

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN A CUADROS,
DIRECTIVOS Y RESERVAS EN LA EMPRESA AZUCARERA
AMANCIO RODRÍGUEZ.

MSc. Dailier Antonio Jeréz Tamayo

Centro Universitario Municipal
Haydee Santamaría Cuadrado
Amancio. Las Tunas

“Año 52 de la Revolución”

PENSAMIENTO

“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 transmitir las como orientación a las masas...; 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.....”

Ricardo Alarcón en plenaria del V Congreso de PCC.

RESUMEN

El resultado científico de esta investigación está dirigido fundamentalmente a lograr un aporte metodológico y práctico; por una parte, proponer instrumentos que puedan facilitar la evaluación del impacto de la capacitación de cuadros y reservas en una organización y, por otra parte, evaluar su utilización en la Empresa Azucarera Amancio Rodriguez, para comprobar en la misma la posible incidencia en sus resultados producto de la capacitación de su personal directivo. Se reafirma la importancia de los aportes en que, aún cuando, en la actualidad continua siendo una prioridad desarrollar programas de capacitación que respondan a las exigencias actuales de la preparación y superación de cuadros para enfrentar las necesidades apremiantes del desarrollo económico y social del país, garantizando las conquistas políticas de nuestro sistema social; resulta imprescindible asumir como proceso permanente y sistemático de retroalimentación, el conocimiento del impacto de dichos programas sobre la preparación y desarrollo de los actuales directivos y la formación de las futuras generaciones que estarán encargadas de preservar y garantizar los logros alcanzados; aunque pueden existir otros factores, ajenos a la capacitación, que también tendrían un papel importante sobre los resultados generales de una organización, pero conscientes de que es posible demostrar su impacto sobre la adquisición de conocimientos y habilidades, así como, actitudes o comportamientos en el desempeño tanto de los grupos directivos como del resto del personal que la forman.

SUMMARY

The scientific result of this investigation is directed fundamentally to achieve a methodological and practical contribution; on one hand, to propose instruments that can facilitate the evaluation of the impact of the training of squares and reservations in an organization and, on the other hand, to evaluate their use in the Sugar Company Amancio Rodríguez, to check in the same one the possible incidence in their results product of their directive personnel's training. The importance of the contributions is reaffirmed in that, still when, at the present time continuous being a priority to develop training programs that respond to the current demands of the preparation and superation of squares to face the urgent necessities of the economic and social development of the country, guaranteeing the political conquests of our social system; it is indispensable to assume like permanent and systematic process of feedback, the knowledge of the impact of this programs on the preparation and the current directive development and the formation of the future generations that will be taken charge of to preserve and to guarantee the reached achievements; although other factors can exist, unaware to the training that you/they would also have an important paper on the general results of an organization, but aware that it is possible to demonstrate their impact on the acquisition of knowledge and abilities, as well as, attitudes or behaviors in the so much acting of the directive groups as of the rest of the personnel that you/they form it.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	3
1.1 <i>BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA AMANCIO RODRÍGUEZ. (E. A. A. R.)</i>	3
1.2 <i>CARACTERIZACIÓN GNOSEOLÓGICA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS</i>	7
1.3 <i>LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS</i>	12
CAPITULO II MATERIALES Y MÉTODOS	18
2.1 <i>PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN</i>	18
2.2 <i>LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA AZUCARERA AMANCIO RODRIGUEZ</i>	18
CONCLUSIONES	20
RECOMENDACIONES	21
BIBLIOGRAFÍA	22

INTRODUCCIÓN

La preparación y superación de cuadros en el país ha estado potenciada a partir de 1987, desarrollando alternativas que partan de una mayor integración nacional de acuerdo a la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, con el propósito de conformar estilos de la Escuela Cubana de Dirección.

En los inicios de la década del 90 y con la desaparición del campo socialista, se experimentan cambios vertiginosos en la economía cubana; primero, como una forma de resistencia ante un periodo especial en que se vio sometido el país y, por otra parte, por la necesidad de insertarnos en un nuevo orden económico internacional; todo lo cual obligo al cambio en las relaciones económicas internacionales y adoptar medidas alternativas de gestión diferentes a las que nuestros directivos debían dar respuestas, sin contar con la experiencia y conocimientos necesarios, producto de que muchos de ellos no vivieron ese régimen capitalista y solo tenían conocimientos de este a través de los estudios que pudieran haber realizado .

