnico.		
	1	Control de la calidad.
	2	Invencciones e innovaciones.
	3	Metrología.
	4	Normalización.
X. Legislación laboral y asuntos personales.		
	1	Objetivos.
	2	Leyes, decretos- leyes y resoluciones.
	3	Ausentismo.
	4	Contratación de personal.
XI. Legislación del trabajo.		
XII. Escalas salariales.		
XIII. Seguridad e higiene del trabajo.		
	1	Introducción.
	2	Decreto Ministerial N°. 121: Prestaciones de seguridad.
	3	Cromatismo industrial. Aplicación.
	4	Inspecciones.

Fuente: Ministerio de la Industria Básica. La Habana. Cuba. 1996

CUADRO Nº. 2: ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES DE MERCANCIAS.
(EN POR CIENTO)

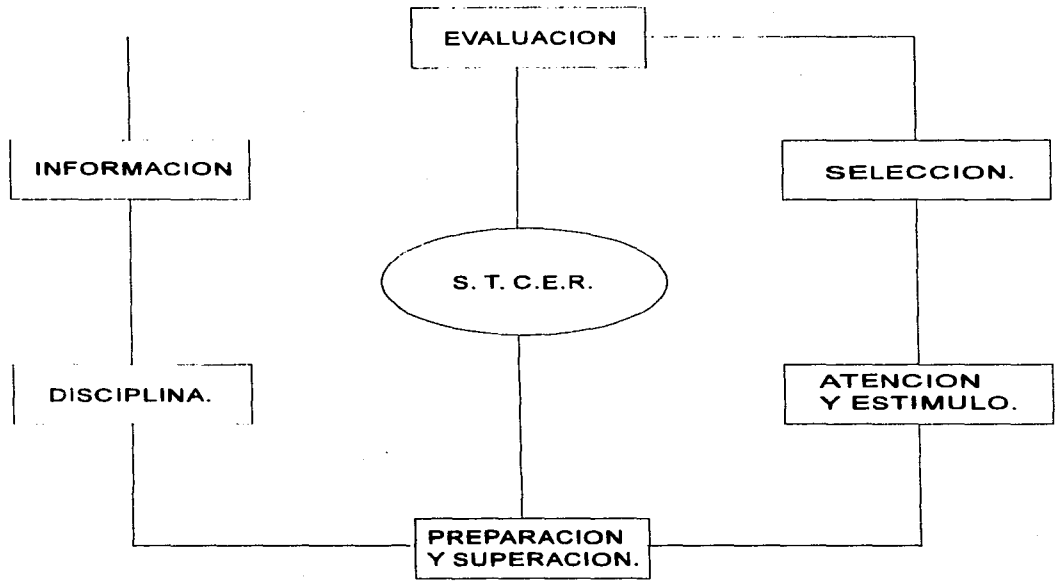
PRODUCTOS AÑOS	AZUCAR	MINERIA	TABACO	PESCA	AGRICOLAS	OTROS
1989	73	9	2	2	3	11
1994	58	15	6	6	7	11

FUENTE: CONSULTORES ASOCIADOS, S.A. INVERSIONES Y NEGOCIOS. EDICIONES PONTON CARIBE, S.A.
LA HABANA, CUBA. 1995- 1996. P.31

CUADRO No. 3 . DISTRIBUCION DE LAS ASOCIACIONES ECONOMICAS POR PAISES

Año de creación País	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995	TOTAL
ESPAÑA	1	3	9	10	14	10		47
MEXICO		2	3	3	4	1		13
CANADA			2	8	16			26
ITALIA			1	5	4	7		17
FRANCIA	1		3	5	2	2		13
HOLANDA		1	2	3	3			9
PARAGUAY		1	3	10	5	12		31
RESTO DE AMERICA LATINA			2	3	11	9	4	29
RESTO DEL MUNDO			1	1	11	10	4	27
TOTAL	2	7	26	48	70	50	8	212

ESQUEMA N° 1 Subsistemas que conforman el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado



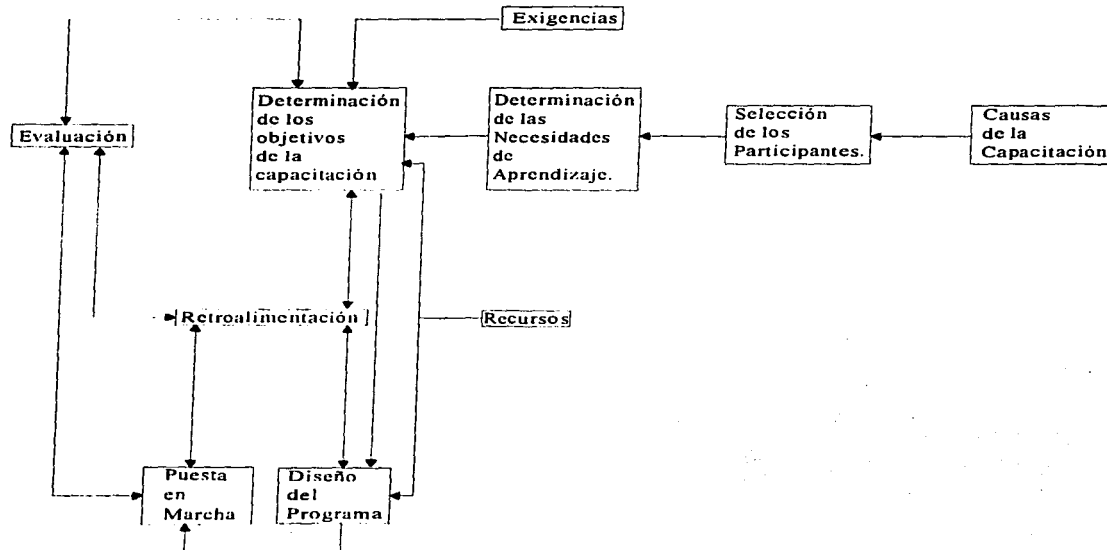
Fuente: Decreto- ley N°. 82. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Mayo de 1982.

**ESQUEMA N°2: NECESIDAD DE CONOCIMIENTOS EN RELACION CON
LOS DIFERENTES NIVELES DE DIRECCION.**

Niveles de Dirección	Alto Nivel (Enfoque Estratégico)	1	2	3
	Nivel Medio (Enfoque Táctico)	1	2	3
	Nivel Inferior (Enfoque Operativo)	1	2	3

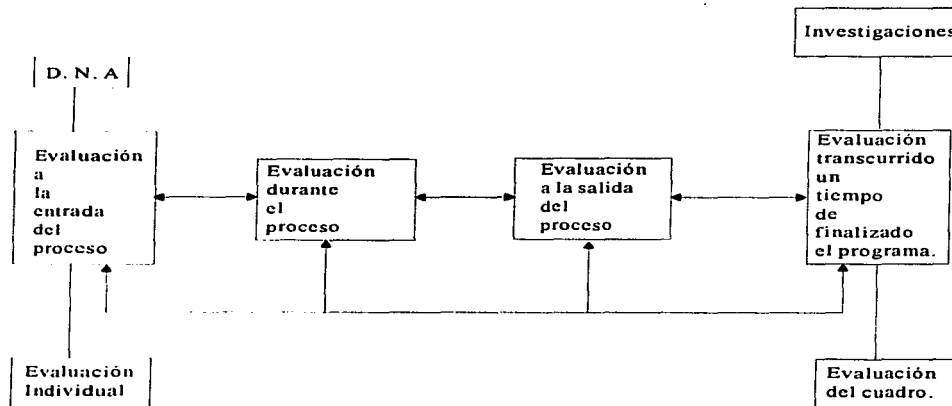
FUENTE: Documento Directivo para la Planeación del Proceso de Capacitación. La Habana, Cuba, 1990, p. 12.

ESQUEMA N° 3: ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CAPACITACION COMO SISTEMA



FUENTE: ENFOQUES Y METODOS PARA LA CAPACITACION DE CUADROS. EDITADO POR EL CETED UNIVERSIDAD DE LA HABANA. CUBA. P. 35.

ESQUEMA N°. 4: PROCESO DE EVALUACION Y RETROALIMENTACION.



TOMADO DE: ENFOQUES Y METODOS PARA LA CAPACITACION DE CUADROS. EDITADO POR EL CETED. UNIVERSIDAD DE LA HABANA. CUBA., P. 40

CUESTIONARIO N°. 1

A continuación le ofrecemos una serie de interrogantes que tiene como finalidad recoger sus criterios para diseñar un programa de capacitación en Administración Estratégica.

Le agradeceríamos que sus respuestas sean lo más confiables posible en aras de alcanzar resultados exitosos en la realización del trabajo.

Por su cooperación, **GRACIAS.**

CUESTIONARIO.

I.- CARACTERIZACION DE LOS CUADROS.

1.- Sexo.

1.1.- Masculino _____

1.2.- Femenino _____

2.- Edad.

2.1.- Menos de 25 años _____

2.2.- De 26 a 35 años _____

2.3.- De 36 a 45 años _____

2.4.- De 46 a 55 años _____

2.5.- Más de 55 años _____

3.- Cargo que ocupa actualmente.

3.1.- Director _____

3.2.- Subdirector _____

4.- Experiencia de dirección.

4.1.- Menos de 3 años _____

4.2.- De 4 a 6 años _____

4.3.- De 7 a 9 años _____

4.4.- De 10 a 12 años _____

4.5.- De 13 a 15 años _____

4.6.- Más de 15 años _____

5.- Tiempo que lleva en el cargo que ocupa actualmente.

5.1.- Menos de un año _____

5.2.- De 2 a 3 años _____

5.3.- De 4 a 6 años _____

5.4.- Más de 6 años _____

6.- Nivel de estudios.

6.1.- Primaria _____

6.2.- Secundaria _____

6.3.- Preparatoria _____

6.4.- Técnico _____

6.5.- Universitario _____

II.- INFORMACION SOBRE LA EMPRESA.

7.- ¿ Qué actividad desempeña la organización que usted dirige?

8.- Conoce usted los tres principales problemas que, desde el punto de vista administrativo, están afectando a su organización?

8.1.- Si _____

8.2.- No _____

9.- ¿ La organización tiene definida su misión?

9.1.- Si _____

9.2.- No _____

10.- Defina en breves palabras la misión de la organización.

