



**República de Cuba
Universidad Mayor General Máximo Gómez Báez**

**TÍTULO: LA VALORACIÓN DEL EFECTO DE LA CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN
EMPRESARIAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS CUADROS EN EL
TERRITORIO DE CIEGO DE ÁVILA.**

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN)

Autor: Lic. Camilo Castellano Palomo

**Ciego de Ávila, 2008
“Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución”**

Universidad Mayor General Máximo Gómez Báez

**TÍTULO: LA VALORACIÓN DEL EFECTO DE LA CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN
EMPRESARIAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS CUADROS EN EL
TERRITORIO DE CIEGO DE ÁVILA.**

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER DIRECCIÓN)

Autor: Lic. Camilo Castellano Palomo

**Tutor: Dr.C. Carlos M. Martinó Sánchez
Msc. Francisco Rodríguez González**

Ciego de Ávila, 2008

“Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución”

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.

Por medio de la presente declaro ante el comité académico de la Maestría en Dirección que la tesis presentada es de mi autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de ella o en su totalidad no ha sido aceptada para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Ciego de Ávila, 15 de febrero del 2008.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.

Por medio de la presente apruebo que la Tesis “La valoración del efecto de la capacitación en dirección empresarial sobre el desempeño de los cuadros en el territorio de Ciego de Ávila” del autor Lic. Camilo Castellano Palomo, en opción al título de Máster en Dirección sea presentada al Acto de Defensa.

Para que así conste firmo la presente en Ciego de Ávila, el 23 de mayo del 2008.

Dr.c. Carlos Martinó Sánchez.

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.

Por medio de la presente se certifica que la Tesis “La valoración del efecto de la capacitación en dirección empresarial sobre el desempeño de los cuadros en el territorio de Ciego de Ávila”, del autor Lic. Camilo Castellano Palomo, en opción al título de Máster en Dirección fue defendida exitosamente con la evaluación de _____ puntos.

Para que así conste, firmamos la presente en Ciego de Ávila, el 31 de mayo del 2008.

Pensamiento.



“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” ⁽¹⁾

¹ “Documento acerca del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas”

Agradecimientos.



Quisiera agradecer por la colaboración prestada en la realización de esta investigación:

A mis tutores Dr. Carlos Martinó Sánchez y Msc. Francisco Rodríguez González, por la excelente tutoría y apoyo brindado;

A Raúl L. Mariño Muñoz, por sus consejos, sugerencias, la información prestada y ayudarme a revisar estrictamente la tesis;

A Jorge Félix González González, por su orientación y asesorías;

A Luis Pastor Carmenate, por su orientación metodológica;

A todos los expertos que evaluaron la propuesta;

Al claustro de profesores de la Maestría de Dirección;

A la Revolución Cubana.

Dedicatoria.



A mis padres Carmen y Oscar

A mi hermana Ailén

A mi esposa Grether

A toda mi familia

Resumen / Abstract.



RESUMEN

El desafío que supone alcanzar la excelencia empresarial en las condiciones actuales, implica también elevar al máximo el desempeño de los cuadros. La investigación **“La valoración del efecto de la capacitación en dirección empresarial sobre el desempeño de los cuadros en el territorio de Ciego de Ávila”**, del autor Lic. Camilo Castellano Palomo, tiene como objetivo conocer en qué medida la capacitación de los cuadros se constituye en un factor determinante en la mejoría y eficacia de los resultados relacionados con su desempeño. Se realiza utilizando la metodología cualitativa, para ello se proponen tres etapas generales: la contextualización del trabajo de investigación; el diagnóstico del problema y diseño de los procedimientos y la determinación de la validez interna del sistema de procedimientos. Las técnicas empleadas fueron: la revisión bibliográfica, la aplicación de encuestas y la implementación del criterio de expertos. En la investigación desarrollada la población seleccionada la constituyen los 22 cuadros que cumplen la condición de estar en sus plenas funciones directivas y a la vez cursar la Maestría en Dirección Empresarial (primera versión). Se obtuvo como resultados el sistema de procedimientos, el cual fue corroborado teóricamente a través del criterio de expertos, concordando estos tanto en la efectividad de su concepción teórica como en los resultados que se obtendrán con su implementación en la práctica empresarial. Por la actualización y novedad de su temática constituye un trabajo abierto a todo debate.

ABSTRACT

The challenge that's suppose to achieve excellent management in actual conditions, implicate also to elevate the performance of managers. The investigation "System of procedures for the valuation of the effect of the training in Management in the performance of managers from the organism of local subordination of the territory of Ciego de Ávila from author Camilo Castellano Palomo, has as objective to design a methodological system of procedures that permits to realize a valuation from effect of the training in the performance of managers to reduce the problems that they have. This investigation was made using qualitative methods, for it, there are three general stages: elaboration of the conceptual standard theory; elaboration of the system of procedures and corroboration from the incidence of the proposed in the solution of the problem. The techniques used were: the bibliographical revision, the application of inquires and the implementation of the experts approach amongst themselves. In the developed investigation, the selected population constitute the managers of organism of local subordination of the territory of Ciego de Ávila and it works with an intentional sample that is composed by directives that in the Masters of Direction of Ciego de Ávila in its first edition. It obtained as a result the system of procedures, which was corroborated theoretically through the approach of experts. This paper is open to debate because of its novelty and updating approach."

Tabla de Contenido.



INTRODUCCIÓN 1

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	3
<i>Primera etapa: del Medioevo a la Revolución Industrial</i>	3
<i>Segunda etapa: separando la capacitación del trabajo: la Revolución Industrial</i>	3
<i>Tercera etapa: el siglo XX</i>	4
<i>Las guerras mundiales</i>	4
<i>Conductismo, instrucción programada y máquinas de enseñar</i>	4
EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CAPACITACIÓN A DIRIGENTES EN CUBA A PARTIR DEL TRIUNFO DE LA REVOLUCIÓN.....	5
PROBLEMA CIENTÍFICO	8
OBJETIVO:	9

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y REFERENCIALES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SU EVALUACIÓN. 10

ASPECTOS GENERALES.	10
<i>Principios de la evaluación de la capacitación en Cuba</i>	13
<i>Tipos de evaluación</i>	14
<i>Modelos de capacitación y su evaluación</i>	15
<i>Las competencias directivas</i>	18
<i>Las competencias directivas para un desempeño exitoso en el puesto de trabajo</i>	21
<i>La transferencia al puesto de trabajo</i>	24
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS.....	26
LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS. SU CONCEPTO.	26
<i>La clasificación de las competencias</i>	29
LA VALORACIÓN DE LA TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO. ¿POR QUÉ MEDIRLA MEDIANTE UN ENFOQUE POR COMPETENCIAS?.....	31

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO 39

CARACTERIZACIÓN GENERAL.	39
-------------------------------	----

<i>Información general sobre los cuadros de los organismos de subordinación local del territorio de Ciego de Ávila. (Anexo 3).</i>	39
<i>Sobre la preparación y superación de cuadros en el componente de formación económica y de dirección en el territorio.</i>	40
<i>Manifestación del problema en los cuadros de los organismos de subordinación local del territorio de Ciego de Ávila.</i>	41
PROBLEMA CIENTÍFICO	42
OBJETO DE ESTUDIO	43
OBJETIVO:	43
CAMPO	43
TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	44
MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	44
ETAPAS Y TAREAS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	44
CAPÍTULO III: RESULTADOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	47
SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y DISEÑO DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS	47
<i>I. Valoración de la situación actual del problema científico en el contexto de la investigación.</i>	47
<i>II. Elaboración del sistema de procedimientos basado en un enfoque de competencias para la valoración del efecto de la capacitación.</i>	49
<i>III. Elaboración de las recomendaciones metodológicas para la aplicación de la propuesta.</i> ..	58
TERCERA ETAPA: DETERMINACIÓN DE LA VALIDEZ INTERNA DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS. ..	61
<i>I. Corroboración de la propuesta mediante el criterio de expertos.</i>	61
CONCLUSIONES GENERALES.	69
RECOMENDACIONES.	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	81
GLOSARIO	93

Introducción.



INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años se investiga cómo medir el efecto que sobre el desempeño de las personas tiene el proceso de capacitación, lo que de manera más frecuente se identifica como la “medición del impacto de la capacitación”.

A partir de la década del 90, en Cuba se han desarrollado diferentes programas nacionales para la capacitación de los cuadros en Dirección Estratégica, Contabilidad y Finanzas, enfoque Medio Ambiental, Computación, temas jurídicos y se está desarrollando la segunda etapa de Preparación Económica. A pesar del esfuerzo realizado, los resultados económicos y de desarrollo social no son suficientes; aún no se puede precisar qué parte corresponde a la capacitación y dentro de esta, al resultado que se espera por el desempeño de los cuadros, y qué parte corresponde a otros factores.

“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” ⁽²⁾

Todo problema de investigación es multicausal y aquí es evidente que influyen varios factores que pudieran estar vinculados los Recursos Humanos y la política de cuadros, e incluso, a otros elementos, no obstante, a partir de la intencionalidad del presente estudio estrechamente vinculado al proceso de capacitación y desarrollo de los cuadros y directivos, y la necesidad de elevar su nivel de eficiencia y eficacia, se centró la atención en el aspecto relacionado con la valoración del efecto de la capacitación en el desempeño de los cuadros.

El diagnóstico causal manifiesta que existe un reconocimiento explícito por los órganos del Estado y el Gobierno a todos los niveles y por aquellos organismos que han asumido la responsabilidad de la dirección y control de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros en el territorio. No obstante, se evidencian insuficiencias

² “Documento acerca del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas”

desde el punto de vista de la implementación de dicha estrategia ⁽³⁾, de las cuales las fundamentales son:

- 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.
- La ausencia de diseños metodológicos claros y simples para evaluar el impacto de las acciones de superación a partir de un enfoque de competencias.

La capacitación de los cuadros juega un papel importante en aras de cumplir los importantes y retadores objetivos que se planteó la Revolución Cubana, fundamentalmente los relacionados con el desarrollo económico y social y la Batalla de Ideas. Este subsistema de la política de cuadros arma a los mismos de las herramientas necesarias en la toma de decisiones y coadyuva al logro de resultados superiores en la gestión organizacional.

Las entidades y los hombres necesitan conocer en qué medida y cómo ha influido la capacitación recibida por los cuadros de dirección, puesto que así se conoce en qué

³ 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).

magnitud los problemas organizacionales son producto de una deficiente capacitación o consecuencias de otros aspectos. Además, de esta forma el dirigente se siente motivado e interesado en superarse de forma permanente, al conocer que los conocimientos alcanzados por esta superación le están dando una posición socialmente más útil dentro de su vida como profesional y que formalmente existe un reconocimiento por parte de la organización al respecto.

Antecedentes históricos de la evaluación de la capacitación en el proceso de capacitación.

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 y cambios conceptuales vinculados con ellas. Dichos momentos son según Félix Mitnik (2006, p 144): 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.

Primera etapa: del Medioevo a la Revolución Industrial

Esta etapa 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.

Segunda etapa: separando la capacitación del trabajo: 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. En 1800 se crearon las escuelas - fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas”.⁽⁴⁾

Tercera etapa: el siglo XX.

Durante este período 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).

Las guerras mundiales.

Las guerras 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.⁽⁵⁾

Conductismo, 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

⁴ Sleight, D.: A developmental history of training in the United States and Europe. - Michigan State University, 1993. – [s.p.]

⁵ Gardner, H. () La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva. - Barcelona: Ed. Piados, 1988 [s.p.]

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 le abandonó; la 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 una nueva disciplina científica que es la Andragogía, 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, ya sea que hayan cursado sólo la enseñanza primaria o la educación de la totalidad de una población, 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”. (6)

Evolución histórica de la capacitación a dirigentes en Cuba a partir del triunfo de la revolución.

La Formación y Desarrollo es una de las más viejas y a su vez actuales preocupaciones de los cuadros: lograr la perdurabilidad de las organizaciones que dirigen, manteniendo para ello lo que se ha dado a llamar “el equilibrio con el medio en que se insertan”. En las condiciones actuales este equilibrio se alcanza y perdura solamente si se logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La capacitación gerencial 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.

⁶ Ludojoski, R.: Andragogía o Educación del Adulto. México: Editorial Guadalupe, 1.972, p. 30 - 31

Esto se evidencia en la caracterización histórica que se presenta a continuación donde la Dra. Mariela Columbié Santana (2005) ⁽⁷⁾, en su tesis doctoral periodiza el proceso de capacitación realizado por el Estado y el Gobierno cubano desde el triunfo de la revolución hasta la fecha.

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

Etapas 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 Revolucionaria (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.

Etapas 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 Reservas (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.

⁷ 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

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 y 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 y 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.

Etapas 2000 en adelante: Esta etapa tiene como elemento característico el inicio y desarrollo de la Batalla de Ideas, que matiza política e ideológicamente la capacitación a dirigentes. Otro aspecto es el comienzo de la 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 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.

Desde hace unos años, en Cuba, se le ha dado un impulso al tema de la medición del impacto de la capacitación, particularmente en la preparación de dirigentes. El Ministerio de Educación Superior dispone de un grupo rector que coordina de forma sistemática esta tarea. Junto a ello la elaboración de ponencias, artículos y metodologías, han dado vida al debate necesario para desarrollar un tema tan relevante en el marco organizacional.