Sin embargo, la practica ha demostrado que se ha ido en un continuo perfeccionamiento de los programas de preparación a través de cursos, diplomados y maestría que han contribuido progresivamente ha resolver las insuficiencias que han ido manifestándose en nuestros cuadros a pesar de que el propio proceso de formación se haya concebido con un enfoque sistémico e integral para que las acciones de superación provoquen el cambio personal previsto en los modos de actuación de los directivos, y a su vez, tenga un efecto positivo en los resultados de las organizaciones en que estos se desempeñan.

De manera general, la gestión del conocimiento y la innovación se incorporan a la práctica administrativa de las organizaciones, pero deben reforzarse los modos de actuación de los directivos para que se constituyan en premisas que aseguren el desarrollo estratégico de las organizaciones y sean tenidas en cuenta en la concepción de estrategias de capacitación, y sobre todo, que sean sometidas a

debate y reflexión por estos para buscar soluciones a sus propios problemas desde una perspectiva que propicie procesos de cambios ajustados a los requerimientos actuales.

En la práctica, persisten insuficiencias en la concepción, desarrollo y evaluación de la capacitación de cuadros y reservas dadas fundamentalmente en:

- ❖ No siempre se realiza un diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas que correspondan a los requerimientos de su formación y desarrollo profesional directivo.
- ❖ Los programas de capacitación que se diseñan y ejecutan no siempre consideran las características específicas de los cuadros y del sector específico en que se desempeñan.
- ❖ Las empresas y organismos en ambos casos, siguen asumiendo la capacitación como un costo y no como una inversión que permita la formación y desarrollo del capital humano en función del desarrollo organizacional.

El diagnóstico preliminar realizado, fundamentalmente a través de los resultados precedentes de otras investigaciones realizadas en esta empresa lleva a que el **problema científico resulta:** Insuficiencias en el proceso de capacitación de cuadros y reservas pueden limitar su efectividad en los resultados de las organizaciones y su contribución al desarrollo socioeconómico local.

Por lo que el proceso de capacitación de cuadros y reservas se constituye en el **objeto de estudio.**

Por tanto se propone como **objetivo:** Aplicar instrumentos de Evaluación del impacto de la capacitación de cuadros y reservas en la Empresa Azucarera Amancio Rodríguez para la comprobación de su efecto en el desarrollo del proceso administrativo.

Para la realización de esta investigación se utilizaron diferentes métodos, como de observación directa, recopilación de datos, encuestas con el personal calificado, etc.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Breve caracterización de la Empresa Azucarera Amancio Rodríguez. (E. A. A. R.).

La Empresa Azucarera esta ubicada en la calle D, número 5 el batey municipio Amancio, provincia Las Tunas, limita al norte con la dirección municipal de cultura, al sur con el barrio de Los Mangos, al este con la Fabrica de la Panadería, y oeste con el establecimiento de transporte ferroviario Camilo Cienfuegos. Esta compuesta por una Fabrica de Azúcar, el establecimiento de producción de derivados, una unidad de transporte ferroviario y transporte automotor, 11 UBPC, tres CPA, dos CCS y dos granja del EJT.

El objeto social es la producción de azúcar y sus derivados y para lograr sus objetivos cuenta con 4271 trabajadores.

Que es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema.

En otro orden se tiene que, "...la capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades..." (Gore, E., 1998)

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo, (Bohlander, G. y otros; 1999), a lo que se puede agregar que son aquellas "...actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual..." (Davis, K. y otros; 1992).

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996).

De los conceptos tratados anteriormente se puede afirmar que la capacitación en el contexto laboral es un proceso y como tal permite adquirir conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, que además se debe realizar de forma planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y de su personas, y orientada hacia un cambio o consolidación en los conocimientos. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

La eficacia de la capacitación estará en gran medida determinada por la objetividad, suficiencia y precisión en la determinación de cuáles conocimientos, habilidades y hábitos deben adquirir los cursitas, conforme a las reales necesidades de desarrollo individual y de sus empresas. La eficiencia de la capacitación estará notablemente dada por la correcta planificación, organización, ejecución y control para la mayor economía del propio proceso docente.

