



TÍTULO

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS

En opción al título de MSc en Dirección

Autor: Ing. ICAEL BILBAO FERRER

Ciego de Ávila, 2013

TÍTULO

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS

Autor: Ing. Icael Bilbao Ferrer

Tutor: MSc Raúl L. Mariño Muñoz. Prof.Titular/Consultante

Ciego de Ávila, 2013

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.

Por medio de la presente declaro ante la Facultad de Ciencias Económicas y el Comité Académico de la Maestría en Dirección, que la tesis presentada es de mi autoría, contando con la asesoría del Tutor, apoyándome en otros trabajos que he utilizado y he referenciado debidamente en el texto.

No es de mi conocimiento de que haya sido aceptada para el otorgamiento de cualquier otro diploma al no ser la utilidad que ha tenido para la producción científica que de ella se ha derivado para su presentación en Eventos Científicos relacionados con el Tema.

Ciego de Ávila, a los _____ días del mes de _____ de 2013.

Firma

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.

Por medio de la presente apruebo que la Tesis “MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS” del autor Icael Bilbao Ferrer en opción al título de Master en Dirección sea presentada al Acto de Defensa.

Para que así conste firmo la presente en Ciego de Ávila, el ____ de _____ de 2013.

MSc Raúl L. Mariño Muñoz
Prof Titular/ Prof Consultante

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.

Por medio de la presente se certifica que la Tesis “MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS” del autor ING. ICAEL BILBAO FERRER , en opción al título de Master en Dirección fue defendida exitosamente con la evaluación de _____ puntos.

Para que así conste, se firma la presente en Ciego de Ávila, el _____ de _____ de 2013.

Presidente del Tribunal

Secretario del Tribunal

Miembro del Tribunal

Pensamiento

“La batalla económica constituye hoy, mas que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” (1)

Raúl Castro Ruz

(1) *“Clausura del IX Congreso de la UJC del 4 de Abril de 2012”*

Agradecimiento

A mi familia por comprender y apoyar mis estudios.

A mi esposa por su apoyo constante.

A mi tutor por la paciencia y dedicación con que enfrentó estos tiempos.

Dedicatoria

A mis padres, mi esposa, hijos y amistades

A mi Patria

A mi ciudad natal

A la Revolución

Síntesis de la Tesis de Maestría

Nuestro país ha estado y está actualmente inmerso en la compleja tarea de lograr el salto cualitativo y cuantitativo en la economía del país, considerándose como uno de los aspectos de suma importancia **la capacitación de los cuadros** por ser, en el contexto del capital humano un segmento de relevante importancia para lograr este objetivo, es el “**Cuadro, la columna vertebral de la Revolución**”.

Como proceso, la capacitación transita por varias etapas, en ello es subyacente la definición y correspondencia de las competencias requeridas, solicitadas, ofrecidas, adquiridas y su transferencia al contexto laboral evaluables a partir de los resultados en indicadores de eficiencia empresarial.

En la investigación “**Modelo para la evaluación del impacto de la capacitación de directivos con enfoque de competencias**” se realiza un estudio del comportamiento de la capacitación de los cuadros (directivos) de la Subordinación Local de la Provincia de Ciego de Ávila durante 13 años (1997 – 2011); se analizan los resultados de los sistemas de control y otras evaluaciones propias del sistema de trabajo con los cuadros a partir de la correspondencia que ello tiene con las competencias gerenciales que debieron adquirirse con la capacitación ofrecida y el desempeño.

Se investiga la correlación que existe entre las variables competencias, desempeño, indicadores de eficiencia según controles y se realiza el análisis estadístico (Correlación de Pearson) correspondiente que permite valoraciones al respecto.

Así el tratamiento de la problemática apoyado en métodos y técnicas de la investigación científica, permitió disponer de los fundamentos teóricos y metodológicos para proponer un modelo que permitiera definir y evaluar el impacto que la capacitación tiene en la gestión de directivos con un enfoque de competencias.

El modelo aporta los elementos desde el punto de vista lógico y metodológico para que de manera práctica se pueda desarrollar el proceso de la capacitación de los directivos (cuadros) desde el diagnóstico de sus verdaderas necesidades hasta la evaluación del impacto generado por ella,

permitiendo inferir sobre su desempeño y en consecuencia a la eficiencia económica de sus entidades con el consiguiente impacto en el entorno socio económico.

Se proponen tres etapas generales:

- I. La contextualización del trabajo de investigación.
- II. El análisis y definición de los elementos previos al diseño general del modelo.
- III. La etapa del diseño del modelo y sus componentes

Las técnicas empleadas fueron el estudio documental, la recopilación y tratamiento estadístico de los datos.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	1 - 8
CAPÍTULO I: Fundamentación Teórica de la capacitación y la evaluación del impacto con enfoque de competencias.	9-11
1.1 Antecedentes históricos de los procesos de capacitación y la evaluación del impacto con enfoque de competencias	11- 9
1.2 Caracterización gnoseológica, metodológica y sociológica de la capacitación y la evaluación del impacto	19-26
1.3 Competencias, conceptualización y utilización	27-33
1.4 Caracterización gnoseológica de transferencia al puesto de trabajo con enfoque de competencias	33-39
1.5 Conclusiones del Capítulo	39-41
CAPITULO II: Fundamentos metodológicos para la propuesta del modelo de evaluación del impacto de la capacitación con enfoque de competencias	42
2.1 Fundamentos metodológicos del diseño del modelo	43-54
2.2 Exigencias actuales de las competencias directivas	54-61
2.4 Conclusiones del Capítulo	61-63
CAPITULO III: Resultados del trabajo de Investigación. Diseño Metodológico del modelo para la evaluación del impacto de la capacitación con enfoque de competencias	64
3.1 Análisis y procesamiento de los datos y la información sobre capacitación y evaluación del impacto	65-72
3.2 Elaboración de las recomendaciones metodológicas para el diseño del modelo	72-83
3.3 Conclusiones del Capítulo	84
CONCLUSIONES GENERALES	85-86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88-94

Introducción:

La competencia y la sostenibilidad a la que se enfrentan las organizaciones en el siglo XXI están demandando un nivel de eficiencia y eficacia que ponen a prueba las capacidades y potencialidades actuales y futuras de las mismas, es en este contexto en que le corresponde al hombre y en particular a los directivos jugar un rol preponderante. El instrumentar sistemas que optimicen y potencien las capacidades y habilidades humanas deviene entonces en uno de los problemas que mayor atención requiere y más álgidos resulta.

Este tema de la capacitación de los RRHH ha sido tema central en múltiples eventos reuniones y cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno y particularmente en Cuba a la de los cuadros del Estado y del Gobierno se le confiere hoy día una especial atención como consecuencia de los cambios que en ello tiene las transformaciones que en el orden político y económico se dan y que han sido claramente concretadas en las Políticas Económicas y Sociales se han estado realizando y hoy se realizan a partir del VI Congreso del PCC.

Esa preocupación y ocupación no es particular del momento actual, se ha mantenido a lo largo de los años y se ha estado proyectando hacia el futuro por las exigencias que imponen los constantes cambios en el entorno nacional e internacional y por los propósitos del Estado y el Gobierno de alcanzar resultados superiores en su gestión y que para ello es indispensable la preparación de quienes realizan tareas de dirección.

Si bien para el logro de esos propósitos ha existido y existe un sistema sobre política de cuadros, que se ha perfeccionado y modificado en cada momento que las condiciones lo han demandado y donde la capacitación forma parte indisoluble de esa política, no basta solamente con esto, en tanto en el mejoramiento del desempeño de los dirigentes intervienen múltiples factores, desde su reclutamiento y selección, la promoción, la estimulación, la evaluación de su gestión y otros; pero no es menos cierto que la capacitación resulta esencial en el propósito de contar con dirigentes capaces y de altos valores, preparados para liderar los procesos y transformaciones que tienen lugar en todos los sectores de la economía y los servicios, pero en particular, por su trascendencia directa en el mejoramiento de la calidad de la vida del pueblo aquello vinculados con el ámbito público, en tanto contribuye además a elevar las cualidades de las personas y a ponerlas en condiciones de enfrentar nuevos retos.

Teniendo en cuenta estos elementos, la dirección del Gobierno cubano asignó al Ministerio de Educación Superior (MES) la responsabilidad estatal de la dirección, control y evaluación de la capacitación de los dirigentes y mediante el Acuerdo No. 2837 de abril de 1994 y refrendado en el Acuerdo 4001 del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros ⁽²⁾ (CECM), tarea que se desarrolla por el Organismo Central y todos los Centros de Educación Superior (CES), en estrecha coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de Administración Provincial y Municipal, lo cual implicó la creación de una Dirección del Ministerio y las estructuras pertinentes en cada universidad, para atender de manera especializada esta actividad.

Desde el inicio en nuestro país y de igual manera en el territorio la capacitación de los directivos (cuadros) se ha concebido como un proceso ininterrumpido y constante en respuesta a la política de Cuadros. Sus contenidos se han adecuado a las necesidades que impone el momento histórico y a las características de la tarea.

Sin embargo es en la última etapa de la década del año 1980 con la creación del SUPCER que se potenció en nuestra provincia el trabajo con los cuadros.

Los aportes y papel jugado por las comisiones de preparación y superación de cuadros creadas fueron importantes y Ciego de Ávila, provincia relativamente joven en aquel entonces, convirtió en un compromiso político el lograr la formación y desarrollo de sus directivos para dar respuesta a las exigencias del desarrollo territorial.

Se crearon estructuras y se desarrolló un movimiento para capacitar y habilitar los cuadros de nuevos conocimientos en un componente importante de su formación como lo es en Técnicas de Dirección, en cuya ejecución jugó un papel protagónico la Universidad, la Escuela de Dirección de la Economía en aquel entonces, las Escuelas Ramales y los entrenadores que fueron formados.

Se define la Estrategia Nacional para Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno en el año 1995, que ha venido sufriendo transformaciones y perfeccionamientos según las exigencias del momento y en ella se orientan metodológicamente los aspectos más relevantes del contenido de la capacitación, principios, exigencias, etc.

⁽²⁾ Acuerdo 4001, de abril del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en la función estatal No. 6 del MES establece: "Dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros, en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos Territoriales, acorde con la política trazada por el Gobierno".

El proceso de la capacitación partió de conocer en qué aspectos capacitar y se comenzaron a determinar necesidades de aprendizaje a través de modelos identificados como (DNA) que se instrumentaron atendiendo a las características y particularidades de cada caso.

Aún cuando se reconocieron avances en este sentido no es menos cierto que las necesidades no se determinaron a partir de un enfoque totalmente científico en su diagnóstico.

Los contenidos que se orientaban en la Estrategia Nacional se comenzaron a tratar de manera un tanto mecánica, sin ajustarlos a las verdaderas carencias del cuadro que supuestamente debieron ser determinadas a partir del desempeño alcanzado como consecuencia de competencias adquiridas, por lo que no se personalizaban.

Por otra parte, otras dificultades salieron a la luz del análisis, evaluar la correspondencia de la capacitación con el desempeño y el efecto que debía tener en los resultados de la organización, requiere al menos de un enfoque metodológico para su abordaje, lo que no ha sido tratado suficientemente, dado por la ausencia de modelos que permitan evaluar el impacto de las acciones ó eventos de capacitación con un enfoque de competencias como garantía de un buen desempeño gerencial.

“La evaluación de la capacitación de los cuadros se convierte en estos momentos en tarea inaplazable por la importancia que reviste en la utilización de los recursos y la necesidad de que estos se transformen en resultados tangibles, demostrando su eficacia y eficiencia” ⁽³⁾

Se propiciaría entonces el diseño y/o perfeccionamiento de estrategias, programas y acciones personalizadas correspondientemente con las verdaderas necesidades que el directivo tiene, garantizando un desempeño eficiente en el ejercicio de sus funciones; aspiraciones que no siempre son realizables, por lo complejo que resulta el tratamiento del problema al considerarse asociado a dimensiones muy complejas como lo son cuestiones relacionadas con el conocimiento, las oportunidades, las aptitudes y actitudes.

El contexto actual es bien diferente, la Conferencia Nacional del Partido, por mandato de su VI Congreso puntualizó objetivos de trabajo de suma importancia para la continuidad

⁽³⁾ “Documento acerca del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas”

del proceso histórico y en su Capítulo III se precisan Objetivos (73 al 83) que dejan claramente expuestos las cualidades y competencias de los cuadros.

Por otra parte en la Resolución sobre los Lineamientos, que marcarán el devenir del trabajo, en el Capítulo I. Modelo de Gestión Económica se precisa “El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.” ⁽⁴⁾

De lo anterior se deduce **la Importancia** de esta investigación, la que radica en que pone de manifiesto el tener que realizar estudios que respalden la necesidad de fundamentar científicamente la capacitación que reciben los directivos de las entidades de la subordinación local. Importancia que se acrecienta dado por el impacto que tiene en el desempeño eficiente y efectivo de su gestión y en consecuencia en el desarrollo socio económico.

Se pone de manifiesto también la **actualidad** del tema dado el significativo papel que en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos en el territorio avileño tienen estas entidades como órganos de la administración local más directamente ligados a la población y a la solución de sus problemas, lo cual obliga a sus dirigentes a tener competencias y un desempeño que requiere de conocimientos, habilidades y capacidades específicas, eficientes y efectivas.

Se adiciona además que como no se poseen estudios en la provincia con fundamentación científica que respalden el diseño y realización de la capacitación de directivos con un enfoque de competencias para un eficiente desempeño, el modelo sienta las pautas desde el punto de vista lógico, metodológico y práctico para garantizar el objetivo que con él se propone.

Teniendo en consideración toda la problemática anteriormente tratada se hace evidente focalizar la atención de dar solución al siguiente **problema científico**: **¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación de directivos con un enfoque de competencias para la elevación de la efectividad de su gestión en correspondencia con las exigencias actuales?**

⁽⁴⁾ Lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC. La Habana, 18 de abril 2011

El **objeto de estudio** de esta investigación lo será el proceso de capacitación, mientras que **su campo de acción** lo será la evaluación del impacto de la capacitación con enfoque de competencias.

De acuerdo a los términos de referencia, este trabajo se planteó como **objetivo general**: **Diseñar un modelo teórico-metodológico y práctico para la evaluación del impacto de la capacitación de directivos con enfoque de competencias, que contribuya a la efectividad en su gestión en correspondencia con las exigencias actuales.**

Dadas las características de la investigación se prescinde de hipótesis, de manera que se conformaron las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Qué criterios se maneja en la bibliografía especializada sobre la capacitación en general y particularmente de directivos?
2. ¿Cuál es el desarrollo actual de los sistemas, mecanismos, instrumentos, etc. para la evaluación del impacto de la capacitación de directivos vinculada a competencias y desempeño?
3. ¿Cuál ha sido el desarrollo de la capacitación de directivos (cuadros) en la Provincia de Ciego de Ávila y la correspondencia con la eficiencia de su gestión como resultado de los controles que se realizan?
4. ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos debe reunir un modelo que permita evaluar el impacto de la capacitación de directivos en la eficiencia de su gestión a partir de las exigencias actuales?

Las **tareas científicas** derivadas del cumplimiento del objetivo declarado fueron:

1. Sistematización de los conocimientos contenidos en la bibliografía sobre la capacitación en general y de directivos en particular vinculada con las competencias y el desempeño.
2. Estudio y comparación del comportamiento de la capacitación de cuadros de la subordinación local, con los resultados de los controles asociados a indicadores de competencia y desempeño gerencial.
3. Elaboración del modelo teórico metodológico para evaluar el impacto de la capacitación de directivos de manera que deje sentada las pautas para elaborar procedimiento metodológico

integrado que permita el diseño de estrategias efectivas de desarrollo con enfoque de competencias.

Para el cumplimiento de estas tareas científicas se aplicaron los **métodos y técnicas generales de la investigación en las Ciencias Sociales.**

Teniendo en consideración la finalidad que se busca, se reconoce la Investigación como del tipo **aplicada** y por otra parte **exploratoria, no experimental y longitudinal.**

Se puede observar en la tesis enfoques de investigación, para lograr el objetivo favoreciendo la utilización coordinada de **métodos empíricos y teóricos.**

Para la recogida de datos, el análisis y la interpretación de la información, se utilizó el análisis y la síntesis de documentos rectores que rigen la actividad de cuadros, en particular: políticas al respecto; tesis doctorales y de maestría sobre el tema; entrevistas así como también el análisis estadístico de los resultados de la capacitación desarrollada en el territorio durante años y de los controles realizados a las entidades.

- Se ha empleado el paradigma o perspectiva cualitativo de tipo interpretativo para la comprensión y la interpretación de la realidad que presenta la capacitación de dirigentes, desde el punto de vista de los sujetos evaluables directamente e implicados en el proceso, como objeto o como sujeto de la capacitación y se analizan los criterios, valoraciones, motivaciones y percepciones que poseen de la capacitación, no observables por otros métodos.
- El paradigma histórico y lógico se empleó en la determinación de las tendencias actuales de la capacitación y en particular de los directivos; para la identificación de sus especificidades en Cuba, evolución, comportamiento y resultados alcanzados en diferentes momentos de este proceso.
- Se ha buscado la transformación de la situación o realidad de la capacitación a directivos, según el paradigma sociocrítico, en un proceso de interacción entre la realidad circundante o entorno (transformaciones) y las percepciones y los valores del dirigente, al vincular los resultados de los controles con la efectividad de la gestión empresarial desde el enfoque de competencias y desempeño.

- Atendiendo al paradigma cuantitativo, se utilizó la estadística para el procesamiento de la información obtenida por diferentes vías, mediante el empleo combinado de los paquetes estadísticos Correlación de Pearson y Excel.

La Población y la muestra con la que se trabajó incluyó el total de cuadros de entidades de la subordinación local en la Provincia de Ciego de Ávila.

El **aporte práctico de esta investigación** consiste en que se propone un modelo que deviene en un instrumento lógico, metodológico y práctico que permite medir el impacto de la capacitación de directivos a partir de la evaluación de la eficiencia de su gestión teniendo en cuenta las competencias.

Tiene un **impacto** significativo ya que el modelo posibilitará el diseño y perfeccionamiento de las estrategias de capacitación de directivos coadyuvando a la eficiencia empresarial de entidades muy sensibles, por estar vinculadas a la satisfacción de las principales demandas de la población.

Por otra parte, la investigación en sus etapas lógicas, sintetiza el desarrollo y comportamiento de la capacitación de los cuadros en la Provincia a partir del año 1997 y el efecto que ha tenido tan importante inversión, permitiendo valorar en su justa dimensión los aciertos y desaciertos en el trabajo y actuar entonces, con relación al objeto evaluable, en respuesta a las exigencias actuales.

La tesis se estructura en: **Introducción, tres Capítulos (uno teórico, otro de análisis y finalmente otro de resultados), Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.**

El **Capítulo 1** se realiza con el objetivo de construir el marco teórico sobre la capacitación, la evaluación del impacto y otras dimensiones vinculadas a esta problemática a partir de diferentes enfoques y tendencias.

En el **Capítulo 2** el objetivo es el de aportar los fundamentos teóricos y metodológicos del aporte práctico del modelo para evaluar el impacto de la capacitación de directivos con un enfoque de competencias y se enriquece con las valoraciones y resultados de aspectos vinculados con el problema.

El objetivo del **Capítulo 3** persigue el que se identifican y fundamentan los elementos y componentes del modelo dando respuesta al objetivo general planteado en la investigación.

Capítulo I:

Fundamentación teórica de la capacitación y la evaluación del impacto con enfoque de competencias.

La capacitación de los Recursos Humanos (RR HH) y en particular de los directivos es vista como un pilar fundamental del desarrollo de las organizaciones y de los países. Se ha demostrado que provoca impactos positivos en los resultados de la eficiencia empresarial, aspecto que transita por la búsqueda de las competencias individuales, el compromiso y la demostración por su desempeño, aspecto éste último relacionado con la capacitación y la evaluación de la efectividad, justificando toda la atención que se le confiere dado por la influencia decisiva que tiene en los resultados económicos de las empresas estos directivos dirigen.

El Estado Cubano y su sistema de Administración se enfrentan constantemente a los retos que implican los cambios en la sociedad, los que conllevan a transformaciones en las cualidades de sus dirigentes, para lo cual tienen necesariamente que capacitarse de manera continua y especializada.

Ha quedado demostrado que en la construcción de una nueva sociedad en Cuba, inmersa en un complejo proceso de cambio, ya analizado por Ernesto Che Guevara en los inicios de los años 60 del pasado siglo, señaló los retos que tuvo que enfrenta el recién surgido Estado proletario, ante la inminencia de asumir tareas para las cuales no contaba con los dirigentes idóneos. Apuntaba ya entonces la importancia de preparar a los dirigentes del nuevo Estado a través de programas especiales.

Estas reflexiones del Che dieron los primeros indicios de que era necesaria una política particular para el trabajo con los cuadros o directivos.

Esa preocupación por la capacitación se ha mantenido a lo largo de los años y se proyecta hacia el futuro, por las exigencias que imponen los constantes cambios en el entorno nacional e internacional y por los propósitos del Estado y el Gobierno de alcanzar resultados superiores en su gestión, para lo cual es indispensable la preparación de quienes realizan tareas de dirección, cuestión que quedó definido desde el 1er. Congreso del PCC y reafirmado con claridad y

exactitud en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC.

Si bien lograr avances y transformaciones en el orden económico y social susceptibles de constatar, no basta con la capacitación, en tanto en el mejoramiento del trabajo de los dirigentes intervienen múltiples factores, desde el reclutamiento y selección, la promoción, la estimulación, la evaluación del impacto y otros elementos definidos, en la Política de Cuadros, la capacitación resulta esencial en el propósito de contar con dirigentes capaces y de altos valores, preparados para liderar los procesos y transformaciones que tienen lugar en todos los sectores de la sociedad, en tanto contribuye a elevar las cualidades de las personas y a ponerlas en condiciones de enfrentar los nuevos retos.

Teniendo en cuenta estos elementos, la dirección del Gobierno cubano asignó al Ministerio de Educación Superior (MES) la responsabilidad estatal de la dirección, control y evaluación de la capacitación de los dirigentes y mediante el Acuerdo No. 2837 de abril de 1994 y refrendada en el Acuerdo 4001 del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), tarea que se desarrolla por el Organismo Central y todos los Centros de Educación Superior (CES), en estrecha coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de Administración Provincial y Municipal, lo cual implicó la creación de una Dirección del Ministerio y las estructuras pertinentes en cada universidad, para atender de manera especializada esta actividad ⁵

La Educación Superior cubana constituye una excepción en este aspecto, en tanto es uno de los pocos casos conocidos en los que la capacitación de los dirigentes de entidades de la subordinación local (Globales y Sectoriales) es atendida ó asesorada por las universidades, en estrecha vinculación con la dirección del Estado y del Gobierno, lo cual se realiza bajo los paradigmas de la educación continua enarbolados por la UNESCO “educación para todos durante toda la vida y con los enfoques y métodos específicos de la capacitación de directivos”

⁶.

⁽⁵⁾ El Acuerdo 4001, de abril del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en la función estatal No. 6 del MES establece: “Dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros, en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos Territoriales, acorde con la política trazada por el Gobierno”.