11.- La organización diseña sus estrategias.

Siempre

Algunas veces

Nunca

--	--	--

12.- De las siguientes estrategias, señale cuales se diseñan en su empresa.

12.1.- Funcional _____

12.2.- De negocio _____

12.3.- Operativa _____

12.4.- Todas _____

12.5.- Ninguna _____

13.- La empresa tiene definido en su organigrama el Departamento de Planeación.

13.1.- _____

13.2.- No _____

14.- En caso de existir el Departamento de Planeación, señale brevemente sus funciones.

III.- SOBRE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

15.- Ha recibido cursos de capacitación en los últimos tres años.

15.1.- Si _____

15.2.- No _____

16.- En caso de haber recibido cursos de capacitación, especifique en qué áreas:

16.1.- Técnicas de Administración _____

16.2.- Entrenador de cuadros _____

16.3.- Recursos Humanos _____

16.4.- Contabilidad _____

16.5.- Finanzas _____

16.6.- Comunicación _____

16.7.- Liderazgo _____

16.8.- Administración Estratégica _____

17.- ¿ Para el diseño de los cursos recibidos se han tomado en cuenta sus opiniones.?

Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca

18.- ¿ Se ven reflejadas sus opiniones en el diseño de los cursos?

--	--	--	--

19.- ¿ Cumplen los cursos sus expectativas?

--	--	--	--

20.- Para su trabajo, ¿ Qué tan útil han resultado los cursos de capacitación recibidos?

Muy útil	Útil	Poco útil	Nada útil

21.- Para la dirección de sus subordinados ¿Qué tan útil han resultado los cursos de capacitación recibidos?

--	--	--	--

22.- Para identificar y solucionar problemas ¿Qué tan útil han resultado los cursos de capacitación recibidos?

--	--	--	--

23.- Para administrar estratégicamente la empresa ¿Qué tan útil han resultado los cursos de capacitación recibidos?

--	--	--	--

24.- ¿ Qué tan interesantes han sido los cursos de capacitación recibidos?

Muy inter.	Interesantes	Poco inter.	Nada inter.

25.- El diseño de un programa de capacitación en Administración Estratégica conducirá a satisfacer sus necesidades de conocimiento en dicha área.

Muy acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

26.- ¿ Qué tan interesado está en participar en un curso de capacitación en Administración Estratégica?

Muy interesado	Interesado	Desinteres.	Muy desinteres.

27.- ¿ Qué día de la semana le convendría recibir un programa de capacitación en Administración Estratégica?

- 27.1.- Lunes _____
- 27.2.- Martes _____
- 27.3.- Miércoles _____
- 27.4.- Jueves _____
- 27.5.- Viernes _____
- 27.6.- Sábado _____

28.- ¿ En qué sesión?

- 28.1.- Matutino _____
- 28.2.- Vespertino _____
- 28.3.- Nocturno _____
- 28.4.- Matutino- Vespertino _____

29.- ¿ Con qué frecuencia?

- 29.1.- Una vez a la semana _____
- 29.2.- Dos veces a la semana _____
- 29.3.- Tres veces a la semana _____
- 29.4.- Cuatro veces a la semana _____
- 29.5.- Cinco veces a la semana _____

IV.- DE CONOCIMIENTO SOBRE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

31.- ¿ Conoce usted como se formula una estrategia empresarial?

31.1.- Si _____

31.2.- No _____

32.- La presencia del análisis interno y externo son factores indispensables para el diseño de estrategias.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

33.- El trabajo de implantar una estrategia es una actividad directiva.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

34.- La misión, los objetivos, la propia estrategia o el enfoque hacia la implantación de la misma son suficientes para alcanzar buenos resultados.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

35.- La función de un consejo de dirección en el proceso estratégico se limita sólo a evaluar críticamente la estrategia .

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

36.- Los implantadores de estrategias constituyen factor importante para poner en práctica éstas.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

37.- Para desarrollar una estrategia es necesario crear, en la organización un clima y una cultura que la apoye.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

38.- De los elementos que aparecen a continuación ¿ Cuáles tomaría usted en cuenta para el diseño de estrategias?

- 38.1.- El riesgo _____
- 38.2.- La aventura _____
- 38.3.- La creatividad _____
- 38.4.- La misión _____
- 38.5.- Todos _____
- 38.6.- Ninguno _____

39.- ¿ Conoce usted las tareas principales para implantar una estrategia?

39.1.- Si _____

39.2.- No _____

40.- ¿Desea señalar alguna cuestión de interés sobre la problemática aquí planteada?

MUCHAS GRACIAS

CUESTIONARIO N°. 2

A continuación le ofrecemos una serie de interrogantes que tiene como finalidad recoger sus criterios acerca de la capacitación que ha recibido usted en los últimos años por un lugar y por el otro diagnósticar los conocimientos que posee en Administración Estratégica a fin de diseñar un programa de capacitación.

Le agradeceríamos que sus respuestas sean lo más confiables posible en aras de alcanzar resultados exitosos en la realización del trabajo.

Por su cooperación, **GRACIAS.**

CUESTIONARIO.

I.- CARACTERIZACION DE LOS CUADROS.

1.- Sexo.

1.1.- Masculino _____

1.2.- Femenino _____

2.- Edad.

2.1.- Menos de 25 años _____

2.2.- De 26 a 35 años _____

2.3.- De 36 a 45 años _____

2.4.- De 46 a 55 años _____

2.5.- Más de 55 años _____

3.- Cargo que ocupa actualmente.

3.1.- Director _____

3.2.- Subdirector _____

4.- Experiencia de dirección.

4.1.- Menos de 3 años _____

4.2.- De 4 a 6 años _____

4.3.- De 7 a 9 años _____

4.4.- De 10 a 12 años _____

4.5.- De 13 a 15 años _____

4.6.- Más de 15 años _____

5.- Tiempo que lleva en el cargo que ocupa actualmente.

5.1.- Menos de un año _____

5.2.- De 2 a 3 años _____

5.3.- De 4 a 6 años _____

5.4.- Más de 6 años _____

6.- Nivel de estudios.

6.1.- Primaria _____

6.2.- Secundaria _____

6.3.- Preparatoria _____

6.4.- Técnico _____

6.5.- Universitario _____

7.- ¿ Qué actividad desempeña la organización que usted dirige?

8.- Conoce usted los tres principales problemas que, desde el punto de vista administrativo, están afectando a su organización?

8.1.- Si _____

8.2.- No _____

II.- SOBRE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

9.- Ha recibido cursos de capacitación en los últimos tres años.

9.1.- Si _____

9.2.- No _____

10.- En caso de haber recibidos cursos de capacitación, especifique en qué áreas:

10.1.- Técnicas de Administración _____

10.2.- Entrenador de cuadros _____

10.3.- Recursos Humanos _____

10.4.- Contabilidad _____

10.5.- Finanzas _____

10.6.- Comunicación _____

10.7.- Liderazgo _____
10.8.- Administración Estratégica _____

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
11.- ¿ Para el diseño de los cursos recibidos se han tomado en cuenta sus opiniones.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- ¿ Se ven reflejadas sus opiniones en el diseño de los cursos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- ¿ Cumplen los cursos sus expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muy útil	Útil	Poco útil	Nada útil
14.- Para su trabajo, ¿ Qué tan útil han resultado los cursos de capacitación recibidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- Para la dirección de sus subordinados ¿Qué tan útil han resultado los cursos de capacitación recibidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.- Para identificar y solucionar problemas ¿ Qué tan útil han resultado los cursos de capacitación recibidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.- Para administrar estratégicamente la empresa ¿ Qué tan útil han resultado los cursos de capacitación recibidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III.- CONOCIMIENTOS SOBRE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

18.- ¿ Conoce usted como se formula una estrategia empresarial?

18.1.- Si _____

18.2.- No _____

19.- La presencia del análisis interno y externo son factores indispensables para el diseño de estrategias.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

20.- La misión, los objetivos, la propia estrategia o el enfoque hacia la implantación de la misma son suficientes para alcanzar buenos resultados.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

21.- El trabajo de implantar una estrategia es una actividad directiva.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

22.- La función de un consejo de dirección en el proceso estratégico se limita sólo a evaluar críticamente la estrategia.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

23.- ¿ Conoce usted las tareas principales para implantar una estrategia?

23.1.- Si _____

23.2.- No _____

24.- La empresa que usted dirige tiene definida su misión?

24.1.- Si _____

24.2.- No _____

25.- ¿Cuál es la misión de su organización?

26.- La organización diseña sus estrategias.

Siempre	Algunas veces	Nunca

27.- De las siguientes estrategias , señale cuales se diseñan en su empresa.

- 27.1.- Funcional _____
- 27.2.- De negocio _____
- 27.3.- Operativa _____
- 27.4.- Todas _____
- 27.5.- Ninguna _____

28.- La empresa tiene definido en su organigrama el Departamento de Planeación.

28.1.- _____

28.2.- No _____

29.- En caso de existir el Departamento de Planeación, señale brevemente sus funciones.

30.- Los implantadores de estrategias constituyen factor importante para poner en práctica éstas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desac.

31.- Para desarrollar una estrategia es necesario crear, en la organización un clima y una cultura que la apoye.

--	--	--	--

IV.- SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE UN PROGRAMA

32.- El diseño de un programa de capacitación en Administración Estratégica conducirá a satisfacer sus necesidades de conocimiento en dicha área.

Muy De En Muy en
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo

--	--	--	--

33.- ¿ Qué tan interesado está en participar en un curso de capacitación en Administración Estratégica?

Muy Muy
interesado Interesado Desinteres. desinteres.

--	--	--	--

34.- ¿ Qué día de la semana le convendría recibir un programa de capacitación en Administración Estratégica?

- 34.1.- Lunes _____
- 34.2.- Martes _____
- 34.3.- Miércoles _____
- 34.4.- Jueves _____
- 34.5.- Viernes _____
- 34.6.- Sábado _____

35.- ¿ En qué sesión?

- 35.1.- Matutino _____
- 35.2.- Vespertino _____
- 35.3.- Nocturno _____
- 35.4.- Matutino- Vespertino _____

36.- ¿ Con qué frecuencia?