En este análisis histórico se pone de manifiesto que la capacitación de los dirigentes en Cuba ha evolucionado según los cambios en el entorno económico, político y social y acorde con los acontecimientos decisivos para la vida del país.

PROBLEMA CIENTÍFICO

El problema científico que se pretende resolver en este trabajo es el siguiente: Crear un sistema de procedimientos que permita conocer hasta qué punto la capacitación a los cuadros contribuye en la mejoría y eficacia de los resultados relacionados con su desempeño.

OBJETIVO:

Para dar respuesta al problema científico este trabajo se propone el siguiente **objetivo**: Conocer en qué medida la capacitación de los cuadros se constituye en un factor determinante en la mejoría y eficacia de los resultados relacionados con su desempeño, para poder tomar las decisiones pertinentes.

El trabajo se estructuró en tres capítulos. El primer capítulo está destinado a los antecedentes conceptuales y referenciales del proceso de capacitación y su evaluación.

En el Capítulo II se presentan los aspectos relacionados con la caracterización del objeto de estudio y la organización del trabajo.

Finalmente en el Capítulo III, se muestran los resultados de la investigación.

El aporte práctico de esta investigación es la formulación de un sistema de procedimientos para la valoración del efecto de la capacitación en dirección empresarial sobre el desempeño de los cuadros en el territorio de Ciego de Ávila a partir de un enfoque de competencias.

La novedad científica radica en la formulación de un sistema de procedimientos metodológicos viable para la medición con calidad del efecto de la capacitación y desarrollo de los cuadros, a partir del desarrollo del enfoque por competencias, lo cual implica una definición del carácter dialéctico sobre la misma, definición de las variables e indicadores que permiten dicha medición y la creación de un procedimiento que permita un conocimiento profundo del comportamiento de este fenómeno y en consecuencia poderlo gestionar en la organización, lo que garantiza un mejor desempeño individual y organizacional.

Capítulo I

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y REFERENCIALES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SU EVALUACIÓN.

Aspectos Generales.

La administración de recursos humanos es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, los valores, 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”.⁽⁸⁾

“La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.”⁽⁹⁾

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.⁽¹⁰⁾

⁸ Koontz, Harold y Heinz Weihrich: Administración, una perspectiva global. - México: Ed. Atlas, 1991. - p. 56

⁹ Wayne R, Mondy: Administración de Recursos Humanos / Mondy Wayne, Robert Noe. - México: Ed. Prentice-Hall, 1997. - p. 289.

¹⁰ Dessler, Gary: Administración de personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994, p. 144

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 la organización para lograr un desempeño exitoso.

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.”¹¹

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”.⁽¹²⁾

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:⁽¹³⁾

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

¹¹ Cuesta Santos, A. Formación y Competencias Laborales. Parte I. Gerencial. Revista informativa del Centro CIMEX de Capacitación. Año X. No. 1/2007.

¹² Norma Cubana No. 3000 / 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano”

¹³ Borrego O. Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales, 2006, p. 136.

Si se enfoca el análisis conceptual hacia la evaluación del impacto de la capacitación su definición presupone el análisis de un proceso que incluye tres etapas, las cuales son: evaluación, superación e impacto.

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: ⁽¹⁴⁾

- 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". ⁽¹⁵⁾

La evaluación del impacto de la capacitación ha de entenderse, por tanto, como "un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto" ⁽¹⁶⁾

¹⁴ Puttgross, A.: Krotsch C.P: "Universidad y Evaluación". Cuadernos, Aique. – Argentina: Ed. Grupo Editor S.A.

¹⁵ Achig, L. Autoevaluación de las Instituciones de Educación Superior: Guía para la autoevaluación de la Universidad de Cuenca. Ecuador, 1997.

¹⁶ 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.

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, 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.

De estas definiciones pueden extraerse algunas conclusiones sobre los rasgos que caracterizan la evaluación del proceso de capacitación:

- Es un proceso sistemático
- Presupone la emisión de un juicio de valor. Sin juicio de valor no puede hablarse de evaluación.
- Se sustenta en la información (rigurosa, fiable, válida)
- Se encamina a la mejora y elevación de los niveles de desarrollo de la organización y del capital humano que forma parte de ella como cultura de valores.

La evaluación del impacto de la capacitación a juicio del autor, no es más que la valoración del resultado que tiene el proceso de capacitación en las personas y en cómo estas aplican los conocimientos adquiridos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Principios de la evaluación de la capacitación en Cuba.

Según el informe de la Reunión Nacional de Análisis de la Preparación y Superación de Cuadros efectuada en el año 2005 los principios de la evaluación de la capacitación de los cuadros y sus reservas son los siguientes: ⁽¹⁷⁾

1. 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.
2. Responsabilidad compartida entre el centro de capacitación y las organizaciones en cuanto a los cambios a generar como resultado del proceso de capacitación.

¹⁷ Informe Reunión Nacional de Análisis de la Preparación y Superación de Cuadros, Cuba, 2005.

3. 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.
4. Lo imprescindible que resulta la determinación de las necesidades de capacitación (DNA) antes de iniciar el proceso de superación.
5. Unidad entre la capacitación, competencias laborales y cambio, relacionada con el cumplimiento de la misión organizacional.
6. La evaluación principal del impacto causado por la capacitación será por el desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige el capacitado.
7. 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.
8. Promoción del trabajo en equipo como vía para lograr la extensión del aprendizaje a la organización.
9. 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 como una estrategia maestra principal.

Aunque todos los principios son importantes, los principios que más se contemplan y sobre los que se parte en la realización de esta investigación son los números uno, dos, tres, cuatro, cinco y seis

Tipos de evaluación.

Teniendo en cuenta la estructuración y el enfoque elegidos, los procesos de evaluación pueden clasificarse en pseudoevaluaciones, evaluaciones cuantitativas puras (cuasi experimentales y experimentales) y evaluaciones mixtas o cuantitativas. (Anexo 1)

La objetividad y la independencia del evaluador en su trabajo hacen a la primera división entre pseudoevaluaciones y evaluaciones verdaderas.

La metodología y las herramientas empleadas dan lugar a la diferencia dentro de las evaluaciones verdaderas: presencia de grupo de control y uso de dispositivos cuantitativos y/o cualitativos.

La evaluación mixta es la más completa de todas, puesto que considera no solo los factores que son más medibles sino que se ocupa de la valoración de aquellos factores difíciles de cuantificar.

Modelos de capacitación y su evaluación.

Sobre la evaluación de la capacitación existen varios modelos. En esta investigación se van a estudiar algunos que por sus características se presentan intencionalmente.

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 coste-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 de número de ítems completados para determinar los estándares de rendimiento.

En Msc. García Colina F. y Msc. María de los Ángeles Morell Alfonso (2003) se considera que la evaluación este orientada en tres dimensiones a considerar:

La Dimensión Humana: debe recoger información referida a los cambios operados en el nivel conductual y enriquecimiento de valores en el directivo. Están orientadas al saber ser.

La Dimensión Técnica Profesional: Debe recoger información referida a los cambios asociados a las habilidades inherentes a la profesión de un cuadro. Están orientadas al saber hacer.

La Dimensión Económica: Vinculada a la aplicabilidad del aprendizaje y a los resultados obtenidos, los que en su mayoría pueden ser medidos cuantitativamente, y tienen que ver con el desempeño concreto en el trabajo de dirección. Están orientadas al saber estar.

Según estos autores, los resultados esperados de la capacitación en dirección a los cuadros han de tener como referencia las tres dimensiones y de ellas se seleccionarán los rasgos de las variables que deben ser modificados en el proceso en correspondencia con los objetivos a lograr.

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:

- Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
- Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
- Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
- 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.

En el ámbito de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo (transferencia al 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 tener en cuenta las dimensiones que ellos señalan en sus investigaciones y además, el estudio de las competencias asociadas a estas dimensiones.

Según estudios realizados por profesores del Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”, los cuatros momentos o niveles de la evaluación de la capacitación profesional son: ⁽¹⁸⁾ (Anexo 2)

1. Evaluación de la percepción
2. Evaluación del aprendizaje
3. Evaluación de la transferencia
4. Evaluación del impacto

Como esta investigación tiene por objetivo conocer en qué medida la capacitación de los cuadros se constituye en un factor determinante en la mejoría y eficacia de los resultados del desempeño de los mismos, para poder tomar las decisiones pertinentes, es importante aclarar, que en el caso de los cuadros, la transferencia al puesto de trabajo está estrechamente relacionada con los resultados colectivos de la organización.

Existen otros enfoques desde los que también se puede evaluar el impacto de la capacitación como son:

¹⁸Investigación 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.

- Enfoque pedagógico: se analiza la evaluación del impacto de la capacitación desde el punto de vista de la entidad capacitadora.
- Enfoque de costo beneficio: Se analiza la evaluación del impacto de la capacitación desde el punto de vista de los efectos económicos que esta ocasiona en la organización.

En este sentido, se debe destacar que aunque es importante realizar el análisis asumiendo una posición holística, esta investigación se enmarca en la valoración del efecto de la capacitación en el desempeño gerencial estudiando el asunto desde la posición organizacional y no desde el punto de vista pedagógico, puesto que los principales problemas detectados que se manifiestan en las organizaciones son desde la perspectiva de las ciencias administrativas. Por otra parte, en el contexto de nuestro país, el análisis costo beneficio de la capacitación carece relativamente de importancia si se tiene en cuenta que el estado revolucionario cubano garantiza gratuitamente las posibilidades de capacitación y superación en todos los niveles a diferencia de otros países. Por lo que se considera más significativo que este esfuerzo se revierta en términos de desarrollo socioeconómico y para esto, juega un papel fundamental el perfeccionamiento del desempeño gerencial, no importa cuanto haya que capacitar a los cuadros, si además se tiene en cuenta que el efecto de esa capacitación debe reportar beneficios mientras el cuadro sea capaz de retener lo aprendido, aplicarlo en su puesto de trabajo y extender sus logros a la organización.

Las competencias directivas.

El objetivo de esta investigación es evaluar el efecto de la capacitación a los cuadros que cumplen la condición de estar en sus plenas funciones directivas y a la vez cursar la Maestría en Dirección (primera versión) a través de un enfoque de competencias, por lo que un aspecto clave en este modelo de evaluación son las competencias que debe desarrollar un cuadro para desarrollarse exitosamente en su puesto de trabajo.

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”.⁽¹⁹⁾

Por otra parte, 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:⁽²⁰⁾

- 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

¹⁹ Fuentes González, Homero. Diseño Curricular y Evaluación basados en Competencias, Universidad de Cundinamarca, Colombia, 2002.

²⁰ Le Boterf, G. Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile, 1996.

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.

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.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización). El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de la formación de los cuadros. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg ⁽²¹⁾,

²¹ Spencer L. and Spencer S.: Competence at work: Models for superior performance. Ed: John Wiley & Sons, p. 11, 1993.

donde gráficamente dividen las competencias 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, 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.

El autor considera que ambos conceptos deben estar imbricados pues no solo es importante saber, querer y poder actuar sino que también es primordial la voluntad y el compromiso asociadas a los comportamientos y actitudes, o sea, el saber ser y estar que se encuentran dentro de los valores humanos en general. Por tanto, a la hora de definir las competencias, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: el saber hacer; el querer hacer; el poder hacer; el saber ser y el saber estar.

Las competencias directivas para un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta el vertiginoso avance desde el punto de vista técnico, social y económico, donde las organizaciones cambian de un modo cualitativo, surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. 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.

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. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización".⁽²²⁾

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 inicios de la década del 90, con el objetivo de "...identificar los elementos que constituyen una administración efectiva...".⁽²³⁾

El análisis de las entrevistas produjo 60 características de los cuadros efectivos. Las diez más reiteradas fueron:

- comunicación verbal (incluye la escucha).
- administración del tiempo y del stress.
- administración de decisiones individuales.
- identificación, definición y solución de problemas.
- motivación e influencia sobre otros.
- delegación.
- establecimiento de metas y articulación de una visión.
- autoconocimiento.
- desarrollo y trabajo en equipo.
- administración de conflictos.

En este sentido, Howard Gardner resume las inteligencias personales en cinco competencias principales:⁽²⁴⁾

²² Norma Cubana No. 3000 / 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano"

²³ 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)

²⁴ 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.

- 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.

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 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 de trabajo.

El autor de esta investigación 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 este todos los conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes y valores que el cuadro haya asimilado durante los cursos de capacitación.

Sobre las características del directivo o cuadro en el socialismo, hablando en términos cubanos, el Comandante Ernesto Guevara de la Serna se refería: ⁽²⁵⁾

“(...) A esta altura podemos preguntarnos, ¿Qué es un cuadro? Debemos decir que, un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y

²⁵ 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.

trasmitirlas 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.

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, que es el cimiento sobre el que se levanta el código de ética de los cuadros y además coincide en su concepto con las competencias de los profesores de Michigan e Illinois dadas 20 años después y las de Howard Gardner en su libro.

La transferencia al puesto de trabajo.

Al referirse a la transferencia al puesto de trabajo, se parte de la hipótesis de que no siempre el participante en las acciones formativas vaya a aplicar en su puesto de trabajo las competencias adquiridas. Por lo que es de vital importancia práctica aquí establecer las diferencias entre aprendizaje y transferencia al puesto de trabajo.