⁽⁶⁾ Según el Grupo de Desarrollo de Enfoques y Métodos de Enseñanza a Dirigentes del Centro de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, la capacitación a dirigentes tiene los siguientes requerimientos: 1.- No es un proceso de transmisión de información o conocimientos, sino de enseñar a aprender de si mismos y de los demás. 2.- Utilizar problemas reales para su solución y análisis teórico como instrumento para lograr el aprendizaje. 3.- Se debe

1.1 Antecedentes históricos de los procesos de capacitación y la evaluación de su impacto

Durante la evolución del proceso de la capacitación se identifican momentos decisivos que permiten reconocer cambios sustantivos de las prácticas de capacitación en los que hoy son países desarrollados, así como determinados cambios conceptuales vinculados con ellas.

De todos estos momentos se consideran importantes para esta investigación aquellos que marcaron diferencias muy notables que, a pesar del desarrollo alcanzado en nuestros días, continúan de alguna manera, influyendo sobre los procesos de capacitación.

La etapa del Medioevo a la Revolución Industrial se caracteriza por el nacimiento y evolución de tres formas de capacitación laboral: el aprendizaje en el puesto, los dispositivos de simulación del ámbito laboral y la formación “escolarizada”. El eje del análisis será el pasaje hacia una progresiva diferenciación entre el mundo del aprendizaje y el mundo del trabajo.

Otra etapa interesante es cuando se produce la separación de la capacitación del trabajo, como hecho que tipifica dichos procesos en la Revolución Industrial.

Las modificaciones en los sistemas de instrucción, que se comenzaron a esbozar a partir del siglo XVI, se generalizaron a mediados del XIX. Se promulgaron las leyes de educación obligatoria en la mayoría de los países europeos, se cambiaron las prácticas pedagógicas y se modificaron las condiciones en cuyo marco se despliega la enseñanza. Algunas de estas condiciones son: la aparición de un maestro único para muchos alumnos (categoría diferente a la de aprendiz); la emergencia de figuras como el decurión (que anticipa a los sistemas tutoriales); la adopción de un método y una secuencia para la transmisión en menor tiempo y la división en grados.

Es precisamente la Revolución Industrial y la emergencia del aula lo que marca la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral. No fue hasta este momento que la capacitación cambió considerablemente.

desarrollar en grupos, ya que el aprendizaje es un proceso social en el cual el grupo permite confrontar diferentes formas de percibir los problemas y de solucionarlos. 4.- Debe involucrar al profesor, al dirigente y a su organización de procedencia [94:1990:11].

“En 1800 se crearon las escuelas - fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas”. ⁽⁷⁾

En el siglo XX algunos acontecimientos influyeron en el desarrollo de la historia de la capacitación: la demanda por sistemas rápidos de entrenamiento; el período de efervescencia en lo que hace a marcos teóricos y el desarrollo del Diseño Instruccional Sistemático (DIS).

A partir de las guerras mundiales se requirieron métodos de entrenamientos rápidos y eficaces. Se presentaron además problemas centrados en la persona – que iban desde el estudio de los efectos de la propaganda hasta la selección de hombres aptos para conducir unidades de combate – que convocaron los esfuerzos de los científicos de la conducta y generaron ideas sobre las cuales habrían de edificarse, con posterioridad, las ciencias humanas. ⁸

A mediados del siglo XX ya estaba en pleno apogeo el conductismo que, como teoría psicológica del aprendizaje, contribuyó notablemente a la aparición de la instrucción programada y máquinas de enseñar.

La figura más importante de este período fue la de Burrhus Skinner (1953), cuyos valiosos aportes han sido fuertemente discutidos, tanto desde el punto de vista teórico como desde las aplicaciones a la enseñanza.

Los rasgos más importantes de la instrucción programada, fuertemente criticados, tanto desde la teoría como de la praxis y considerados por sus defensores como aportes dignos de atención para la formación en algunas áreas, fueron: la inmediata corroboración de la respuesta acertada con el correlativo refuerzo; la probabilidad de que el sistema permita que el capacitando esté atento a la tarea durante un tiempo prolongado; la necesidad de un solo capacitador para atender a varios capacitandos simultáneamente; el hecho de que cada uno de los capacitandos pueda progresar a su propio ritmo; la flexibilidad dada por la posibilidad de retomar el proceso de aprendizaje en el punto en el que, por cualquier circunstancia, se lo abandonó; y la

⁽⁷⁾ Sleight, D.: A developmental history of training in the United States and Europe. - Michigan State University, 1993. – [s.p.]

⁽⁸⁾ Gardner, H. () La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva. - Barcelona: Ed. Piados, 1988 [s.p.]

posibilidad de presentar, en las aplicaciones que utilizan computadoras, textos e imágenes animadas.

No se puede pasar esta etapa sin hacer referencia a la Andragogía. En una sociedad de cambios acelerados es necesaria la práctica de la educación como actividad permanente y no referida a una determinada proporción temporal; así surge esta nueva disciplina científica, la cual toma fuerza a partir de las década del 40 y 50 y alcanza una definición de fenómeno totalizador y se define según Ludojoski, R (1972; p. 30-31)

“(…) como el ejemplo de todos los medios y modalidades de la formación de la personalidad puestos a disposición de todos los adultos sin distinción alguna de la totalidad de una población, ya sea que hayan cursado sólo la enseñanza primaria o la educación, que considerando las posibilidades y las necesidades de los individuos que la componen, se propone prestarles todo el apoyo necesario para lograr el mayor perfeccionamiento de su personalidad dentro del área de sus relaciones” ⁽⁹⁾.

Félix Mitnik (2006, p 144) plantea que los procesos de capacitación han atravesado por momentos cruciales que permiten distinguir cambios importantes en el enfoque brindado. Entre ellos se revelan como los principales: la Antigüedad (capacitación en el trabajo); la Edad Media (los talleres de aprendices); la Revolución Industrial (la aparición del aula); la producción en serie (capacitación cerca del trabajo); las guerras mundiales (inicio de la capacitación sistemática y masiva); el período de posguerra (la capacitación individualizada y a distancia, que se expande a partir de la incorporación de la computadora) y en el fin de siglo, la capacitación como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

No debe extrañar que muchos de los enunciados de teorías extranjeras, fundamentalmente conductistas, se inscribieran en el contexto de nuestro magisterio como una forma y un estilo peculiar de actuar y enseñar que ha llegado hasta nuestros días.

En la actualidad existen diferentes enfoques y valoraciones sobre la capacitación en diferentes países desarrollados de Europa, los que responden a la utilidad que de ella tienen y por tanto la orientación, visión e importancia que se le concede, el vínculo con indicadores de eficiencia,

⁽⁹⁾ Ludojoski, R.: Andragogía o Educación del Adulto. México: Editorial Guadalupe, 1.972, p. 30, 31

la participación del Estado, el incentivo de las empresas por la capacitación, etc., son aspectos que se ponen de manifiesto de manera muy sintética en el **Anexo N°10**

Desde esa visión del enfoque que la capacitación tiene en diferentes países, puede definirse una clasificación en una de tipo general que es aquella que tiene el efecto de incrementar la productividad futura del trabajador no sólo en la empresa en la que éste se encuentra al momento de capacitarse, sino también en otras empresas, por lo que tiene una dimensión más social y otra específica si solo la incrementa en la empresa a la que pertenece el trabajador que se capacita.

El análisis de estos puntos de vista obtenidos del estudio detallado del enfoque y utilidad de la capacitación y que en el **Anexo 10** aparece resumido permitió realizar las valoraciones siguientes:

1. Si bien no se ajustan exactamente a nuestra filosofía con relación al objeto de estudio, no es menos cierto que permiten valoraciones importantes para definiciones y reorientación de políticas al respecto.
2. En la medida en que se evidencian cambios en las habilidades directivas a partir de competencias adquiridas (conocimientos, habilidades, actitudes y/o valores) evaluables ó medibles, como resultados de la capacitación de un número de directivos, con transferencia a los procesos productivos o de servicios, debe incrementarse la eficiencia de la gestión empresarial a partir de un sostenido resultado positivo de las evaluaciones que se realizan a la gestión empresarial.
3. Es cierto que los beneficios como resultado de la capacitación es finito, está en dependencia del desempeño, la complejidad, etc. por lo que tiene una relación directa con la edad, entonces no es menos cierto que las políticas con respecto a la priorizar la capacitación de las jóvenes (plan de carrera) como continuidad histórica del cuadro, constituye una política acertada de nuestro país.
4. El que se reconozca la existencia de capacitación, es el producto también de la misma experiencia laboral, por lo que deviene en un elemento importante para tomar determinaciones al respecto, la utilidad del entrenamiento en el puesto de trabajo.
5. La participación cada vez mayor de la mujer como directivas y el actual enfoque de género como un fenómeno social en los nuevos tiempos, ha ocasionado una visión diferente de

algunas teorías de dirección que contradicen el planteamiento de que los beneficios recibidos por la inversión de capital en la capacitación de la fuerza laboral femenina no es rentable.

6. La esencia misma de un plan de desarrollo con una visión de desarrollo integral de la sociedad como lo es en el caso de nuestro país, contradicen el planteamiento de que solo tiene beneficio la capacitación específica.

De estas consideraciones anteriores se pone de manifiesto que la capacitación como proceso está ligada indisolublemente a su evaluación, al efecto producido como resultado de su aplicación. Cuando se hace referencia al efecto, se interpreta como el impacto social de un objeto en su vínculo con el desarrollo en todos los sentidos, entiéndase como el efecto múltiple sobre el entorno social, mediato de un proceso, un conjunto de procesos de capacitación o de determinadas políticas territoriales, sectoriales o ramales.

En Cuba se sabe que el estado revolucionario garantiza gratuitamente las posibilidades de capacitación y superación en todos los niveles de dirección estableciendo una diferencia sustancial de la participación del estado en estos procesos.

Es por eso que se considera que es más significativo que todo esfuerzo e inversión de capacitación se revierta en términos de desarrollo socioeconómico (impacto) por lo que en este sentido y por el papel que le corresponde jugar a un cuadro en las condiciones de nuestro país, particularmente en las condiciones actuales, a tenor de lo planteado en los lineamientos de la Política Económica y Social, juegue un papel fundamental la capacitación.

En nuestro país, la capacitación de los cuadros ó directivos se ha concebido como un proceso ininterrumpido y constante. Sus contenidos se han adecuado a las necesidades que impone el momento histórico y a las características de la tarea. Esto se evidencia en la caracterización histórica que se presenta a continuación donde la Dra. Mariela Columbié Santana en su tesis doctoral, enmarca en las siguientes etapas el proceso de capacitación realizado por el Estado y el Gobierno cubano desde el triunfo de la revolución hasta el año 2000.

Etapas 1959-1965: Esta etapa se caracteriza esencialmente por el desmonte del régimen anterior y la formación de un Estado de nuevo tipo. La Campaña de Alfabetización, la creación de un plan de becas para los alfabetizadores, el comienzo de la Reforma Universitaria, el surgimiento de un plan de becas para los hijos de los obreros y campesinos y la creación por el

Comandante Ernesto Guevara de la Escuela de Administradores “Patricio Lumumba” son los rasgos fundamentales de esta etapa.

Etapa 1966-1975: en esta década los acontecimientos de mayor incidencia en la capacitación de los dirigentes son: la formación del personal docente, la creación de escuelas en todo el país, la creación de las Escuelas Básicas de Instrucción evolucionaria (EBIR), el surgimiento del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech”, el primer proceso de Universalización de la Universidad, y la aprobación de la Tesis de Política de Cuadros en el Primer Congreso del PCC efectuado en 1975.

Etapa 1976-1985: en esta etapa tiene lugar un fuerte desarrollo económico, potenciado por las relaciones con el campo socialista de la URSS, lo que exige una fuerte preparación de los cuadros. La capacitación de los dirigentes adquiere gran importancia, lo que se evidencia en medidas como la creación del Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE), del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y (SUPSER), del Ministerio de Educación Superior (MES), unido a la inserción de la introducción de la Dirección como asignatura en algunas carreras universitarias y escuelas políticas. Además, se introduce la preparación del personal docente en enfoques y métodos para la docencia en este sector y la Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA) y se pone énfasis en el trabajo de los entrenadores.

Etapa 1986-1990: Se introducen masivamente en el país los estudios de dirección, de la formación de profesores y entrenadores y de la multiplicación por el método de “cascada” de estas técnicas; de la creación de los Centros y Grupos de Técnicas de Dirección en las Universidades (1988); fortalecimiento de la asesoría extranjera en esta rama; revitalización o creación de las escuelas ramales de los OACE y desaparición del ISDE. Se inician los trabajos de asesorías y consultorías gerenciales en el país, a partir de la colaboración de consultores internacionales, realizándose las primeras experiencias criollas en ese campo.

Etapa 1991-1995: Esta etapa se caracterizó por el colapso de la economía nacional y el período especial. Se conforma un equipo integrado por el PCC, el MES y el Ministerio para la Colaboración Extranjera con el encargo de la preparación de los cuadros. La creación de la Comisión Central de Cuadros la aprobación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Dirigentes (ambos en 1995) son

Elementos distintivos de esta etapa. Se inician los estudios de Diplomados y la Maestría en Dirección.

Etapa 1996-2000: Este período tiene especial significado para la capacitación de los dirigentes del sector público, expresado en una intensa actividad de preparación y superación, en respuesta a la indicación del Consejo de Estado sobre la elaboración de objetivos anuales en todos los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de Administración Pública (CAP), lo que multiplica la necesidad de la preparación en las técnicas avanzadas de dirección y especialmente, en Dirección Estratégica. Se aprueban y ponen en práctica el Código de Ética de los Cuadros, los Decretos Ley 196 y 197 sobre el trabajo con los cuadros los funcionarios; se orienta por el CECM la elaboración de la Planificación Estratégica en los OACE y los CAP y se asigna al MES la función estatal sobre la introducción de las Técnicas Avanzadas de Dirección. Se realiza el V Congreso del Partido, que indica el perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno y la delimitación de las funciones administrativas; comienza el perfeccionamiento empresarial, lo cual conlleva a la ejecución de los Programas Especiales de capacitación en DPO, Computación y Contabilidad y Finanzas.

Etapa 2000.....: Esta etapa tiene como elemento característico el inicio y desarrollo de la Batalla de Ideas, que matiza política e ideológicamente la capacitación a dirigentes y el comienzo de una segunda fase de la universalización de los estudios universitarios con la creación de las Sedes Universitarias Municipales (SUM). Se prioriza la capacitación de los dirigentes del sector público y especialmente los miembros de los CAM. Se comienza preliminarmente a medir el impacto de la capacitación a través de estudios e investigaciones y se inicia el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como herramientas de dirección. Se realiza un diagnóstico de las Escuelas Ramales, a partir del cual la Comisión Central de Cuadros toma acuerdos encaminados a potenciar el trabajo de estos centros y la preparación político-ideológica de los dirigentes. Aparece dentro de la Estrategia Nacional de Capacitación y Superación de Cuadros la Estrategia Maestra Político-Ideológica, la cual abarca todo el proceso de forma transversal.

Se pone de manifiesto que aún cuando ha existido el reconocimiento explícito por los órganos del Estado y el Gobierno a todos los niveles y por los organismos que han asumido la responsabilidad de la dirección, asesoría y control de la instrumentación de Estrategias de Preparación y Superación de los Cuadros como expresión de la importancia e interés que al

tema se le ha brindado, se evidencian insuficiencias que en un nuevo contexto deben ser superadas ⁽¹⁰⁾.

Etapas 2010 –2012: Hoy se está frente a un nuevo desafío, el VI Congreso del PCC marca una nueva etapa en el trabajo con los cuadros. Sus lineamientos aprobados en este Congreso potencian en su máxima expresión la necesidad de contar con cuadros capaces de dar respuesta a las exigencias del reajuste del modelo económico cubano, en donde la productividad, la eficiencia y la eficacia de las empresas tienen que ser demostradas a partir de resultados evidentes y concretos.

En respuesta a ello, la capacitación de cuadros alcanza relevancia particular, se ha de fundamentar en los objetivos, principios, exigencias y contenidos de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación aprobada por acuerdo del Consejo de Estado con fecha 22 de Julio/2010 y que tiene como objetivo esencial “ garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigentes y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución” ⁽¹¹⁾

Si puede apreciar de lo planteado que cada período lo ha sucedido otros cualitativamente superiores, sin embargo, no es menos cierto que el tema de la medición del impacto de la capacitación de cuadros en la eficiencia empresarial y su correspondiente transformación del entorno socio económico ha sido objeto de atención pero no resuelto, por lo que el proceso de la capacitación y particularmente la de directivos incorpora la evaluación del impacto como parte indisoluble de él y en el que se debe trabajar de manera emergente.

⁽¹⁰⁾ Informes de Balance Anual del Cumplimiento de la Política de Cuadros de la provincia Ciego de Ávila (1996-2005). Informe de Rendición de cuentas de la provincia de Ciego de Ávila a la Comisión Central de Cuadros (25 de septiembre 2001). Informe a la reunión Nacional de Análisis de la preparación y superación de Cuadros del año 2005 (Presentado por el MES el 26 de mayo del 2006).

⁽¹¹⁾ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus . La Habana 22 de Julio 2010

1.2 Caracterización gnoseológica, metodológica y sociológica de la capacitación y la evaluación del impacto

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

“La formación y desarrollo de los Recursos Humanos enmarca la función de la integración del personal y la define cómo ocupar y cómo mantener ocupado los puntos de las estructuras de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, selección, colocación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación, o de otro modo, desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas específicas con eficacia y eficiencia”.⁽¹²⁾

“La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.”⁽¹³⁾

Para Dessler Gary (1994), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.⁽¹⁴⁾

Estos criterios se fundamentan en un enfoque muy estrecho de lo que hoy día significa el proceso de capacitación para toda organización y para sus trabajadores en sentido general. Es necesario concebir la capacitación, y más en las condiciones de las organizaciones cubanas, como un proceso complejo de formación integral de la personalidad del hombre, donde no sólo se apropia de determinados conocimientos y desarrolla diferentes y múltiples habilidades, sino también se apropia de los valores esenciales que promueven un comportamiento adecuado en

⁽¹²⁾ Koontz, Harold y Heinz Weihrich: Administración, una perspectiva global. - México: Ed. Atlas, 1991. - p. 56

⁽¹³⁾ Wayne R, Mondy: Administración de Recursos Humanos / Mondy Wayne, Robert Noe. - México: Ed. Prentice-Hall, 1997. - p. 289.

⁽¹⁴⁾ Dessler, Gary: Administración de personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994, p. 144

la organización para lograr un desempeño exitoso, aspectos contenidos de manera muy clara como preceptos en el Código de Ética de los Cuadros.

Al respecto el profesor e investigador Armando Cuesta Santos, señalaba que “la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto o cargo de trabajo. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples o multicompetencias, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para la cultura organizacional.” ⁽¹⁵⁾

Desde la perspectiva cubana, según la norma No. 3000 / 2007, se entiende por capacitación: “El conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios”. ⁽¹⁶⁾

Con relación a la importancia de la capacitación Becker ⁽¹⁷⁾ plantea que desde el **punto de vista sociológico**, los beneficios atribuibles a la capacitación se refieren a los cambios y/o transformaciones en el ambiente laboral, en el desempeño de los trabajadores y de los directivos y en consecuencia, en el impacto generado por la eficiencia de la gestión, aspectos que también deben tener una alta prioridad en estas investigaciones. En otras palabras, en el contexto de una estrategia de crecimiento de una organización, las acciones de capacitación contribuyen en favor de estas metas

Desde el **punto de vista económico**, los beneficios asociados generalmente se atribuyen a los incrementos en productividad que ésta genera. En consecuencia, cuantificar la relación entre capacitación y productividad así como entender los mecanismos por los cuales esto se produce son dos aspectos de gran relevancia que debieran tener una alta prioridad tanto en la investigación sobre el mercado del trabajo como en el diseño de políticas de capacitación.

⁽¹⁵⁾ Cuesta Santos, A. Formación y Competencias Laborales. Parte I. Gerencial. Revista informativa del Centro CIMEX de Capacitación. Año X. No. 1/2007.

⁽¹⁶⁾ Norma Cubana No. 3000 / 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano”

⁽¹⁷⁾ Becker, G. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research.

El **enfoque económico convencional** para el análisis de la capacitación laboral es el establecido por Becker en el que ésta se concibe como una inversión que incrementa el stock del capital humano.

Las deducciones de Becker son:

1. Si el efecto de la capacitación ó más en general, el de cualquier inversión en capital humano es generar un incremento en la productividad, como indicador generalizador de eficiencia empresarial, entonces es posible explicar la relación empírica positiva entre ingresos laborales y edad o experiencia en el mercado laboral.
2. En la medida que las remuneraciones sigan una relación directa con la productividad en el caso de empresas que maximizan sus utilidades, entonces se reconoce la existencia de la capacitación en el trabajo producto de la misma experiencia laboral.
3. Cuando se considera que el horizonte en el que se pueden recoger los beneficios de la capacitación laboral es finito, es posible predecir que, considerando otras variables constantes, los incentivos para entrenarse van a ser decrecientes con la edad.
4. Por otra parte, si las mujeres tienen una participación laboral con más interrupciones que los hombres, es posible predecir tasas de capacitación laboral superiores para estos últimos por cuanto éstos tienen un horizonte de tiempo más largo en el que recibir los beneficios de la inversión en capital humano, haciendo ésta más rentable.
5. Las empresas que trabajan por maximizar sus utilidades, sólo estarán dispuestas a financiar cierto tipo de capacitación, las específicas, es decir las que tienen un efecto de incrementar la productividad en la empresa a la que pertenece el trabajador que se capacita, sin importar cuán rentable desde el punto de vista privado o social sea la capacitación general.

Si bien es cierto que todos los hombres han de transitar por un proceso de capacitación bien pensado desde que se integran a la maquinaria de una organización, esto resulta de importancia para quienes dirigen, llámeseles directivos, ejecutivos o cuadros.

El programa de capacitación a cuadros implica integrar los elementos, que luego permitan al directivo desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. O sea, la capacitación debe lograr un balance entre la teoría y la práctica.

En opinión de Orlando Borrego, en las indicaciones metodológicas que se elaboren para el sistema de preparación y superación para dirigentes, se deben implementar tres modalidades que integrarán el sistema de capacitación: ⁽¹⁸⁾

- Capacitación fuera del puesto de trabajo.
- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Autosuperación.

La evaluación ha sido entendida desde diferentes ángulos y sentidos en el tratamiento conceptual y en la práctica educativa. Adriana Puttgross y Carlos Pedro Krotsch (1992) aportan el listado siguiente: ⁽¹⁹⁾

- Evaluar es emitir un juicio de valor;
- Evaluar es confrontar una realidad con un modelo de desempeño;
- Evaluar es realizar un diagnóstico con fines informativos;
- Evaluar es un análisis científico de la realidad educativa;
- Evaluar es un mecanismo de control social;
- Evaluar es una interpretación ideológica de la realidad;
- Evaluar es medir un valor agregado, la actividad o la productividad económica;
- Evaluar es ponderar la pertinencia social o el valor cultural de la educación.