- 36.1.- Una vez a la semana _____
- 36.2.- Dos veces a la semana _____
- 36.3.- Tres veces a la semana _____
- 36.4.- Cuatro veces a la semana _____
- 36.5.- Cinco veces a la semana _____

IV.- SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE UN PROGRAMA

32.- El diseño de un programa de capacitación en Administración Estratégica conducirá a satisfacer sus necesidades de conocimiento en dicha área.

Muy De En Muy en
acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo

--	--	--	--

33.- ¿ Qué tan interesado está en participar en un curso de capacitación en Administración Estratégica?

Muy Muy
interesado Interesado Desinteres. desinteres.

--	--	--	--

34.- ¿ Qué día de la semana le convendría recibir un programa de capacitación en Administración Estratégica?

34.1.- Lunes _____

34.2.- Martes _____

34.3.- Miércoles _____

34.4.- Jueves _____

34.5.- Viernes _____

34.6.- Sábado _____

35.- ¿ En qué sesión?

35.1.- Matutino _____

35.2.- Vespertino _____

35.3.- Nocturno _____

35.4.- Matutino- Vespertino _____

36.- ¿ Con qué frecuencia?

36.1.- Una vez a la semana _____

36.2.- Dos veces a la semana _____

36.3.- Tres veces a la semana _____

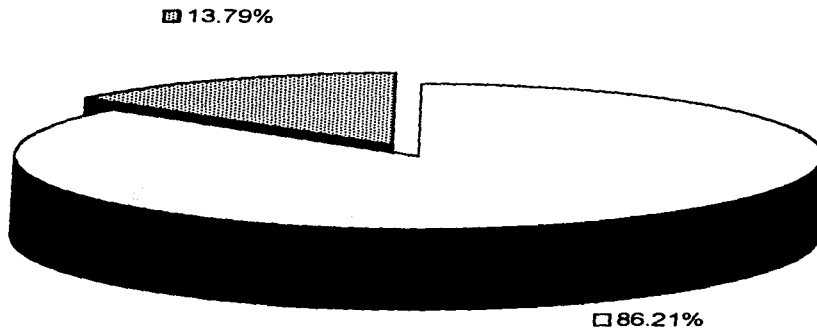
36.4.- Cuatro veces a la semana _____

36.5.- Cinco veces a la semana _____

37.- ¿Desea señalar alguna cuestión de interés sobre la problemática aquí planteada?

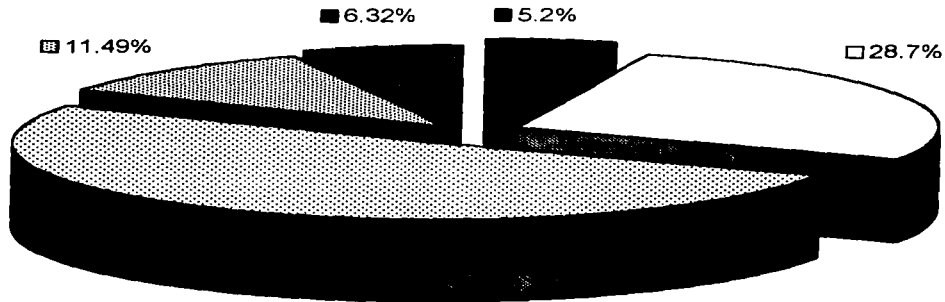
MUCHAS GRACIAS

GRAFICO No. 1
SEXO DE LOS CUADROS



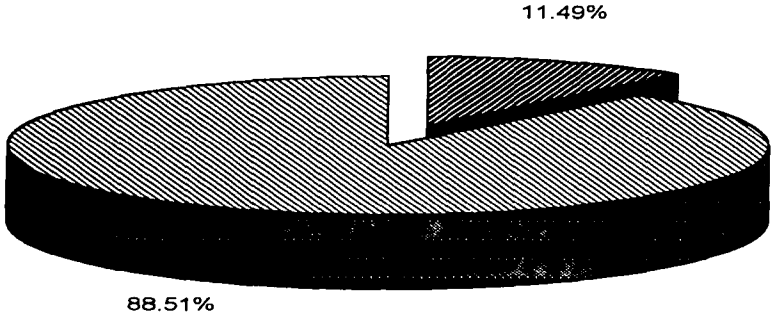
□ Masculino
■ Femeninos

GRAFICO No. 2
EDAD DE LOS CUADROS



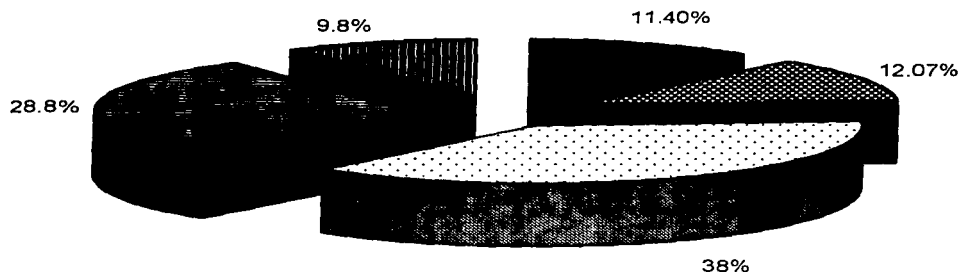
- Menos de 25 años
- Entre 26 y 35 años
- ▨ Entre 36 y 45 años
- ▩ Entre 46 y 55 años
- Mas de 55 años

GRAFICO No. 3
CARGO DE LOS CUADROS



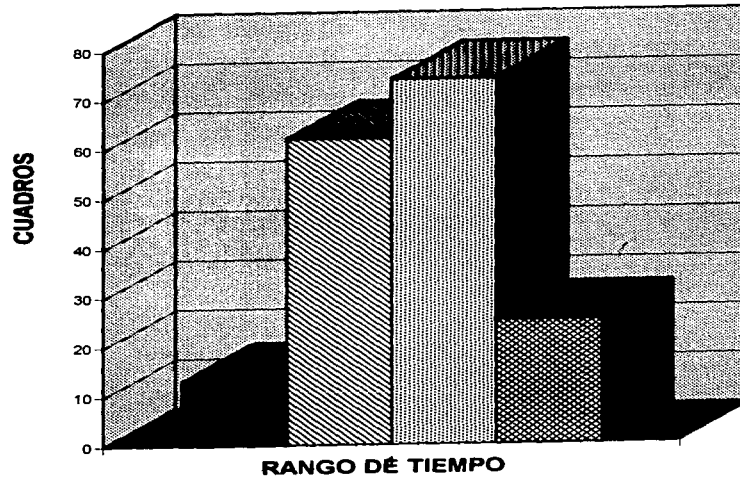
▣ Directores
▣ Subdirectores

GRAFICO No.4
EXPERIENCIA DE DIRECCION DE LOS CUADROS



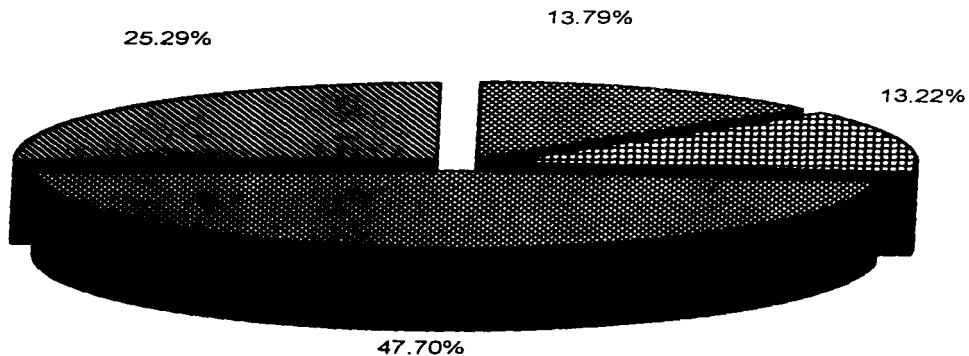
- Menos de 3 años
- ▨ Entre 4 y 6 años
- ▩ Entre 7 y 9 años
- ▧ Entre 10 y 12 años
- ▦ Mas de 12 años

GRAFICO No. 5
TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL



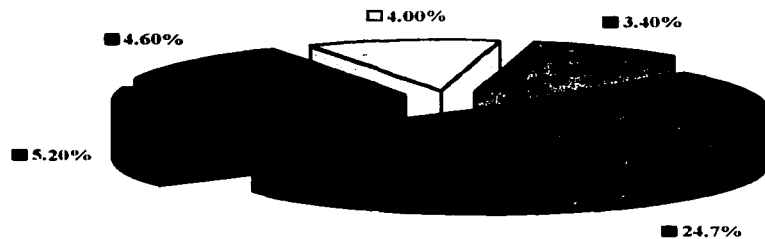
- Menos de 1 año
- Entre 2 y 3 años
- ▣ Entre 4 y 6 años
- ▤ Mas de 6 años

GRAFICO No. 6
NIVEL DE ESTUDIO



- Secundaria
- Preparatoria
- Técnico
- Universitario

GRAFICO N° 7
GIRO DE LA EMPRESA



- Agricultura
- Comares, Cigarreros, Comercio, Transporte, Pesca, E.M.A.P.A., Pan y dulce.
- Militar, Rec. y Turismo, Cultura, Alimento, Hospitales, Escuelas y Transp. Escolares
- Poder Popular
- ▣ Arrocera