Aprendizaje: desde el punto de vista pedagógico es el proceso de asimilación y exteriorización de información y comportamiento en un contexto formal y aséptico de enseñanza. ⁽²⁶⁾

²⁶ 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.

Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia. ⁽²⁷⁾

Por su parte, la Dra. Doris Castellanos Simons opina que aprendizaje es: “El proceso de apropiación de los contenidos y las formas de conocer, hacer, convivir y ser, contruidos en la experiencia socio – histórica, en el cual se producen, como resultado de la actividad del individuo y de la interacción con otras personas cambios relativamente duraderos y generalizables, que le permiten adaptarse a la realidad, transformándola y crecer como personalidad”. ⁽²⁸⁾

Transferencia al puesto: proceso de exteriorización y generalización de lo aprendido a otras situaciones fuera del contexto formal de aprendizaje, bajo condiciones no controladas y turbulentas. ⁽²⁹⁾

La transferencia es 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

²⁷ Diccionario de la Real Academia Española. Edición 22, 2001.

²⁸ Castellanos Simons D.: Aprendizaje y desarrollo / Gilberto García Batista y coautores, Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 2004, p. 291 – 313.

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.

aprendizaje y con todo el trabajo previo de diagnóstico de esas necesidades, incluyendo la etapa de identificación de los estándares del desempeño en la conformación de la matriz de competencias laborales.

El Dr. Fernando García Colina plantea: “(...) el trabajo evaluador podrá concentrarse en la recogida de información 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⁾

El autor considera que para evaluar la transferencia al puesto de trabajo se debe partir del análisis de las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente. Estas competencias son aquellas que permiten un correcto desempeño en el puesto de trabajo, cumpliendo con todas las tareas del mismo de forma satisfactoria.

Fundamentación teórica del sistema de procedimientos.

Las competencias directivas. Su concepto.

El contexto contemporáneo ofrece tres características resaltantes: la turbulencia de cambios cada vez más rápidos, profundos y globales; la incertidumbre asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y, finalmente, la complejidad determinada por la globalización de un entorno sistémico donde todo se relaciona con todo y nada se concibe al margen de ese sentido de totalidad.

En este sentido las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que pueden determinar su lugar en el mundo organizacional.

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

Basado en los criterios de los autores en el estudio documental que se realizó, 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 materializan en términos de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores.

Las competencias directivas en particular, y las competencias en general, son un factor esencialmente subjetivo puesto que el desarrollo de los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores depende de la conciencia del hombre y solamente es objetivo la capacidad que posee la persona en términos de coeficiente intelectual, que es lo que le permite a la persona asimilar con mayor o menor rapidez y profundidad los conocimientos. Por tanto, se debe partir de la premisa que todos los hombres no son capaces de desarrollar competencias de la misma forma. Esto da la idea también que hay cuadros más competentes y capaces que otros.

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 bajo un estilo de dirección ajustado a las condiciones organizacionales bajo las que se esté administrando.

Un elemento clave de la evaluación de la transferencia al puesto de trabajo mediante un enfoque por competencias es identificar dichas capacidades como elementos susceptibles de medición y, por tanto, de mejora, por lo que la acepción más coherente con el enfoque de competencias es la que considera a éstas como:

Un conjunto de comportamientos observables y medibles de modo fiable, relacionados causalmente con un desempeño de éxito o excelente en un contexto laboral y organización determinados.

Para que el profesional desarrolle los comportamientos observables asociados a una competencia (hacer), es necesaria la presencia conjunta de los cinco componentes de las competencias: lo que sabe (su conocimiento); lo que sabe hacer (sus habilidades y aptitudes para poner en práctica esos conocimientos); saber ser o estar (sus actitudes y

valores); querer hacer (su motivación) y poder hacer (aptitud profesional, los recursos disponibles, lo favorable del medio). (Figura 1)

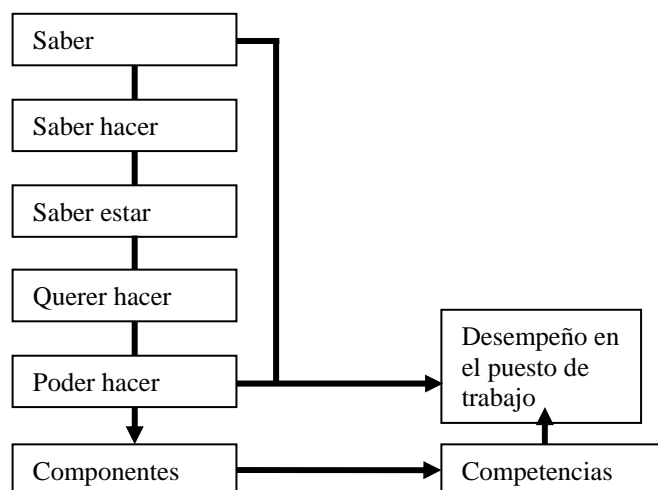


Figura 1. Integración componentes – competencias – desempeño en el puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Algunas conclusiones sobre el concepto de competencia.

1. 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.
2. Sólo forman parte de la competencia aquellos elementos que conducen a un rendimiento superior.
3. 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.
4. Todos los hombres no son capaces de desarrollar competencias de la misma forma.
5. Las competencias tienen máxima utilidad cuando:
 - Reflejan características que llevan al éxito en un entorno organizativo determinado.
 - Están expresadas en comportamientos.

- Dichos comportamientos están ordenados en una escala y pueden ser evaluados y medidos.

La clasificación de las competencias.

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, de logro y acción.

Gracias a los estudios rigurosos del profesor Mc. Clelland de la Universidad de Harvard, ha sido posible la determinación e identificación de las competencias. Estas se sintetizaron en páginas anteriores, pero por la importancia que tienen desde la posición teórica adoptada en esta investigación, y su vínculo con el aporte, se profundizan a continuación:

Competencias de logro y acción.

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios.

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

Competencias de Influencias

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias Directivas

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de Eficacia Personal.

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

En esta investigación se propone como parte del sistema de procedimientos para evaluar la transferencia de la capacitación al desempeño gerencial, el instrumento de identificación de competencias de Mc Clelland, por ser un material validado científicamente, reconocido internacionalmente y probado en el contexto de nuestro país en trabajos investigativos y de consultorías desarrollados por profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

La valoración de la transferencia al puesto de trabajo. ¿Por qué medirla mediante un enfoque por competencias?

Se entiende por valoración de la transferencia al puesto de trabajo la comprobación del grado en que se está produciendo la puesta en práctica del aprendizaje, así como la observación de aquellos signos de comportamientos que muestren cambios en los hábitos de trabajo de los trabajadores que han participado en acciones formativas.

La transferencia al puesto de trabajo se debe valorar mediante un enfoque por competencias puesto que estas son las que en última instancia se necesitan desarrollar a través de los programas de capacitación.

Entre las competencias directivas y el desempeño en el puesto de trabajo existe una estrecha relación. 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 este todos los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que el cuadro haya asimilado durante los cursos de capacitación. En rigor, las competencias

son una condición necesaria pero no suficiente para la transferencia. Para que exista transferencia es necesario extender las competencias desarrolladas en los programas de capacitación al puesto de trabajo.

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, se debe tener en cuenta que los objetivos de aprendizaje estén trazados sobre la base de desarrollar conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que satisfagan las necesidades de capacitación creadas por las competencias directivas necesarias que se determinaron.

El punto de partida es el diseño del puesto de trabajo y la determinación de las competencias directivas necesarias. 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 comienza a transferir los mismos a su puesto de trabajo.

El modelo que explica este sistema gráficamente es el siguiente:

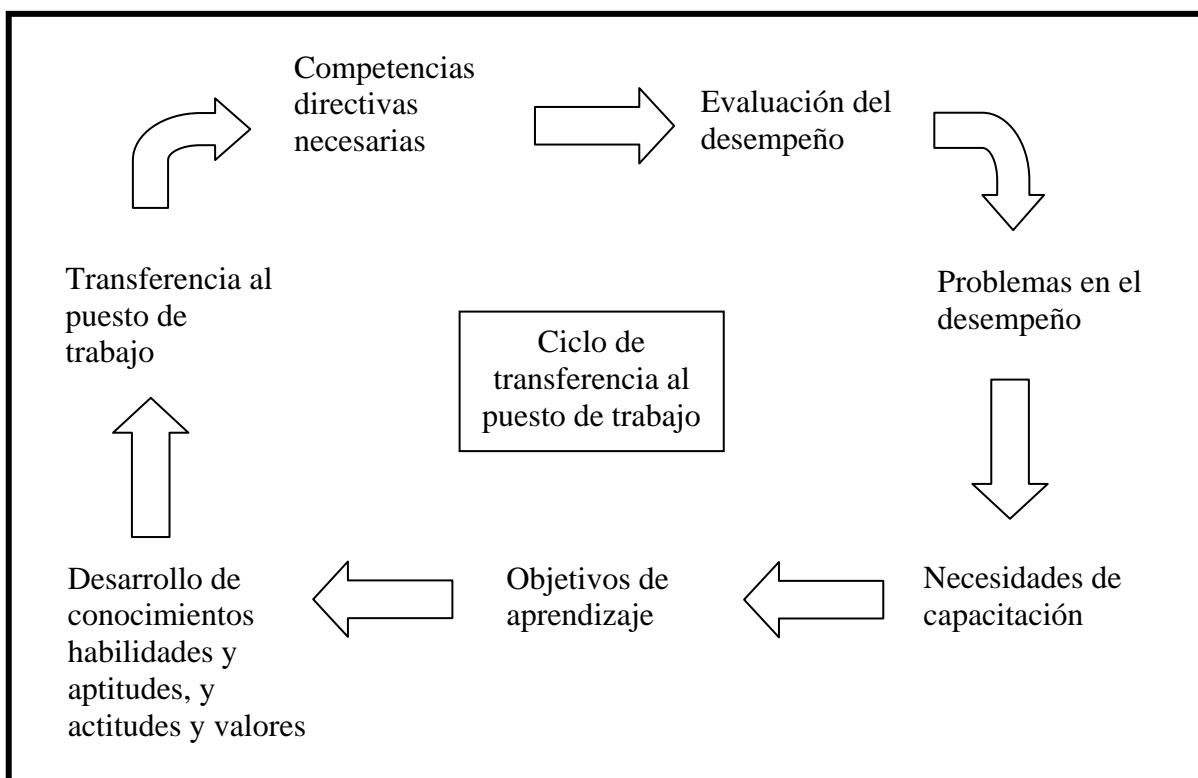


Figura 2. Esquema del ciclo de transferencia al puesto de trabajo. Fuente: Elaboración propia a partir de: Investigación al subsistema de capacitación del recurso humano en las unidades de la corporación CIMEX en la ciudad de Ciego de Ávila. Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”, 2005.

La naturaleza del proceso de capacitación, cuando es vista como series de procedimientos para hacer posible la adquisición de conocimientos habilidades y aptitudes, y actitudes y valores, sugiere un modelo de sistema abierto e integrado.

La medición de las competencias para la valoración de la transferencia al puesto de trabajo.

Dado que las competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral: planificación del adiestramiento, valoración de la transferencia al puesto de trabajo, evaluación de potencial, selección o promoción de personal. En el marco de esta investigación, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características

de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de capacitación y desarrollo.

En este sentido, se debe considerar que cualquier programa de capacitación gerencial es eficaz si se ha producido la adquisición de competencias por los cuadros, provoca transferencia si estas competencias son desplegadas por los directivos en el ámbito laboral y es pertinente si se resuelve el problema que dio origen a la capacitación. (Tabla 1)

1)

La capacitación gerencial exitosa implica que se ha producido...	Eficacia	Transferencia	Pertinencia
...la adquisición de competencias...			
...que se despliegan en el ámbito laboral...			
...resuelve el problema que originó la capacitación			

Tabla 1. La capacitación desde la perspectiva de su efecto en el desempeño gerencial. Fuente: elaboración propia a partir de: Mitnik, Félix. Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas — Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2006 — 375 p

Como se puede observar el desarrollo de competencias es una condición necesaria pero no suficiente para que la capacitación sea lo efectiva que debe ser. Para ello, estas competencias deben aplicarse en el contexto laboral y resolver los problemas que originaron el proceso de capacitación.

Ahora bien, 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 inteligencia, 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 impactan en el desempeño individual de los cuadros.

Capítulo II

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Caracterización general.

Información general sobre los cuadros de los organismos de subordinación local del territorio de Ciego de Ávila. (Anexo 3).

En el año 2006 se contaba en la provincia con 2033 cuadros. Se observa que la tendencia de este indicador a partir del análisis de su serie histórica es al crecimiento, pues el número de cuadros ha aumentado en un 56% si se compara con el año 2002.

Teniendo en cuenta los niveles de dirección, en el 2006 se encontraban en el nivel de dirigentes intermedios 564 cuadros (27.7%) y como directivos 1469 (72.3%). Teniendo en cuenta la proporción en que varían los valores relativos de cada uno de los años, se observa que existe una tendencia al crecimiento de los cuadros que ocupan la categoría de directivos y una tendencia decreciente de los cuadros que ocupan el nivel intermedio.

Teniendo en cuenta el nivel profesional, existe un alto por ciento de cuadros egresados del nivel superior (73.2% del total en el 2004), correspondiendo al nivel medio superior el 11.5% en el 2004 y al nivel técnico medio el 12.5%.