Otra que podría ser considerada es la elaborada por Lucas Achig (1997): "... es un juicio de valor de la misión y los objetivos de una determinada institución, en perspectiva del cambio con amplia participación de sus integrantes, que se sustenta en una rigurosa y sistematizada información, con la finalidad de ayudar a la institución para que comprenda su realidad, reflexione y se proyecte hacia niveles de calidad y pertinencia". ⁽²⁰⁾

En las normas cubanas "Sistema de gestión integrada de capital humano" se define la evaluación de la capacitación como la evaluación del efecto producido, en la actividad laboral,

⁽¹⁸⁾ Borrego O. Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales, 2006, p. 136.

⁽¹⁹⁾ Puttgrooss, A.: Krotsch C.P: "Universidad y Evaluación". Cuadernos, Aique. – Argentina: Ed. Grupo Editor S.A.

⁽²⁰⁾ Achig, L. Autoevaluación de las Instituciones de Educación Superior: Guía para la autoevaluación de la Universidad de Cuenca. Ecuador, 1997.

por una disposición de una autoridad, una actividad, un hecho o suceso, especialmente cuando reviste cierta importancia. Es también, el análisis del resultado de una acción.

Durante el siglo xx el estudio de la **evaluación** como proceso inherente al desarrollo de la educación, ha tenido una significativa evolución. Stuffleman, Stoke, Tyler y Bloom entre los autores foráneos, Valdés, Elejalde, Valcárcel y Añorga en Cuba, por solo citar algunos autores, han estudiado con amplitud y profundidad todo lo concerniente a la evaluación, desde sus fundamentos teóricos hasta sus posibles alternativas.

Cuando nos referimos al impacto social de un objeto evaluable como es el caso de la capacitación de directivos a través de un programa se ve como el efecto múltiple sobre el entorno social.

La evaluación de impacto es, consecuentemente, la que se hace considerando el efecto múltiple de los objetos, evaluables de la manera más amplia posible, por lo que puede considerarse como: la toma de conciencia de la utilidad, o del perjuicio o inutilidad, que el objeto evaluable pueda generar parcial o totalmente de manera mediata como resultado de su aplicación.

El tipo de evaluación al que se refiere en el trabajo presupone una relación con otras formas evaluativas (evaluación de resultados de efectividad, de eficiencia, económica y de impacto).

Entre la evaluación de impacto, evaluación de resultados, la de efectividad o eficiencia, y la evaluación económica, suelen presentarse similitudes aunque también diferencias; conviene subrayar por ello las características de lo que sería verdaderamente una evaluación de impacto.

Evaluación de Resultados: Es el grado en que el objeto evaluable (capacitación) alcanza los resultados propuestos (desempeño eficiente) en relación con los sujetos directos (directivos). **Evaluación de Efectividad:** Es el conocimiento que se tiene de que el objeto evaluable consigue o no los efectos que buscaba (transformación de las competencias directivas como objetivos preestablecidos) con relación al desempeño.

Evaluación Económica: Es el grado en que se analiza el costo de aplicación del objeto evaluable con relación a los resultados logrados.

La evaluación de impacto, trata de establecer cuáles son los posibles efectos - consecuencias del objeto evaluable en una población amplia (comunidad o país, organizaciones, personas asociadas al usuario, etc.) y no sólo los efectos inmediatos propuestos y previstos, sino todo el

espectro de consecuencias que resultan de la aplicación del objeto evaluable. Por su parte la evaluación de los resultados solo considera los efectos previstos a partir de objetivos predeterminados. En tanto que la evaluación de efectividad es la evaluación del efecto útil implícito en la consecución de los resultados, la evaluación de eficiencia busca el logro de esos objetivos con la mayor economía de recursos.

El impacto social no se puede medir sólo en términos cuantitativos, por Ej. de costos. Debe conocerse el efecto macro social, aunque la evaluación de impacto no excluye la utilización de otros tipos de evaluación, sino que más bien presupone su utilización a la par que se realiza una evaluación más macro estructurada donde se tienen en cuenta los factores, de una manera más amplia, realmente social. Como quiera que al tenerse en cuenta todos los elementos incidentes y resultantes se logra una evaluación integral; la evaluación de impacto puede ser considerada la más sintética pues no excluye, sino presupone todas las demás formas evaluativas.

La evaluación de impacto traslada el proceso evaluativo de una etapa, facto – perceptiva o descriptiva a una etapa superior, considerando las características multifactoriales de los efectos que se obtienen. La evaluación de impacto no pueda sustentarse en un solo instrumento, por el contrario, ella en sus interacciones a partir de las condiciones del entorno donde se desarrolla el objeto evaluado, se convierte en sí misma en un instrumento de transformación del medio.

El mecanismo de evaluación de impacto, debido al carácter diferido, se presenta a primera vista como un instrumento de dudosa aplicación práctica, puede parecer como que la evaluación de impacto escapa a las posibilidades del evaluador, que no estuviera a su alcance, ni desde el punto de vista del tiempo, ni del espacio. Puesto que un objeto ubicado dentro de determinada esfera puede y debe tener su impacto, en esferas cualitativamente distintas de la actividad económica y social.

Efectivamente, el impacto por antonomasia (por definición), representa la afectación diferida (a posteriori, en el tiempo) y extrapolada, de un objeto, se vincula por la vía del efecto con el resto del entorno socioeconómico, pero la imposibilidad es un mito.

Se trata de considerar que dadas las limitaciones de los recursos del estado moderno, y proliferación de sus tareas económicas-sociales no hay una sola tarea social que pueda mostrarse indiferente ante la necesidad de control de las condiciones en que se realizan, la

vida le ha reservado al estado moderno la función de rescatar para la sociedad los resultados de un trabajo económico, que cada vez más escapan de las posibilidades de control directo por parte del hombre. Una inversión como lo es la capacitación que no tenga en cuenta la limitación de los recursos de que se nutre y la necesidad de devolver lo que se ha pedido prestado a la estructura social, está condenada al fracaso, cualquiera que sea la estructura social.

Puede representarse esquemáticamente partiendo del diagnóstico de los objetos evaluables en su relación con una selección mejorada de nuevo un nuevo objeto de la manera siguiente:

CONCEPTO DE EVALUACION DE IMPACTO



1.3 Competencias, conceptualización y utilización

De la revisión bibliográfica se pudo destacar la importancia del concepto de “competencias”, extraído de diversos autores (Novick, Cariola, & Quiroz, Geller & Ramos, Abramo, entre otros. Este concepto pretende dar cuenta de la insuficiencia de los análisis basados exclusivamente en la importancia del nivel de calificación formal de la mano de obra, para lograr incrementos sustantivos de productividad.

El concepto de competencias propone poner énfasis, más que en la calificación formal, en las habilidades, destrezas y conocimientos que movilizan los trabajadores para el cumplimiento de determinadas tareas, es decir, en los medios con los que cuenta para tomar decisiones, relacionarse con otros, manejar maquinarias, comprender textos, etc.

Se define por **competencias** según Novick, M (1998). “la capacidad real o potencial de un individuo para desempeñar las tareas de una actividad y para lograr un objetivo en un contexto dado para lo cual son necesarias:

Competencias básicas: referidas a capacidades de lecto-escritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas.

Competencias técnicas: referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo.

Competencias intelectuales: referidas a capacidades en torno a la resolución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad.

Competencias comportamentales: referidas a la capacidad de expresarse en forma verbal y de interactuar con otros.

En investigaciones realizadas por David Bravo, Dante Contreras, Cecilia Montero del Dpto. de Economía y Asesorías Estratégicas de la Universidad de Chile, las competencias básicas se dan por supuestas, son un piso mínimo que se supone que los trabajadores dominan.

Las competencias básicas e intelectuales se refieren a un sustrato cognitivo presente en cada individuo y que junto con las competencias de tipo comportamental operan, cuando son movilizadas, como base del conocimiento y habilidades que forman el sustento crítico para el desempeño de cualquier tipo de actividad (salvo los conocimientos y aplicación de matemáticas, que no necesariamente se encuentran presentes como requerimiento en todas las tareas productivas).

Las competencias técnicas no sirven por sí solas. Los cambios en los procesos productivos exigen cada vez más el acompañamiento de estas competencias por otras intelectuales (autonomía, mayores requerimientos de coordinación horizontal, responsabilidad, manejo de información, resolución de problemas, mayor necesidad de interacción con los clientes) o comportamentales.

Estas competencias técnicas, cabe señalar que, respondiendo a su alto nivel de requerimiento, se desarrollan en los trabajadores a través de capacitación, dándole diferentes grados de prioridad.

En el desarrollo de competencias comportamentales se observa una alta preocupación por esta dimensión, se demuestra también que estas competencias son fundamentales en empresas de servicios y en atención al público.

Sin embargo se ha observado a través del estudio documental y de investigaciones realizadas por especialistas, un bajo desarrollo de las competencias intelectuales, las que se asocian en gran medida a las habilidades que deben tener y manejar los directivos y que al contrario de las competencias comportamentales, se encuentran levemente subvaloradas con respecto a los requerimientos del proceso productivo.

David McClelland (1993), quien fue pionero en el tema de las competencias, entiende como tal aquella característica personal de un individuo que está relacionada de forma causal con un desempeño excelente en el puesto de trabajo que ocupa y comprende un conjunto de:

- **Aptitudes:** capacidad innata para el aprendizaje.
- **Conocimientos:** parte aprehendida o adquirida.
- **Habilidades:** cadenas de comportamiento motor y/o mental aprehendidas o adquiridas.
- **Actitudes:** creencias, valores y convicciones propias.

De este modo, McClelland presentaba las competencias como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, las características y maneras de hacer de los que tienen un desempeño excelente.

Otro concepto importante de competencia en opinión del autor es el que ofrece el Dr. Homero Fuentes quien plantea que es la “Capacidad total de un sujeto para realizar tareas que exigen activar una serie de recursos que se manifiestan en su comportamiento y resultado ante la solución de situaciones profesionales, sociales y personales. La aplicación de una competencia se manifiesta como una ejecución eficiente, y en consecuencia, la formación por competencias implica poner de relieve el compromiso y la voluntad del sujeto con lo que realiza, su flexibilidad ante los cambios y transferencias y su trascendencia a los actuales niveles de desarrollo”.⁽²¹⁾

⁽²¹⁾ Fuentes González, Homero. Diseño Curricular y Evaluación basados en Competencias, Universidad de Cundinamarca, Colombia, 2002.

Le Boterf (1996) entiende por “competencias” ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere.

Involucran tres componentes fundamentales, ellos son: ⁽²²⁾

- **El saber actuar** hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal.
- **El querer actuar** alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto a su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.
- El tercer componente de la competencia es el **poder actuar**, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

El modelo de Iceberg ⁽²³⁾, divide las competencias en dos grandes grupos:

- Las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos

⁽²²⁾ Le Boterf, G. Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile, 1996.

⁽²³⁾ Spencer L. and Spencer S.: Competence at work: Models for superior performance. Ed: John Wiley & Sons, p. 11, 1993.

- Las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

En fin, mientras Le Boterf resalta la importancia del saber actuar, querer actuar, poder actuar como los factores principales de las competencias; Homero Fuentes hace énfasis en el compromiso, la voluntad, la flexibilidad ante los cambios y la trascendencia a los niveles actuales de desarrollo.

En la Norma Cubana No. 3000 / 2007 “Sistema de gestión integrada de capital humano”, se contemplan las competencias laborales como: “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios ⁽²⁴⁾”.

Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. ⁽²⁵⁾

Competencias Gerenciales para una administración efectiva

En opinión del Dr. Alexis Codina, de los materiales consultados por este profesor para la elaboración de un artículo científico, el más relevante en materia de competencias gerenciales, es una investigación que realizaron dos profesores de las universidades de Illinois y Michigan, a fines de los años 80, con el objetivo de "...identificar los elementos que constituyen una administración efectiva...". ⁽²⁶⁾

El análisis de las entrevistas produjo 60 competencias de los cuadros efectivos las que pueden asociarse ó identificarse con las definidas ya anteriormente por otros autores como Novick, M.

Se identificaron y se relacionan las diez más reiteradas que fueron:

- **Comunicación verbal (incluye la escucha).**

Inferencia del autor: Pueden ser identificadas con las competencias básicas

⁽²⁴⁾ Norma Cubana No. 3000 / 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano”

⁽²⁵⁾ Norma Cubana No. 3000 / 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano”

⁽²⁶⁾ Whetten, David; Cameron, Kim: **Developing Management Skills**, Harper Collins Publishers, USA, 1991. Citado en: Codina J., A.: Página Web: <http://www.uh.cu/centros/ceted/claustro/codina.html>. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? (Consulta del 28 de septiembre del 2007)

- **Administración del tiempo y del stress.**

Inferencia del autor: Pueden identificarse con competencias técnicas y comportamentales.

- **Administración de decisiones individuales.**

Inferencia del autor: Se identifican como competencias intelectuales.

- **Identificación, definición y solución de problemas.**

Inferencia del autor: Igualmente se identifican con competencias intelectuales.

- **Motivación e influencia sobre otros.**

Inferencia del autor: Identificadas como competencias comportamentales.

- **Delegación.**

Inferencia del autor: Se identifican con las competencias técnicas

- **Establecimiento de metas y articulación de una visión.**

Inferencia del autor: Identificadas con competencias intelectuales

- **Autoconocimiento.**

Inferencia del autor: Se identifican con las competencias comportamentales.

- **Desarrollo y trabajo en equipo.**

Inferencia del autor: Identificadas con las competencias comportamentales.

- **Administración de conflictos.**

Inferencia del autor: También con las competencias comportamentales

En este sentido, Howard Gardner resume las **inteligencias personales en cinco competencias principales:** ⁽²⁷⁾

- **El conocimiento de las propias emociones.**
- **La capacidad de controlar las emociones.**
- **La capacidad de motivarse uno mismo.**
- **El reconocimiento de las emociones ajenas.**
- **El control de las relaciones.**

Esto es a lo que Goleman llama “**inteligencia emocional**” y se considera que para desempeñarse exitosamente como directivo deben desarrollarse estas competencias personales.

²⁷ Gardner, Howard: “Cracking Open the IQ Box”, 1995. Citado en Goleman D.: Emotional intelligence, why it can matter more than IQ. NewYork: Bantam Books; 1995.

Se considera que existe una estrecha relación entre las competencias directivas y el desempeño en el puesto de trabajo. No se puede ser competente sin un buen desempeño en el puesto de trabajo, ni desarrollarse exitosamente sin tener las competencias para esto.

Por tanto, las competencias directivas son las que determinan el desempeño en el puesto de trabajo y transfieren a éste todos los conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes y valores que el cuadro haya asimilado durante los cursos de capacitación.

En fin, estas competencias se presentan en forma integrada. No se puede ser efectivo en una habilidad, independiente de las otras. Por ejemplo, para estimular efectivamente a los recursos humanos (reconocimiento de las emociones ajenas) se requiere, tanto una buena comunicación, como capacidad de influir, y de delegar. Además, no se puede ser buen cuadro sin desarrollar todas las competencias que le permitan desenvolverse satisfactoriamente en su puesto.

Sobre las características del directivo o cuadro en el socialismo, hablando en términos cubanos, el Comandante Ernesto Guevara de la Serna se refería: ⁽²⁸⁾

“(…) A esta altura se puede preguntar, ¿Qué es un cuadro? Debe decirse que, un cuadro 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 la masa, percibiendo además las manifestaciones que esta haga de sus 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 única; cuya fidelidad 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 vida de la buena marcha de la revolución.

⁽²⁸⁾ Guevara, E.: Che en la Revolución Cubana, ob. Cit, p. 137. Citado en Borrego O. Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales, 2006, p. 198.

Es además, 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.”

Es indudable la vigencia del pensamiento del comandante Ernesto Guevara al elaborar este concepto de cuadro, es el cimiento sobre el que se levanta el código de ética de los cuadros, la esencia de sus competencias y el desempeño.

1.4 Caracterización gnoseológica y metodológica de la transferencia al puesto de trabajo con enfoque de competencias

En una investigación relacionada con el subsistema de capacitación de los RR HH en el CIMEX por investigadores de la Universidad “Máximo Gómez Báez” de Ciego de Avila (UNICA) se definió un **concepto de transferencia** como:

“Proceso de exteriorización y generalización de lo aprendido a otras situaciones fuera del contexto formal de aprendizaje, bajo condiciones no controladas y turbulentas”.⁽²⁹⁾

Por otra parte Byrnes, (1996) la define como: “Como la habilidad de extender lo que se ha aprendido en un contexto a otros contextos”⁽³⁰⁾.

Se trata de un concepto “relacional”, que no se produce como consecuencia lógica de cualquier experiencia de aprendizaje sino que debe ser cuidadosamente previsto al momento del diseño de acciones de capacitación (en particular, en las áreas de mayor complejidad dentro de la formación empresarial).

La **evaluación de la transferencia** al puesto de trabajo es la valoración del grado en que se está produciendo la puesta en práctica de los aprendizajes, así como las claves que la están facilitando o dificultando. Observación de aquellos signos de comportamientos que muestran cambios en los hábitos de trabajo de los cuadros que han participado en acciones formativas.

El proceso de evaluación en este nivel se dirige a la comprobación del cambio del comportamiento y el desempeño en el puesto de trabajo, es por ello que está muy estrechamente vinculado con el proceso de determinación de las necesidades de aprendizaje y

⁽²⁹⁾ Investigación al subsistema de capacitación del recurso humano en las unidades de la corporación Cimex en la ciudad de Ciego de Ávila. Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”, 2005.

⁽³⁰⁾ Byrnes, 1996. Citado en: Bransford, J. D.; Brown, A. L.; Cocking, R. R. et al. (1999) How people learn. Brain, mind, experience and school. Washington: Committee on Development in the Science of Learning; National Research Council; National Academy.

con todo el trabajo previo de diagnóstico de las mismas, incluyendo la etapa de identificación de los estándares del desempeño en la conformación de la matriz de competencias laborales.

En este sentido el Dr. Fernando García Colina plantea: “(...) el trabajo evaluador podrá concentrarse en la recogida de información de los siguientes aspectos esenciales: el aspecto humano, el aspecto técnico profesional y el aspecto económico.”⁽³¹⁾

Además, el Dr. Orlando Borrego afirma que “En cada momento hay que tener en cuenta los distintos niveles de preparación de los dirigentes cuando se va a realizar el diseño de los programas de capacitación, especialmente para hacer efectiva la determinación de las necesidades de aprendizaje”.⁽³²⁾

Por lo anterior el autor considera que para evaluar la transferencia al puesto de trabajo se debe partir del análisis de las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente.

La competencias serán aquella que permitan un correcto desempeño en el puesto, cumpliendo con todas las tareas del mismo de forma satisfactoria. Esto implica tener o adquirir habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes demostrables, por estas razones la fundamentación de evaluar transferencia requiere de un enfoque de competencias.

Es en este sentido también que el trabajo tiene un aporte teórico metodológico y práctico importante.

Con relación al término competencias Koontz señala que los administradores deben poseer un conjunto de habilidades, que se pueden agrupar en:⁽³³⁾

1. **Habilidades técnicas:** Consistentes en conocimientos y destrezas para sus funciones.
2. **Habilidades humanas:** Expresadas en la destreza para trabajar en equipos, en el esfuerzo cooperativo, la comunicación, el liderazgo.
3. **Habilidades de conceptualización:** Asociadas a la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos de una situación y comprender sus relaciones. Es la comprensión del enfoque en sistema.

³¹ Msc. García Colina F. y Msc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey. Cuba. Folleto # 4 de abril del 2003.

³² Borrego O. Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales, 2006, p. 135.

⁽³³⁾ Koontz, Harold. Elementos de administración moderna — Bogotá : McGraw-Hill, 1975. [s.p.]

4. **Habilidades de diseño:** Se relaciona con la destreza para resolver problemas, para buscar soluciones en beneficio de la organización, a partir de su correcta conceptualización.

El enfoque de Harold Koontz, aunque profundo, solamente se centra en las habilidades del saber hacer y no contempla los valores éticos, políticos y morales que también deben tener los dirigentes. Por lo tanto su enfoque asociado al concepto de competencias no es del todo integral.

En un trabajo publicado por Katz (1955), este apunta que los directivos deben tener tres tipos básicos de destrezas: **técnicas, humanas, y conceptuales**.⁽³⁴⁾

Se puede interpretar que esta definición está asociada al problema competencias.

La **destreza técnica**, como la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero y el médico, para efectuar lo que él llama la "mecánica de su trabajo".

La **destreza humana**, como la capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos y motivarlos.

La **destreza conceptual**, como la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Habilidad para ver la organización como un todo.

El profesor Codina por su parte resalta que en el caso de los cuadros ó directivos para identificar las habilidades que necesitan para realizar su trabajo satisfactoriamente, pueden utilizarse tres fuentes:⁽³⁵⁾

- Precisar lo que hacen los cuadros y, a partir de ahí, determinar lo que "necesitan" para hacerlo mejor.
- Consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estas cuestiones (investigadores, profesores, consultores).
- Preguntarle directamente a los cuadros lo que ellos piensan sobre esto

Los comportamientos observables y medibles de modo fiable, relacionados causalmente con la actividad del cuadro, facilitan la interpretación cualitativa de las competencias directivas.

⁽³⁴⁾ Katz, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 1955, p. 33-42

⁽³⁵⁾ Codina J., A.: Página Web: <http://www.uh.cu/centros/ceted/claustro/codina.html>. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? (Consulta del 28 de septiembre del 2007)

Para que el directivo desarrolle los comportamientos observables asociados a una competencia **(Sabe y Sabe Hacer)** es necesaria la presencia conjunta de los cinco componentes de ella y que son: **lo que sabe** (su conocimiento); **lo que sabe hacer** (sus habilidades y aptitudes para poner en práctica esos conocimientos); **el saber ser o estar** (sus actitudes y valores); **lo que desea hacer** (su motivación) **y querer hacer** (aptitud profesional, los recursos disponibles, lo favorable del medio).

Solamente cuando el directivo lleva a cabo su desempeño en la vida real, es que se puede percibir el efecto que la capacitación tuvo sobre el mismo. Pero como el desempeño gerencial tiene dos componentes fundamentales: uno interno y otro externo, dados por sus componentes psicológicos y personológicos en el primero, y la conducta en el segundo, solamente es posible inferir los cambios en el primero, a partir de notar las variaciones positivas o negativas, o ausencia de variación en los actos que realice el directivo y que se reflejan de alguna manera en los resultados de quien(es) evalúan la eficiencia de la empresa que dirige.

Las formaciones psíquicas superiores que surgen como resultado del proceso de capacitación, son susceptibles de medición y mejora, por tanto, son más identificables y coherentes por su naturaleza con las competencias al considerar estas últimas como:

Un conjunto de factores personológicos que condicionan el desempeño de éxito en su contexto laboral y organizacional.

Por ello es necesario el enfoque de competencias para evaluar la transferencia al puesto de trabajo.

La transferencia al puesto de trabajo es el proceso que está produciendo la puesta en práctica de lo aprendido, evidenciados en aquellos signos de comportamientos que muestren cambios en los hábitos de trabajo de los directivos que han participado en acciones formativas.