GRAFICO No.8
CONOCIMIENTO DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

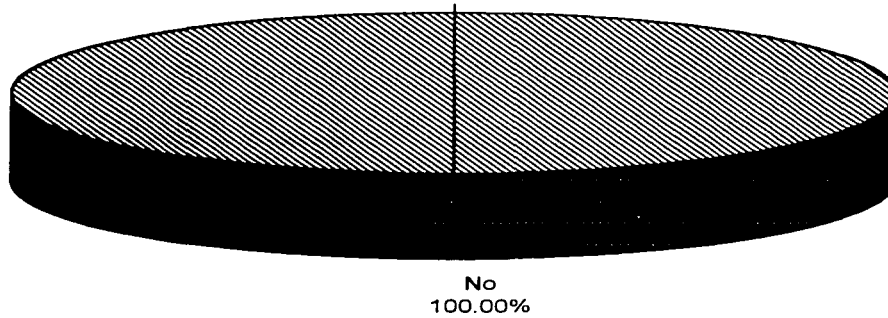


GRAFICO No. 9
RECIBIO CURSOS

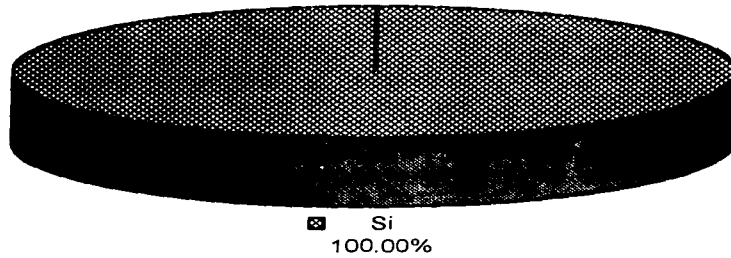
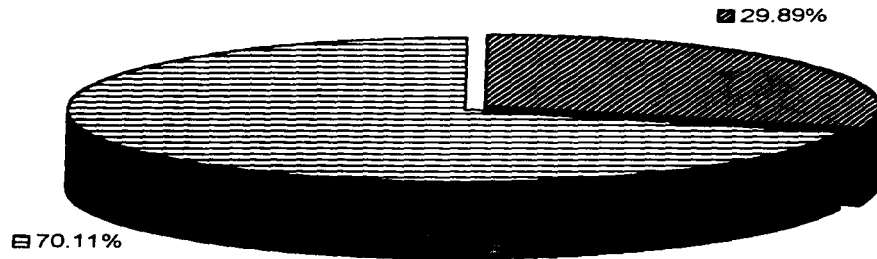
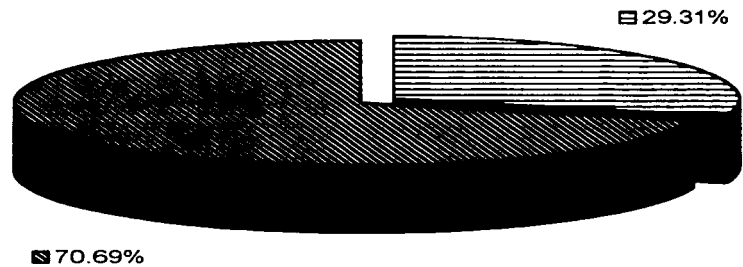


GRAFICO No. 10
RECIBIERON CURSO DE FINANZAS



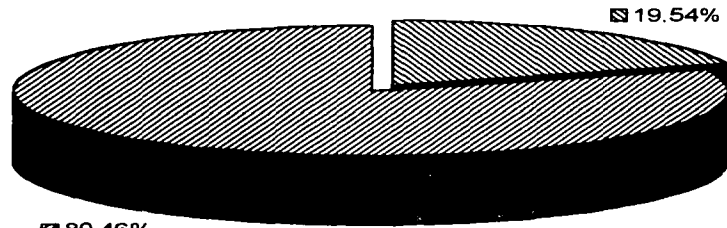
■ Si
▨ No

GRAFICO No. 10a
RECIBIERON CURSO DE ENTRENADOR DE CUADROS



Si
No

GRAFICO No.10b
RECIBIERON CURSO DE LIDERAZGO



Si
No

GRAFICO No.10c
RECIBIERON CURSO DE COMUNICACION



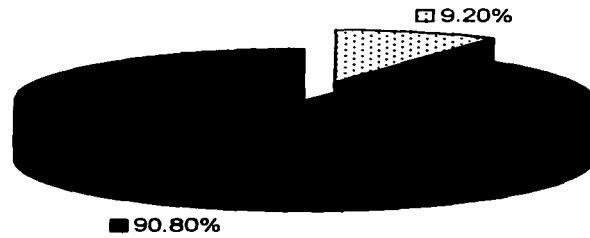
■ Si
■ No

GRAFICO No.10d
RECIBIERON CURSO DE CONTABILIDAD



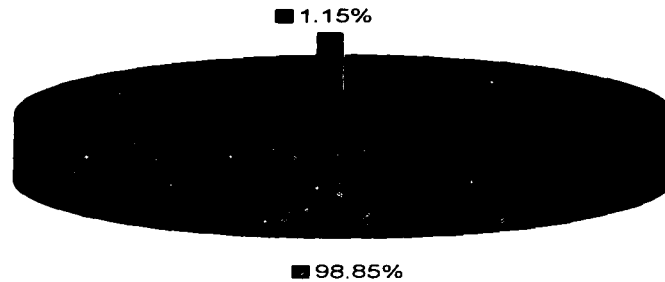
■ Si
▨ No

GRAFICO No. 10e
RECIBIERON CURSO DE RECURSOS HUMANOS



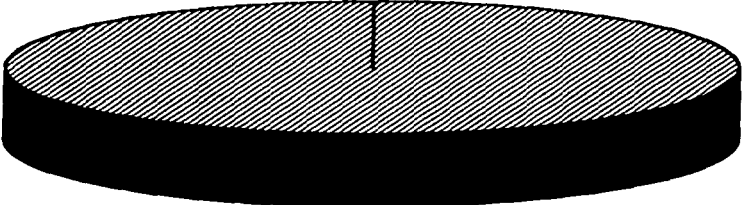
■ Si
■ No

GRAFICO No.10f
RECIBIERON CURSO DE TECNICAS DE ADMINISTRACION



■ Si
■ No

GRAFICO No.10g
RECIBIERON CURSO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA



No
100.00%

GRAFICO No. 11
SE TOMAN EN CUENTA SUS OPINIONES PARA EL DISEÑO DE
LOS CURSOS

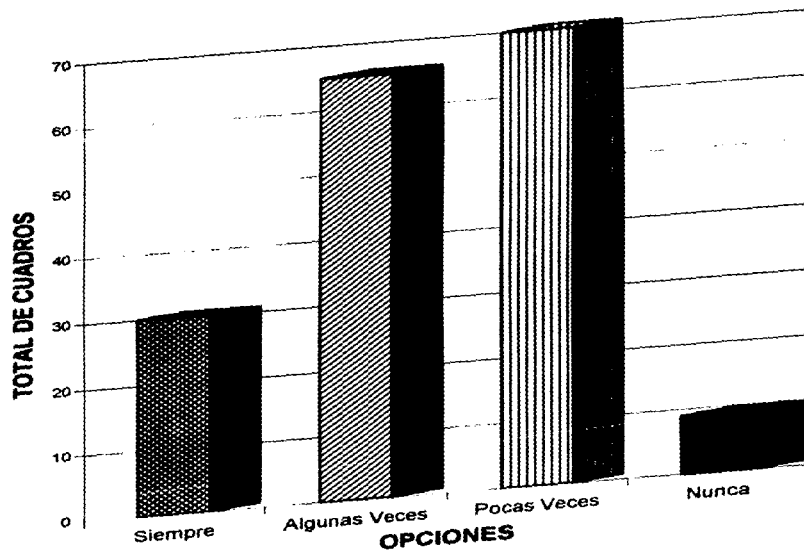


GRAFICO No. 12
REFLEJO DE OPINIONES DE LOS CUADROS EN EL DISEÑO DE
LOS CURSOS

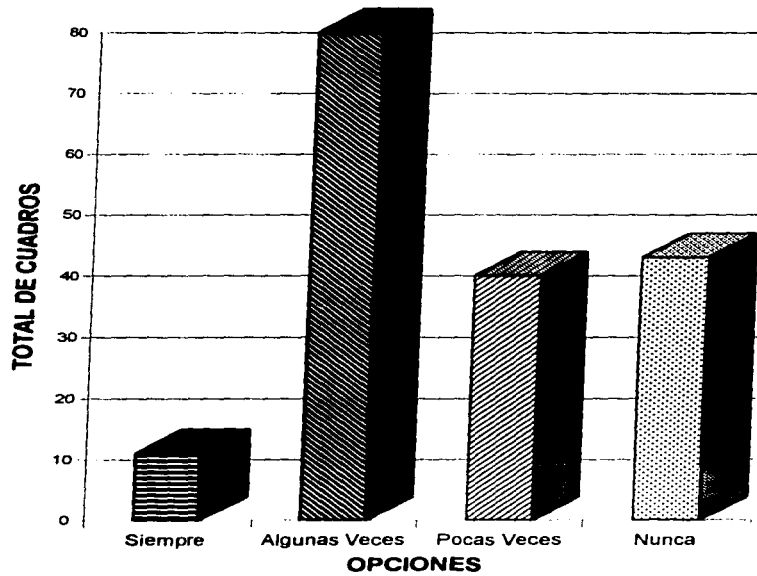


GRAFICO No.13
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS

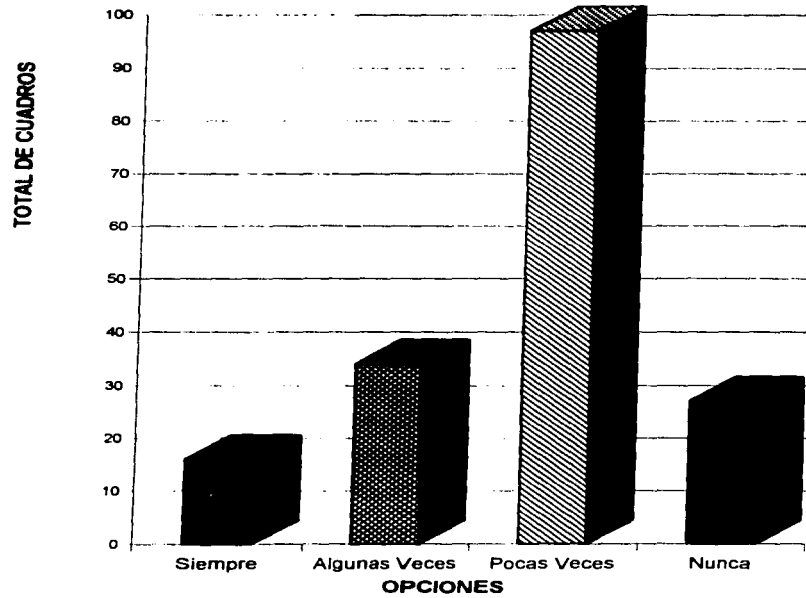


GRAFICO No.14
UTILIDAD DE LOS CURSOS PARA EL TRABAJO DE LOS
CUADROS

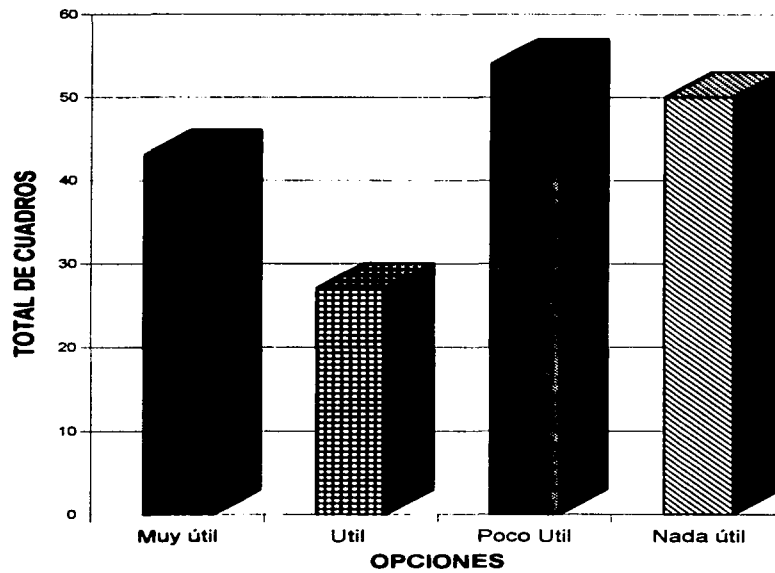


GRAFICO No.15
UTILIDAD DE LOS CURSOS PARA DIRIGIR SUBORDINADOS

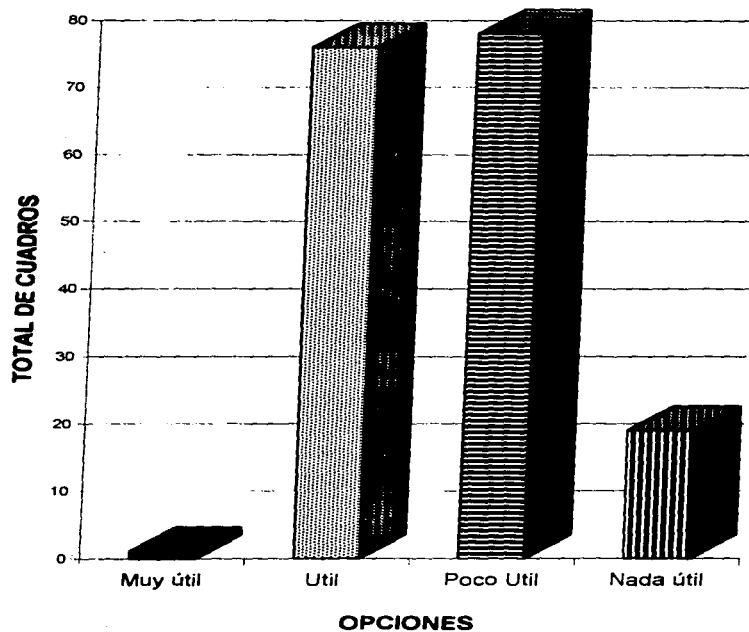


GRAFICO No.16
**UTILIDAD DE LOS CURSOS PARA IDENTIFICAR Y SOLUCIONAR
PROBLEMAS**

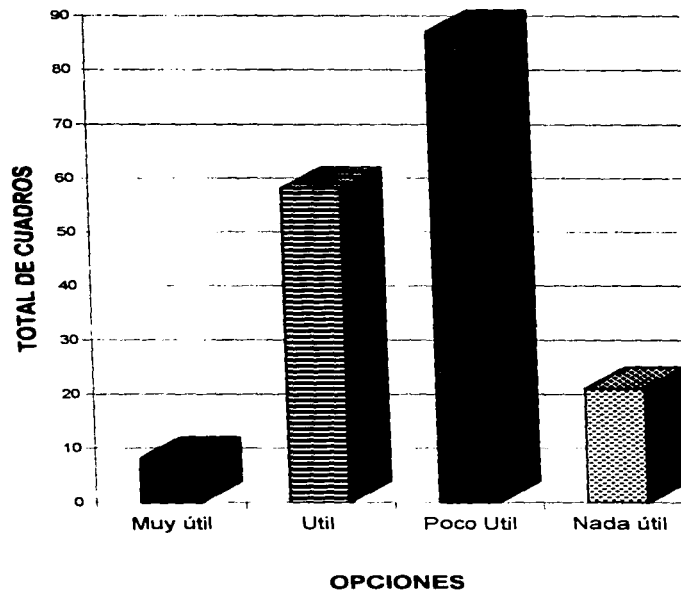


GRAFICO No.17
UTILIDAD DE LOS CURSOS PARA ADMINISTRAR
ESTRATEGICAMENTE LA EMPRESA

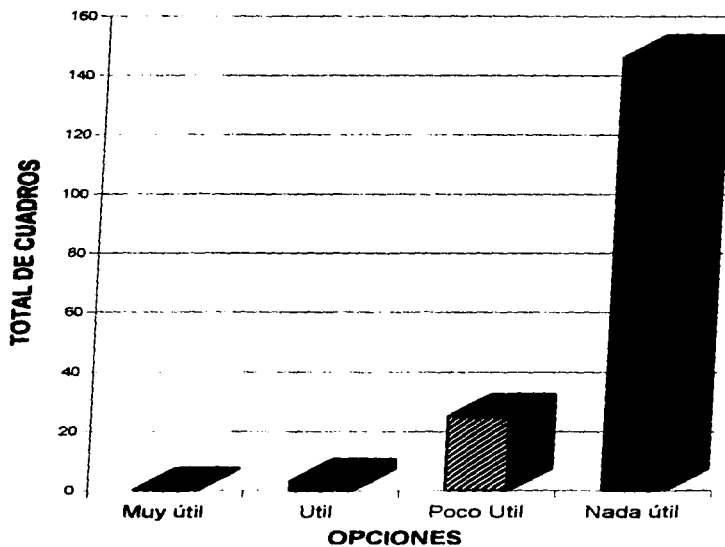
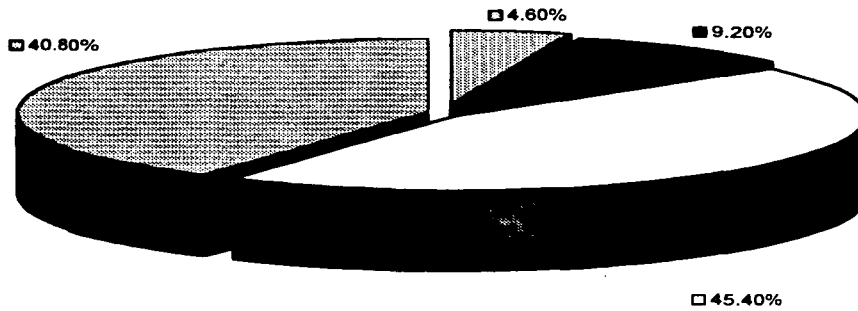


GRAFICO No. 18
CONOCEN COMO SE FORMULA UNA ESTRATEGIA



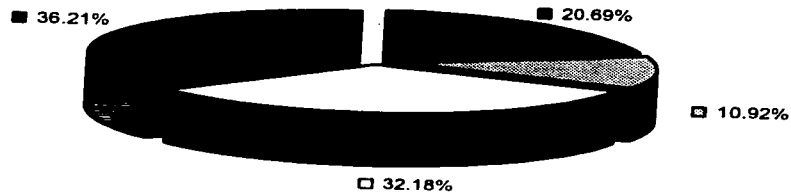
□ Si
■ No

GRAFICO No. 19
PRESENCIA DE ANALISIS INTERNO Y EXTERNO



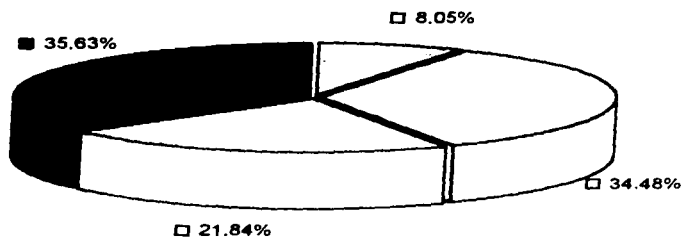
- Muy acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

GRAFICO No. 20
ELEMENTOS SUFICIENTES PARA ALCANZAR BUENOS
RESULTADOS



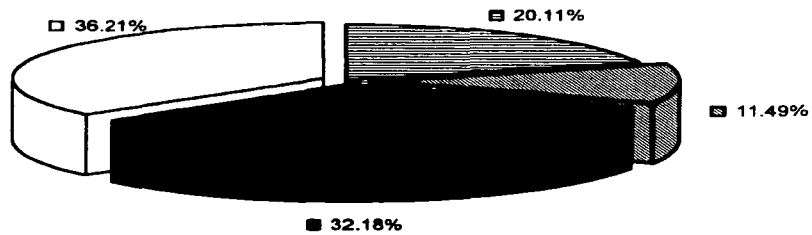
■	Muy acuerdo
■	De acuerdo
□	En desacuerdo
■	Muy en desacuerdo