Durante el último quinquenio, la estructura de los directivos teniendo en cuenta el género, si es cierto que ha aumentado en comparación con otros años atrás, se ha mantenido estable, representando las mujeres aproximadamente el 40% del total de directivos.

Teniendo en cuenta la composición del total de directivos por raza, se observan ligeras tendencias al decrecimiento de la ocupación de cargos de dirección por negros y mestizos. Lo mismo sucede con la edad, puesto que en el 2005, sólo el 20.8% del total de directivos, eran menores de 35 años.

Teniendo en cuenta la cantidad de cuadros por sector, según información del año 2002, la mayor cantidad de cuadros pertenecen a los organismos de la subordinación local vinculados a los sectores de educación, comercio y salud en orden de prioridad.

Sobre la preparación y superación de cuadros en el componente de formación económica y de dirección en el territorio.

Durante el quinquenio 2002 – 2006 la estrategia de superación en materia de Formación Económica y de Dirección se ha cumplido satisfactoriamente. Tomando como ejemplo datos del Informe del Balance Nacional de Preparación y Superación de Cuadros en el año 2006 estos dos componentes de la estrategia se comportaron de la siguiente forma:

1. En el componente de formación económica se cerró el 2006 con el 94% de los cuadros superados el cual fue cumplido al 102% en el caso de los dirigentes intermedios, y el 101% en los directivos, de manera que contra el compromiso se sobre cumplió al 101%.
2. En el componente dirección de igual manera se planeó superar el 90% de los cuadros, cumpliéndose al 103% en los dirigentes intermedios y al 105% en los directivos.

Los datos que se muestran en el Anexo 4, tomados de los Informes de los Balances Nacionales de Preparación y Superación de Cuadros del período en estudio, demuestran que en materia de estos dos componentes la estrategia se ha cumplido exitosamente, de forma que como promedio más del 90% de los cuadros participan en programas de capacitación relacionados con estas disciplinas.

Como se observa, la capacitación está siendo recibida por un por ciento elevado de cuadros, y es un indicador que demuestra la prioridad que se le otorga a esta estrategia en la preparación y superación de cuadros del país.

Sin desconocer el prestigio y capacidad demostrada por los dirigentes cubanos a todos los niveles y en todos los territorios del país en estos años de Revolución, a pesar del impulso y la importancia que el estado y el gobierno le ha dado al tema de la capacitación, en la actualidad son evidentes las insatisfacciones e insuficiencias que se manifiestan de forma general en el desempeño de los cuadros y en el propio proceso de dirección en los organismos y organizaciones estatales.

Manifestación del problema en los cuadros de los organismos de subordinación local del territorio de Ciego de Ávila.

A partir del estudio de los Informes de los Balances Nacionales de Preparación y Superación de Cuadros que se desarrollaron durante el período 2002 - 2006, se determinaron los principales problemas que existen en el tema de la capacitación, relacionados con el desempeño gerencial de los cuadros.

Entre las insuficiencias que se señalan en los citados informes se encuentran: ⁽³³⁾

- Incapacidad de algunos directivos de garantizar resultados adecuados en la proyección y aplicación de la política de cuadros, lo cual se evidencia en:
 1. Alto por ciento de cargos sin cubrir por no existir la reserva preparada.
 2. Tendencia a la improvisación y el formalismo en la selección y promoción de los cuadros.
- Deficiencias en los métodos y estilos de dirección, especialmente en lo relacionado con la planificación, organización y control del trabajo, todo lo cual se evidencia por el hecho de que las recomendaciones más frecuentes que aparecen en las evaluaciones de cuadros están vinculadas a estos aspectos.
- Aumento 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.
- Insuficiencias en la supervisión y el control interno 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.
- La falta de correspondencia entre la Planificación Estratégica de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), las Entidades y los Consejos de

³³ 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).

Administración Pública (CAP) con sus respectivas Estrategias de Preparación y superación de Cuadros y Reservas, realizándose ambos procesos por los equipos de dirección como elementos independientes.

- No se ha llevado la cultura a las organizaciones de las estrategias y planes de capacitación hasta la base, con la sistematicidad que ya se realiza a nivel de los OACE y de los CAP con sus organizaciones inmediatas inferiores.
- La atención, estimulación y superación de los entrenadores aún no da la respuesta necesaria al papel e importancia de los mismos en el sistema de capacitación.
- No es una generalidad la correspondencia entre lo que se dice y lo que la práctica refleja con relación a la importancia de la capacitación de cuadros y reservas.
- Las necesidades de capacitación aún cuando se ha avanzado sustancialmente, en muchos organismos no tienen una fundamentación en el desempeño requerido.
- En las reuniones nacionales de preparación y superación de cuadros no se analiza en profundidad cómo ha influido esta preparación y superación en el desempeño de los mismos y en los resultados organizacionales.
- La determinación de las necesidades de aprendizaje, aún cuando se ha avanzado considerablemente, resulta insuficiente con relación al diagnóstico que evidencia la necesidad de la capacitación..

En el informe del Balance Nacional de Preparación y Superación de Cuadros se plantea además que: “Con relación al trabajo científico investigativo relacionado con este tema, si bien se ha obtenido resultados parciales en el territorio que se refieren a propuestas metodológicas de indicadores de medición del impacto aún no se han concretado en 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 fue recientemente aprobado” ⁽³⁴⁾

PROBLEMA CIENTÍFICO

El estado, a través de su sistema empresarial, utiliza muchos recursos, materiales y financieros, para promover la capacitación de sus directivos a todos los niveles. Sin

³⁴ Informe Reunión Nacional de Análisis de la Preparación y Superación de Cuadros, Cuba, 2006

embargo, los resultados relacionados con el desempeño de los mismos no siempre se corresponden con las expectativas estaduales de mejoría y eficacia.

El problema científico que se pretende resolver en este trabajo es el siguiente:

Crear un sistema de procedimientos que permita conocer hasta qué punto la capacitación a los cuadros contribuye en la mejoría y eficacia de los resultados relacionados con el desempeño de los mismos.

OBJETO DE ESTUDIO

Partiendo del problema científico, el **objeto de estudio** lo constituyen aquellos cuadros que se capacitan por medio de una Maestría en Dirección.

OBJETIVO:

Para dar respuesta al problema científico este trabajo se propone el siguiente **objetivo**:

Conocer en qué medida la capacitación a los cuadros se constituye en un factor determinante en la mejoría y eficacia de los resultados relacionados con el desempeño de los mismos, para poder tomar las decisiones pertinentes.

CAMPO

El **campo** donde se desarrollará el trabajo es la capacitación empresarial, como elemento integrador del sistema de los Recursos Humanos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación que se lleva a cabo se enmarca en el contexto del tipo de **investigación exploratoria**, por lo que al adentrarse en la temática que se pretende estudiar, de la que no se tiene reporte alguno a nivel nacional y mucho menos en nuestra provincia, se prescindió del planteamiento de algún tipo de hipótesis.

POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Partiendo de los criterios operacionales del trabajo que se lleva a cabo, se trabajará con los 22 cuadros que cumplen la condición de estar en sus plenas funciones directivas y a la vez cursar la Maestría en Dirección (primera versión).

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para realizar esta investigación se aplicaron métodos científicos teóricos y empíricos como son los que a continuación se nombran:

Se aplicó el método histórico – lógico al estudiar la evolución de la capacitación y la evaluación de su impacto, la técnica empleada para implementar este método fue la revisión bibliográfica.

Al descomponer las diferentes partes que conforman la capacitación y la evaluación de su impacto para posteriormente unir esas partes comprendiendo los mecanismos que las relacionan, se aplicó el método de análisis y síntesis.

Al realizar la corroboración de la hipótesis mediante criterios de expertos que confirmen el valor del sistema de procedimientos propuesto para elevar el desempeño gerencial, se desarrolló el método hipotético deductivo.

Se usó la encuesta para realizar el diagnóstico del problema, como una propuesta de instrumento para determinar el estado de las competencias que debe tener el cuadro cubano y como parte de un instrumento que evalúe el sistema de procedimientos propuesto mediante la aplicación del criterio de expertos.

ETAPAS Y TAREAS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

PRIMERA ETAPA: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

TAREAS:

1. Determinación de los antecedentes históricos de la evolución de los procedimientos de medición del efecto de la capacitación en el proceso de capacitación.
2. Caracterización gnoseológica, metodológica, sociológica de la capacitación.
3. Caracterización gnoseológica, metodológica, sociológica de los procedimientos de medición de impacto de la capacitación y el enfoque de competencias.
4. Elaboración de la fundamentación teórica del sistema de procedimientos basado en

un enfoque de competencias para la valoración del efecto de la capacitación

SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS

TAREAS:

1. Valoración de la situación actual del problema científico en el contexto de la investigación.
2. Elaboración del sistema de procedimientos basado en un enfoque de competencias para la valoración del efecto de la capacitación.
3. Elaboración de las recomendaciones metodológicas para la aplicación de la propuesta.

TERCERA ETAPA: DETERMINACIÓN DE LA VALIDEZ INTERNA DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS.

TAREAS:

1. Corroboración de la propuesta mediante el criterio de expertos.

Capítulo III

CAPÍTULO III: RESULTADOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Segunda etapa: Diagnóstico del problema y diseño del sistema de procedimientos

I. Valoración de la situación actual del problema científico en el contexto de la investigación.

La composición de la población por sectores de la economía es como sigue:

Sectores de la economía	Cantidad de Cuadros
Sector de la producción	11 (52.38%)
Sector de los servicios	10 (47.62%)
Total	21

Tabla 2: Cantidad de cuadros por sectores de la economía. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 2, el 52% de la masa poblacional corresponde a los cuadros que se encuentran en el sector de la producción, mientras que una proporción casi igual representa el total de los que dirigen los servicios. Por tanto hay una equidad entre los que están en el sector de la producción y los que están en los servicios.

Diagnóstico sobre la manifestación del problema en la actualidad, causas.

De los resultados de la encuesta diagnóstico se obtuvo la siguiente información:

1. El 38% del total de cuadros encuestados opinan que existen insuficiencias en capacitación de los cuadros para resolver los problemas presentes en el desempeño de los dirigentes de las entidades de la producción y los servicios.

2. El 47.62% de los cuadros encuestados plantean que existe una baja aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación y superación en la solución de los problemas empresariales.
3. El 85% de los encuestados tiene en su organización elaborada la estrategia de formación y superación de los cuadros de dirección y su reserva. Sin embargo, el 33.33% considera que esta estrategia no responde a las competencias laborales que necesitan para elevar su desempeño gerencial por lo que se desprende que existen problemas en la elaboración de la estrategia de formación y superación de los cuadros de dirección y su reserva en las organizaciones.
4. Algunos cuadros opinan que solo a veces se parte de una investigación previa sobre las necesidades de aprendizaje de los cuadros de su empresa para tomar las decisiones con relación a la capacitación (38.10%). Otros consideran que casi nunca (9.52%) y el 9.52% creen que nunca se parte de una investigación. En fin, el 66.67% de los cuadros encuestados consideran que existen problemas a la hora de tomar decisiones respecto a la capacitación de los cuadros y sus reservas.
5. Algunos cuadros opinan que solo a veces se evidencia la implementación en su empresa de instrumentos de control y evaluación del efecto que tiene la capacitación en el desempeño gerencial del cuadro (38.1%); otros consideran que estos instrumentos casi nunca se manifiestan y otros plantean que nunca se manifiestan. Por tanto, el 66.68% de los encuestados consideran que existen problemas en la implementación de instrumentos de control y evaluación del efecto de la capacitación.

En resumen, los principales problemas identificados en la encuesta son:

- El subsistema de recursos humanos de las organizaciones no considera objetivamente las necesidades de los cuadros en función de la solución de problemas.
- Baja aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación y superación en la solución de los problemas empresariales.
- Deficiente diseño e implementación de la estrategia de preparación y superación de cuadros en las organizaciones.

- Insuficiente determinación de las necesidades de aprendizaje por parte del subsistema de recursos humanos de las organizaciones.
- Insuficiente implementación de instrumentos de control y evaluación del efecto de la capacitación.

II. Elaboración del sistema de procedimientos basado en un enfoque de competencias para la valoración del efecto de la capacitación.

El sistema de procedimientos cuenta con seis etapas:

1. Análisis y diseño del puesto de trabajo. Determinación de las competencias directivas requeridas.
2. La evaluación del desempeño Determinación de las necesidades de capacitación a partir de las brechas en el desempeño y las competencias directivas reales.
3. Elaboración y diseño del plan de capacitación.
4. Desarrollo de las competencias directivas.
5. Evaluación y control del efecto de la capacitación en la transferencia al desempeño gerencial.
6. Análisis e interpretación de los resultados. Toma de decisiones y feedback del proceso

Cada una de estas etapas, cuenta con el sistema de acciones integradas siguiente:

1. Primera etapa: Análisis y diseño del puesto de trabajo. Determinación de las competencias directivas requeridas.
 - Diseño del puesto de trabajo: en este acápite se debe realizar una caracterización del puesto de trabajo teniendo en cuenta los aspectos esenciales:
 - Resumen del puesto: Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.