El proceso de evaluación de la transferencia al puesto de trabajo debe partir del siguiente análisis:

Para que exista una efectiva transferencia al puesto de trabajo, debe producirse el cambio en el comportamiento y ser consistente con respecto a las intenciones iniciales de la capacitación (asociadas a una necesidad)

El punto de partida es el diseño del puesto de trabajo y la determinación de las competencias directivas necesarias, cuestiones que deben estar muy claras en todas las organizaciones; sin embargo existe la posibilidad de que algunas no las tengan debidamente descritas. en ese caso se debe coordinar con un personal especializado para proceder a su identificación puesto por puesto.

Desde esta óptica, la evaluación del desempeño muestra cuáles competencias no ha desarrollado o no tiene el cuadro y sobre la base de la carencia o insuficiencias de estas competencias, se generan determinadas necesidades de capacitación, por las que se trazan los objetivos de aprendizaje. A partir del momento en que el cuadro asimila, crea, y desarrolla en la práctica organizacional estos conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores, entonces debe comenzar a transferir los mismos a su puesto de trabajo.

Sobre la transferencia al puesto de trabajo ejercen su influencia varios factores que determinan también si un programa de capacitación gerencial es exitoso o no:

- **Las características individuales del cuadro:** la personalidad, la motivación del cuadro son elementos fundamentales para empezar de forma adecuada el proceso de capacitación. También influyen los intereses, valores y decisiones personales, la percepción de la importancia de la capacitación gerencial, la resistencia al cambio y las experiencias previas.
- **Características de la capacitación gerencial:** el diagnóstico realizado para determinar las necesidades de aprendizaje es imprescindible para que esta sea efectiva. Otros factores importantes lo constituyen las cualidades del instructor y el contexto de aprendizaje.
- **Las características de la organización:** la organización también ejerce su influencia sobre la transferencia al puesto de trabajo. El apoyo de los trabajadores, la presión por los resultados, el apoyo a la transferencia y las oportunidades de aplicación de los conocimientos recibidos, así como la cultura organizacional existente son elementos importantes en este sistema.

Al realizar evaluaciones específicamente para la valoración de la transferencia a un puesto de dirección, es necesario atender a:

1. ¿Cuáles son las competencias directivas necesarias para estar en congruencia con las exigencias del puesto de trabajo?

2. ¿Cuáles son los indicadores que se asocian a estas competencias directivas y permiten su medición?
3. ¿Qué instrumentos deben aplicarse para corroborar que se adquirieron las competencias directivas necesarias? Todos los instrumentos de observación (entrevistas, pruebas psicométricas, etc.) persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar si se desarrollaron las competencias o no. Las muestras de conducta tienen que estar lógicamente asociadas con la variable y sus indicadores.
4. ¿Cuáles son los indicadores que se asocian a la transferencia de las competencias directivas al puesto de trabajo y permiten su medición?
5. Una vez que se ha evaluado la transferencia al puesto de trabajo, ¿qué decisión tomar? Al hacerse esta interrogante, saltan a la vista otras más como son: ¿adquirió el cuadro las competencias necesarias?; y si las adquirió, ¿las aplica?; si no las adquirió ¿es capaz de desarrollar las competencias necesarias a través de otro programa de capacitación?

La definición de un sistema de variables, indicadores e instrumentos que partan de las competencias directivas, los objetivos y el sistema de valores para un puesto o grupo de puestos debe ser la base para diseñar las acciones de capacitación satisfactorias y medir en qué grado esas acciones impacta en el desempeño individual de los cuadros.

1.5 Conclusiones del Capítulo.

1. El Estado Cubano y su sistema de Administración se enfrentan constantemente a los retos que implican los cambios en la sociedad, los que conllevan a transformaciones en las cualidades de sus dirigentes
2. Lograr avances y transformaciones en el orden económico y social susceptibles de constatar, no basta con la capacitación, sin embargo resulta esencial en el propósito de contar con directivos capaces y de altos valores, preparados para liderar los procesos y transformaciones que tienen lugar en todos los sectores de la sociedad.
3. Existen varios enfoques de la capacitación, incluso en su contenido en general, pero los criterios en muchos casos se fundamentan en uno muy estrecho de lo que hoy día significa el proceso de capacitación para toda organización y para sus trabajadores en sentido general.

4. La capacitación de directivos en Cuba, tiene el compromiso e involucra incuestionablemente macro variables tales como: **Contribución al progreso social; Contribución al desarrollo economico y la Contribución a la coordinación planificada**, entre la esfera social y económica y éstas por su parte presuponen otras tales como el comportamiento humano, el comportamiento profesional y el comportamiento laboral; que valoran uno de los efectos de impacto
5. La evaluación de la capacitación es necesario concebirla como la evaluación del efecto producido (impacto) en la actividad laboral y como resultado, la transformación del entorno socio económico, lo que pone de manifiesto la insuficiencia de los análisis basados exclusivamente en la importancia del nivel de calificación formal para lograr incrementos sustantivos de productividad.
6. La transferencia al puesto de trabajo es el proceso que demuestra la puesta en práctica de lo aprendido, evidenciados en aquellos signos de comportamientos que muestren cambios en los hábitos de trabajo de los directivos que han participado en acciones formativas. Por lo anterior el autor considera que para evaluar la transferencia al puesto de trabajo se debe partir del análisis de las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente
7. Las competencias directivas son aquellos elementos interrelacionados y sinérgicos que favorecen el correcto desempeño de los cuadros en su puesto de trabajo y que se identifican en términos de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores. Se reconoce que, la idoneidad demostrada, y en particular en el caso de los directivos, es un requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
8. Las habilidades definidas presupone la existencia de una correspondencia entre ellas lo que resalta el que no se puede ser efectivo en una independiente de las otras y de esta manera entonces existe una estrecha relación entre competencias directivas y desempeño ya que no se puede ser competente sin un buen desempeño, ni desarrollarse exitosamente sin tener las competencias para esto. La evaluación del desempeño por lo tanto, muestra cuáles competencias no ha desarrollado o no tiene el cuadro y sobre la base de las carencias o insuficiencias de estas competencias, se generan determinadas necesidades de capacitación, por las que se trazan los objetivos de aprendizaje

9. La evaluación de impacto es sintética al considerar la evaluación de resultados, la de efectividad o eficiencia, y la evaluación económica.
10. Para la construcción de un modelo de capacitación debe considerarse los rasgos que lo caracterizan.
11. El análisis de los resultados del trabajo a partir de las insuficiencias ó debilidades señaladas, en una constructación con las exigencias actuales, ponen de manifiesto la necesidad de diseñar un modelo que en el orden metodológico y práctico permita concebir los planes de formación de los directivos bajo consideraciones y principios argumentados científicamente en correspondencia con los lineamientos, indicaciones, normativas y estrategias para este trabajo.

Capítulo II: Fundamentos teóricos para la propuesta del modelo de evaluación del impacto de la capacitación

El período para el análisis del objeto de estudio y el diseño propuesto de un modelo de valuación de su impacto, comprendió desde los años de 1997 hasta el 2011 por lo que la fundamentación teórica, metodológica y práctica ha considerado un número apreciable de resultados y experiencias que validan y argumentan la propuesta.

La tarea relativa a la sistematización de los conocimientos contenidos en la bibliografía sobre la capacitación en general y de directivos en particular al vincularla con las competencias y el desempeño permitió conceptualizar en nuestro contexto los fundamentos teóricos para diseñar y proponer el modelo en cuestión.

Se constata en el estudio de los antecedentes del trabajo realizado con la capacitación de los cuadros en el territorio, que aunque mostró resultados favorables, el hecho de no contar con un modelo contentivo para organizar y llevar a cabo de manera suficientemente adecuada el proceso de capacitación hasta la medición ó evaluación de su impacto es una deficiencia emergente solucionar.

La comparación del comportamiento de la capacitación de cuadros de la subordinación local, con los resultados de los controles asociados a indicadores de competencia y desempeño gerencial posibilitó contextualizar el objeto de estudio y poner de relieve la necesidad de proponer un modelo que diera respuesta al problema de la medición del impacto de la capacitación dejando sentadas las pautas de investigaciones futuras para elaborar el procedimiento metodológico integrado que permita el diseño de estrategias efectivas de capacitación con enfoque de competencias.

Para el cumplimiento de estas tareas científicas se aplicaron los métodos y técnicas generales de la investigación en las Ciencias Sociales.

2.1 Fundamentos teóricos metodológicos para diseño del modelo (aporte práctico).

En consideración de los resultados que se han alcanzado y en una perspectiva actual, se infiere que la capacitación de directivos ha pasado por diferentes etapas en la que cada una ha precedido otra cualitativamente superior, sin embargo, el tema de la medición del impacto de la capacitación vinculada con la eficiencia empresarial, dependiente directamente del desempeño directivo, no ha sido objeto de atención suficientemente por cuanto y por tanto, la capacitación y particularmente la de directivos debe incorporar la evaluación del impacto como parte del proceso y en este sentido se debe trabajar de manera emergente.

La capacitación de directivos no puede concebirse solamente como un proceso de transformación solamente de la personalidad, del hombre, del directivo si antes no se ha comprometido con el desarrollo que como resultado de esa transformación genera o provoca.

La evaluación del efecto que produce la capacitación está indisolublemente ligada a las competencias que como resultado adquiere el sujeto capacitado, entendiéndose que las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Entonces la evaluación del impacto de un programa de capacitación a directivos en una perspectiva o visión estratégica, tiene que tener en cuenta todos los efectos múltiples, sean positivos o no; los efectos múltiples previstos o no y los efectos que produce la capacitación y como resultado de su evaluación, posibilitar la toma de conciencia, de la utilidad, perjuicio o inutilidad que ha tenido.

Podrá entenderse del vínculo que un programa de capacitación de directivos tiene con las competencias gerenciales que debe adquirir, entiéndase como aquellos elementos interrelacionados y sinérgicos que favorecen el correcto desempeño de los cuadros en su puesto de trabajo y que se identifican en términos de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores, son un factor esencialmente de la conciencia del hombre.

Se debe partir de la premisa que todos los hombres no son capaces de desarrollar competencias de la misma forma, lo que da la idea también que hay cuadros más competentes y capaces que otros, de allí la importancia de una correcta selección y asignación de cargos con un enfoque de competencias.

Aunque no es posible humanamente desarrollar cada una de las competencias directivas necesarias para poder dirigir en una organización, es importante que se trate de desarrollar las que sean posibles, e integrarlas en un estilo de dirección ajustado a las condiciones organizacionales bajo las que se esté administrando.

Se ha considerado a partir de la sistematización de los conceptos como resultados del análisis teórico del problema que una competencia tiene tres dimensiones: el saber hacer (conocimientos que tienen un reflejo directo en las habilidades), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización) a lo que algunos autores denominan oportunidad.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones para la gestión del capital humano, así para los efectos metodológicos y prácticos en la construcción del modelo la capacitación de directivos se considera oportuno valorar que:

1. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales.
2. Por su parte las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

Del análisis se desprendió también algo importante y es la necesidad de adecuar los planes de capacitación teniendo en consideración la relación entre las competencias requeridas, las solicitadas, las ofrecidas y las desarrolladas.

Donde se da una verdadera integración de estos elementos se puede demostrar de manera empírica la efectividad de la capacitación con un enfoque de competencias confirmando una hipótesis.

Que en aquellas entidades donde se logra una alta adecuación de estas competencias, previo a su definición, focalizan la capacitación en correspondencia con el efecto o transformación del entorno socio económico en un vínculo con los requerimientos de sus procesos productivos y que de este modo, garantizan que la capacitación tenga un impacto positivo poniendo de relieve la efectividad del proceso.

Es necesario interpretar del planteamiento anterior que la adecuación no pasa solamente por el tipo de competencias, sino por otros factores como el hecho de tener o no una focalización

hacia sus necesidades, contar o no con un diagnóstico de éstas, tener o no una visión compartida de futuro, desarrollar o no una gestión de RR. HH., entre otros.

Como quiera que estas competencias conforman una estructura de necesidades que hay que resolver para un buen desempeño, no es menos cierto que el perfil general de los requerimientos que presentan las organizaciones determinan la estructura necesaria en cuanto a destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que deben movilizar los directivos que en ellas laboran.

Atendiendo a los objetivos del trabajo y los diferentes modelos diseñados por varios autores para evaluar impacto de la capacitación, resalta que a partir de objeto real investigado y en una abstracción de esa realidad proponer uno mejorado se puede concretar e un modelo que permita conocer hasta qué punto la capacitación de los directivos contribuye a la mejoría y eficacia de su desempeño.

En el ámbito de los resultados que la capacitación genera en el puesto de trabajo se hace evidente que, teniendo en cuenta los criterios de los profesores Dr. Fernando García Colina y MSc María de los Ángeles Morell Alfonso, cuando se va a evaluar la transferencia de la capacitación al puesto de trabajo, se deben tomarr en cuenta las dimensiones que ellos señalan en sus investigaciones y además, el estudio de las diferentes variables de estas dimensiones.

En este sentido, se debe destacar que aunque es importante realizar el análisis asumiendo una posición integradora y totalizadora, la investigación se enmarca en la evaluación del impacto de la capacitación en las competencias directivas y su influencia en el desempeño gerencial estudiando el asunto desde una perspectiva del desempeño individual y su correspondiente tributo al desempeño organizacional.

De estas valoraciones anteriores se extraen algunas consideraciones que en el orden metodológico y práctico son importantes tener en cuenta para lograr los objetivos de la investigación:

1. La capacitación es un proceso sistemático que requiere ser evaluado por el impacto que en el entorno socio económico genera.
2. Presupone la emisión de un juicio de valor. Sin juicio de valor no puede hablarse de evaluación.

3. Se sustenta en la información (rigurosa, fiable, válida)
4. Se encamina a la mejora y elevación de los niveles de desarrollo de la institución y los sujetos que forman parte de ella con un impacto medible en consecuencia en el entorno donde se desenvuelve

Se llega entonces a considerar que la evaluación del impacto de la capacitación a juicio del autor, es la valoración del resultado que tiene el proceso en las personas y en cómo estas aplican los conocimientos adquiridos en el cumplimiento de los objetivos de su organización.

Pero si algo resulta novedoso y avanzado dentro de los estudios sobre la evaluación es el reconocimiento de sus funciones más allá de los límites tradicionales de considerarla expresión del cumplimiento de los objetivos de un programa de capacitación; hoy día la evaluación extiende sus funciones hasta el impacto social que el desarrollo de ese programa debe provocar.

Se han derivado de los análisis que ha existido modestos resultados , sin embargo la investigación en cuestión, pretende diseñar un modelo para evaluar el impacto que en la competencias de cuadros de la subordinación local ha tenido la capacitación desarrollada en la Provincia de Ciego de Ávila y vincula y demuestra la utilidad que en ello tiene el utilizar la evaluación externa para estos respondiendo así a que la sociedad le exige a las instituciones educativas responsabilidad social, le exige hacer una contribución al equilibrio económico social y en ocasiones sólo le puede ofrecer criterios valorativos fundamentados en los planes económicos-sociales.

Ante esta inmediatez los mecanismos evaluativos ven la necesidad de invertir en el proceso evaluativo. Esta proyección de futuro claro está, no es más que una estructura ideal que se habrá de repetir reiteradas veces, cada vez que la sociedad se proponga por ejemplo, iniciar un curso para la capacitación de los cuadros. Pero cada vez que se inicie el proceso lo va a hacer teniendo en cuenta, el efecto de impacto real que esos proyectos inicialmente tuvieron en su aplicación práctica.

Como toda decisión de inversión, la evaluación del impacto conlleva la comparación de costos y beneficios. Los costos se refieren tanto a aquellos directamente desembolsados para la capacitación, como también al costo de oportunidad incurrido. La analogía con las decisiones de inversión en capital físico proviene del hecho de que los costos normalmente deben

desembolsarse en el período inicial, mientras que los beneficios que corresponden a un incremento en la productividad se perciben a más largo plazo, durante toda la vida laboral.

Pero resulta que el impacto social no se puede medir sólo en términos de costos ya que la evaluación de impacto de la capacitación a directivos tiene que tener en cuenta:

Todos los efectos múltiples, sean positivos o no.

Todos los efectos múltiples previstos o no.

Los efectos que producen los programas como resultados de su evaluación deben posibilitar la toma de conciencia, de la utilidad, perjuicio o inutilidad, donde el resultado de efecto tenga un impacto positivo.

En resumen la evaluación de impacto, trata de establecer cuáles son los posibles efectos - consecuencias del objeto evaluable en una población amplia (comunidad o país, organizaciones, personas asociadas al usuario, etc.) y no sólo los efectos inmediatos propuestos y previstos, sino todo el espectro de consecuencias que resultan de la aplicación del objeto evaluable.

Debemos conocer el efecto macrosocial, aunque la evaluación de impacto no excluye la utilización de otros tipos de evaluación, sino que más bien presupone su utilización a la par que se realiza una evaluación más macroestructurada donde se tienen en cuenta los factores, de una manera más amplia, realmente social. Como quiera que al tener en cuenta todos los elementos incidentes y resultantes se logra una evaluación integral; la evaluación de impacto puede ser considerada la más sintética pues no excluye, sino presupone todas las demás formas evaluativas.

Además de lo anterior, es vital considerar que el sustento de un buen desempeño lo será también el comportamiento ético sobre la base de los principios que en este sentido rigen la actuación de los cuadros, lo que adquiere expresión concreta en el impacto que en la eficiencia empresarial, en el más amplio sentido de la palabra, genera su gestión y se constata en los resultados logrados en las evaluaciones a la que están sujetos de manera individual y las organizaciones que dirigen.

La palabra **modelo** proviene del latín **modulus** que significa medida, ritmo, magnitud y está relacionada con la palabra **modus** copia, imagen. Una definición acabada del término modelo, como eslabón intermedio entre el que diseña y el objeto que nos interesa, no resulta fácil

debido a sus disímiles acepciones según el ámbito en que se emplee y según la época histórica en que se use. De hecho pueden aparecer tantas definiciones como enfoques y objetos a investigar se determinen, lo que evidencia su dependencia y variación disciplinar e históricamente determinada.

En la literatura relacionada con el tema, existe un gran número de definiciones sobre el término modelo que reflejan en gran medida sus rasgos y funciones:

- “Objeto que se reproduce imitándolo. Representación en pequeña escala”.⁽³⁶⁾
- “El modelo es un objeto artificialmente creado en forma de estructura física, esquema, fórmula de signos, etc.; se asemeja al objeto original y refleja sus principales características, relaciones, estructura, propiedades”.³⁷
- “El modelo implica una representación de un objeto que, realizándose para poder resolver un problema, constituye un sistema de signos que expresa y desarrolla una relación de interpretación entre dos sistemas; uno real: el problema propiamente y otro simbólico o ideal:”.³⁸
- “El modelo teórico como idealización que hace el hombre del objeto de investigación para el esclarecimiento de la situación problemática, que tiene que resolver en el proceso de la investigación científica, se convierte en el instrumento para la optimización de su actividad científica, donde su expresión superior se encuentra en el modelo sistémico estructural”.³⁹
- “Es en Lógica y Epistemología donde se usa el término modelo con mayor precisión. En Lógica, un modelo es toda interpretación que hace verdadero un sistema o un conjunto de fórmulas. En Epistemología es toda construcción teórica que sirve para interpretar o representar la realidad o una parte de la realidad. Una teoría científica es de por sí un modelo de la realidad natural que intenta explicar, pero a su vez, las teorías científicas recurren también a modelos. En este caso, modelo es una manera de interpretar o explicar la teoría o parte de la teoría científica, acercando lo abstracto a lo concreto o la teoría a la realidad.”⁴⁰

⁽³⁶⁾ Pequeño Diccionario ilustrado Larousse

⁽³⁷⁾ Guétmanova, A Diccionario de Lógica,.

⁽³⁸⁾ García H. El modelo en sí

⁽³⁹⁾ Sierra, V. Metodología de la Investigación científica

⁽⁴⁰⁾ Diccionario de Filosofía, Herder de España, en soporte magnético

- “Por modelo se entiende un sistema concebido mentalmente o realizado en forma material, que, reflejando o reproduciendo el objeto de la investigación, es capaz de sustituirlo de modo que su estudio nos dé nueva información sobre dicho objeto”.⁴¹
- “El modelo científico es un instrumento de la investigación de carácter material o teórico, creado por los científicos para reproducir el fenómeno que se está estudiando. El modelo es una reproducción simplificada de la realidad, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades del objeto *de estudio*.”⁴²

“(...) el modelo es una construcción general dirigida a la representación del funcionamiento de un objeto a partir de una comprensión teórica distinta a las existentes.”⁴³

A partir del estudio de los criterios de diferentes autores se han podido establecer los rasgos generales del modelo que deben tomarse en cuenta para el proceso de construcción del mismo, estos son:

1. Es una interpretación (que incluye la representación) del objeto de investigación que aporta a partir de aristas distintas a las existentes, nuevos conocimientos respecto a sus características, propiedades y relaciones esenciales y funcionales.
2. Es una construcción teórica que interpreta, diseña y reproduce simplificadamente la realidad o parte de ella en correspondencia con una necesidad histórica concreta y de una teoría referencial.
3. El modelo tiene un carácter sintético, intensivo ya que no describe una estructura concreta sino, mediante un proceso de abstracción, se aparta de la realidad perceptible y subraya frecuentemente hasta el extremo lógico, cierto atributo importante para la solución del problema.
4. Se considera el modelo como intermediario entre los presupuestos teóricos y el ámbito de la praxis científica propiamente dicha, en el sentido de que para diseñar y realizar experimentos con miras a las indispensables contrastaciones empíricas, se requiere la elaboración de modelos apropiados.

(41) V.A. Shtoff. Modelo Científico y Modelación (2000)

(42) Gastón Pérez y otros. Modelo de Investigación (2002)

(43) Colectivo de autores del CECIP (2003)

5. En el modelo se modifica el aspecto dinámico del desarrollo del objeto (principios, modos de regulación, mecanismos de gestión).
6. En el modelo el objeto real se traduce abreviada, comprimida o sintéticamente.
7. El modelo generalmente se refiere al aspecto más interno del objeto.
8. El modelo enfatiza en el planteamiento de una nueva interpretación del objeto o de una parte del mismo mediante la revelación de nuevas cualidades o funciones.
9. Se consideró la diversidad de modelos en ocasiones contradictorios, referidos a un mismo objeto determinada por las posiciones teóricas que se asumen para el análisis del objeto de estudio.
10. El modelo es el resultado de los estudios de esta temática de algunos modelos que la tratan, pero en este caso se estableció una jerarquía para su diseño.