**GRAFICO No. 21
ACTIVIDAD DIRECTIVA**



- Muy acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

GRAFICO No. 22
FUNCION DEL CONSEJO DE DIRECCION



- Muy acuerdo
- ▨ De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

GRAFICO No. 23
CONOCEN LAS TAREAS PARA IMPLEMENTAR
ESTRATEGIAS

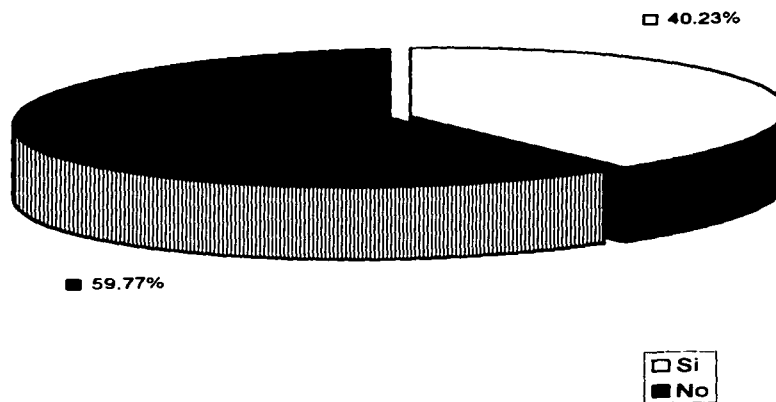


GRAFICO No. 24
DEFINICION DE MISION

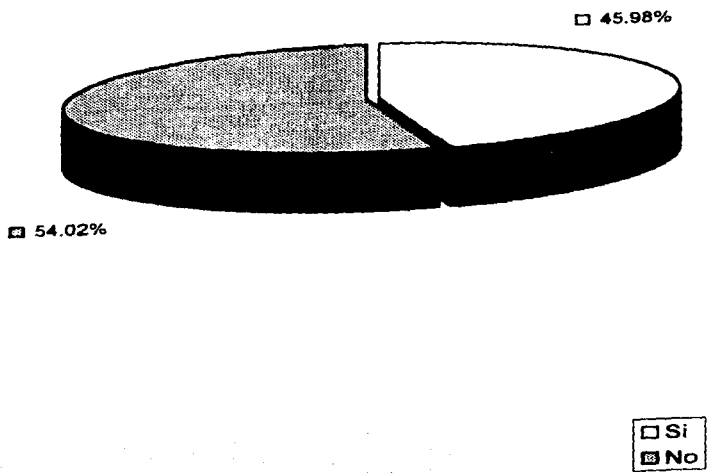
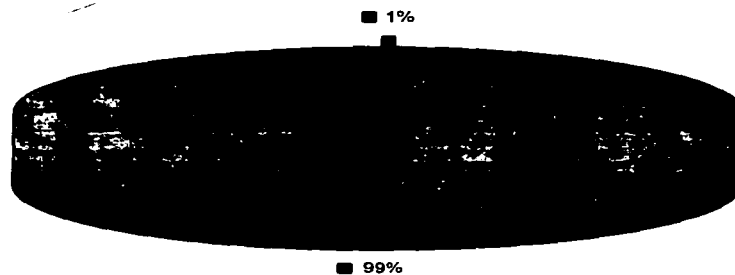


GRAFICO No. 25
DEFINICION CORRECTA DE MISION



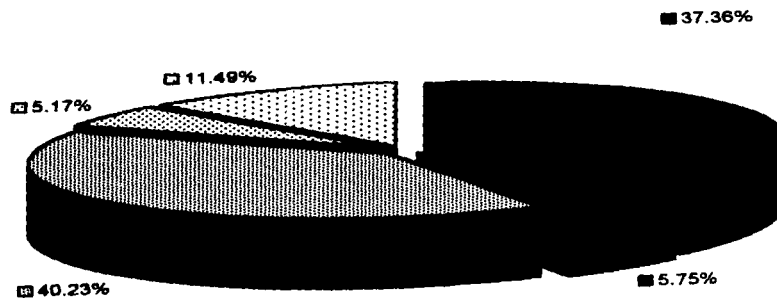
■ Si
□ No

GRAFICO No. 26
SE DISEÑAN ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA



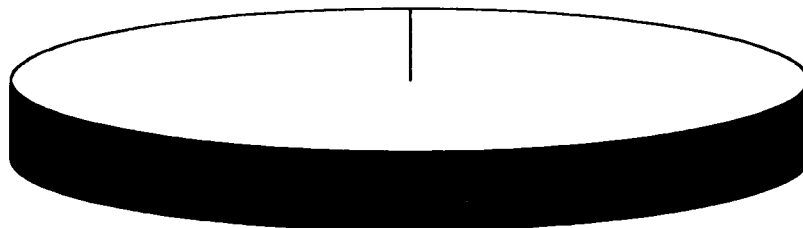
- Siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Ninguna

GRAFICO No. 27
TIPOS DE ESTRATEGIAS QUE DISEÑA LA ORGANIZACION



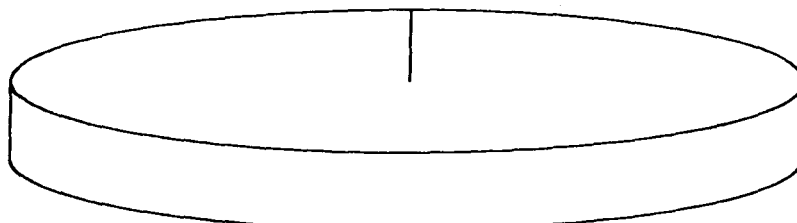
- Funcional
- De negocio
- ▨ Operativa
- ▩ Todas
- ▤ Ninguna

GRAFICO No. 28
DEPARTAMENTO DE PLANEACION



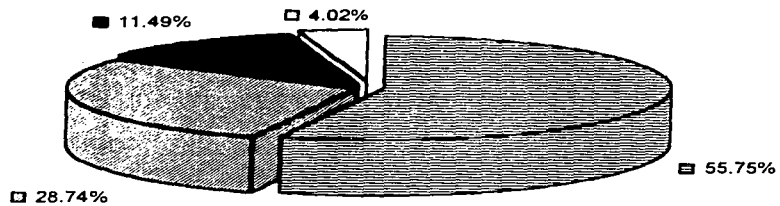
□ NO 100%

GRAFICO No. 29
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO



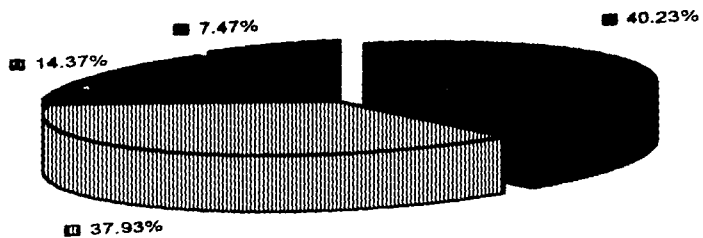
□ NO 100%

GRAFICO No. 30
IMPORTANCIA DE LOS IMPLANTADORES DE
ESTRATEGIAS



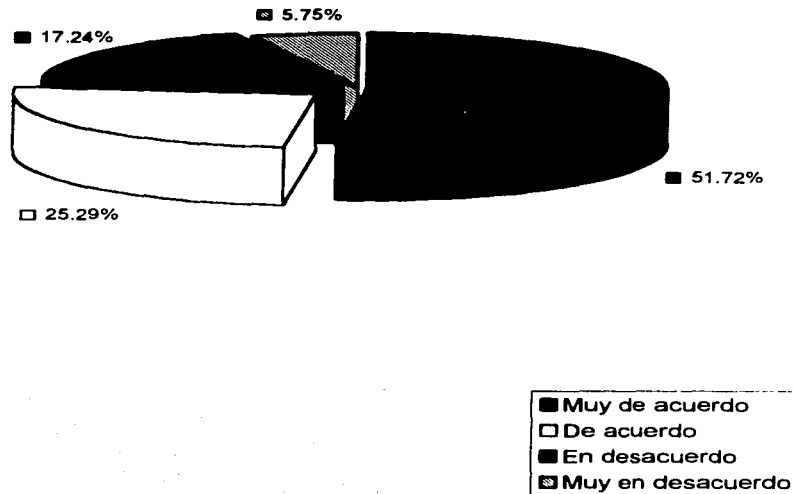
■ Muy de acuerdo
▨ De acuerdo
■ En desacuerdo
□ Muy en desacuerdo

**GRAFICO No. 31
CLIMA Y CULTURA**

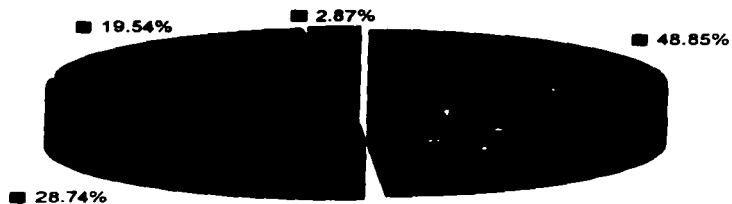


■ Muy de acuerdo
▨ De acuerdo
■ En desacuerdo
■ Muy en desacuerdo

GRAFICO No. 32
SATISFACCION DE NECESIDADES DE CONOCIMIENTOS



**GRAFICO No. 33:
INTERES EN TOMAR UN CURSO DE ADMINISTRACION
ESTRATEGICA**



- Muy interesados
- Interesados
- Desinteresados
- Muy desinteresados

GRAFICO No. 34
DIA DE LA SEMANA QUE CONVENDRIA TOMAR EL CURSO

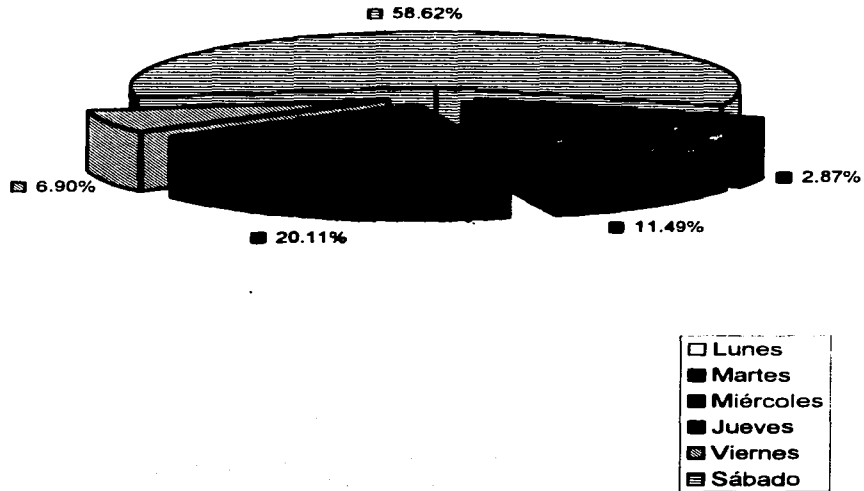
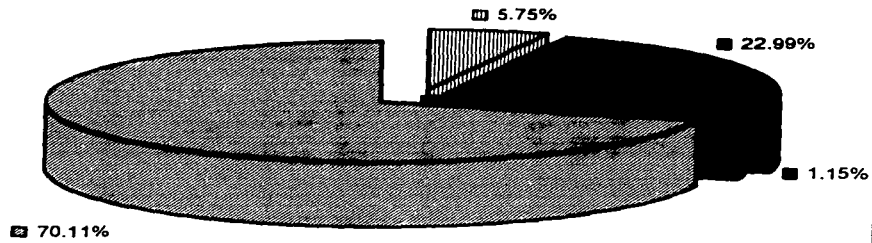
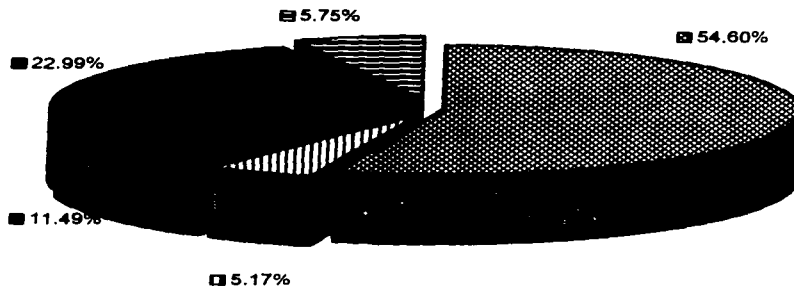