- Descripción de puestos: Es una explicación escrita de los deberes, derechos, las condiciones de trabajo, las actividades que se deben desempeñar y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
- Especificaciones del puesto: Describe qué tipo de demandas se hacen al cuadro y las competencias que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción que define qué es el puesto. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.
- Niveles de desempeño: Es la delimitación de los resultados esperados en el desempeño. Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación.
- Determinación de las competencias directivas requeridas: Estas se identifican sobre la base de las especificaciones del puesto y de los niveles de desempeño que se deba alcanzar. También hay que tener en cuenta las competencias que deben tener los cuadros según el código de ética, el concepto del Comandante Ernesto Guevara y las competencias que se estudiaron en el Capítulo I:
 - comunicación verbal (incluye la escucha).
 - administración del tiempo y del stress.
 - administración de decisiones individuales.
 - identificación, definición y solución de problemas.
 - motivación e influencia sobre otros.
 - delegación.
 - establecimiento de metas y articulación de una visión.
 - autoconocimiento.
 - desarrollo y trabajo en equipo.
 - administración de conflictos.

2. La evaluación del desempeño Determinación de las necesidades de capacitación a partir de las brechas en el desempeño y las competencias directivas reales.

En esta etapa, se debe evaluar al cuadro, teniendo en cuenta la congruencia que debe existir entre el diseño del puesto de trabajo con sus competencias requeridas y las competencias que realmente el cuadro tiene y extiende a la vida laboral.

El objetivo es determinar, a partir de la evaluación del desempeño, las insuficiencias del cuadro respecto a las competencias requeridas del puesto de trabajo.

Para ello, primero se debe realizar la evaluación sobre la base de los estándares de desempeño, que son aquellos elementos que guardan relación con los resultados que se esperan en cada puesto de trabajo y se desprenden de los niveles de desempeño que se establecieron en la fase de análisis y diseño del puesto de trabajo. Posteriormente se realiza la medición del desempeño mediante un sistema de calificación predeterminado con un conjunto de indicadores de desempeño con el que se evalúa cómo realiza el cuadro cada función de su puesto de trabajo. Es a partir de esta información que se conoce cuáles son los principales problemas de desempeño que tienen los cuadros de dirección y que se deben resolver con la ejecución del programa de capacitación.

La Norma Cubana 3001 / 2007 ⁽³⁵⁾ recomienda que la alta dirección de la empresa debe designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño y antes de comenzar el período evaluativo se debe poner en conocimiento de los evaluados tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.

En segundo lugar se determinan las competencias directivas que posee el cuadro para conocer cuáles le falta por desarrollar. En este paso se debe confrontar las

³⁵ Norma Cubana 3001 / 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano—requisitos"

competencias que posee el cuadro con los problemas en el desempeño y verificar cuales son las que el cuadro debe desarrollar teniendo en cuenta las que se requieren para el puesto de trabajo. Para ello se deben realizar las siguientes operaciones:

- Determinación de las competencias de logro y acción.
- Determinación de las competencias de ayuda y servicios.
- Determinación de las competencias de influencias
- Determinación de las competencias directivas.
- Determinación de las competencias cognitivas.
- Determinación de las competencias de eficacia personal.

Para la determinación de las competencias gerenciales se propone la aplicación del instrumento de Mc. Clelland asumido en la fundamentación teórica, por ser un instrumento validado científicamente, reconocido internacionalmente y probado en el contexto de nuestro país en trabajos investigativos y de consultorías desarrollados por profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana. (Anexo 5)

Además de estas competencias de McClelland, se debe comprobar si el cuadro posee también las competencias que se estudiaron en el Capítulo I y se enunciaron en la primera etapa del sistema de procedimientos.

Por último, se determinan las necesidades de capacitación que no son más que la diferencia entre competencias requeridas por el cargo y las competencias directivas reales que tiene el cuadro. En otras palabras, es la brecha que queda por cubrir entre los niveles de desempeño del puesto de trabajo y las competencias que el cuadro debe tener para alcanzar estos niveles de desempeño, y las competencias que posee el cuadro en realidad.

3. Tercer paso: Elaboración y diseño del plan de capacitación.

Sobre la base de las insuficiencias en el desempeño gerencial de los cuadros se debe trazar un plan de capacitación a partir de las necesidades generadas. En este ámbito se debe tener en cuenta que las necesidades de capacitación deben estar relacionadas con la satisfacción de las necesidades de superación de los cuadros y la solución de los problemas organizacionales y el cumplimiento de su misión y sus objetivos estratégicos.

El diseño de un programa de capacitación de forma general recorre los pasos generales siguientes:

- ✓ Determinación del problema que genera la necesidad de la capacitación. Caracterización del problema a partir de su diagnóstico y causas. En cuanto al diagnóstico se deben valorar las capacidades y potencialidades que deben tener los directivos para ocupar eficientemente un puesto de dirección.
- ✓ Determinación de las necesidades, definición de expectativas y el perfil del programa de capacitación.
- ✓ Formulación de los objetivos.
- ✓ Determinación de los contenidos, métodos y medios.
- ✓ Elaboración del sistema de clases, actividades prácticas o entrenamientos.
- ✓ Definición del sistema de evaluación.
- ✓ Determinación de la logística para la acción.
- ✓ Preparación de los materiales docentes.
- ✓ Selección y preparación metodológica de los entrenadores.
- ✓ Aprobación por el nivel correspondiente.

Es importante aclarar que el diseño del programa de capacitación se puede realizar teniendo en cuenta el puesto actual o el puesto prospectivo puesto que según la política de cuadros, todos son reservas de otros cargos de dirección. En este caso, se parte del diseño del programa de capacitación para el puesto actual.

4. Cuarto Paso: Desarrollo de las competencias directivas.

En esta etapa, llevar a cabo el desarrollo de los elementos que componen las competencias directivas es esencial para cumplir con el plan de capacitación y es la base para que exista la transferencia. Las competencias directivas están en función de los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que el cuadro debe desarrollar. En esta etapa es importante no solo propiciar que el cuadro aprenda, sino que vincule lo aprendido al contenido de su trabajo. Por tanto, la contextualización del aprendizaje es imprescindible para que la transferencia al puesto de trabajo se efectúe exitosamente.

5. Quinto paso: Evaluación y control de la transferencia al desempeño gerencial. El objetivo de esta etapa es determinar hasta qué punto la capacitación produjo realmente las modificaciones deseadas en el desempeño de los cuadros además de establecer un sistema de monitoreo para estimular a que se produzca la transferencia.

La transferencia al puesto de trabajo es un aspecto que, para poder evaluar su efecto, se debe también exigir y controlar que se realice el acto de extender los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores al puesto de trabajo. O sea, no solo se debe medir el proceso de transferencia de la capacitación al puesto de trabajo, sino que también se debe exigir y controlar que los cuadros apliquen lo aprendido para que el proceso no haya sido en vano. Para ello se deben realizar controles sistemáticos planificados a partir de indicadores que midan cada una de las variables, (conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores) en los que se compruebe que realmente se aplica al puesto de trabajo y a la solución de los problemas organizacionales, lo recibido en el programa de capacitación.

¿Cómo medir el progreso de la transferencia al puesto de trabajo?

Evaluando el desarrollo de las nuevas competencias adquiridas y su contextualización para diferentes períodos de tiempo después de impartido el programa de capacitación. Estos períodos se pueden enmarcar en las siguientes etapas:

- Antes de comenzar la capacitación.
- Durante el proceso de capacitación.
- Después del proceso de capacitación. (realizar observaciones periódicas)

¿Cómo controlar que se realice la transferencia al puesto de trabajo?

Con el programa de capacitación, el cuadro debe haber cubierto las insuficiencias o carencias de las competencias requeridas. Por tanto, con el programa de capacitación, el cuadro debe haber desarrollado conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que lo capacitan para enfrentarse a las situaciones que se le presentan en su contexto laboral y que antes no estaba preparado para afrontar.

Para comprobar que se está produciendo la transferencia al desempeño gerencial, se debe realizar un plan de desarrollo en el puesto de trabajo que el cuadro debe cumplir. Por ejemplo, cómo el cuadro logra generar un nuevo ambiente de trabajo y un cambio en la cultura organizacional, cómo aumenta su liderazgo y el compromiso de los trabajadores con el logro de los objetivos estratégicos de la organización, etc. Por lo que se propone, para la evaluación y control de la transferencia la elaboración y posterior análisis del siguiente cuadro modelo:

Competencias adquiridas	Situaciones del contexto laboral a afrontar	Grado en que la resuelve
Las competencias adquiridas deben ser las que se diseñaron en el perfil de la maestría.	Situaciones que antes el cuadro no podía solucionar y ahora con sus nuevas competencias debe ser capaz de afrontar satisfactoriamente.	El grado en que el cuadro es capaz de resolver las situaciones que se le presentan y está dado en: <ul style="list-style-type: none">- Resuelta totalmente- Resuelta parcialmente- No resuelta

Tabla 3: Modelo de evaluación y control de la transferencia al desempeño gerencial en el puesto de trabajo

6. Sexto paso: Análisis e interpretación de los resultados. Toma de decisiones y feedback del proceso.

Los datos generados por la evaluación y control del proceso de capacitación constituyen la fuente de información para la realización del proceso de análisis y toma de decisiones respecto al capacitado. En esta etapa se considera si el cuadro reúne ya las competencias que su puesto de trabajo requiere. Partiendo de este punto de vista, existen dos variantes: si el cuadro reúne las competencias requeridas, se debe analizar si las aplica a la solución de los problemas que causaron su ingreso al programa de capacitación y si no las aplica, cuáles son las causas; si el cuadro no reúne las competencias requeridas, se deben buscar las causas y tomar medidas al respecto. (Figura 3)

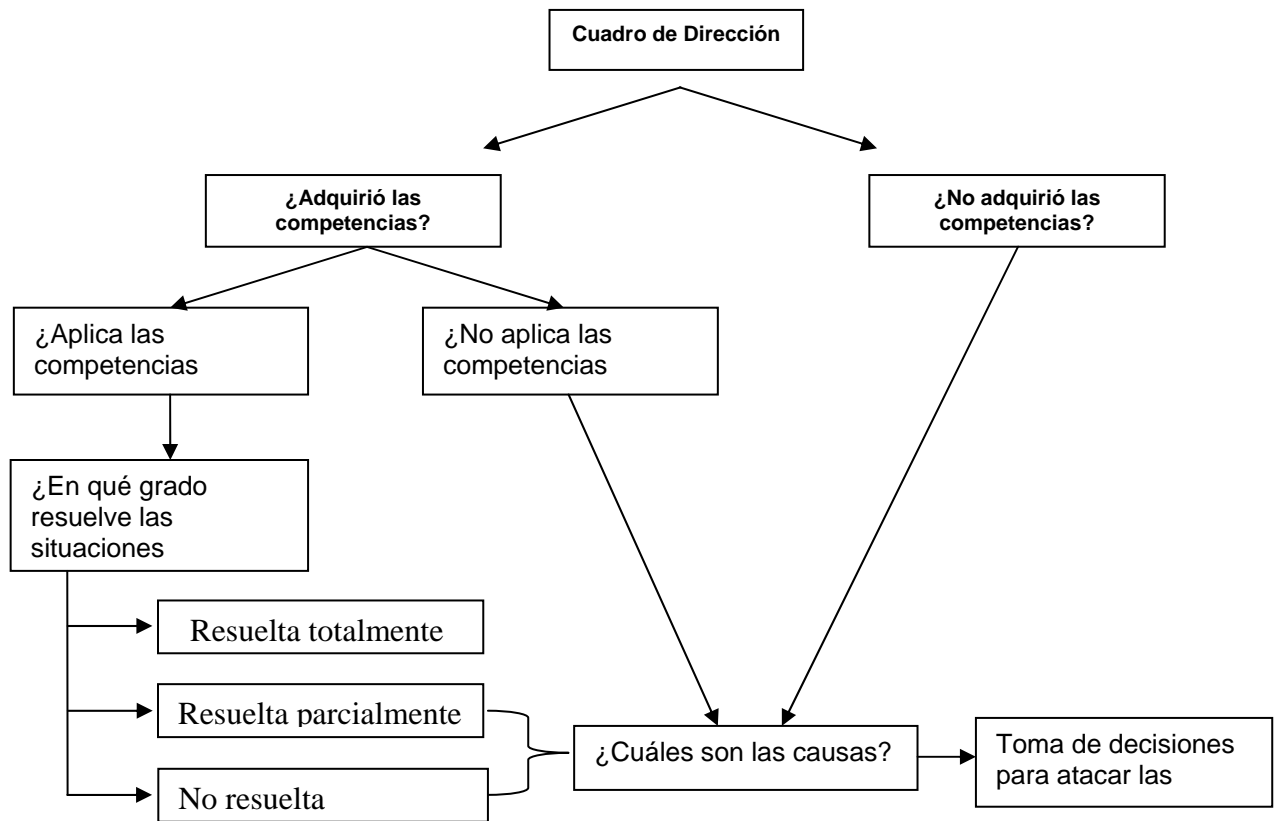


Figura 3: Esquema del árbol para la toma de decisiones y feedback del proceso. Fuente: Elaboración propia.