Una de las tareas fundamentales en estos momentos, cuando el mundo desarrollado pasa a la era del conocimiento, es lograr el aumento de la efectividad en la capacitación de los cuadros.

El éxito del Plan de Formación (Superación) dependerá de las siguientes cuestiones:

- El delimitar con calidad y precisión los objetivos que se pretenden alcanzar tanto estratégicos como formativos.
- Abarcar todos los aspectos formativos tanto los referidos a conocimiento, habilidades como aptitudes.
- Ajustar la preparación y superación con exactitud al grupo a los cuales se dirigen y partir no solo de la política de la entidad sino además de las motivaciones e intereses del grupo o individuo.
- Prever todos los pasos formativos necesarios para alcanzar los objetivos previstos.

- Describir todas y cada una de las acciones formativas con sus objetivos, contenidos, actividades prácticas, metodologías, recursos, medios, control y evaluación.

Métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación

Los métodos para el desarrollo de los gerentes son muy variados y, en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia organización y del individuo en sí.

Se aceptan como positivo los métodos siguientes:

- El aprendizaje mediante el estudio sistemático.

Las posibilidades de que el directivo pueda ejercer cada vez con mejor desempeño el papel correspondiente al puesto que ocupa y se prepare, además, para empeños superiores, viene dado en buena medida, por su participación en actividades de estudios sistemáticos sobre todo en cursos de perfeccionamiento y mediante el estudio individual, estable y organizado.

- El aprendizaje mediante la práctica.

Cualquier variante para capacitar debe partir por el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, sucede que los directivos se capacitan en ocasiones sin realizarse un diagnóstico previo, lo cual trae consigo la desmotivación por los cursos recibidos, convirtiendo el conocimiento impartido en tiempo perdido. Por tanto es importante resaltar el lugar cimeros que tiene la determinación de las necesidades de capacitación en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo con Tom. H. Boydell la palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte.

La definición del concepto evaluación del impacto de la superación presupone el análisis de otros tres: evaluación, superación e impacto.

La definición elaborada por Lucas Achig (1997) es la más completa de todas al considerar que... “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.”

En fin, la evaluación es un proceso sistemático que presupone la emisión de un juicio de valor; se sustenta en la información (rigurosa, fiable y válida); encaminada a la mejora y elevación de los niveles de desarrollo de la institución y los sujetos que forman parte de ella.

Superación, es identificado muchas veces con otros, como capacitación, formación y desarrollo. Año y otros (2000) lo definen como:”figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño”.

La superación es un proceso de carácter continuo, prolongado y permanente que transcurre durante el desempeño de las funciones directivas; persiguiendo el mejoramiento profesional y humano del sujeto y que tiene como objetivos de carácter general: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades, capacidades; y promover el desarrollo y consolidación de valores.

El impacto ha de entenderse, según Cabrera Rodríguez (2003), como”... una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos; en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad.”

A partir de las definiciones anteriores debemos asumir que cuando nos referimos a impacto de la superación debemos considerar la existencia de los rasgos siguientes:

- Expresa una relación causa-efecto entre la acción de superación y: (el comportamiento en el desempeño profesional de los participantes en las mismas; los resultados organizacionales).

- Los cambios tienen un carácter duradero y son significativos.

En este primer capítulo se abordan los sustentos teóricos conceptuales que se establecerán como premisas para dar cumplimiento posteriormente a los objetivos de la investigación.

Es así, que se abordan la caracterización gnoseológica del proceso de capacitación de cuadros y reservas en diversos contextos lo que permite definir desde la variedad de conceptos nuestra posición al respecto. El segundo aspecto a tratar resulta en la evaluación del impacto de la capacitación de cuadros y reservas, como consecuencia del campo investigativo. La capacitación de cuadros y reservas en la Empresa Azucarera Amancio Rodríguez complementa este capítulo al plasmar la realidad en cuanto a la aplicación de la estrategia para estos fines.

1.2 Caracterización gnoseológica del proceso de capacitación de cuadros y reservas.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e

incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas ha de constituir una herramienta eficaz de trabajo, debe ser del conocimiento de todos los implicados y en su aplicación ha de materializarse explícitamente en los planes de desarrollo individual con objetivos medibles las acciones específicas para dar cumplimiento a los objetivos y los plazos de ejecución, así como los responsables de cada una de las acciones o actividades.