GRAFICO No. 35
SESION



- ▨ Matutino
- Vespertino
- Nocturno
- ▨ Matutino - Vespertino

**GRAFICO No. 36:
FRECUENCIA**



- ▣ Una vez a la semana
- ▤ Dos veces a la semana
- Tres veces a la semana
- Cuatro veces a la semana
- ▥ Cinco veces a la semana

APENDICE N°.1.- ANALISIS DE LA CONFIABILIDAD (METODO ALFA CRONBACH

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1	ACT_DIR	1,8678	,9853 174,0
2	ADM_LEST	2,6218	,4266 174,0
3	ALC_REG	1,8381	1,1315 174,0
4	ANALIS	2,2241	,7883 174,0
5	CARGO	,8851	,3189 174,0
6	CLIMA	,0057	,0758 174,0
7	CURSOS	,0115	,1089 174,0
8	DEFCORRE	,9843	,0758 174,0
9	DEMS	,4253	,6958 174,0
10	DEPAR	,9843	,0758 174,0
11	DIRSUBUC	1,6609	,8757 174,0
12	DIGESTR	1,9368	1,0780 174,0
13	EDAD	1,9080	,9573 174,0
14	EL_TEOE	,6437	,8463 174,0
15	ELADEST	,9588	,1971 174,0
16	ELEMEN	2,9828	1,4683 174,0
17	EXPECT	1,7759	,8198 174,0
18	EXPERIEN	2,6322	1,2364 174,0
19	IDENT	1,6954	,7405 174,0
20	IMP_EST	1,3046	,7859 174,0
21	NECCONC	,7529	,9072 174,0
22	NIVEL	2,8448	,9581 174,0
23	OPN	1,5345	1,0469 174,0
24	REFLEJ	1,7529	,9882 174,0
25	SEXO	,1379	,3458 174,0
26	TIEMCAR	1,8379	,8186 174,0
27	TRUCUR	1,8378	1,1434 174,0
28	FUNDEPLA	1,0000	,0000 174,0
29	TAREAS	1,0000	,0000 174,0

*** FUNDEPLA has zero variance *

*** TAREAS has zero variance *

N of Cases = 174,0

Item	Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum Variance
1	,8735	,0057	2,1558	2,1500	375,1040	,2880

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients: 27 items

Alpha = .752385

APENDICE N° 2: RESULTADOS OBTENIDOS AL APLICAR EL SPSS.

OPIN opinión sobre los cursos

	Observed N	Expected N	Residual
0 siempre	41	43,5	-2,5
1 algunas veces	31	43,5	-12,5
2 pocas veces	70	43,5	26,5
3 nunca	32	43,5	-11,5
Total	174		

REFLEJ reflejo de opiniones

	Observed N	Expected N	Residual
0 siempre	11	43,5	-32,5
1 algunas veces	80	43,5	36,5
2 pocas veces	24	43,5	-19,5
3 nunca	59	43,5	15,5
Total	174		

Test Statistics

	CURSOS recibió cursos	EXPECT cumplen las expectativas	OPIN opinión sobre los cursos	REFLEJ reflejo de opiniones
Chi-Square ^{a,b}	166,092	91,517	22,920	69,172
df	1	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 87,0.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 43,5.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
CURSOS recibió cursos	174	1,15E-02	,11	0	1
EXPECT cumplen las expectativas	174	1,78	,82	0	3
OPIN opinión sobre los cursos	174	1,53	1,05	0	3
REFLEJ reflejo de opiniones	174	1,75	1,00	0	3

Chi-Square Test

Frequencies

CURSOS recibió cursos

	Observed N	Expected N	Residual
0 si	172	87,0	85,0
1 no	2	87,0	-85,0
Total	174		

EXPECT cumplen las expectativas

	Observed N	Expected N	Residual
0 siempre	16	43,5	-27,5
1 algunas veces	34	43,5	-9,5
2 pocas veces	97	43,5	53,5
3 nunca	27	43,5	-16,5
Total	174		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std Deviation	Minimum	Maximum
CURSOS recibió cursos	174	1,15E-02	,11	0	1
TRUCUR para su trabajo utilidad de cursos	174	1,64	1,14	0	3
IDENT utilidad para enfrentar problemas	174	1,70	,74	0	3
DIRSUBUC utilidad para dirigir subordinados	174	1,66	,68	0	3
ADM_EST utilidad para administrar estratégicamente.	174	2,82	,43	1	3

Chi-Square Test

Frequencies

CURSOS recibió cursos

	Observed N	Expected N	Residual
0 si	172	87,0	85,0
1 no	2	87,0	-85,0
Total	174		

TRUCUR para su trabajo utilidad de cursos

	Observed N	Expected N	Residual
0 muy útil	43	43,5	-,5
1 útil	27	43,5	-16,5
2 poco útil	54	43,5	10,5
3 nada útil	50	43,5	6,5
Total	174		

IDENT utilidad para enfrentar problemas

	Observed N	Expected N	Residual
0 muy útil	8	43,5	-35,5
1 útil	58	43,5	14,5
2 poco útil	87	43,5	43,5
3 nada útil	21	43,5	-22,5
Total	174		

**DIRSUBUC utilidad para dirigir
subordinados**

	Observed N	Expected N	Residual
0 muy útil	1	43,5	-42,5
1 útil	76	43,5	32,5
2 poco útil	78	43,5	34,5
3 nada útil	19	43,5	-24,5
Total	174		

**ADM_EST utilidad para administrar
estratégicamente.**

	Observed N	Expected N	Residual
1 útil	3	58,0	-55,0
2 poco útil	25	58,0	-33,0
3 nada útil	146	58,0	88,0
Total	174		

Test Statistics

	CURSOS recibió cursos	TRUCUR para su trabajo utilidad de cursos	IDENT utilidad para enfrentar problemas	DIRSUHUC utilidad para dirigir subordinados	ADM_EST utilidad para administrar estratégicamente.
Chi-Square^{a,b}	166,092	9,770	88,943	106,966	204,448
df	1	3	3	3	2
Asymp. Sig.	,000	,021	,000	,000	,000

- a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 87,0.
- b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 43,5.
- c. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 58,0.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ACT_DIR conoce si la estrategia es parte de actividad directiva.	174	1,87	,99	0	3
ALC_RES elementos de un buen resultado.	174	1,84	1,13	0	3
ANALIS conoce análisis interno y externo.	174	2,22	,80	0	3
CFORESTR conoce como formular estrategias	174	,59	,49	0	1
CLIMA clima y cultura	174	5,75E-03	7,58E-02	0	1
DEMIS definición de misión	174	,43	,50	0	1
DEFCORRE definición correcta de misión	174	,99	7,58E-02	0	1
DEPAR departamento de planeación	174	,99	7,58E-02	0	1
DISESTR diseño de estrategias	174	1,94	1,08	0	3
ELADEST conocimientos sobre admn. estrat.	174	,96	,20	0	1
EL_TEOR conocimientos de elementos teóricos	174	,64	,85	0	3
ELEMEN conoce elementos para diseño estrategia.	174	2,98	1,47	0	5
ESTRAT estrategias de la organización	174	2,73	1,20	0	4
FUNDEPLA función del departamento	174	1,00	,00	1	1

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
IMP_EST implantadores de estrategias	174	1,30	,79	0	3
TAREAS tareas para implantar estrategias	174	1,00	,00	1	1

Chi-Square Test

Frecuencias

ACT_DIR conoce si la estrategia es parte de actividad directiva.

	Observed N	Expected N	Residual
0 muy de acuerdo	12	43,5	-31,5
1 de acuerdo	61	43,5	17,5
2 en desacuerdo	39	43,5	-4,5
3 muy en desacuerdo	62	43,5	18,5
Total	174		

ALC_RES elementos de un buen resultado.

	Observed N	Expected N	Residual
0 muy de acuerdo	36	43,5	-7,5
1 de acuerdo	19	43,5	-24,5
2 en desacuerdo	56	43,5	12,5
3 muy en desacuerdo	63	43,5	19,5
Total	174		

ANALIS conoce análisis interno y externo.

	Observed N	Expected N	Residual
0 muy de acuerdo	8	43,5	-35,5
1 de acuerdo	16	43,5	-27,5
2 en desacuerdo	79	43,5	35,5
3 muy en desacuerdo	71	43,5	27,5
Total	174		

**CFORESTR conoce como formular
estrategias**

	Observed N	Expected N	Residual
0 si	72	87,0	-15,0
1 no	102	87,0	15,0
Total	174		

CLIMA clima y cultura

	Observed N	Expected N	Residual
0 muy de acuerdo	173	87,0	86,0
1 de acuerdo	1	87,0	-86,0
Total	174		

DEMIS definición de misión

	Observed N	Expected N	Residual
0 si	100	87,0	13,0
1 no	74	87,0	-13,0
Total	174		

DEFCORRE definición correcta de misión

	Observed N	Expected N	Residual
0 si	1	87,0	-86,0
1 no	173	87,0	86,0
Total	174		

DI PAIR departamento de planeación

	Observed N	Expected N	Residual
0 si	1	87,0	-86,0
1 no	173	87,0	86,0
Total	174		

DISESTR diseño de estrategias

	Observed N	Expected N	Residual
0 siempre	24	43,5	-19,5
1 algunas veces	34	43,5	-9,5
2 pocas veces	45	43,5	1,5
3 nunca	71	43,5	27,5
Total	174		

ELADEST conocimientos sobre admn. estrat.