En cuanto a las funciones en el conocimiento científico que pueden asociarse al modelo en correspondencia con las peculiaridades propias de la actividad cognoscitiva condicionadas histórica y socialmente y a su fin práctico, pudieran mencionarse las siguientes:

- **Función ilustrativa:** Es la función más simple y consiste en que cuando el conocimiento científico penetra en una esfera de la realidad, surge la exigencia metodológica de representar las propiedades nuevas, desconocidas, en una forma conocida, sensorial y evidente (el modelo)
- **Función traslativa:** Consiste en el traslado de la información obtenida en una esfera de la realidad relativamente estudiada a otra aún desconocida.
- **Función sustitutiva – heurística:** Esta función se manifiesta cuando el modelo ofrece una explicación primaria del fenómeno que se conoce y sirve de importante etapa en el curso de la elaboración de una teoría más completa y profunda sobre el objeto del conocimiento.
- **Función aproximativa:** Se manifiesta cuando el conocimiento se desplaza desde los primeros modelos, que simplifican el cuadro del fenómeno, hacia otros más adecuados a éste y por último, hacia una teoría consecuente con dicho fenómeno.

- **Función extrapolativa– pronosticadora:** Esta importante función posibilita transferir al original la información obtenida con el modelo; las conclusiones que se desprenden de las particularidades estructurales y/o funcionales del modelo, al ser extrapoladas al objeto que se modela, permite elaborar un pronóstico sobre su estructura y/o funcionamiento.
- **Función transformadora:** El modelo se convierte en un instrumento de perfeccionamiento de la actividad práctica del hombre

Íntimamente relacionado con el modelo como resultado está la modelación y su desarrollo como método del conocimiento teórico siendo la modelación una de las vías más utilizadas por el hombre en la actualidad para tratar de lograr una percepción y representación lo suficientemente clara del objeto de estudio dentro de una realidad condicionada históricamente.

En cuanto a los tipos de modelos, existen diferentes criterios clasificatorios teniendo en cuenta los objetivos que se persigan:

1. **Ikónico:** Es una reproducción a escala del objeto real; muestra su misma figura, proporciones y características.
2. **Analógico:** No es una reproducción detallada de todas las cualidades del sistema real, sino que refleja solamente la estructura de relaciones y determinadas propiedades fundamentales de la realidad
3. **Teórico:** Utiliza símbolos para designar las propiedades del sistema real que se desea estudiar. Tiene la capacidad de representar las características y relaciones fundamentales del fenómeno, proporcionar explicaciones y servir como guía para generar hipótesis teóricas.

Otro aspecto necesario destacar en el estudio de modelos es su carácter de proceso independientemente de la diversidad y tipo de modelación de que se trate, lo que le da su unidad orgánica y su carácter de método científico general. De tal forma el proceso de modelación comienza a partir de la determinación y planteamiento de un problema por parte del investigador cuya solución puede ser obtenida con ayuda de un modelo

Existen varios modelos relacionados con el problema que se estudia:

- El Modelo de Evaluación de Programas de Formación que plantea Kirkpatrick (1959, 1996, 1999), establece diez factores a considerar a la hora de planificar y poner en marcha cualquier acción formativa.
 - 1) Detección de necesidades
 - 2) Establecimiento de objetivos
 - 3) Determinación de los contenidos
 - 4) Selección de los participantes
 - 5) Elección del plan de trabajo a seguir
 - 6) Selección de la infraestructura adecuada
 - 7) Selección y contratación del personal docente
 - 8) Selección y preparación de materiales audiovisuales
 - 9) Coordinación de la formación
 - 10) Evaluación de la capacitación.
- Jackson (1994), hace un recorrido por los diferentes modelos de evaluación de impacto desarrollados en el ámbito de la empresa. En ese análisis llega a la conclusión de que los encargados de diseñar e impartir la formación a los trabajadores deben tener en cuenta los objetivos que se persiguen para poder medir los resultados obtenidos.

Las siete etapas que identifica el autor como elementos del proceso de formación son:

- 1) Identificación de necesidades;
- 2) Análisis de las necesidades de formación;
- 3) Explicitar por escrito los objetivos del programa de formación;
- 4) Desarrollo del programa;
- 5) Llevar a cabo el programa;
- 6) Evaluación del programa;
- 7) Comunicación de resultados.

Estas etapas conducen al análisis de resultados en términos de costo-beneficio por dos caminos diferenciados, por un lado, el asesoramiento del proceso de adquisición de habilidades y por otro la medida de los resultados en términos cuantitativos para determinar los estándares de rendimiento.

- El modelo de Wade (1994) concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización. Desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:
 1. **Respuesta:** reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
 2. **Acción:** transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
 3. **Resultados:** efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
 4. **Impacto:** de la formación en la organización, a través del análisis del costo beneficio.

Como puede observarse, el modelo de Wade sigue una estructura muy similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos al impacto: la autora presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Así, identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación: la evaluación de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, detectable a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización.

El modelo de Evaluación de Impacto de Programas Educativos tratado por Dra.C Julia Añorga Morales, Dr.C Norberto Valcárcel Izquierdo y MsC Aida Julia de Toro González aborda las dimensiones de los modelos evaluativos desde el enfoque estructural tratado en otros modelos y define los componentes: finalidad, ámbito o unidad de evaluación, rol del evaluador, enfoque y proceso metodológico, como componentes.

2.2 Exigencias actuales de las competencias de los cuadros para el diseño del modelo.

La necesidad de adecuar el modelo económico cubano al vertiginoso avance desde el punto de vista técnico, social y económico, donde las organizaciones cambian de un modo cualitativo, surge la necesidad de lograr mayores éxitos que dependerá de la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, movilizar la

voluntad de la gente, siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo.

En la esencia de este planteamiento está el que los directivos posean las competencias gerenciales que le permitan un desempeño eficiente.

Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

La efectividad de los procesos de capacitación de cuadros son una necesidad para enfrentar los desafíos del desarrollo de la sociedad actual, por lo que la continuidad y formación de cuadros competitivos, surgidos de una reserva convenientemente seleccionada, formada y desarrollada se fundamenta no solo en la práctica y vivencias personales, sino también, en un proceso de desarrollo - formación coherente y científicamente diseñado.

De lo que se trata es que la capacitación impacte en los resultados económicos y sociales en las entidades y en el territorio, pero si bien se ha creado toda una organización para lograrlo, no tenemos establecido un modelo que en el orden teórico y metodológico fundamente y evalúe hasta donde han sido efectivas las estrategias de capacitación trazadas y si ciertamente han originado un impacto en la competencias adquiridas de cuadros provocando resultados y crecimientos sustentables y mantenidos en la eficiencia empresarial en su sentido más integral

Teóricamente, cuando los cuadros de dirección son capacitados, debe modificar la estructura de las habilidades directivas y deben aparecer modificaciones en el desempeño gerencial de los mismos y de una u otra manera deben cambiar las formas y estilos de encontrar solución a los diferentes problemas de su organización. Sin lugar a dudas el directivo se sentirá motivado e interesado en capacitarse de forma permanente, al darse cuenta que los conocimientos traducidos en habilidades alcanzadas por esta superación le están proporcionando un resultado socialmente más útil para la organización y en el contexto de su vida profesional.

Hoy las nuevas exigencias de la actualización del modelo económico como una concepción

integral que comprende aspectos políticos-económicos, ideológicos, sociales y éticos para transformar, tanto circunstancias objetivas como subjetivas sin abandonar en lo más mínimo la construcción del socialismo en Cuba, plantea a los cuadros retos superiores en cuanto a su ejercicio profesional, conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes; realidad impostergable que se constata al tenerse que:

- Resolver problemas estructurales y funcionales y **eleva la eficiencia** la que descansa en sus hombros, tal y como se plantea en los lineamientos 2, 3, 5, 25, 26, 27, 28, 29, 169 y 177
- Reconocer la existencia y su complejidad de **nuevas formas de relaciones de propiedad que exigen nuevas formas de gestión estatales y no estatales**
- (lineamientos 2,3,5,25,26,27,28,29,169,177), **mecanismos de planificación** en el que primará la planificación y no el mercado siendo la principal vía para la dirección de la economía nacional **nuevos métodos de planificación y control** (lineamientos 1, 5, 9, 61, 63, 62, 170)
- La realización de **nuevas formas de gestión** en donde la centralización y descentralización como expresión de un perfeccionamiento del modelo económico (lineamientos 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37,) separa las funciones estatales y empresariales, y en donde también establece un **nuevo orden en la regulación y control de la economía** a partir de una nueva política monetaria (lineamientos 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52 y 53) que dependerá de forma muy particular de la productividad del trabajo, mecanismos para la disponibilidad de bienes y servicios, incremento de la eficiencia económica y los ingresos del presupuesto estatal para respaldar el gasto público y avanzar en progresividad y amplitud, demandando de nuestros directivos (cuadros) del estado y del gobierno, así como de los cuadros políticos, una preparación muy profunda en el contenido Administración Dirección que abarca Preparación en Dirección, Económica, Jurídica y en el Uso de la Información
- Se pone de manifiesto la necesidad de que los cuadros tengan una elevada **preparación en el orden político e ideológico, en dirección – administración, en lo técnico y profesional y para la defensa** de las conquistas alcanzadas, como expresión de sus competencias gerenciales y la garantía de un buen desempeño.

Si se tiene en consideración lo anterior se desprende del análisis que al evaluar la correspondencia de la capacitación de los cuadros con su desempeño y el impacto que ha tenido en los resultados de la organización se requiere al menos de un enfoque metodológico para su abordaje lo que no ha sido desde el punto de vista teórico tratado de alguna manera, dado por la ausencia de modelos claros y simples que en este sentido permitan evaluar el impacto de las acciones ó eventos de capacitación a partir de un enfoque de competencias, permitiendo el diseño de estrategias y planes de acciones correspondientes con las verdaderas necesidades que posibiliten un desempeño eficiente en el ejercicio de sus funciones, aspiraciones que no siempre son realizables, por lo complejo que resulta el tratamiento con este enfoque al considerarse en dimensiones muy complejas como lo son cuestiones relacionadas con el conocimiento, las oportunidades, las aptitudes y actitudes.

En respuesta a ello, la capacitación de cuadros se ha de fundamentar en los objetivos, principios, exigencias y contenidos de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación aprobada por acuerdo del Consejo de Estado con fecha 22 de Julio/2010 y que tiene como objetivo esencial “ garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigentes y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución” ⁽⁴⁴⁾

Se pone de manifiesto la necesidad de que los cuadros tengan una elevada preparación en el orden político e ideológico, en dirección – administración, en lo técnico y profesional y para la defensa de las conquistas alcanzadas, como expresión de sus competencias gerenciales y la garantía de un buen desempeño.

Principios de la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno como fundamento para el diseño del modelo.

Los principios de la PSCR desde el informe de la Reunión Nacional efectuada en el año 2005 consideró que la PSCR :

⁽⁴⁴⁾ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus . La Habana 22 de Julio 2010

Es responsabilidad de los jefes de cada entidad por la preparación y superación de sus subordinados, por la aplicación de lo aprendido, así como por la evaluación del impacto que esta tenga.

- Es responsabilidad compartida entre el centro de capacitación y las organizaciones en cuanto a los cambios a generar como resultado del proceso de capacitación.
- Tiene carácter científico en la medición del impacto de la capacitación a través de sus momentos y las técnicas diseñadas para cada uno de ellos, con el objetivo de obtener mejores resultados.
- Es imprescindible la determinación de las necesidades de capacitación (DNA) antes de iniciar el proceso de superación.
- Existe unidad entre la capacitación, competencias laborales y cambio, relacionada con el cumplimiento de la misión organizacional.
- La evaluación principal del impacto causado por la capacitación será por el desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige el capacitado.
- Tener en cuenta que el principal elemento que sirve de soporte a la capacitación es el trabajo con los capacitados, por lo que es necesario atender a sus necesidades y satisfacer sus demandas. Promoción del trabajo en equipo como vía para lograr la extensión del aprendizaje a la organización.
- Descentralización de las acciones de capacitación de acuerdo con las características de cada organismo o cuadro, conservando la unidad político ideológica de la orientación de los contenidos. Estos principios se han estado reajustando hasta la concepción actual en donde la plataforma en la que se sustenta la Estrategia Nacional de PSCR considera en un sentido más concreto y fundamentado científicamente que ⁽⁴⁵⁾:

⁽⁴⁵⁾ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus . La Habana 22 de Julio 2010

PRINCIPIOS:

1. Proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada
2. Está en correspondencia con la planificación del país a largo plazo.
3. Combina armónicamente la preparación teórica con la preparación práctica.
4. Se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa y el perfil del cargo para el que se prepara.
5. Se adecua a las condiciones generales y particulares de cada nivel
6. Se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del cuadro.
7. Se basa en la responsabilidad, compromiso y autosuperación de los cuadros .
8. El Jefe de cada nivel de dirección es el máximo responsable del desarrollo y cumplimiento de la Estrategia.

Las EXIGENCIAS que plantea son:

1. Aplicación de un sistema de trabajo integral desde la nación hasta la base, que priorices la preparación política e ideológica.
2. El fortalecimiento de las habilidades directivas.
3. La delimitación de las responsabilidades.
4. Determinación de los Perfiles de Competencia y los contenidos de los programas de estudio.
5. El diseño de un plan de desarrollo individual de obligatorio cumplimiento.
6. La Evaluación del impacto de la capacitación a través del efecto que provoca en el cumplimiento de sus funciones y en los resultados de su trabajo.

Los CONTENIDOS:

1. Preparación Política – Ideológico devenido en contenido fundamental al:

- Brindar las bases, argumentos y fundamentos políticos – ideológicos de la Revolución Cubana.
 - Contribuir al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias éticas de los cuadros .
 - Es responsabilidad de cada Jefe
 - Debe ser sistemática, diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos de la estrategia.
 - Toma por base los objetivos para el trabajo político - ideológico orientado por el PCC.
 - Como complemento tiene en consideración los cursos de preparación y las Escuelas del Partido. Hoy potenciado por la creación y desarrollo de las Escuelas de Preparación “Ernesto Che Guevara”
2. **Preparación en Defensa Nacional y Territorial y Defensa Civil** que tiene como objetivo dotar a los cuadros de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial a su nivel.
 3. **Preparación en Administración – Dirección** abarca la preparación en Dirección, Económica, Jurídica y en la preparación y uso de la Información.
 4. **Preparación Técnico – Profesional** en este caso abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada cuadro ó reserva para ejecutar las misiones encomendadas a sus entidades y comprende el dominio de los deberes funcionales, las normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia, la introducción de nuevas tecnologías.

Estos contenidos serán desarrollados en las Instituciones que el sistema de Preparación y superación de cuadros ha establecido en el País: Centros de Educación Superior, Escuelas Ramales, Sistema de Escuelas del PCC y el Sistema de Escuelas de la Defensa Civil. Papel relevante hoy lo ocupa la creación de las Escuelas para Cuadros “Ernesto Che Guevara”.

Las **formas organizativas** que se utilizarán en los planes de desarrollo individual se diseñarán teniendo en consideración:

1. El Sistema de **Superación Profesional**, la **Formación Académica de Capacitación**, la **Autopreparación** la que debe caracterizarse por una sistemática actualización a partir de

una planificación y control del Jefe en todas sus etapas y Otras formas como las Consultorías, Eventos, Rotación, Sustitución y Trabajo con los Equipos de Dirección

Los modelos como medio auxiliar para estudiar diferentes fenómenos y objetos se utilizan desde hace aproximadamente 500 años. Durante siglos, los modelos han sido utilizados en diferentes áreas como la arquitectura, la escultura y la técnica, pasando por diferentes etapas. En la actualidad, el desarrollo de la modelación como método del conocimiento teórico está directamente vinculado al desarrollo histórico de la ciencia y tiene una importancia básica para la comprensión de las tendencias del desarrollo de todo conocimiento científico contemporáneo.

2.4 Conclusiones del Capítulo.

1. En nuestro país, la capacitación gerencial se ha concebido como un proceso ininterrumpido y constante, sin embargo en la práctica se ha adolecido de insuficiencias en este sentido.
2. Los contenidos de la capacitación han sido concebidos a partir de una Estrategia Nacional de PSCR que se han adecuados a las necesidades que impone el momento histórico y a las características de la tarea que deben desarrollar.
3. Es necesario concebir definitivamente la capacitación en las condiciones de las organizaciones cubanas, como una inversión, como un proceso complejo de formación integral de la personalidad del hombre, donde no sólo se apropia de determinados conocimientos y desarrolla diferentes y múltiples habilidades, sino también se apropia de los valores esenciales que promueven un comportamiento adecuado para lograr un desempeño exitoso, Hay que concebirla en su sentido más amplio como proceso continuo donde el directivo se apropia para su multiplicación de un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples o multicompetencias, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para la cultura organizacional.
4. En la comparación con lo que plantean los autores, se considera asumir, por su generalidad, lo que la Norma Cubana No. 3000 / 2007 “Sistema de gestión integrada de capital humano”, define como competencias laborales: “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios”.

5. Una competencia es una estructura en la que se sintetiza un conjunto de elementos relacionados entre sí y que son los responsables de un resultado superior en el desempeño del puesto de trabajo. Una competencia está estrechamente vinculada al puesto de trabajo, de modo que se adquiere, se desarrolla y se mejora continuamente, pero también puede llegar a reducirse.
6. Sólo forman parte de la competencia aquellos elementos que conducen a un rendimiento superior.
7. Las competencias pueden ser desarrolladas en diferentes niveles expresivos por todas las personas.
8. Las competencias tienen máxima utilidad cuando: Reflejan características que llevan al éxito en un entorno organizativo determinado; están expresadas en comportamientos.
9. Los comportamientos, ordenados de alguna manera en una escala, pueden ser evaluados y medidos; esto implica que a nivel organizacional y para el tipo de actividad en la que se esté trabajando, es imprescindible clasificar las competencias, antes de proceder a su medición. Esta es una de las cuestiones que establecen una variabilidad muy alta al proceso práctico de aplicación de los diferentes enfoques teóricos relacionados con las competencias laborales. Baste indicar que quienes tienen en sus manos el establecimiento de dichas clasificaciones, muchas veces no son profesionales expertos en estos temas, por lo que pueden surgir sesgos en el proceso.
10. En la actualidad, no existe una clasificación estándar para enmarcar las competencias. En cualquier caso las distintas clasificaciones y tipologías varían de una organización a otra, y se construyen a medida, según las necesidades. Se habla así de: **competencias genéricas; competencias específicas; competencias técnicas; competencias directivas; competencias de potencial; competencias operacionales; competencias interpersonales; gerenciales, de eficacia personal; competencias de influencia; competencias sociales; competencias de logro y acción.**

Capítulo III: Resultados del Trabajo de Investigación. Diseño metodológico general del Modelo para la evaluación del impacto de la capacitación.

La transformación del individuo resulta un subproducto de la transformación que él realiza en la naturaleza y en la sociedad. Este profesional que se ha superado para transformar la estructura económica e influir sobre la estructura social, en la medida en que realiza esas funciones, no puede evitar ni remotamente transformarse a sí mismo. La transformación del hombre es uno de los efectos de impacto, es la más mediata, es la que media el efecto económico sobre el entorno, y hasta que el hombre no transforme ese entorno, no logra la superioridad espiritual.

El desarrollo económico: es el que favorece el desarrollo de la estructura económica, o sea el incremento y superación del grado de apropiación de los recursos naturales de una comunidad en base a las relaciones de producción establecidas.

El desarrollo socio- económico inserto en el Sistema Educacional, es aquel que crea las bases, para mantener un proceso de calificación, preparación y superación ininterrumpida de la fuerza de trabajo que permita una participación cada vez más activa en la transformación del medio social donde se desempeña.

Por ello la capacitación de los cuadros juega un papel trascendental para cumplir los importantes y retadores objetivos que se plantea la Revolución Cubana, fundamentalmente los relacionados con el desarrollo económico y social.

La capacitación como parte componente de la Política de Cuadros, arma a los mismos de las herramientas necesarias para la toma de decisiones y coadyuva al logro de resultados superiores en la gestión organizacional.

3.1 Análisis y procesamiento de los datos y la información sobre capacitación y evaluación del impacto como fundamento para el diseño del modelo

En la última etapa de la década del año 1980 con la creación del SUPCER se potenció en nuestra provincia el trabajo con los cuadros.

Se crearon estructuras y se desarrolló un movimiento para capacitar y habilitar los cuadros de nuevos conocimientos, los aportes y papel jugado por las comisiones creadas fueron importantes y Ciego de Ávila, provincia relativamente joven en aquel entonces, convirtió en un compromiso político el lograr la formación y desarrollo de cuadros que dieran respuesta a las exigencias del desarrollo territorial, transformando el entorno socio económico.

Lo anterior justifica la dinámica del crecimiento en la cantidad de cuadros en la Provincia y es una característica manifiesta de manera general en Cuba, pone de relieve la importancia que este aspecto tiene.

La capacitación partió de conocer en qué aspectos capacitar y se comenzaron a determinar necesidades a través de modelos identificados como (DNA) y diseñar estrategias, planes y programas que se instrumentaron atendiendo a las características y particularidades de cada caso.

Los diagnósticos de las necesidades no se determinaron a partir de un enfoque totalmente científico, aún cuando propició de un instrumento a los que se ocuparon del trabajo con los cuadros, ejecutar, proyectar y argumentar de alguna manera su preparación.

Teniendo en cuenta la proporción en que varían los valores relativos de cada uno de los años, **(Anexos Nro. 1)** se observa que existe una tendencia al crecimiento de la cantidad de cuadros y en el análisis documental se pudo constatar que también el nivel profesional de los mismos tiene igual tendencia.

Al analizar la estructura de la cantidad de cuadros por sectores, la mayor cantidad pertenece a los organismos de la subordinación local tales como los sectores de educación, comercio y salud en orden de prioridad, esferas que tienen una importancia vital por su impacto en la satisfacción de necesidades básicas de la población, poniendo de manifiesto la justificación para dedicar esfuerzos a la problemática de encontrar las vías más prácticas y fundamentadas de evaluar el impacto que en la inversión capacitación se realiza para inferir en el perfeccionamiento de las estrategias y programas de capacitación para directivos que se conciban.

La investigación y propuesta que se realiza tiene en consideración los resultados del trabajo pero en una visión relacionada con las exigencias del contexto actual, por lo que en el trabajo de la capacitación de cuadros se constatan debilidades que se resumen en las siguientes: ⁽⁴⁶⁾

- No existen estrategias de capacitación y desarrollo personalizadas que se ajusten a las necesidades reales de los cuadros y las reservas.
- No existe una real y objetiva determinación de las necesidades y posibilidades de capacitación y desarrollo de los cuadros y sus reservas.
- Insuficiencias en la transferencia de lo aprendido al desempeño en el cargo.
- Insuficiencias en la medición del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas en su desempeño y en el desempeño integral de la organización.
- La capacitación en dirección no siempre tiene en cuenta los principales problemas que persisten en las organizaciones de donde proceden los cuadros.
- Los cuadros desconocen de los beneficios concretos de la capacitación para con su actividad.
- Diseños de programas de capacitación que no definen con claridad y precisión los objetivos de transferencias a alcanzar sobre la base del diagnóstico individual de los sujetos participantes.

De estas insuficiencias, la medición del impacto requiere al menos de un enfoque metodológico para su abordaje por cuanto la ausencia de instrumentos metodológicos claros y simples para evaluar el impacto de las acciones de superación ó capacitación a partir de un enfoque de competencias es una de las aspiraciones que no siempre fueron ni son realizables.