En el sistema de procedimientos para la evaluación de la transferencia de la capacitación al desempeño gerencial de los cuadros de dirección, todas las etapas particularizadas anteriormente se incluyen dentro del modelo que a continuación se propone, estando imbricadas unas con otras y con un carácter holístico que le aporta al sistema propuesto una mayor fortaleza. (Figura 4)

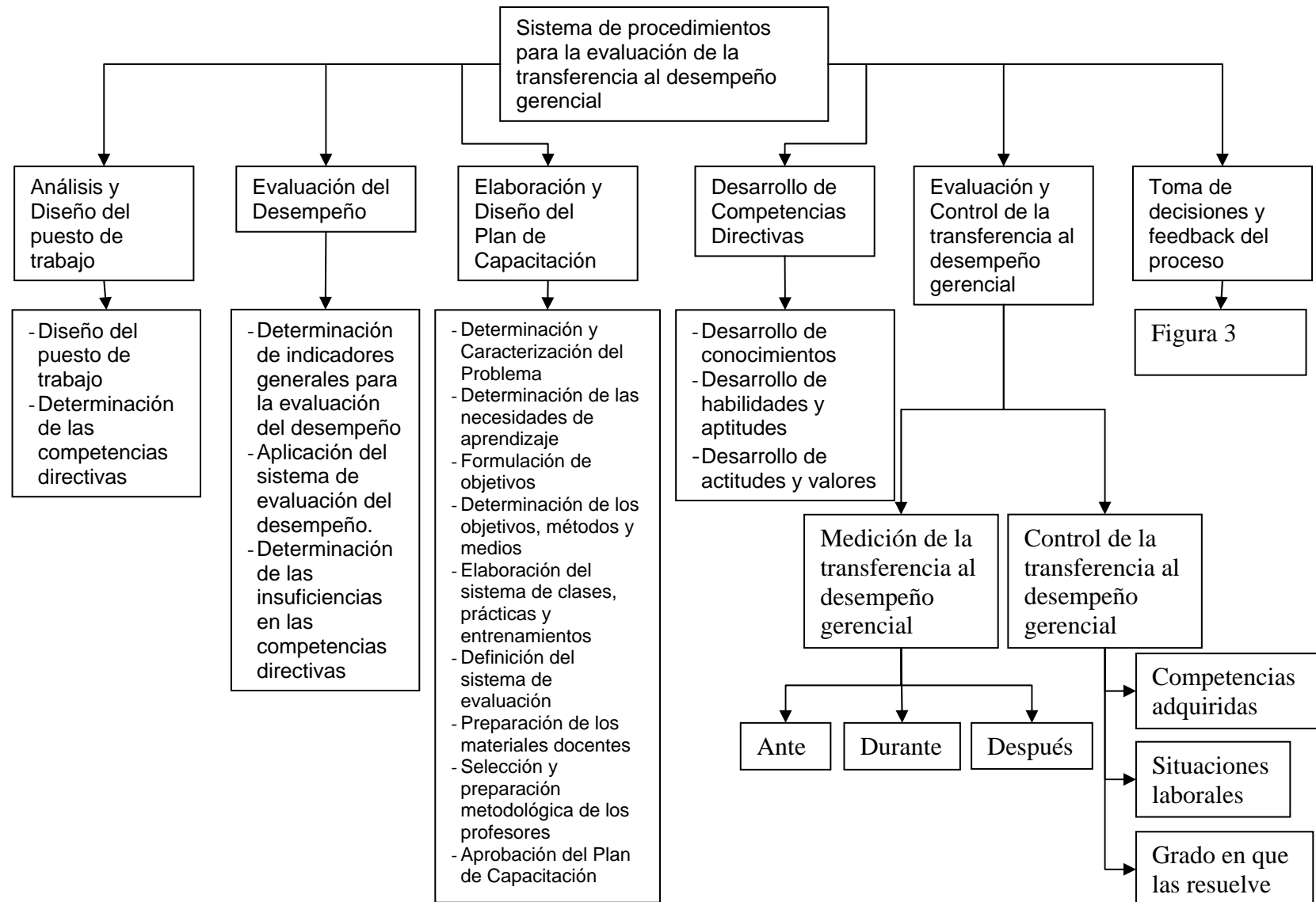


Figura 4: Esquema del sistema de procedimientos metodológicos para la valoración del efecto de la capacitación sobre el desempeño de los cuadros en el territorio de Ciego de Ávila. Fuente: elaboración propia.

III. Elaboración de las recomendaciones metodológicas para la aplicación de la propuesta.

El sistema de procedimientos a seguir, asume los fundamentos teóricos y metodológicos declarados en esta tesis, y en este acápite se sugieren algunas recomendaciones para su aplicación en cada etapa. A los efectos de la posterior puesta en práctica de lo concebido en el sistema, cada componente del mismo comprende un sistema de acciones que aseguran el cumplimiento de su función, tal y como se explicó en el epígrafe anterior.

Recomendaciones generales para la implementación del sistema de procedimientos.

- El modelo se debe aplicar de forma consecutiva, o sea, cada etapa sucede a la anterior y debe ejecutarse en el momento correspondiente.
- La implementación de las etapas del modelo deben realizarse de forma minuciosa pues las etapas dependen unas de otras y un mal diseño y aplicación de una puede afectar el posterior proceso de evaluación de la transferencia de la capacitación al desempeño gerencial.
- Cada etapa comprende un conjunto de acciones a aplicar en este proceso que están diseñadas para darle cumplimiento al objetivo de la etapa.
- El proceso permite la retroalimentación y tiene un carácter cíclico, por lo que puede mejorarse continuamente cada vez que se aplique.
- La retroalimentación permite conocer qué pasó y en qué etapas del sistema hubo deficiencias.
- Durante su implementación, los cuadros de dirección objeto de análisis deben estar informados de cómo se lleva a cabo cada etapa del proceso y su inclusión es importante, ya que de esta forma se pueden incorporar al sistema de procedimientos las sugerencias que se consideren necesarias.
- Aunque el sistema de procedimientos que se propone se puede aplicar a cualquier organización, se deben tener en cuenta las características particulares de las entidades y adaptar el sistema al contexto en que se va a aplicar

Recomendaciones particulares por etapas para la implementación del sistema de procedimientos.

1. Análisis y diseño del puesto de trabajo. Determinación de las competencias directivas requeridas.

El diseño del puesto de trabajo es el punto de partida para la posterior determinación de las competencias requeridas. El objetivo del análisis y descripción del puestos de trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

La descripción de cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Para ello se debe llevar una relación detallada de las tareas del cargo (qué hace), los métodos empleados para la ejecución de la tarea (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

Posteriormente y como un aspecto fundamental, está el proceso de determinación de las competencias requeridas para el cargo. Para ello se debe tener en cuenta todo el diseño del puesto de trabajo (tareas, métodos y objetivos) y a partir de estos determinar las competencias que los cuadros de dirección necesitan para poder enfrentarse a las exigencias del puesto de trabajo.

2. La evaluación del desempeño. Determinación de las insuficiencias en el desempeño y las competencias directivas reales.

En esta etapa se encuentran integradas la evaluación del desempeño y la determinación de las competencias que posee el cuadro.

- Se debe aplicar el modelo de evaluación de desempeño que mas se adecue al contexto de la organización.
- Se determinan las insuficiencias que existen en el desempeño gerencial a partir de los resultados que arroje el proceso evaluativo.
- Se determinan las competencias que posee el cuadro y se contrastan con las insuficiencias en el desempeño gerencial.
- Se determinan las competencias que respecto al diseño del puesto de trabajo, el cuadro ha de desarrollar.

3. Elaboración y diseño del plan de capacitación.

Se debe analizar en profundidad que las necesidades de capacitación estén en correspondencia con las competencias que el cuadro debe desarrollar.

El problema que genera la necesidad de la capacitación debe responder a una demanda o carencia de la organización y la capacitación debe estar en función de darle solución a dicho problema.

Las necesidades de capacitación deben estar en correspondencia con las insuficiencias en el desempeño de los cuadros de dirección.

Los objetivos de la capacitación deben estar en función de satisfacer las necesidades de capacitación para mejorar a su vez las insuficiencias en el desempeño de los cuadros de dirección. Los objetivos deben ser claros, precisos, medibles, etc.

Los contenidos de la capacitación deben ser preparados para darle cumplimiento a los objetivos que esta persigue.

Los tipos de clases que se impartan deben estar planificados de forma tal que el cuadro de dirección adquiera las competencias de las que carecen en términos de conocimientos, habilidades y aptitudes, actitudes y valores y su evaluación debe realizarse en función de comprobar que estos términos se desarrollaron.

4. Desarrollo de las competencias directivas.

Aunque entre todas las etapas existe una integración e interrelación puesto que una no se puede dar sin la otra, es necesario para su análisis, dividir cada una de estas etapas:

- Desarrollo de conocimientos.
- Desarrollo de habilidades y aptitudes.
- Desarrollo de actitudes y valores.

5. Evaluación y control del efecto de la capacitación en la transferencia al desempeño gerencial.

La evaluación debe estar encaminada a determinar hasta qué punto el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el desempeño de los cuadros de dirección.

La evaluación y control de la eficacia de la transferencia al puesto de trabajo debe cumplir con los siguientes criterios:

Criterio de importancia: mediante el proceso de evaluación se debe verificar que la capacitación enfoque sus esfuerzos en dirección a aquellos tópicos y objetivos más relevantes.

Criterio de transferibilidad: se refiere a la comprobación del grado en que las competencias adquiridas en las situaciones de aprendizaje pueden ser aplicados en una situación de trabajo.

6. Análisis e interpretación de los resultados. Toma de decisiones y feedback del proceso.

El procesamiento y análisis de la información permitirá valorar fundamentalmente las modificaciones en el desempeño gerencial de los cuadros de dirección y su aporte a la solución de los problemas que generaron el proceso de capacitación. Al evaluar el efecto de la capacitación en la transferencia al desempeño gerencia en la etapa anterior, las decisiones que se tomen a partir del análisis de los datos procesados deben estar vinculadas a insertar al cuadro de dirección en un nuevo proceso de capacitación, o no insertarlo si cumple con los requisitos de desempeño de su cargo.

Tercera etapa: Determinación de la validez interna del sistema de procedimientos.

I. Corroboración de la propuesta mediante el criterio de expertos.

La corroboración teórica del instrumento se realiza utilizando el método Delphy o Criterio de expertos con el apoyo del folleto elaborado por el Dr. Raúl Fernández Aedo “Los métodos de evaluación de expertos para valorar resultados de las investigaciones”

Para la aplicación del método de Criterio de Expertos el trabajo se desarrolló en seis etapas, las que se fundamentan a continuación:

1. Elaboración del objetivo.

"Evaluar el Sistema de procedimientos metodológicos para la valoración del efecto de la capacitación sobre el desempeño de los cuadros en el territorio de Ciego de Ávila, tanto en la calidad que presenta su concepción teórica y metodológica, como la efectividad que se espera alcanzar con su aplicación en la práctica organizacional."

2. Selección de los expertos.

La metodología utilizada para la determinación de la competencia de los expertos, es el coeficiente de competencia K y fue aprobada en febrero de 1971 por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la URSS para la elaboración de pronósticos científico-técnico.

Se seleccionaron 15 expertos de 28 posibles candidatos, tomando como criterio de selección la encuesta para la determinación de los expertos que se muestra en el Anexo 6.

Los expertos resultaron compañeros con una amplia experiencia en los procesos de capacitación en la provincia, y la universidad, con resultados relevantes en su trabajo y una elevada categoría docente y científica. Con 15 expertos seleccionados el error de la decisión que se tome como resultado de la evaluación de la investigación es del 5%.

3. Elaboración del cuestionario o guía.

La guía elaborada consta de ocho preguntas o aspectos, la escala de valoración está compuesta de ocho categorías y se incluyen ítem de selección sobre los criterios, puntos de vista y argumentos, de cada aspecto del resultado, que a consideración de los expertos deben ser modificados.

La guía elaborada se presenta en el Anexo 7.

4. Elección de la metodología.

La evaluación de los expertos se desarrollará a través del método de la preferencia. Se realizará de forma individual entregando por escrito las opiniones sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el sistema de procedimientos en su concepción teórica como las que pudiera presentar con su aplicación en la práctica social.

5. Ejecución de la metodología.

La aplicación de la metodología comienza con la distribución del resultado objeto de evaluación y la guía de aspectos a valorar.

6. Procesamiento de la información.

A continuación aparecen los resultados del ordenamiento realizado por cada uno de los expertos a los diferentes aspectos de la guía para realizar la evaluación del sistema de procedimientos.

El colectivo de expertos que evaluará el sistema de procedimientos está conformado por 15 profesores, con una amplia experiencia teórico práctica en la temática objeto de estudio. Por la categoría docente se agrupan como sigue: cuatro profesores titulares, nueve profesores auxiliares, un profesor asistente y un profesor instructor. Por la categoría científica se agrupan en nueve doctores en ciencias y 6 máster en ciencias.

La distribución de los expertos en grupos se realizó teniendo en cuenta el método de la preferencia y se presenta a continuación:

Expertos del 1 al 4: especialistas en el tema de capacitación, de reconocida experiencia tanto en la universidad como en la provincia y en el país, avalada por muchos años de ejercicio profesional y resultados satisfactorios en su trabajo.

Expertos del 5 al 11: especialistas y máster en dirección, profesores con alto nivel técnico profesional, coordinadores de proyectos de capacitación, profesores de recursos humanos.