	Observed N	Expected N	Residual
0 si	7	87,0	-80,0
1 no	167	87,0	80,0
Total	174		

EL_TEÓR conocimientos de elementos teóricos

	Observed N	Expected N	Residual
0 muy de acuerdo	97	43,5	53,5
1 de acuerdo	49	43,5	5,5
2 en desacuerdo	21	43,5	-22,5
3 muy en desacuerdo	7	43,5	-36,5
Total	174		

ELEMEN conoce elementos para diseño estrategia.

	Observed N	Expected N	Residual
0 riesgo	26	34,8	-8,8
2 creatividad	2	34,8	-32,8
3 misión	99	34,8	64,2
4 todos	17	34,8	-17,8
5 ninguno	30	34,8	-4,8
Total	174		

ESTRAT estrategias de la organización

	Observed N	Expected N	Residual
0 funcional	11	34,8	-23,8
1 de negocio	6	34,8	-28,8
2 operativa	71	34,8	36,2
3 todas	17	34,8	-17,8
4 ninguna	69	34,8	34,2
Total	174		

FUNDEPLA función del departamento

	Observed N	Expected N	Residual
1 no	174	174,0	,0
Total	174^a		

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

IMP_EST Implantadores de estrategias

	Observed N	Expected N	Residual
0 muy de acuerdo	30	43,5	-13,5
1 de acuerdo	66	43,5	22,5
2 en desacuerdo	73	43,5	29,5
3 muy en desacuerdo	5	43,5	-38,5
Total	174		

TAREAS tareas para implantar estrategias

	Observed N	Expected N	Residual
1 no	174	174,0	,0
Total	174 ^a		

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

Test Statistics

	ACT_DIR conoce si la estrategia es parte de actividad directiva.	ALC_RES elementos de un buen resultado.	ANALIS conoce análisis interno y externo.	CFORESTR conoce como formular estrategias	CLIMA clima y cultura	DEMIS definición de misión	DEFCORRE definición correcta de misión
Chi-Square ^{a,b}	38,184	27,425	92,713	5,172	170,023	3,885	170,023
df	3	3	3	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,023	,000	,049	,000

Test Statistics

	DEPAR departamento de planeación	DISESTR diseño de estrategias	ELADEST conocimientos sobre admn. estrat.	EL_TEÓR conocimientos de elementos teóricos	ELEMEN conoce elementos para diseño estrategia.	ESTRAT estrategias de la organización
Chi-Square ^{a,b}	170,023	28,253	147,126	108,759	161,345	120,483
df	1	3	1	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	IMP_EST implantadores de estrategias
Chi-Square ^{a,b}	69,908
df	3
Asymp. Sig.	,000

- a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 43,5.
- b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 87,0.
- c. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 34,8.

NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento * INTES interés en capacitarse. Crosstabulation

			INTES Interés	
			3 muy desinteresado	Total
NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	,00	Count	9	89
		% of NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	10,1%	100,0%
		% of Total	5,2%	51,1%
	1,00	Count	6	48
		% of NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	12,5%	100,0%
		% of Total	3,4%	27,6%
	2,00	Count	5	37
		% of NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	13,5%	100,0%
		% of Total	2,9%	21,3%
Total	Count	20	174	
	% of NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	11,5%	100,0%	
	% of Total	11,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	32,083 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	35,371	6	,000
Linear-by-Linear Association	4,407	1	,036
N of Valid Cases	174		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,25.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal Measures	Phi	.429	.000
	Cramer's V	.304	.000
	Contingency Coefficient	.395	.000
N of Valid Cases		174	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento * INTES Interés en capacitarse.	174	100,0%	0	,0%	174	100,0%

NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento * INTES Interés en capacitarse. Crosstabulation

			INTES Interés en capacitarse.		
			0 muy interesado	1 interesado	2 desinteresado
NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	,00	Count	17	45	18
		% of NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	19,1%	50,6%	20,2%
		% of Total	9,8%	25,9%	10,3%
	1,00	Count	14	19	9
		% of NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	29,2%	39,6%	18,8%
		% of Total	8,0%	10,9%	5,2%
	2,00	Count	24	2	6
		% of NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	64,9%	5,4%	16,2%
		% of Total	13,8%	1,1%	3,4%
Total		Count	55	66	33
		% of NECO1 Satisfacción de necesidades de conocimiento	31,6%	37,9%	19,0%
		% of Total	31,6%	37,9%	19,0%

EPIGRAFE N° 2: CONT.

INTES interés en capacitarse.* NECCONC satisfacción del diseño de programa Crotabulación

			NECCONC satisfacción del diseño de programa				TOTAL
			0 muy de acuerdo	1 de acuerdo	2 en desacuerdo	3 muy en desacuerdo	
INTES interés en capacitarse	0 muy interesado	Count % of INTES interés en capacitarse % of total	17 30,9% 9,6%	14 25,5% 8,0%	17 30,9% 9,8%	7 12,7% 4,0%	55 100,0% 31,8%
	1 interesado	Count % of INTES interés en capacitarse % of total	45 68,2% 25,9%	19 28,8% 10,9%	2 3,0% 1,1%		66 100,0% 37,9%
	2 desinteresado	Count % of INTES interés en capacitarse % of total	18 54,5% 10,3%	9 27,3% 5,2%	5 15,2% 2,9%	1 3,0% ,6%	33 100,0% 19,0%
	3 muy desinteresado	Count % of INTES interés en capacitarse % of total	9 45,0% 5,2%	6 30,0% 3,4%	4 20,0% 2,3%	1 5,0% ,6%	20 100,0% 11,5%
TOTAL		Count % of INTES interés en capacitarse % of total	89 51,1% 51,1%	48 27,6% 27,6%	28 16,1% 16,1%	9 5,2% 5,2%	174 100,0% 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson	33,025	9	,000
Chi-Square	37,040	9	,000
Likelihood Ratio	5,156	1	,023
Linear-by-Linear Association			
N of Valid Cases	174		

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal Measures	Phi	.436	.000
	Cramer's V	.252	.000
N of Valid Cases		174	

Epígrafe N° 3: Resumen de los resultados obtenidos en la comprobación de las hipótesis,

HIPOTESIS	DESCRIPCION	ACEPTADA	RECHAZADA	JUSTIFICACION
H1	La mayoría de los cuadros que han recibido cursos de capacitación en los últimos tres años opinan que los mismos han sido diseñados sobre la base de sus opiniones		x	<p>Ello está dado por los resultados obtenidos. Constatamos que 70 cuadros, el 40.2%, plantearon que pocas veces son tomadas en cuenta sus opiniones para el diseño de los cursos, el 18.3% consideró que nunca se toman en cuenta sus opiniones. Por todo esto, la mayoría de los cuadros encuestados considera que los cursos no se diseñan tomando en cuenta sus opiniones, en total 102, el 58.62 %.</p>
H2	La mayoría de los cuadros que han recibido cursos de capacitación en los últimos tres años consideran que sus opiniones se reflejan en el diseño de los mismos, cumpliendo así sus expectativas		x	<p>Si analizamos los datos observamos que:</p> <p>a) 80 cuadros consideró que algunas veces son reflejadas sus opiniones en el diseño de los cursos, el 45.9%.</p> <p>b) 24 cuadros opinaron que pocas veces se reflejan sus opiniones en el diseño de los cursos, el 13.7%</p> <p>c) 59 cuadros consideró que nunca se reflejan sus opiniones en el diseño de los cursos, el 33.9%</p> <p>Todo ello hace un total de 163 cuadros, para un 93.67 %</p> <p>Por otro lugar comprobamos que:</p> <p>a) 97 cuadros plantearon que pocas veces los cursos que toman cumplen sus expectativas, el 55.7%</p> <p>b) 27 cuadros consideró que los cursos tomados nunca cumplen sus expectativas, el 15.5%</p> <p>Ambas categorías hace un total de 124 cuadros, para un 71.2%.</p> <p>Ambos elementos nos llevó a rechazar la hipótesis, el autor consideró, que las opiniones de los cuadros no se toman en cuenta para el diseño de los cursos, por lo que las expectativas no se cumplen.</p>

H3	Los cursos de capacitación recibido por los cuadros en los últimos tres años han sido útiles para su trabajo personal, para identificar y solucionar problemas, para dirigir subordinados y para administrar estratégicamente la empresa		x	Los resultados obtenidos así lo denotan. Analicemos: a) 104 cuadros, el 59.7% considera que los cursos de capacitación recibidos no han sido útiles para su trabajo personal. b) 108 cuadros, el 62% consideró que los cursos de capacitación recibidos no han sido útiles para identificar y solucionar problemas. c) 97 cuadros, el 55.7% consideró que los cursos recibidos no han sido útiles para dirigir subordinados d) 171 cuadros, el 98.2% consideró que los cursos recibidos no han sido útiles para administrar estratégicamente la empresa. El autor considera que los cursos de capacitación recibidos por la mayoría de los cuadros en los últimos tres años no han sido útiles para el desempeño de sus funciones en diferentes áreas.
H4	Los cuadros de dirección conocen los elementos teóricos para administrar estratégicamente la empresa		x	Ello está dado por los resultados obtenidos, si analizamos éstos en el capítulo correspondiente constatamos que más del 85% de los cuadros encuestados no poseen conocimiento teórico alguno para aplicar la Administración Estratégica en la práctica. Muchos de ellos la realizan empíricamente.
H5	Los cuadros de dirección están interesados en recibir un curso de capacitación en Administración Estratégica ya que permitirá satisfacer sus necesidades de conocimientos sobre el particular.	x		Los resultados obtenidos en la investigación así lo demuestran, 55 cuadros, el 31.6% están muy interesados en capacitarse en Administración Estratégica Por otro lugar 89 de ellos están muy de acuerdo en que el mismo será capaz de satisfacer sus necesidades de conocimientos. Constatamos, además que 48 cuadros, el 27.6% están muy de acuerdo en que el programa puede satisfacer sus necesidades de conocimientos, así 66 cuadros, el 37.9% están

				Interesados en recibir el programa capacitarse en el área propuesta.
--	--	--	--	--