Es que el tratamiento para evaluar competencias puede presentar grados de complejidad muy elevados. Sin embargo, la intención de aproximarse progresiva y sistemáticamente a este propósito puede considerarse como una expresión sana y necesaria de las inquietudes científicas, para el momento actual.

1. No existieron estrategias de capacitación y desarrollo personalizadas que se ajustaran a las

⁽⁴⁶⁾ Informes de Balance Anual del Cumplimiento de la Política de Cuadros de la provincia Ciego de Ávila (1996-2005). Informe de Rendición de cuentas de la provincia de Ciego de Ávila a la Comisión Central de Cuadros (25 de septiembre 2001). Informe a la reunión Nacional de Análisis de la preparación y superación de Cuadros del año 2005 (Presentado por el MES el 26 de mayo del 2006).

necesidades reales de los cuadros.

2. Las estrategias de capacitación han transitado desde la óptica de necesidades de conocimientos básicos, para lo cual fueron diseñados programas directivos que si bien lograron en alguna medida influencia positiva en magnitudes de las competencias como el conocimiento, en otras como las habilidades, aptitudes, actitudes, valores no se han logrado convenientemente, cuestiones que pueden inferirse en el análisis de los (**Anexos 1-2-3-5-6-7-8**)
3. No existe una fundamentación científica, real y objetiva de los procesos de determinación de las necesidades y posibilidades de capacitación y desarrollo ni uniformidad en los procedimientos para la detección de las mismas basadas en competencias.
4. A tenor de lo anterior los planes de acciones de capacitación no se ajustaban a las necesidades (carencias) reales de los cuadros para un mejor desempeño a partir de competencias que debía adquirir.
5. Diseños de programas de capacitación que no definían con claridad y precisión los objetivos de transferencias sobre la base del diagnóstico individual de los sujetos participantes por lo que no se logra correspondencia de los objetivos de las estrategias de desarrollo de cuadros con los planes de acciones específicos.
6. La capacitación como proceso de influencia consciente, sistemático y dinámico sobre las competencias de los directivos (cuadros) no había provocado en su generalidad, transformaciones positivas en las competencias directivas y como resultado en la eficiencia organizacional en general, lo que se pone de manifiesto en los resultados de las verificaciones fiscales, controles internos, , auditorias, etc.
7. Insuficiencias en la medición del impacto de la capacitación de los cuadros a partir de su desempeño individual y su tributo al de la organización y la sociedad.
8. No se determina en muchos casos y aún persiste la insuficiencia de evaluar el impacto de la capacitación desde la visión más estrecha de la relación costo – beneficio y no de la manera más amplia que consiste en la toma de conciencia de la utilidad, o del perjuicio o inutilidad, que el objeto evaluable pueda generar parcial o totalmente de manera mediata.
9. Existe heterogeneidad de criterios ó desconocimiento en torno a la relación capacitación/efecto producido, al no contarse con una metodología o modelo que permita

evaluarla en su concepción más integradora.

10. La capacitación en administración-dirección no siempre tuvo en cuenta los principales problemas que persisten en las organizaciones al no existir un diagnóstico adecuado que refleje el liderazgo logrado a partir del ejemplo personal ni las deficiencias detectadas por las evaluaciones a la gestión empresarial.
11. El hecho de que la selección para un cargo no lo ha precedido un período de entrenamiento eficaz, las estrategias de capacitación han sido inversiones innecesarias y no recuperables ya que el problema para un mejor desempeño no requería de ella (capacitación) si no de lo primero (entrenamiento) por lo que hace que se cuestione la objetividad de la DNA.

Si a todas estas insuficiencias, se incorporan otras que resultaron del análisis de los controles a las entidades realizadas, las evaluaciones de cuadros, Balances Provinciales y Nacionales, entrevistas, etc. que se emplearon en la investigación, resaltan:

1. Existe una movilidad de cuadros que no permite, en muchos casos que el proceso de capacitación sea continuo, sistemático y permanente, lo que no facilita la adquisición de competencias y provoca transformaciones en el desempeño esperados según las estrategias de desarrollo lo cual puede apreciarse en **(Anexo Nro.5)**.
2. En los procesos evaluativos de todo el sistema de trabajo con los cuadros que se desarrolla en la provincia cada año, resaltan entre las principales recomendaciones insuficiencias con: la elevación de la preparación y autopreparación de los cuadros, el perfeccionamiento de los métodos de fiscalización y control, el incremento de las acciones de preparación práctica de la reserva y la evaluación de su impacto y la elevación del nivel de exigencia en el cumplimiento de sus funciones y de sus subordinados.
3. Que los cambios que en el sistema de la economía cubana provocó el derrumbe del campo socialista obligó a que en los programas de capacitación se incorporara de manera protagónica la Preparación Económica (incrementa notablemente el número de cuadros en las acciones diseñadas con este fin que alcanza valores superiores sostenidos superiores al 85% como se aprecia en el **(Anexos Nro.1)**, con una tendencia a la estabilidad, con objetivos y contenidos muy específicos a lograr en la práctica directiva y en el desempeño, se aprecia una contradicción en el uso adecuado y eficaz de la actividad económico-contable y administrativa, lo cual se corrobora a partir del número creciente de auditorías y

verificaciones fiscales que en los últimos tiempos han sido evaluadas de deficientes y mal, el comportamiento de las medidas disciplinarias, resultados deficientes de la disciplina tributaria, de manera que se puede constatar que no existe correspondencia entre las competencias directivas requeridas con las desarrolladas bajo los conceptos definidos en este trabajo.

4. Situaciones muy puntuales de capacitar a los cuadros en el componente económico y en otras temáticas con fines específicos como fueron la Preparación Jurídica, el Decreto Ley 297 de Control Interno, Análisis y Actualización de los Estados Financieros y el Curso del MAC motivaron que las posibilidades de capacitación en el contenido en Dirección se viera de alguna manera afectado y comienza a decrecer, aunque no significativamente, a partir del año 2003, situación que se mantiene hasta el año en que se tiene la información (2012) **(Anexo Nro. 1)**. Sin embargo las recomendaciones más frecuentes que aparecen en las evaluaciones de cuadros se precisan deficiencias en los métodos y estilos de dirección, especialmente en lo relacionado con la planificación, organización y control del trabajo
5. Aún cuando la capacitación Técnica y Profesional es el contenido menos afectado al existir diferentes vías tales como: la formación posgraduada, las posibilidades que brindan las Escuelas Ramales y otras que facilitan una amplia incorporación; que unido a la motivación personal propiciaron que las acciones que se ofertan con este fin se vean favorecidas. En este componente en los primeros años de la etapa evaluada se potenció las figuras curso y diplomado, pero las demandas de elevar el nivel profesional llevaron a que a partir del año 2000, figuras tales como maestrías, especialidades de postgrado e incluso de formación doctoral en algunos sectores y esferas tuviesen una gran demanda, a las que en gran medida se le dio respuesta, fundamentalmente vinculadas con la formación Dirección-Administración de manera que en el balance costo/beneficio de la capacitación se pone en duda la objetividad de estas demandas en algunos casos por se inversiones verdaderamente costosas.
6. Todos los contenidos en las Estrategias Nacionales se concretaron en programas elaborados desde las instancias superiores por especialistas del más alto nivel profesional, por lo que no existieron dudas con relación a la calidad del diseño en respuesta a necesidades emergentes de formación.

7. Las estrategias para la formación de los cuadros en cada período se han venido cumpliendo exitosamente como puede apreciarse en el **(Anexo Nro. 1)**, pero a pesar de que el grueso de los cuadros recibieron la capacitación, no ha existido una respuesta en términos de transformaciones sustanciales, es decir un impacto en la eficiencia de la práctica directiva y en consecuencia en transformaciones del entorno socio económico mucho más relevantes.
8. El comportamiento de las medidas disciplinarias aplicadas a directivos del nivel intermedio de los organismos y organizaciones del territorio por actuaciones que afectan su ejemplaridad y desempeño eficiente en el cumplimiento de sus funciones y que provocaron movimiento de cuadros **(Anexo Nro. 5)** ponen en cuestionamiento la adquisición de competencias en el sentido de valores adquiridos.
9. Los resultados de los controles que evalúan la eficiencia de la gestión empresarial también ponen en duda la realidad en cuanto a las competencias adquiridas. Si se analizan los **(Anexos Nro. 5, 6, 7 y 8)** se puede constatar una seria contradicción: el comportamiento de la capacitación de los cuadros en todos los contenidos de la Estrategia tuvo un comportamiento favorable y en la misma medida se comportaron las insuficiencias relacionadas con medidas disciplinarias y señalamientos así como los resultados deficientes que muestran los controles, lo que hace cuestionar el impacto de la capacitación en la eficiencia de su gestión. El **(Anexo Nro. 3)** permite visualizar con claridad lo planteado.
10. La falta de correspondencia entre la Planificación Estratégica de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), las Entidades y los Consejos de Administración Pública (CAP) con las Estrategias de PSCR ha sido un aspecto muy susceptible de perfeccionar, lo que influye sin lugar a dudas en la concepción y diseño de un plan de desarrollo de los cuadros objetivo.
11. En el informe del Balance Nacional de Preparación y Superación de Cuadros se plantea además que: “Con relación al trabajo científico investigativo relacionado con el tema de evaluación de impacto, si bien se ha obtenido resultados parciales en el territorio, que se refieren a propuestas metodológicas de indicadores de medición aún no se han concretado una metodología validada que permita evaluar un resultado terminado como para extender

y aplicar. En la actualidad se ha concretado más al incorporarse el tema en un Proyecto que se diseña.⁽⁴⁷⁾

Se investigó el problema para argumentar lo anterior con criterios científicos y fundamentados de esta manera se emplea una técnica estadística **Correlación de Pearson (Anexo N° 4)** para tratar el grado de correlación de las dos variables en cuestión:

- **Cantidad de Cuadros Superados** como expresión del comportamiento favorable que había tenido la capacitación recibida.
- **Medidas Disciplinarias e insuficiencias en general** presentadas por los cuadros.

Se constata la **alta correlación** entre estas dos variables un **90%** con un alto **nivel de significación al nivel 0,01**

Resumiendo, si se tiene en cuenta todo lo anterior y se analiza el comportamiento de la capacitación y la respuesta que debió tener y se tiene en consideración los resultados del nivel de satisfacción de los cuadros por la capacitación recibida (**Anexo Nro 9**) se corrobora una contradicción que evidentemente hay que resolver.

3.2 Elaboración de las recomendaciones metodológicas para el diseño del modelo

La Capacitación en el orden conceptual y práctico ha sufrido modificaciones que ha distinguido varios enfoques y tratamientos según los autores y Cuba no ha estado exenta de ello lo cual fue tratado en capítulos anteriores.

Pero en el contexto actual y las particularidades cubanas la capacitación y su evaluación con un enfoque de competencias considerará las recomendaciones metodológicas bajo el concepto de la utilidad que de ella tienen y por tanto su orientación, visión e importancia que se le concede, el vínculo con indicadores de eficiencia, la participación del Estado, el incentivo de las empresas por la capacitación, etc.

1. Que la capacitación en el caso de las condiciones de nuestro país se justifica no solamente por los incrementos sostenidos de la productividad en la empresa a la que pertenece el trabajador sino que se hace con una visión más integradora por cuanto el impacto de ella se refiere al progreso económico y social en general, por lo tanto se deduce que nuestros planes no solamente se orientan al interés por la capacitación

⁴⁷ Informe Reunión Nacional de Análisis de la Preparación y Superación de Cuadros, Cuba, 2006

específica sino a aquella que produce transformaciones en el entorno desde las transformaciones de la entidad u organización en particular.

2. Las estrategias de capacitación debe considerar en su proyección factores externos relacionados con el mercado laboral y la competencia lo que permitiría establecer prioridades.
3. La capacitación es una inversión en capital humano que tiene costos y beneficios.
4. La participación del Estado en el financiamiento de la capacitación se justificará siempre que tenga un impacto positivo en las transformaciones del entorno.
5. Cuando se comparan los diferentes sistemas utilizados por los países desarrollados se puede constatar la gran diversidad de estrategias de capacitación seguidas por las empresas, lo que pone de manifiesto la dinámica de este problema que se corresponde con las necesidades y beneficios que de ella se espera.
6. Es coincidente de que existe una estrecha relación entre las calificaciones y competencias requeridas y aquellas que se garantizan en los distintos programas de capacitación (competencias ofrecidas).
7. Los programas de capacitación bien concebidos a partir de un enfoque de competencias disminuyen la incertidumbre del empleador respecto de las calificaciones y competencias adquiridas como resultado de la capacitación de un directivo en funciones o potencial (reserva) siempre y cuando se haga un diagnóstico certero de las competencias requeridas y el diseño de la capacitación en función de ello.
10. Los procesos de capacitación se respaldan con la participación del Estado por medio del financiamiento y provisión directa de capacitación y del desarrollo de programas pero deben estar ligados a las Escuelas Rmales, Universidades, etc. lo que pone de manifiesto la importancia que se le atribuye a la capacitación como un proceso que interviene decisivamente en los programas de desarrollo del país.
11. Independientemente de las ventajas de unos y otros sistemas de capacitación de países desarrollados en correspondencia con sus características, que los distintos sistemas no son directamente exportables, por cuanto requieren de una serie de elementos constitutivos que pueden no existir en otros países.

12. En la medida en que se evidencian cambios en las habilidades directivas a partir de competencias adquiridas (conocimientos, habilidades, actitudes y/o valores) evaluables ó medibles, como resultados de la capacitación de un número de directivos, con transferencia a los procesos productivos o de servicios, debe incrementarse la eficiencia de la gestión empresarial.
13. Es cierto que los beneficios como resultado de la capacitación es finito, está en dependencia del desempeño, la complejidad, etc. por lo que tiene una relación directa con la edad, entonces no es menos cierto que las políticas con respecto a priorizar la capacitación de las jóvenes (plan de carrera) como continuidad histórica del cuadro, constituye una política acertada de nuestro país.
14. El que se reconozca la existencia de capacitación, es el producto también de la misma experiencia laboral, por lo que deviene en un elemento importante para tomar determinaciones al respecto, la utilidad del entrenamiento en el puesto de trabajo.
15. La participación cada vez mayor de la mujer como directivas y el actual enfoque de género como un fenómeno social en los nuevos tiempos, ha ocasionado una visión diferente de algunas teorías de dirección que contradicen el planteamiento de que los beneficios recibidos por la inversión de capital en la capacitación de la fuerza laboral femenina no es rentable.
20. Las competencias que se considerarán se enfocan al **Conocimiento, Habilidades y Oportunidades** es decir **en el saber hacer, el querer hacer y el poder hacer**.
21. El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos.
 - Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.
 - En asociación con el modelo de Iceberg ⁽⁴⁸⁾ las competencias se dividen en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo,

(48) Spencer L. and Spencer S.: Competence at work: Models for superior performance. Ed: John Wiley & Sons, p. 11, 1993.

características y motivaciones, las actitudes y los valores que constituyen el núcleo mismo de la personalidad, al estar más escondidas, más adentro de la personalidad, tienen que ver más con patrones de conducta, manera de pensar las cosas y con elementos de la estructura del individuo, es decir con la manera de interpretar la realidad.

Todo lo anterior, extraído del análisis bibliográfico permite llegar a las siguientes consideraciones:

1. Reconocer la importancia del concepto de “competencias” en el sentido de que la conceptualización pretende dar cuenta de la insuficiencia de los análisis basados exclusivamente en la importancia del nivel de calificación formal de la mano de obra, para lograr incrementos sustantivos de productividad
2. La indisoluble relación que existe entre las categorías capacitación de cuadros - competencia – transferencia – desempeño – resultados de gestión.
3. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación
4. La imposibilidad de poder diseñar un plan de desarrollo en el que interviene la capacitación, sin definir las competencias adquiridas por el hombre a través de la práctica laboral y la gestión del conocimiento, las competencias demandadas por el puesto, cargo o funciones que realiza o realizará en un futuro como reserva de cuadro
5. El concepto de competencias propone poner énfasis, más que en la calificación formal, en las habilidades, destrezas y conocimientos que movilizan los directivos para el cumplimiento de sus funciones, es decir, en los medios con los que cuenta para tomar decisiones, relacionarse con otros, manejar maquinarias, comprender textos, etc.

Del estudio de las investigaciones realizadas por David Bravo, Dante Contreras, Cecilia Montero del Dpto. de Economía y Asesorías Estratégicas de la Universidad de Chile, se manifiesta una coincidencia con el concepto y clasificación planteado por Novick, M (pag 20) y que constituyen aspectos para tener en consideración para el modelo:

1. Las **competencias básicas** (capacidades de lecto-escritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas) se dan por supuestas, son un piso mínimo que se supone que los trabajadores dominan.
2. **Las competencias intelectuales** (capacidades en torno a la resolución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad) forman ambas un sustrato cognitivo presente en cada individuo y que junto con las competencias de tipo comportamental (capacidad de expresarse en forma verbal y de interactuar con otros) operan, cuando son movilizadas, como base del conocimiento y habilidades que forman el sustento crítico para el desempeño de cualquier tipo de actividad (salvo los conocimientos y aplicación de matemáticas, que no necesariamente se encuentran presentes como requerimiento en todas las tareas productivas).
3. **Las competencias técnicas** (conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo) no sirven por sí solas. Los cambios en los procesos productivos exigen cada vez más el acompañamiento de estas competencias por otras intelectuales (autonomía, mayores requerimientos de coordinación horizontal, responsabilidad, manejo de información, resolución de problemas, mayor necesidad de interacción con los clientes) o comportamentales. Estas competencias técnicas, cabe señalar que, respondiendo a su alto nivel de requerimiento, se desarrollan en los trabajadores a través de capacitación, dándole diferentes grados de prioridad.
4. En los programas de capacitación en empresas cuya función esencial es brindar un servicio y atención al público se pone atención particular al desarrollo de **competencias comportamentales** y un bajo desarrollo de las **competencias intelectuales** que se asocian en gran medida a las habilidades que deben tener y manejar los directivos. Se ha comprobado que éstas últimas se encuentran subvaloradas con respecto a los requerimientos y exigencias de los procesos productivos o de servicios que en ella se dan y que al contrario de las competencias comportamentales, se encuentran levemente subvaloradas con respecto a los requerimientos del proceso productivo.

Esta importante consideración refuerza el enfoque de la Estrategia Nacional que considera de vital importancia como parte de un plan de desarrollo para cuadros, la adquisición de conocimientos y habilidades que deben lograr a partir de su preparación Técnico – Profesional para el buen desarrollo de sus funciones, en correspondencia con el cargo y el

nivel. Incluye el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nueva tecnologías.

Del análisis se desprendió también algo importante y es la necesidad de adecuar las competencias requeridas con las competencias desarrolladas a través de los planes de capacitación y que donde esto sucede se puede demostrar de manera empírica la efectividad de la capacitación confirmando una hipótesis, de que una alta adecuación tiende a darse en empresas que focalizan de algún modo la capacitación hacia los requerimientos de sus procesos productivos y que, de este modo, logran tener un impacto positivo sobre la productividad laboral.

Por lo tanto, puede decirse que la adecuación no pasa por el tipo de competencias, sino por otros factores tales como:

1. El hecho de tener o no una focalización hacia verdaderas necesidades.
2. Contar o no con un diagnóstico de éstas.
3. Tener o no una visión compartida de futuro.
4. Desarrollar o no una eficiente gestión de RR. HH.

Como quiera que estas competencias conforman una estructura de necesidades que hay que resolver para un buen desempeño, no es menos cierto que el perfil general de los requerimientos que presentan las organizaciones determinan la estructura necesaria en cuanto a destrezas, habilidades, conocimientos que deben movilizarse. Consideración que coincide con la teoría de Robert L. Katz el que plantea que todos los directivos ó administradores requieren de 3 destrezas y que se refiere a la facilidad y precisión que se tiene para desarrollar en este caso actos administrativos, imprescindibles para una buena administración y que tienen importancia relativa dada por el nivel que ocupa en la organización

Estas son:

1. Destrezas conceptuales
2. Destrezas Humanas
3. Destrezas Técnicas

A partir de todo este análisis se llega a lo siguiente:

El diseño de fichas de competencias que deben ser aplicadas para su utilización en el modelo propuesto, constituye otra etapa de este proyecto de investigación.

No obstante lo anterior se pudo definir que las competencias necesarias y valoradas como claves para el buen desempeño gerencial que deben ser consideradas en el modelo son:

Competencias Básicas e Intelectuales: Se dan por supuestas, son un sustrato cognitivo, una base mínima, se supone que se dominan y constituyen el sustento crítico del desempeño. Referidas a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo.

- Capacidad de cognición y el aprendizaje continuo
- Capacidades de orientación a resultados
- Capacidad para manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.
- Capacidad para el manejo de información, comprensión de procesos y sistemas.
- Capacidad para aprender continuamente de la experiencia y buscar oportunidades de desarrollo.
- Capacidades para la resolución de problemas con autonomía y responsabilidad.

Competencias comportamentales: Referidas a

- Capacidad de comunicación e interacción con otros.
- Capacidad de persistencia ante los obstáculos e impedimentos.
- Capacidad de reconocimiento de la responsabilidad

Competencias Técnicas - Profesionales:

- Capacidad para el conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo.
- Capacidad para la comprensión de procesos y sistemas.
- Capacidad de autonomía en la solución de problemas mayores.
- Capacidad de coordinación horizontal,
- Responsabilidad en el manejo de información y de interacción con los clientes.

Se excluye conocimientos y aplicación de matemáticas, que no necesariamente se encuentran presentes como requerimiento en todas las tareas productivas

Competencias Gerenciales:

- **Capacidad técnico profesional:** Dominio científico técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.
- **Capacidad de aprendizaje:** grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.
- **Capacidad de solución de problemas:** Expresado en la capacidad de analizar lógicamente, diagnosticar, identificar, problemas, generar soluciones potenciales, organizarlas e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas; capacidad de análisis y síntesis; profundidad; amplitud; flexibilidad; independencia; iniciativa; originalidad; perseverancia; constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.
- **Capacidad de proyección:** existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.
- **Flexibilidad:** capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recepciona las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia
- **Capacidad de organización:** forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.
- **Capacidad comunicativa:** capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones

interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo

- **Capacidad volitiva**: constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodominio, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.
- **Integridad personal**: valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.
- **Adaptabilidad**: Posibilidad de hacer frente rápidamente a situaciones nuevas.
- **Adaptabilidad al trabajo en equipo**: Facilidad para la colaboración de trabajo en una situación laboral
- **Facilidad de negociación**: Habilidad para establecer el ambiente requerido y cumplir eficazmente con los objetivos de una negociación.
- **Orientación directiva**: Habilidad para provocar en los demás el deseo de desenvolverse eficazmente

Los componentes que formarán parte de la evaluación del impacto de la capacitación de cuadros basado en un enfoque de competencias serán: **evaluación de resultados, evaluación de la efectividad o eficiencia y la evaluación económica.**

En esta lógica de conocimientos, entonces la evaluación de impacto de un programa de capacitación de cuadros tiene que tener en cuenta todos los efectos o transformaciones en la toma de conciencia de la utilidad, perjuicio o inutilidad práctica inmediata o mediata de manera integral, sean positivos o no produce, así como donde el efecto tiene un impacto positivo. Todo lo cual quiere decir que un programa de capacitación de cuadros puede o no ser efectivo en dependencia de lo anterior planteado.