Expertos del 12 al 15: especialistas con alto grado de participación en los procesos de capacitación en la provincia, elevada preparación pedagógica, doctores en ciencias, profesores con más de 20 años de experiencia en su profesión.

La información obtenida se recolectó, agrupó, ordenó, codificó y clasificó según las categorías predeterminadas y posteriormente fue ubicada en las tablas siguientes:

Ordenamiento realizado por cada uno de los expertos a los aspectos de la guía

Expertos / Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8
1	8	8	8	8	7	8	7	8
2	8	8	8	8	8	8	8	8
3	6	6	7	7	8	8	8	6
4	8	8	7	8	8	8	8	8
5	8	8	8	7	8	8	8	8
6	8	7	8	7	7	7	7	8
7	8	8	8	8	8	7	8	8
8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	7	8	8	8	8	8	8	7
10	6	7	7	7	8	7	8	6
11	8	8	7	8	8	8	8	8
12	8	8	8	8	8	8	8	8
13	8	8	8	8	8	8	8	8
14	8	7	7	8	8	8	8	8
15	8	7	7	8	6	7	6	8
Media	7.67	7.60	7.60	7.73	7.73	7.73	7.73	7.67
Varianza	0.52	0.40	0.26	0.21	0.35	0.21	0.35	0.52
Desviación Típica	0.72	0.63	0.51	0.46	0.59	0.46	0.59	0.72
Coeficiente de Variación	0.09	0.08	0.07	0.06	0.08	0.06	0.08	0.09

Tabla 4: Resultados del instrumento para la corroboración de la propuesta.

En la tabla se muestra cómo el promedio de las respuestas dadas por los expertos se acercan al máximo de la escala evaluativa (8) en todas las preguntas. El coeficiente de variación caracteriza el grado de concordancia de los expertos para cada pregunta, donde a mayor valor menor será el grado de concordancia de los m expertos. Entonces, al observar que el grado de concordancia de los expertos respecto a las preguntas se acerca a 0 en todos los casos, se puede decir que los expertos concuerdan en sus evaluaciones.

A partir de aquí se crea la tabla de los rangos de puntajes ligados de la siguiente manera:

Expertos / Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5.5	5.5	5.5	5.5	1.5	5.5	1.5	5.5
2	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
3	2	2	4.5	4.5	7	7	7	2
4	5	5	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	5	5	5	5
6	7	3	7	3	3	3	3	7
7	5	5	5	5	5	1	5	5
8	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
9	1.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	1.5
10	1.5	4.5	4.5	4.5	7.5	4.5	7.5	1.5
11	5	5	1	5	5	5	5	5
12	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
13	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
14	5.5	1.5	1.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
15	7	4	4	7	1.5	4	1.5	7
Rj	68	64	62.5	69.5	69.5	69	69.5	68

Tabla 5: Ordenamiento de los rangos de puntajes ligados en cada uno de los aspectos de la guía

Con los resultados obtenidos en la tabla de rango de los puntajes se suman todos los Rj y esa suma ofrece el valor de Sj que se divide entre la cantidad de aspectos tratados para hallar la media de los rangos.

$$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} = \frac{540}{8} = 67,43$$

Luego se calcula la suma de los cuadrados de las desviaciones de sumas de los rangos.

$$S = \sum_{j=1}^n (S - S_j)^2 = (67.43 - 68)^2 + (67.43 - 64)^2 + (67.43 - 62.5)^2 + (67.43 - 69.5)^2 + (67.43 - 69.5)^2 + (67.43 - 69)^2 + (67.43 - 69.5)^2 + (67.43 - 68)^2 = 51.71$$

Con estos datos se calcula posteriormente el Chi Cuadrado para conocer si los resultados de las encuestas son de significación estadística.

$$\chi^2 = \frac{12 S}{n^2 + n} = \frac{12 \cdot 52}{(6 \cdot 6 + 6)} = 14.77$$

El Chi Cuadrado tabulado para $n - 1$ aspectos y un margen de error del 5% es:

$$\chi^2_{(n-1;0.05)} = \chi^2_{(7;0.05)} = 14.07$$

Error de la evaluación.

Como se seleccionaron 15 expertos el error de la evaluación es del 5%, es decir, la confiabilidad de los resultados provenientes de la evaluación del instrumento por los expertos es del 95%.

Resultados.

Análisis de la prueba Chi Cuadrado.

Como el Chi Cuadrado calculado es mayor que el Chi Cuadrado tabulado, o sea, $14.77 > 14.07$, se rechaza H_0 (los expertos no concuerdan), entonces los resultados de la evaluación del Sistema de Procedimientos, realizada por los expertos, son de significación estadística, es decir, hay argumentos suficientes para plantear, a un 95 % de confiabilidad, que los 15 expertos concuerdan en la efectividad del Sistema de Procedimientos, tanto en su concepción teórica como en los resultados que se obtendrán con su aplicación en la práctica empresarial.

Análisis de fiabilidad.

Cuanto más cercano esté el valor del Alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Ahora bien, al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable. Según George y Mallery (1995) si el alpha es mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente; en el intervalo 0,9-0,8, el instrumento es bueno; entre 0,8- 0,7, el instrumento es aceptable; en el intervalo 0,7- 0,6, el instrumento es débil; entre 0,6-0,5, el instrumento es pobre; y si es menor que 0,5, no es aceptable.

Al valorar la fiabilidad del sistema de procedimientos aplicando la prueba Alpha de Cronbach el resultado es de 0.77 por lo que, teniendo en cuenta la escala anterior, se puede señalar que el sistema de procedimientos es de una fiabilidad aceptable.

Conclusiones



CONCLUSIONES GENERALES.

Tomando en cuenta todo lo expuesto y analizando cada uno de los resultados que se han podido precisar, como conclusiones generales se presentan las siguientes:

1. El análisis conceptual del tema posibilitó el establecimiento del marco teórico de la investigación, a partir del estudio de las principales categorías asociadas.
2. La investigación bibliográfica permitió identificar coincidencias entre las que se destacan:
3. El proceso de evaluación de la capacitación es un tema muy complejo y aún no se ha agotado su estudio en búsqueda de una manera óptima de evaluar este proceso.
4. Todos los procesos de evaluación de la capacitación se enmarcan en etapas, lo que facilita su análisis.
5. El proceso de evaluación de la transferencia de la capacitación al puesto de trabajo mediante el enfoque por competencias no se ha estudiado en toda su magnitud.
6. A pesar de que la Revolución Cubana ha promovido las acciones de capacitación en todo momento, y es política del país la superación constante y continua, los resultados obtenidos son positivos, pero no se revierten de la forma esperada en el desarrollo económico y social que se necesita para construir una sociedad mejor.
7. Un elemento clave de la evaluación de la transferencia al puesto de trabajo mediante un enfoque por competencias es identificar dichas capacidades como elementos susceptibles de medición.
8. La transferencia al puesto de trabajo se debe valorar mediante un enfoque por competencias puesto que estas son las que en última instancia se necesitan desarrollar a través de los programas de capacitación.
9. Para que una capacitación se considere exitosa debe cumplir con los requerimientos de eficacia, transferencia y pertinencia.
10. El sistema de procedimientos propuesto se debe aplicar teniendo en cuenta las características particulares de cada organización.
11. El sistema de procedimientos propuesto constituye un sistema abierto e integrado, encaminado a la evaluación del efecto de la capacitación en el desempeño

gerencial de los cuadros de dirección teniendo en cuenta un enfoque basado en competencias.

12. Teniendo en cuenta que el sistema de procedimientos propuesto parte de un enfoque basado en competencias, existe la posibilidad real de mejorar el desempeño de los cuadros a partir de la capacitación centrada en el mejoramiento de estas competencias.
13. Al realizar la corroboración teórica del sistema de procedimientos, hay argumentos suficientes para plantear, a un 95 % de confiabilidad, que los 15 expertos concuerdan en la efectividad del sistema de procedimientos, tanto en su concepción teórica como en los resultados que se obtendrán con su aplicación en la práctica empresarial.
14. Al valorar la fiabilidad del sistema de procedimientos aplicando la prueba Alpha de Cronbach, se puede señalar que el sistema de procedimientos es de una fiabilidad aceptable.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES.

Como recomendaciones de esta investigación se presentan las siguientes:

- Implementar el sistema de procedimientos propuesto en la práctica empresarial.
- Realizar otras investigaciones relacionadas con el tema de la evaluación de la capacitación desde perspectivas como costo beneficio, pedagógica, etc.
- Trabajar en conjunto con un equipo multidisciplinario en investigaciones y proyectos relacionados con el tema de la evaluación de la capacitación.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

1. Achig, L. Autoevaluación de las Instituciones de Educación Superior: Guía para la autoevaluación de la Universidad de Cuenca. Ecuador, 1997.
2. Administración de Recursos Humanos / Consuelo Mora... [et. al.]. – México: [s.n.], 1996. -- [s.p.]
3. Aedo Fernández, Raúl: Los métodos de evaluación de expertos para valorar resultados de las investigaciones.
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. Borrego O. Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales, 2006, p. 136.
7. 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.
8. 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.
9. Castellanos Cruz, R.: "Formación Total, Capacitación y Competitividad Empresarial hoy" <<http://www.eumed.net/ce/>> (Consulta del 25 de mayo del 2007)
10. Castellanos Simons D.: Aprendizaje y desarrollo / Gilberto García Batista y coautores, Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 2004, p. 291 – 313.
11. Chiavenato, Idalberto: Administración de los Recursos Humanos / Idalberto Chiavenato. - Santafé de Bogotá: Ed. McGraw-Hill, 1999. -- 699 p.
12. Codina J. Alexis. Que hacen los directivos y que habilidades necesitan para su trabajo efectivo. Folletos Gerenciales. CCED. La Habana, 1998.
13. Codina, J. Alexis: Material de Estudio. CETED. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba, 1997.

14. Colomba, Nancy: "Evaluación, nuevas concepciones"
<<http://www.monografias.com/trabajos11/conce/conce.shtml>> (Consulta del 19 de abril del 2007)
15. 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
16. 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.
17. 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
18. Cuesta Santos, A. Formación y Competencias Laborales. Parte I. Gerencial. Revista informativa del Centro CIMEX de Capacitación. Año X. No. 1/2007.
19. Cuesta Santos, Armando: Tecnología de gestión de recursos humanos / Armando Cuesta Santos. - La Habana: Ed. Academia, 1999. -- p 205 p.
20. Dessler, Gary: Administración de personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994, p. 144
21. Diccionario de la Real Academia Española. Edición 22, 2001.
22. Documento acerca del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas
23. Enciclopedia Libre: Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales. (Consulta del día 30 de septiembre del 2007)
24. 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 2007)
25. Fuentes González, Homero: Diseño Curricular y Evaluación basados en Competencias, Universidad de Cundinamarca, Colombia, 2002.
26. 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 2007)

27. 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.
28. 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.
29. 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.
30. Gardner, H. () La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva. - Barcelona: Ed. Piados, 1988 [s.p.]
31. Goleman, D.: Emotional intelligence, why it can matter more than IQ. NewYork: Bantam Books; 1995.
32. Guevara Ernesto. El Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución. Revista Cuba Socialista 1962
33. 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.
34. 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).
35. Informe de Rendición de cuentas de la provincia de Ciego de Ávila a la Comisión Central de Cuadros (25 de septiembre 2001).
36. 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).
37. Informes de Balance Anual del Cumplimiento de la Política de Cuadros de la provincia Ciego de Ávila (1996-2006).
38. Jackson, L. and Caffarella, R.S. (Eds.) (1994). New Directions for Adult and Continuing Education: Experiential Learning. No. 62. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Katz, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 1955, p. 33-42

40. Koontz, Harold y Heinz Weihrich: Administración, una perspectiva global. - México: Ed. Atlas, 1991. - p. 56
41. Koontz, Harold. Elementos de administración moderna — Bogotá: McGraw-Hill, 1975. [s.p.]
42. Le Boterf, G. Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile, 1996.
43. 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 2007)
44. Louart, Pierre: Gestión de recursos humanos / Pierre Louart. – [s.l.]: Ed. Gestión, 1994. – [s.p.]
45. McNamara, Carter: “Evaluating Training and Results” <http://www.managementhelp.org/trng_dev/evaluate/evaluate.htm> (Consulta del 6 de julio del 2007)
46. Msc. García Colina F. y Msc. María de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. Cuba. Folleto # 4 de abril del 2003.
47. 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.
48. Nickols, Fred: “Evaluating Training: There is no "cookbook" approach” <<http://home.att.net/~nickols/evaluate.htm>> (Consulta del 6 de julio del 2007)
49. Norma Cubana 3001 / 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano - requisitos”
50. Norma Cubana No. 3000 / 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano - vocabulario”
51. Núñez Jover, Jorge: La ciencia y la tecnología como procesos sociales / Jorge Núñez Jover. – La Habana: Ed. Félix Varela, 1999. -- 245 p.