La evaluación de impacto se caracterizará por:

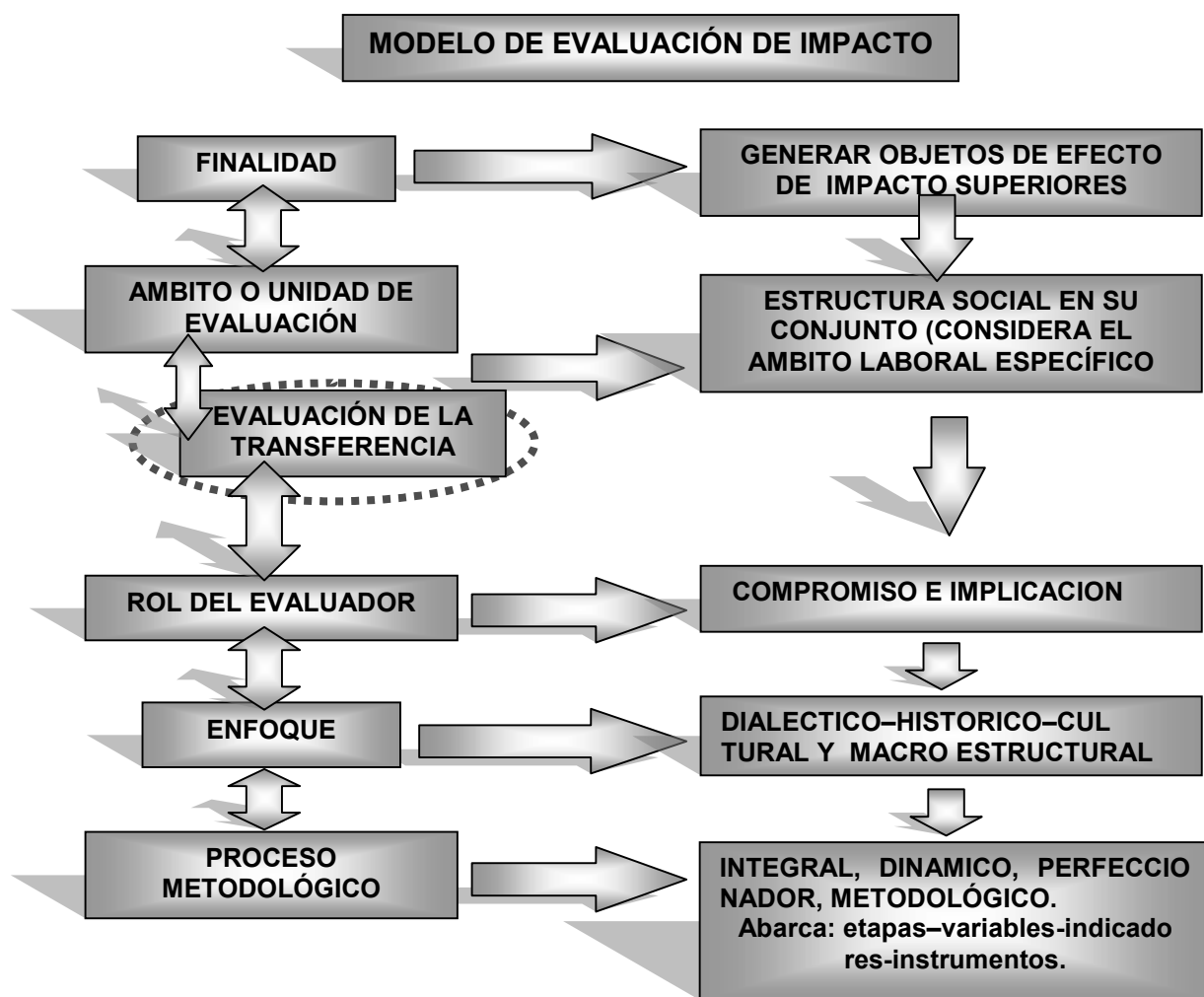
- Ser general y sintética.
- Abarca el análisis de diversas esferas en el plano espacial y en el plano temporal
- Los efectos esperados pueden constatarse tanto en los usuarios como en el entorno social.

- Permite conocer la influencia transformadora, incluso no prevista como resultado de su aplicación, tanto en los usuarios como en el entorno social, tanto positivo como adverso.
- Se dirige a conocer los efectos esperados, positivos o no.
- Se sirve de un sistema de indicadores que no excluye, sino presupone el uso de todas las demás formas evaluativas.
- Para que exista una evaluación de impacto deben ser considerados especialmente los efectos positivos deseados
- La evaluación de impacto es posible siempre que el efecto de la aplicación del objeto trascienda la esfera de lo inmediato y tendrá como fundamento metodológico los elementos del siguiente esquema.
- Se ha considerado en el modelo el efecto de impacto de forma mediata en el entorno socio-económico, su modo de vincularse en la práctica social, a través de las macro variables siguientes:
 1. Contribución al progreso social
 2. Contribución al desarrollo económico
 3. Contribución a la coordinación planificada, entre la esfera social y económica.



En nuestro caso se asume como básico el Modelo de evaluación de impacto de Julia Añorga Morales, Norberto Valcárcel Izquierdo, Aida Julia de Toro González que a juicio del autor tiene un enfoque integral, estructural, funcional y práctico además incluye elementos importantes abordados por otros modelos que fueron referidos anteriormente, no obstante se hizo adaptaciones que constituyen elaboraciones propias del autor.

El modelo en cuestión el que se resume en el **(Anexo Nro 11)** incluye los componentes siguientes:



.Se consideró para el diseño del modelo **(Anexo Nro 11)** las recomendaciones metodológicas anteriores y además:

- Tomar en cuenta el período (1997-2011) **(Anexo 1 y 2)** para el análisis del comportamiento de la preparación de los cuadros a través de las acciones diseñadas, las que respondieron siempre a la Estrategia Nacional y evidentemente, un período de 15 años en el que los

cuadros ya fueran como tal o que también recibieron la superación y fueron promovidos, los que pudieron madurar los conocimientos, experiencias, habilidades y provocado transformaciones.

- Seleccionar para el estudio de la satisfacción de los cursistas (PNI) el año 2003 (**Anexo Nro. 9**) por ser un período en que se consideró una consolidación del trabajo; perfeccionamiento de la Estrategia Nacional; confluencia de acciones de formación (Económica, Gerencial y Jurídica) que favorecían mejorar el desempeño integral de los cuadros.

2.2 Conclusiones del Capítulo

1. En la batalla por el éxito en la implementación de los Lineamientos, los cuadros juegan un papel decisivo y en ello se progresa como resultado del sistema de preparación y recalificación. No obstante que el Estado dedica recursos para su financiamiento, la capacitación se justificará siempre que tenga un impacto positivo en el progreso socio económico del entorno.
2. Las recomendaciones metodológicas elaboradas para el diseño del modelo propuesto, coadyuvan a romper la colosal barrera psicológica que resulta de una mentalidad arraigada en hábitos y conceptos del pasado con relación a la capacitación.
3. Desarrollar el proceso de capacitación a partir de la implementación del modelo permitirá dar una respuesta al problema que se trató en la investigación, ya que los elementos componentes del mismo, su estructura y procedimiento lógico que de él se desprende permitirá dar respuesta a las insuficiencias o debilidades que el proceso ha tenido en el territorio así como responder a las exigencias que en este sentido se plantean en el contexto actual.
4. Aún cuando no se ha validado la instrumentación del modelo, por la lógica investigativa y el tratamiento del problema, que obligó a la consulta con especialistas, se asegura el cambio requerido en la capacitación a cuadros con el consiguiente impacto en las transformaciones en el hombre y el tributo en el desarrollo socio económico del territorio.

Conclusiones Generales

1. Se reconoce que aunque el lograr avances y transformaciones en el orden económico y social no basta con la capacitación, resulta esencial en el propósito de contar con directivos capaces y de altos valores, preparados para liderar los procesos y transformaciones que tienen lugar en todos los sectores de la sociedad.
2. Existen varios enfoques de la capacitación, pero en muchos casos se fundamentan en uno muy estrecho de lo que hoy día significa el proceso de capacitación para toda organización y para sus trabajadores en sentido general y en Cuba tiene el compromiso de contribuir al progreso social, al desarrollo económico y a la coordinación planificada, entre la esfera social y económica.
3. Reconocer que en el devenir histórico y contextual de la Capacitación de directivos en nuestro país y en la Provincia se lograron avances que permitieron mejoras en la práctica directiva de los cuadros de la Subordinación Local, sin embargo en una visión contextual actual se evidencian deficiencias, en particular en la evaluación del impacto que provoca la necesidad de tratar científica y metodológicamente.
4. La evaluación de la capacitación de directivos es necesario concebirla desde el efecto producido (impacto) en la adquisición de nuevas competencias, en su desempeño y como resultado, la transformación del entorno socio económico, lo que pone de manifiesto la insuficiencia de los análisis basados exclusivamente en la importancia del nivel de calificación formal para lograr incrementos sustantivos de productividad.
5. El análisis de las insuficiencias ó debilidades del trabajo de capacitación de los cuadros en la Provincia, en una contrastación con las exigencias actuales, ponen de manifiesto la necesidad de diseñar un modelo que en el orden metodológico y práctico coadyuve a la evaluación del impacto generado; con un aporte práctico consecuente al permitir concebir y diseñar planes de formación de los directivos bajo consideraciones y principios argumentados científicamente y en correspondencia con los lineamientos, indicaciones, normativas y estrategias que lo rigen.
6. Se precisan y aportan consideraciones teóricas y metodológicas sobre Capacitación de Cuadros, Competencias, Impacto y su evaluación, etc. importantes para el

perfeccionamiento del trabajo como se plantea en Decretos, Lineamientos, Estrategias Nacionales, etc.

7. El Modelo propuesto tiene una estructura y secuencia lógica y ordenada de aplicación para evaluar el impacto, constituyendo una tecnología o procedimiento metodológico con una lógica científica, factible de aplicar y generalizar.

Recomendaciones:

1. Las estrategias de Capacitación de Cuadros no pueden concebirse sin tener claro y definidas las competencias gerenciales que deben poseer para el ejercicio de sus funciones y sobre esa base evaluar su impacto, salvando las insuficiencias de los análisis en este sentido que se han basado exclusivamente en la importancia del nivel de calificación formal o supuestos conocimientos adquiridos, así como en la cantidad de cuadros superados.
2. La demostración en términos de habilidades y comportamientos de los cuadros, medibles a través de resultados no solo debe ser visto desde el punto de vista económico convencional, sino de las transformaciones palpables en el entorno socio económico donde se desenvuelven.
3. Los planes de desarrollo de los cuadros deben reflejar el indisoluble nexo de las categorías **capacitación – competencias – desempeño gerencial – comportamiento – facultades – transferencia (transformación) – evaluación.**
4. Darle continuidad a esta investigación para puntualizar y/o perfeccionar el modelo propuesto, diseñando las fichas de competencias que se definen son necesarias como un elemento del modelo.
5. Como continuidad de la investigación y aún cuando en las conclusiones se plantea que el modelo para su aplicación tienen una lógica científica y metodológica factible de aplicar y generalizar, es necesario su aplicación de manera experimental para su validación definitiva y realizar los ajustes pertinentes de existir éstas.
6. El modelo puede ser aplicado en cualquiera de los sectores de la Administración Pública en la Provincia y tiene posible extensión a cualquier esfera de la producción y los servicios en general.

Bibliografía:

1. Administración de Recursos Humanos / Consuelo Mora... [et. al.]. – México: [s.n.], 1996. – [s.p.]
2. Abramo, L. (1997): Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo, Cinterfor
3. Abramo, L., Montero, C. y Reinecke, G. (1997). Cambio tecnológico, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: un balance. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo, Cinterfor
4. Arias Galicia, Fernando: Administración de Recursos Humanos / Fernando Arias Galicia. – México: Ed. Trillas, 1979. – [s.p.]
5. Armas, N., Lorente, J, Perdomo, J. M.: Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Curso Pedagogía 2003.
6. Añorga Morales, Julia, Valcárcel Izquierdo, Norberto y Del Toro González, Aida J.: Modelo de Evaluación de Impacto de Programas Educativos.
7. Añorga Morales, Julia: La Educación avanzada, ¿Mito o realidad? UASB. Sucre. Bolivia. 1994
8. Becker, G. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education
9. Borrego O. Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales, 2006, p. 136.
10. Byrnes, 1996. Citado en: Bransford, J. D.; Brown, A. L.; Cocking, R. R. et al. (1999) How people learn. Brain, mind, experience and school. Washington: Committee on Development in the Science of Learning; National Research Council; National Academy.
11. Cabrera Rodríguez, Julio Alberto. Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Artículo en soporte magnético. Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”, 2003.
12. Castellanos Cruz, R.: “Formación Total, Capacitación y Competitividad Empresarial hoy” <<http://www.eumed.net/ce/>> (Consulta del 25 de mayo del 2007)

13. Castellanos Simons D.: Aprendizaje y desarrollo / Gilberto García Batista y coautores, Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 2004, p. 291 – 313.
14. Castro Raúl, Intervención en la Reunión Ampliada del Consejo de Ministros donde se discutió el Proyecto de Plan de la economía nacional para el año 20011, Periódico Granma, 22 de noviembre del 2010, p 3.
15. Castro Ruz; Fidel: Reflexiones “El analfabetismo económico” y “La doble traición de la Philips.”
16. Castro Ruz Raúl: Discurso del 20 de diciembre del 2010 en la ANPP y otros sobre el tema.
17. Codina J. Alexis. Que hacen los directivos y que habilidades necesitan para su trabajo efectivo. Folletos Gerenciales. CCED. La Habana, 1998.
18. Codina, J. Alexis: Material de Estudio. CETED. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba, 1997.
19. Colomba, Nancy: “Evaluación, nuevas concepciones” <<http://www.monografias.com/trabajos11/conce/conce.shtml>> (Consulta del 19 de abril del 2012)
20. Columbié Santana, M, “Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los consejos de administración municipal”, Tesis en opción del Grado de Doctor, Universidad de La Habana, 2005
21. Columbié Santana, Mariela: La superación de los cuadros en Cuba: sus retos ante el tercer milenio. Compendio de Folletos Gerenciales. CCED, MES. La Habana, Cuba, 1999, p. 58 – 59.
22. Cowling, Alan: La Esencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales / Alan Cowling, Philip James. – [s.l. s.a.] – Ed. Prentice-Hall. – p. 40
23. Cuesta Santos, A. Formación y Competencias Laborales. Parte I. Gerencial. Revista informativa del Centro CIMEX de Capacitación. Año X. No. 1/2007.
24. Cuesta Santos, Armando: Tecnología de gestión de recursos humanos / Armando Cuesta Santos. - La Habana: Ed. Academia, 1999. -- p 205 p.
25. Chiavenato, Idalberto: Administración de los Recursos Humanos / Idalberto Chiavenato. - Santafé de Bogotá: Ed. McGraw-Hill, 1999. -- 699 p.
26. Dessler, Gary: Administración de personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994, p. 144
27. Diccionario de la Real Academia Española. Edición 22, 2001.

28. Documento acerca del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas
29. Enciclopedia Libre: Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales.
(Consulta del día 30 de septiembre del 2012)
30. Esquiver García, Reinier: “Valoraciones del estudio bibliográfico sobre la evaluación del impacto de la capacitación” <<http://www.monografias.com/trabajos32/impacto-capacitacion/impacto-capacitacion.shtml>> (Consulta del 19 de enero del 2012)
31. Fuentes González, Homero: Diseño Curricular y Evaluación basados en Competencias, Universidad de Cundinamarca, Colombia, 2002.
32. García, Carlos, Gerardo Gómez y otros: Economía Cubana: del trauma a la recuperación, Ed. Trillas, 1979. -- [s.p.]
33. García Colina F., Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey. Cuba. Folleto # 4 de abril del 2003.
34. García Colina, Fernando: “La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas” <<http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion-direccion/capacitacion-direccion.shtml>> (Consulta del 16 de enero del 2012)
35. García Colina, Fernando: “Procedimiento para medir el impacto de la capacitación en cuadros y reservas”. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial, Universidad de Camagüey, Cuba.
36. García Colina, Fernando. y Msc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial, Universidad de Camagüey, Cuba.
37. García Cuevas, José Luis: Tecnologías / José Luis García Cuevas. – p. 107 – 126. – Cuba. Amanecer del Tercer Milenio / Fidel Castro Díaz – Balart. – Madrid: Ed. Debate, 2002.
38. Gardner, H. () La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva. - Barcelona: Ed. Piados, 1988 [s.p.]
39. Goleman, D.: Emotional intelligence, why it can matter more than IQ. NewYork: Bantam Books; 1995.
40. Guevara Ernesto. El Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución. Revista Cuba Socialista 1962

41. Guevara, Ernesto: Che en la Revolución Cubana, ob. Cit, p. 137. Citado en Borrego O. Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales, 2006, p. 198.
42. Informe a la reunión Nacional de Análisis de la preparación y superación de Cuadros del año 2005 (Presentado por el MES el 26 de mayo del 2006).
43. Informe de Rendición de cuentas de la provincia de Ciego de Ávila a la Comisión Central de Cuadros (25 de septiembre 2001).
44. Informe Reunión Nacional de Análisis de la Preparación y Superación de Cuadros, Cuba, 2002 - 2006. Informe de rendición de cuentas de la provincia de Ciego de Ávila a la Comisión Central de Cuadros (25 de septiembre 2001).
45. Informes de Balance Anual del Cumplimiento de la Política de Cuadros de la provincia Ciego de Ávila (1996-2006).
46. Jackson, L. and Caffarella, R.S. (Eds.) (1994). New Directions for Adult and Continuing Education: Experiential Learning. No. 62. San Francisco: Jossey-Bass.
47. Katz, R. L. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 1955, p. 33-42
48. Koontz, Harold y Heinz Weihrich: Administración, una perspectiva global. - México: Ed. Atlas, 1991. - p. 56
49. Koontz, Harold. Elementos de administración moderna — Bogotá: McGraw-Hill, 1975. [s.p.]
50. Le Boterf, G. Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile, 1996.
51. Linares Borrel, María de los Ángeles: "Enfoque de mejora continua para la capacitación de directivos" <<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/mejcontcd.htm>> (Consulta del 16 de enero del 2012)
52. Louart, Pierre: Gestión de recursos humanos / Pierre Louart. – [s.l.]: Ed. Gestión, 1994. – [s.p.]
53. Marino Murillo, Vicepresidente de los Consejos de Estado y de ministros, ministro de Economía y Planificación, intervenciones en diciembre de 2010 en la ANPP.
54. MTSS (1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Resolución 21/1999, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.

55. Nickols, Fred: "Evaluating Training: There is no "cookbook" approach"
<<http://home.att.net/~nickols/evaluate.htm>> (Consulta del 6 de julio del 2012)
56. Norma Cubana 3001 / 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano - requisitos"
57. Norma Cubana No. 3000 / 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano - vocabulario"
58. Novick, M. (1998): "Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe. Su articulación con el aprendizaje de la empresa". Proyecto conjunto CEPAL/GTZ "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento profesional en América latina y el Caribe".
59. Novick, M : Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Un análisis cualitativo en el sector metal mecánico argentino. Buenos Aires.
60. Núñez Jover, Jorge: La ciencia y la tecnología como procesos sociales / Jorge Núñez Jover. – La Habana: Ed. Félix Varela, 1999. -- 245 p.
61. Osvaldo Martínez, Presidente de la Comisión Económica de la ANPP, intervención el 20 diciembre del 2010.
62. Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social. VI Congreso del PCC.
63. Proyecto: Investigación al subsistema de capacitación del recurso humano en las unidades de la corporación CIMEX en la ciudad de Ciego de Ávila. Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez", 2005.
64. Puttgrooss, A.; Krotsch C.P: "Universidad y Evaluación". Cuadernos, Aique. – Argentina: Ed. Grupo Editor S.A.
65. Sierra Quesada, Carlos E.: Metodología para medir el impacto de las acciones de capacitación sobre el desempeño individual y organizacional a partir del Perfil Competencias. II Taller de Capital Humano. La Habana, 2007.
66. Sikula, F: Administración de Recursos Humanos en Empresas / F. Simula. – México: Ed. Limusa, 1991. -- p. 236.
67. Sleight, D.: A developmental history of training in the United States and Europe. - Michigan State University, 1993. – [s.p.]
68. Spencer L. and Spencer S.: Competence at work: Models for superior performance. Ed: John Wiley & Sons, p. 11, 1993.