52. 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.
53. Puttgrooss, A.; Krotsch C.P: "Universidad y Evaluación". Cuadernos, Aique. – Argentina: Ed. Grupo Editor S.A.
54. 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.
55. Sikula, F: Administración de Recursos Humanos en Empresas / F. Simula. – México: Ed. Limusa, 1991. -- p. 236.
56. Sleight, D.: A developmental history of training in the United States and Europe. - Michigan State University, 1993. – [s.p.]
57. Spencer L. and Spencer S.: Competence at work: Models for superior performance. Ed: John Wiley & Sons, p. 11, 1993.
58. 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 2007)
59. 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 2007)
60. Valle Cabrera, Ramón. La gestión estratégica de los recursos humanos / Ramón Cabrera Valle. – [s.l.] Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, 1995. -- [s.p.]
61. WADE, P. (1994). Measuring the Impact of Training. Londres: Kogan Page.
62. Wayne R, Mondy: Administración de Recursos Humanos / Mondy Wayne, Robert Noe. - México: Ed. Prentice-Hall, 1997. - p. 289.
63. 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)

64. Zapata C., Rolando: "Medir el impacto de la capacitación"

<<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/14.htm>> (Consulta del 19 de enero del 2007)

Anexos.



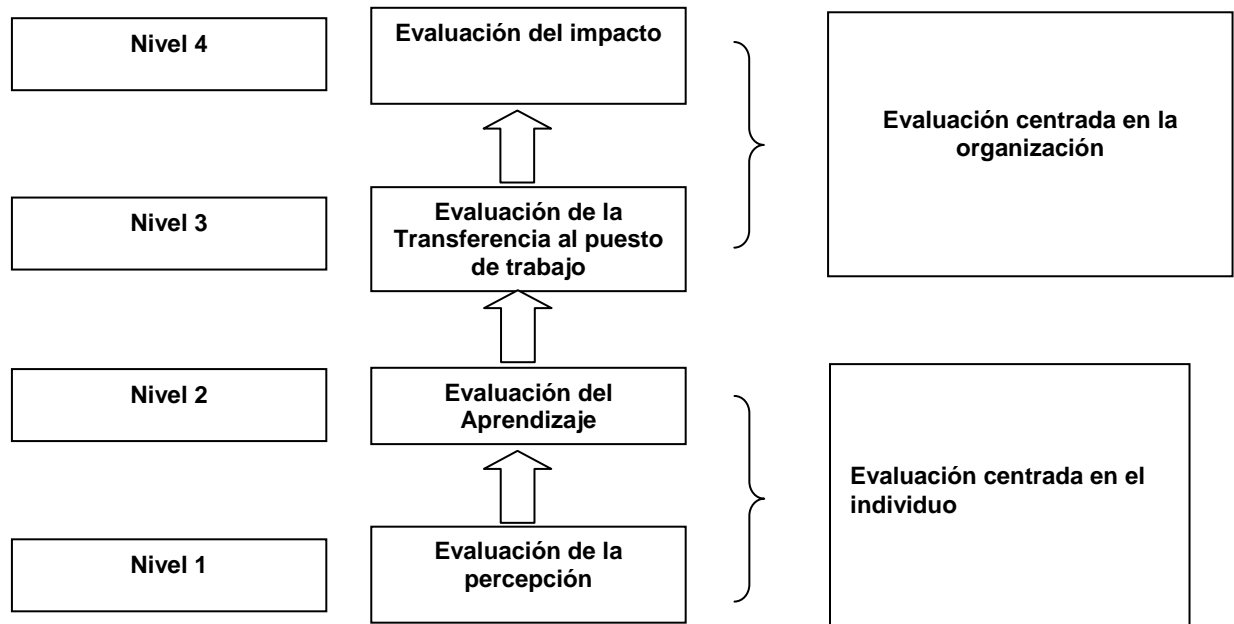
ANEXOS

Anexo 1. Tipos de evaluación

Pseudoevaluaciones	En ellas, se cumple un proceso evaluatorio, pero con fuerte injerencia de alguna de las partes comprometidas con el proyecto y que presiona para que aparezcan resultados preestablecidos. El evaluador no actúa neutralmente.
Evaluaciones experimentales y cuasi experimentales	<p>Son evaluaciones exclusivamente cuantitativas. Este diseño exige que se constituya un grupo de control (tarea ardua y compleja). Se mide el impacto por comparación estadística entre el grupo de control y el grupo beneficiario de las acciones del programa.</p> <p>Se miden: incremento del bienestar de los beneficiarios, según empleo (empleabilidad, inserción laboral posterior, tipo de trabajo, satisfacción laboral) ingresos y ciudadanía. Asimismo, puede medirse focalización, deserción, retención, cobertura.</p>
Evaluaciones verdaderas mixtas cuanticualitativas	<p>El abordaje mixto permite tener los datos señalados en el grupo anterior y agrega el aporte cualitativo.</p> <p>Entre estos:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ cambios actitudinales _ cambios psicosociales _ autoestima _ empleabilidad _ desempeño _ necesidad y satisfacción con el programa <p>Puede medirse también el impacto sobre los restantes actores (capacitadores, empresarios, informantes claves de la población).</p> <p>Se utilizan los estudios de casos, las observaciones, las entrevistas, en profundidad.</p>

Fuente: Grubb, W. N., Evaluating job training programs in the United States: evidence and explanations. ILO, Ginebra, 1995, [s.p.]

Anexo 2: Representación gráfica de los momentos de la evaluación integral de la capacitación profesional.



Fuente: 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.

Anexo 3: Caracterización sociológica de cuadros de los organismos de subordinación local en el territorio de Ciego de Ávila (2002 - 2006)

Años	Total de Cuadros	Nivel de Dirección (%)		Nivel Profesional (%)				Composición por sexo (%)		Raza (%)		Edad
		Direct.	Intermed.	Sup.	Medio Sup.	Téc. Med.	Prim.	Masc.	Fem.	B	N. y M.	
												Menores de 35 años
2002	1301	62.7	32.2	78	6	15.9	0.07	57.88	42.12	83.9	16.1	24.5
2003	1458	66.7	33.2	73	13.1	12.2	-	61.8	38.2	82.8	17.2	24.5
2004	1600	N. D.	N. D.	73.2	11.5	12.5	-	58.5	41.5	81.5	18.5	21.6
2005	1902	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	61	39	83.4	16.6	20.8
2006	2033	72.3	27.7	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.

Fuente: Informe Reunión Nacional de Análisis de la Preparación y Superación de Cuadros, Cuba, 2002 - 2006

Anexo 4: Preparación y superación de cuadros 2002 - 2006

Años	Total de Cuadros	Preparación en Formación Económica (%)	Preparación en Dirección (%)
2002	1301	91	91
2003	1458	89	89
2004	1600	95	91
2005	1902	95	95.5
2006	2033	94	94.3

Fuente: Informe Reunión Nacional de Análisis de la Preparación y Superación de Cuadros, Cuba, 2002 – 2006

Anexo 5: Instrumento para la determinación de las competencias gerenciales.

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

ENCUESTA SOBRE COMPETENCIA (según Mc Clelland)

Valide cuáles de estas competencias, están o deben estar presentes en su cargos

	<u>Están Presentes</u>	<u>Deben Estar</u>
Competencias de logro y acción.		
1. <u>Motivación por el logro</u> , preocupación por trabajar bien por competir para superar un estándar de excelencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <u>Preocupación por el orden y la calidad</u> , preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <u>Iniciativa</u> , predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <u>Búsqueda de información</u> , curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias de ayuda y servicios.		
5. <u>Sensibilidad interpersonal</u> , capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. <u>Orientación al cliente</u> , deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias de Influencias		
7. <u>Impacto e influencia</u> , deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 8. <u>Conocimiento Organizativo</u> , capacidad de comprender y utilizar la dinámica (que es o se muestra activo en su modo de obrar.) existente dentro de las organizaciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. <u>Construcción de relaciones</u> , capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Competencias cognitivas

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 10. <u>Pensamiento analítico</u> , capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. <u>Pensamiento conceptual</u> , capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. <u>Conocimientos y experiencias</u> , capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Competencias de eficacia Personal.

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 13. <u>Autocontrol</u> , capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. <u>Confianza en sí mismo</u> , creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. <u>Comportamiento ante fracasos</u> , capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. <u>Compromiso con la organización</u> , capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anexo 6.

Guía para la determinación de la competencia de los expertos.

Estimado compañero, usted ha sido seleccionado por su experiencia y nivel de preparación como posible candidato a experto en el tema de evaluación del impacto de la capacitación. Es por ello que se necesita que responda la siguiente encuesta para determinar su competencia en el tema.

Muchas gracias por su colaboración.

Datos del encuestado:

Nombre y Apellidos:

Centro de trabajo:

Categoría Docente:

Categoría Científica:

1. Teniendo en cuenta la tabla que se muestra a continuación, realice una autovaloración integral de su nivel de conocimiento respecto al tema de la evaluación de la capacitación:

Marque con una cruz en la casilla que estime pertinente donde:

- El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- El valor 10 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Marque con una cruz en la casilla donde se corresponda la fuente de argumentación con el nivel en que usted aprecia que se encuentra.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
1. Investigaciones teóricas y/o experimentales relacionadas con el tema			
2. Experiencia en la actividad profesional (docencia de pregrado y postgrado recibida y/o impartida)			
3. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales			
4. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores Extranjeros			
5. Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero			
6. Intuición y Conocimiento Empírico			
Total			

Fuente: Aedo Fernández, Raúl: Los métodos de evaluación de expertos para valorar resultados de las investigaciones.

Anexo 7.

Guía para la corroboración de la propuesta por el criterio de expertos:

Sistema de procedimientos metodológicos para la valoración del efecto de la capacitación sobre el desempeño de los cuadros en el territorio de Ciego de Ávila

Objetivo: "Evaluar el sistema de procedimientos metodológicos para la valoración del efecto de la capacitación sobre el desempeño de los cuadros en el territorio de Ciego de Ávila, tanto en la calidad que presenta su concepción teórica y metodológica, como la efectividad que se espera alcanzar con su aplicación en la práctica organizacional."

Objeto: corroboración de la propuesta

Estimado profesor, usted ha sido seleccionado por su experiencia y nivel docente - metodológico para que exprese su valoración acerca del sistema de procedimientos diseñado, teniendo en cuenta que la evaluación debe ajustarse a los siguientes parámetros:

Nota:

- Evalúe el sistema de procedimiento en una escala del 1 al 6 donde 1 significa una baja evaluación y 6 una alta evaluación.
- Siempre que usted marque una de las columnas 2, 3 ó 4 especifique el cambio, adición o supresión que haría en el espacio posterior al cuadro.

1. Su factibilidad: el sistema de procedimientos diseñado ofrece la posibilidad real de utilización acorde a los recursos que requiere.

1	2	3	4	5	6

- 1.1. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

1	2	3	4
Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones

2. Su aplicación: el sistema de procedimientos diseñado debe expresarse con suficiente claridad para que sea posible su implementación.

1	2	3	4	5	6

- 2.1. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

1	2	3	4
Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones

3. Su generalización: por sus condiciones de factibilidad y aplicación, el sistema de procedimientos diseñado permite en condiciones normales la extensión a otros contextos semejantes.

1	2	3	4	5	6

- 3.1. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

1	2	3	4
Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones

4. Su pertinencia: por su importancia, valor social y necesidades a que da respuesta.

1	2	3	4	5	6

- 4.1. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

1	2	3	4
Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones

5. Su novedad y originalidad: el sistema de procedimientos diseñado adquiere mayor valor cuando refleja la creación de algo que hasta el momento presente no existía o aborda el tema desde un enfoque diferente.

1	2	3	4	5	6

- 5.1. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

1	2	3	4
Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones

6. Su validez: el sistema de procedimientos diseñado permite el logro de los objetivos para lo cual fue concebido

1	2	3	4	5	6

- 6.1. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

1	2	3	4
Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones

7. Valore a su criterio la coherencia entre el diseño teórico de la tesis, la fundamentación teórica y la propuesta del sistema de procedimientos.

1	2	3	4	5	6

- 1.1. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

1	2	3	4
Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones

8. Valore a su criterio el grado de influencia del sistema de procedimientos elaborado en la solución del problema científico.

1	2	3	4	5	6

- 1.2. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

1	2	3	4
Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones

Fuente:

Armas, N., Lorente, J, Perdomo, J. M. Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Curso Pedagogía. 2003, en:

Aedo Fernández, Raúl: Los métodos de evaluación de expertos para valorar resultados de las investigaciones.

Glosario.



GLOSARIO

Aprendizaje en el puesto: proceso de contextualización del aprendizaje en las condiciones normales del puesto de trabajo.

Capacitación: 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.

Certificación de competencias: Proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

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

Desarrollo de Capital Humano: Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

Desempeño laboral adecuado: Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

Desempeño laboral superior: Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Dirigentes: Los designados para desempeñar cargos de dirección en la función pública que cumplen los órganos estatales de niveles superiores o intermedios, los organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y en las uniones, empresas, entidades empleadoras, otras organizaciones económicas estatales y unidades presupuestadas, con independencia de la denominación que en cada lugar se utilice.

Efectividad: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Evaluación del desempeño: Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Evaluación del impacto: Evaluación del efecto producido, en la actividad laboral, 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.

Formación por competencias: Proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

Impacto: Efecto producido en la actividad laboral por un hecho o una disposición de la autoridad competente.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Necesidades de capacitación: Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano de la organización.

Plan de capacitación y desarrollo: El que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Puesto de trabajo: Zona o lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios para su realización.