69. Sullivan, John: "Measuring Training's Effectiveness and Impact" <http://www.zigonperf.com/resources/pmnews/sullivan_meas_trng_eff.html> (Consulta del 6 de julio del 2012)
70. Valiente Sandó, Pedro: "Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos" <<http://www.monografias.com/trabajos16/evaluacion-directivos-educacion/evaluacion-directivos-educacion.shtml>> (Consulta del 25 de mayo del 2012)
71. Valle Cabrera, Ramón. La gestión estratégica de los recursos humanos / Ramón Cabrera Valle. – [s.l.] Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, 1995. – [s.p.]
72. WADE, P. (1994). Measuring the Impact of Training. Londres: Kogan Page.
73. Wayne R, Mondy: Administración de Recursos Humanos / Mondy Wayne, Robert Noe. - México: Ed. Prentice-Hall, 1997. - p. 289.
74. Whetten, David; Cameron, Kim: **Developing Management Skills**, Harper Collins Publishers, USA, 1991. Citado en: Codina J., A.: Página Web: <http://www.uh.cu/centros/ceted/clauastro/codina.html>. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? (Consulta del 28 de septiembre del 2012)
75. Zapata C., Rolando: "Medir el impacto de la capacitación" <<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/14.htm>> (Consulta del 19 de enero del 2013)



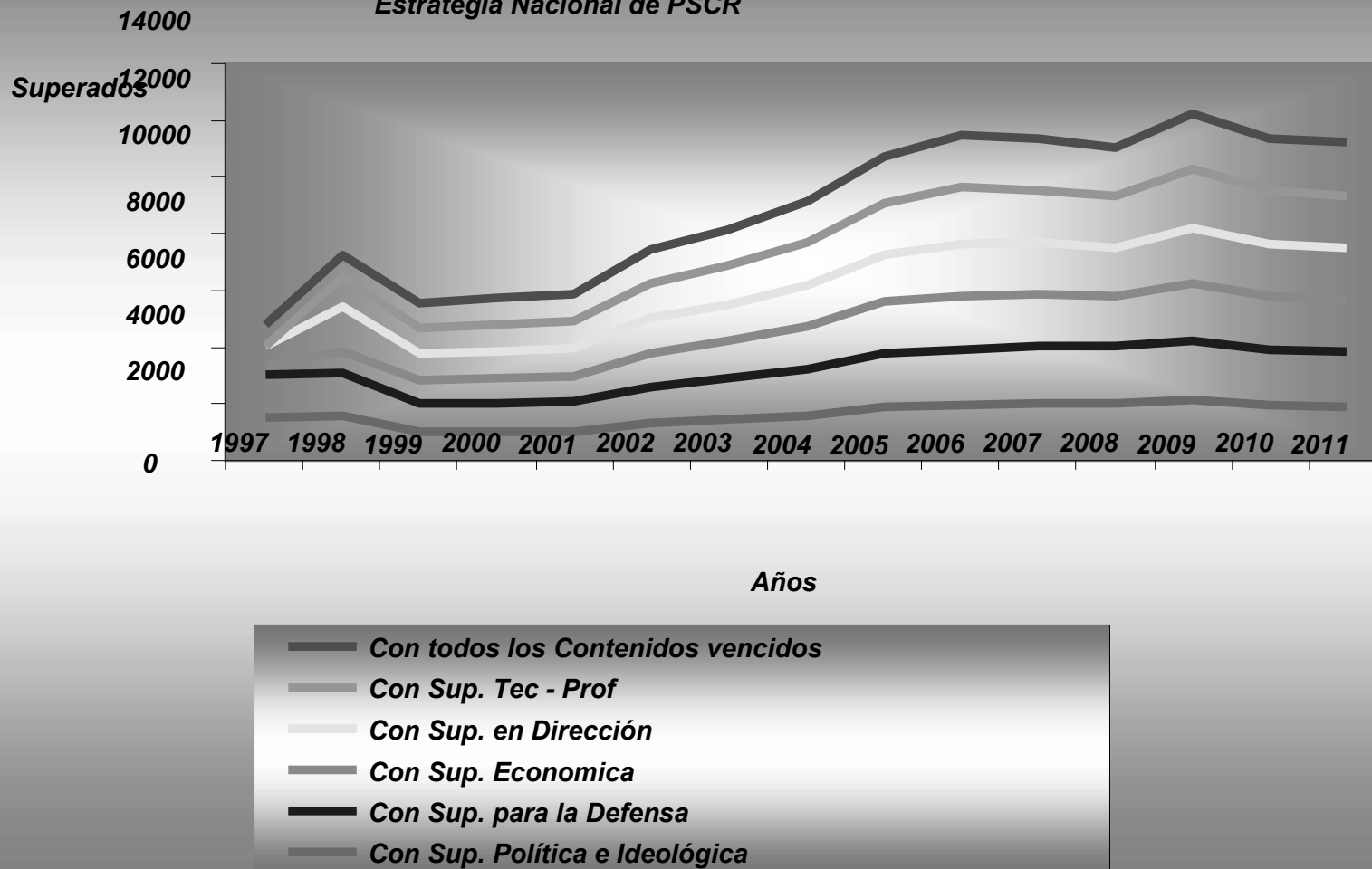
Anexo N° 1: Resultados de la Capacitación de Cuadros de la Subordinación Local y de las evaluaciones ex ternas realizadas.
Fuente: Registro Estadístico del Órgano de Cuadros del PPP, de la Contraloría General, de la Oficina Prov. de Admón Tributaria (ONAT) y la Unidad Central de Auditoría Interna (UCAI)

Años	Ctdad Cua Dros	Cantidad de Cuadros de la Subordinación Local con superación recibida por los contenidos de la Estrategia Nacional							Resultados de las Evaluaciones a Cuadros Acciones Externas								
		Sup Pol	Sup Def	Sup Econ	Sup Direc	Sup Tec Prof.	Con to dos los comp vencidos	%	Acc. de la UCAI			Acc.de la Contraloría C.A.		Acc.de la ONAT		Ctdad de Cuadros con seña lamientos	Medidas Disc./ Mov Cuadros
									Cdad	Def- Mal	PHD	Cdad	Def Mal	Cdad	MP sin aportar		
1997	1504	1504	1504	346	706		706	47								82	
1998	1553	1553	1553	745	1553	1103	745	48	49	29	13					55	44
1999	1002	1002	1002	861	922	882	861	86	56	37							24
2000	1001	1001	1001	910	932	971	918	92	96	49							41
2001	1033	1033	1033	929	950	981	929	90	108	1	3						25
2002	1301	1301	1301	1196	1223	1249	1196	92	99	24							
2003	1458	1458	1458	1298	1298	1356	1298	89	96	34	2						45
2004	1600	1600	1600	1520	1456	1520	1456	91	76	29	13						60
2005	1902	1902	1902	1807	1654	1826	1654	87	123	48	10						82
2006	1968	1968	1968	1870	1850	1968	1850	94	37	20	1			26	273,7		76
2007	2014	2014	2014	1853	1812	1833	1812	90	79	34	2			18	5 723,0		74
2008	2023	2023	2023	1760	1679	1861	1679	83	70	29	1	70	29	19	4 685,8	88	84
2009	2113	2113	2113	1986	1986	2071	1986	94	59	17		13	6	21	1 733,0	90	91
2010	1959	1959	1959	1861	1861	1861	1861	95	81	25	2	81	20	24	489,5	1062	112
2011	1914	1914	1914	1837	1837	1857	1837	96	123	18	2	85	18	14	12 594,8	815	68

Nota: Los datos sombreados en la tabla corresponden a acciones de Contraloría de CA de un trimestre

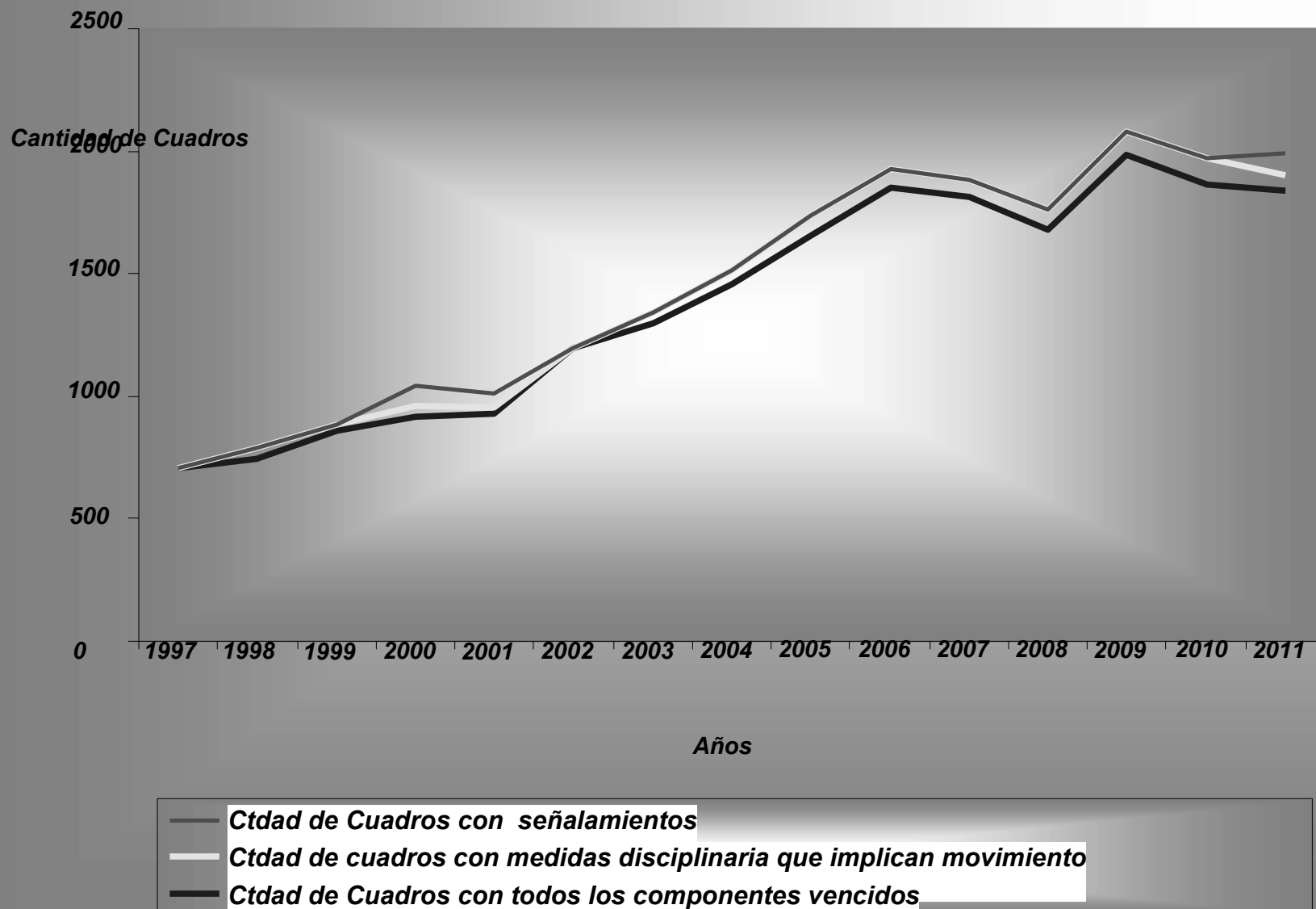


Cantidad de Cuadros
Anexo Nro.2: Tendencia del comportamiento de la
preparación de los Cuadros en los contenidos de la
Estrategia Nacional de PSCR





Anexo Nro.3: Tendencia de la cantidad de cuadros con todos los componentes vencidos, con señalamientos y con medidas disciplinarias





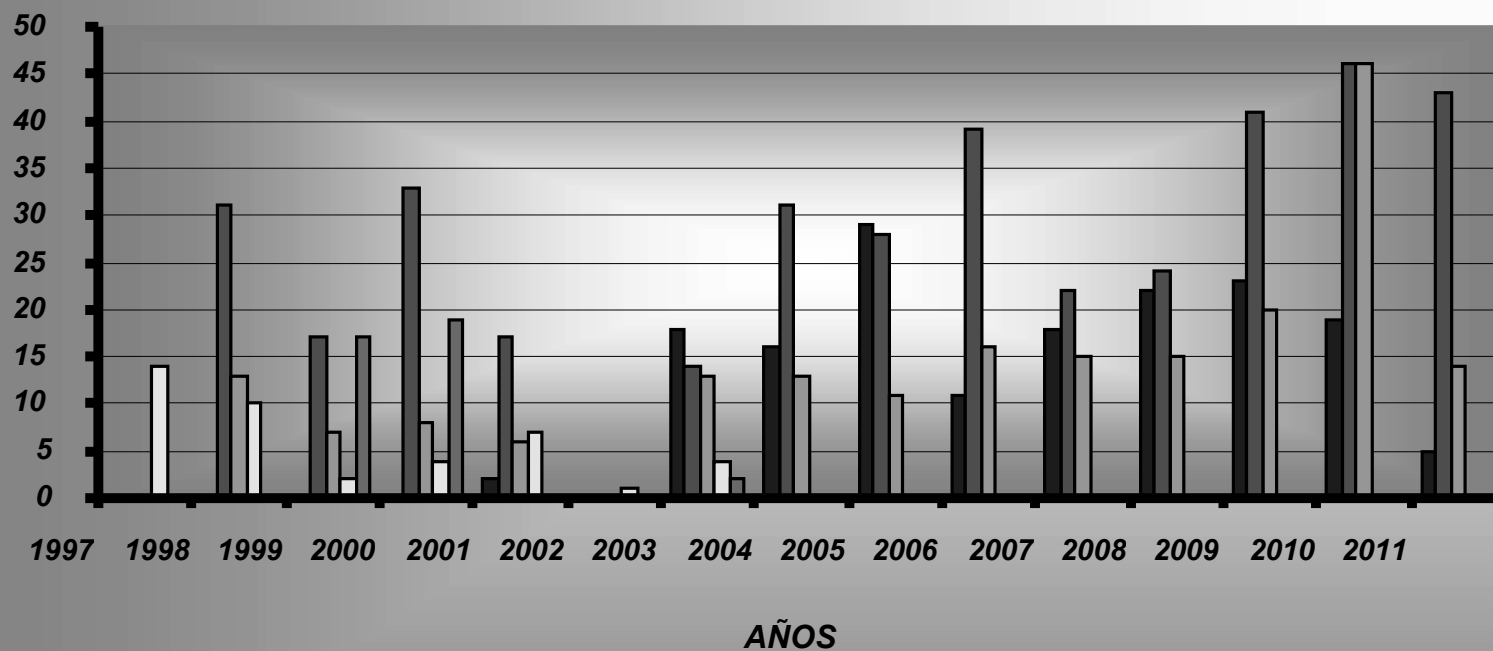
Anexo N^o 4: Análisis de Correlación de Pearson

VARIABLES		CANTIDAD DE CUADROS SUPERADOS	MEDIDAS DISCIPLINARIAS
Cantidad de cuadros superados	Correlación de Pearson	1	,879**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	14	13
Medidas disciplinarias	Correlación de Pearson	,879**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	13	13

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



CANTIDAD DE Anexo N^{ro} 5: Comportamiento de los movimientos de Cuadros



- Demociones Temporales
- Demociones Definitivas del Cargo
- Separación Definitiva de la Entidad
- Separación del Sector
- Sustitución por Pérdida de alguno de los Requisitos



Anexo N° 6: Resultados de las Auditorías (ONAT) a la Disciplina Tributaria y al Cumplimiento de la Ley 73/199



Años en que se realizan fundamentalmente acciones integrales

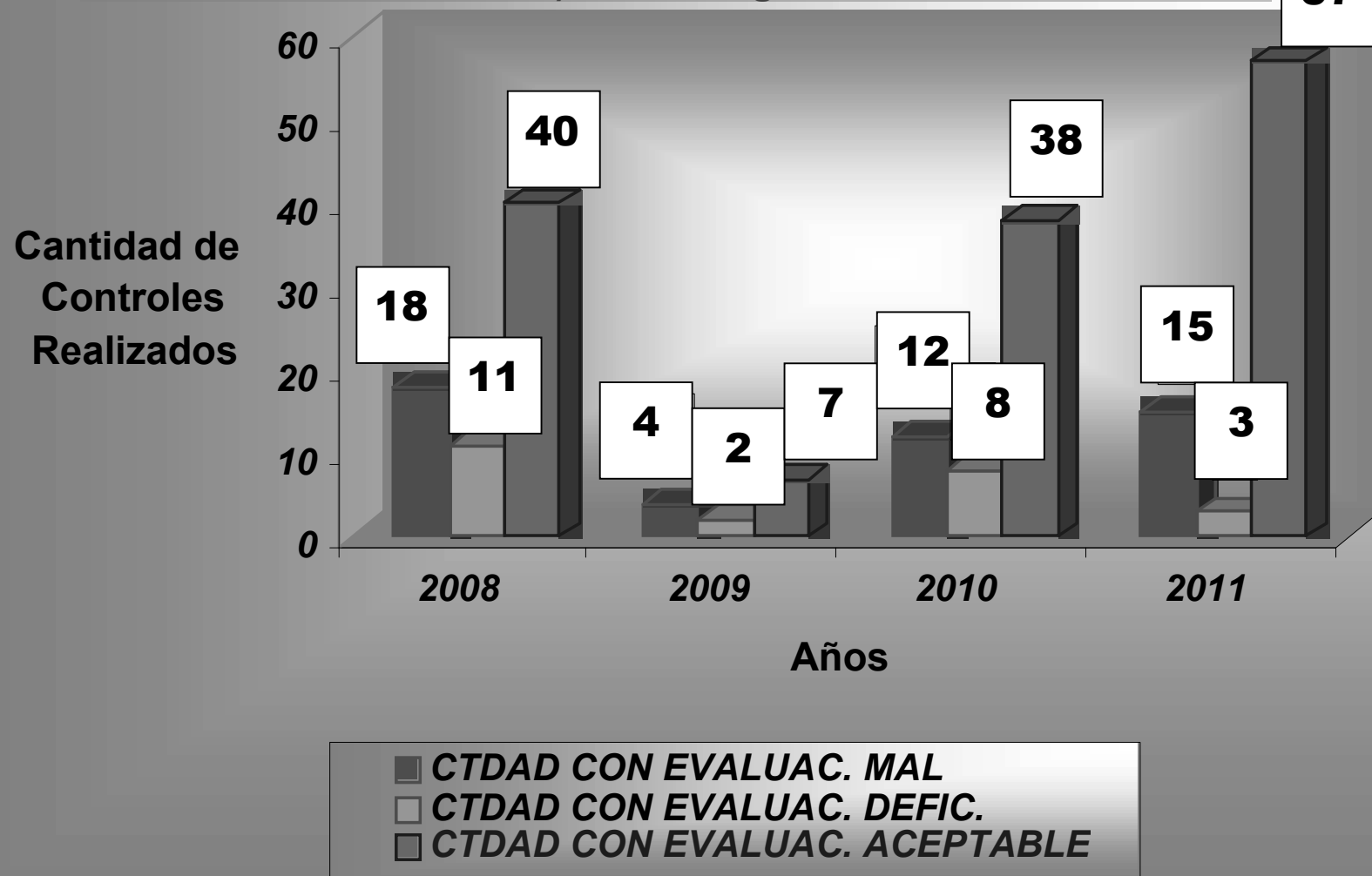


**Anexo N°7: Resultados de las Auditorías de la Unidad Central de Auditoría Interna (UCAI)
Del PPP Ciego de Ávila**





Anexo N^o 8: Resultados de las Auditorías de la Contraloría General de la Provincia de Ciego de Ávila



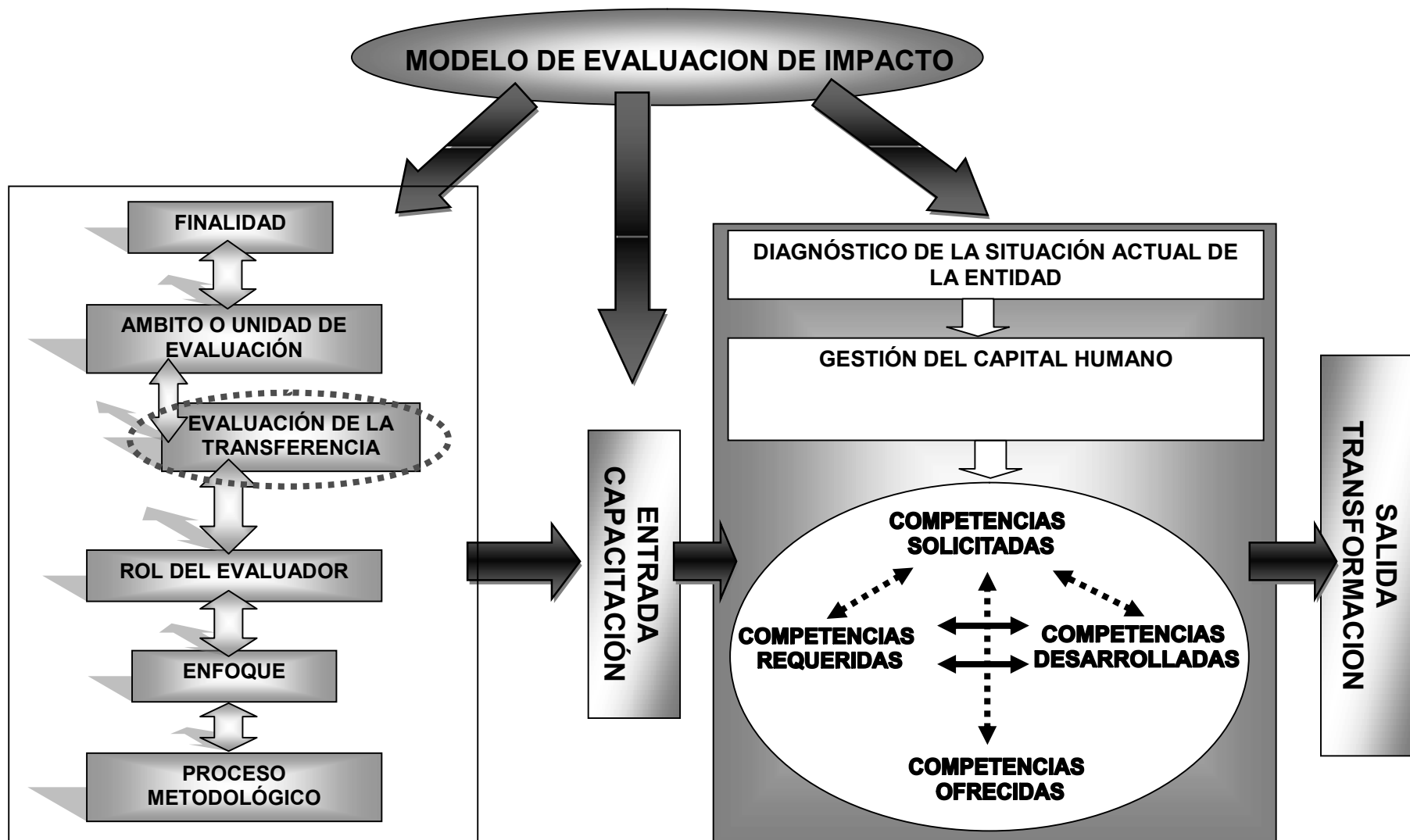


Ctdad	Acciones para	Ctdad Acciones	Ctdad	%	Resultados de los
Anexo N ^{ro} 9: Resultados de la satisfacción de los cursistas (Cuadros) (PNI) por la calidad de las Acciones recibidas en el año base utilizado (2003)					
			Año 2003	con Formac.	desarrolladas en el año 2003
1458	Formación Económica	15	696	89%	Satisfactorio
1458	Formación Gerencial	44	395	89%	Satisfactorio
1458	Formación Jurídica	63	1458	100%	Satisfactorio



Anexo Nro.10: Comparación internacional de los distintos sistemas de Capacitación

SISTEMA	PAÍS	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
Capacitación de Aprendices	• ALEMANIA • R. UNIDO (Pre-1980) • HOLANDA	• Fuerte asociación entre empleadores, sindicatos y go bierno. • Financiamiento: empresas y trabajadores • Certificación • Capacitación con alto contenido de tipo general
Baja rotación la boral y significa tiva capacitación por empresas	• JAPÓN	• Empleo permanente disminuye rotación • Empresas proveen capacitación general y específica • Capacitación incorporada en proceso productivo • Alto grado de homogeneidad en habilidades de lectura, escritura y matemáticas en el sistema educativo
Alta participa ción del Estado y base en el sis tema educativo	• SUECIA • NORUEGA • R.UNIDO (Post-1980)	• Capacitación general financiada por el Gobierno • Gobierno también puede financiar capacitación específica • Importancia de programas con base en el sistema educa tivo
Capacitación en base a un im puesto al em pleador	• FRANCIA • AUSTRALIA	• Distribuye costos sobre una base amplia de empleadores • No garantiza la capacitación de trabajadores no calificados ni de aquellos en empresas pequeñas
Capacitación en el trabajo y basada en el sistema educativo	• USA • CANADÁ	•Autonomía individual en inversiones de capacitación •Variadas fuentes de capacitación •Pocas calificaciones reconocidas a nivel nacional fuera de la educación formal •Capacitación del empleador es fundamentalmente de tipo específico





Anexo N^o.6: Resultados de las Auditorías (ONAT) a la Disciplina Tributaria y al Cumplimiento de la Ley 73/199