Antes de continuar es interesante y útil observar que es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema.

De esta manera, la capacitación, "... es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas... El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)

Por su parte (Blake, O., 1997) planteaba que "...la capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas... Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."

En fin podemos concluir que la capacitación no es más que un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional.

La capacitación a cuadros y sus reservas se brinda con el objetivo de actualizar y completar aquellos conocimientos y habilidades concretos que le permitan a los cursistas un desempeño laboral inmediato y mejor. También les posibilita elevar su

nivel técnico general, válido para asimilar nuevas tecnologías con mayor facilidad y -de ser necesario- favorecer una reorientación laboral.

Buscar la excelencia en el desempeño de Recursos Humanos, constituye sin lugar a dudas uno de los retos más importantes en cualquier organización en los inicios del tercer milenio, de ahí el rol que deban desempeñar los directivos y cuadros en esta proyección estratégica.

En síntesis, el objetivo fundamental es encontrar las vías y mecanismos que posibiliten el perfeccionar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos y de ahí está presente la superación en su más amplia acepción (la formación para el desempeño).

La estrategia ha de tener una proyección a corto, mediano y largo plazo y ello en base a los resultados del análisis del diagnóstico de los cuadros y las reservas, determinar cuáles son las necesidades de la Institución acorde con los objetivos trazados e intereses del cuadro, así como las tareas para dar cumplimiento a los objetivos y las posibilidades reales para su ejecución.

Resulta de vital importancia la participación activa del cuadro o directivo en aportar su criterio, ideas y opiniones en la elaboración de la estrategia y plan de desarrollo individual, ello facilita el compromiso y sentido de pertenencia con el proyecto de la Entidad.

Utilizar las diferentes modalidades o vías de superación, destacando aquellas que fortalezcan el hábito de auto- estudio y la auto- preparación, así como el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para desarrollar la capacidad de autoaprendizaje, es el objetivo básico de la estrategia.

Los objetivos de la capacitación están dirigidos a:

Productividad: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

Desarrollo Personal: No todos de los beneficios de la capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más

amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

En el presente aspecto desempeña un papel muy importante el superior jerárquico del desarrollo. El papel del superior jerárquico como formador es insustituible; el aprendizaje mediante la práctica y el estudio teórico se complementan y se influyen recíprocamente. Mendoza (1990).

Es responsabilidad de los sistemas de capacitación constar con instrumentos que le permitan saber cual es la necesidad de aprendizaje de sus trabajadores.

La Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros, Directivos y Reservas en Cuba.

En el mundo la superación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones; esto para Cuba no es diferente, ya que trae consigo un mejor desempeño de las personas y desarrolla habilidades para el trabajo futuro y presente. A si mismo la formación y superación de los dirigentes en las entidades cubanas se ha convertido en un factor clave para su éxito, permitiéndole soportar mejor y de manera más eficiente todos los cambios organizacionales y adaptativos que se dan en la evolución de las empresas en la actualidad.

Por esta razón nuestro país está inmerso en esta tarea, se utilizan estrategias para buscar un salto cualitativo en la economía del país, basadas en la preparación y superación científica de las direcciones de todos los organismos y entidades.

Según el artículo 2 del Decreto- Ley No. 196 son considerados cuadros los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros de Estado, son designados, y los electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de la organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno.

Además podemos decir que la reserva: es un recurso humano seleccionado por su idoneidad y condiciones técnicas y políticas morales, que se supera y prepara para desempeñar consecuentemente una responsabilidad como cuadro o directivo.

1.3 La evaluación del impacto de la capacitación de cuadros y reservas.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

El proceso de enseñanza de dirigentes tiene como fin último producir un cambio en estos, que debe expresarse en términos de comportamiento.

A la evaluación le corresponde la función de valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido ese cambio del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos, y la valoración de su impacto en la práctica de la dirección.

El proceso de evaluación de impacto de la superación de los directivos se caracteriza, generalmente, por la espontaneidad y falta de objetividad.

¿Qué entendemos por evaluación de impacto?:

La evaluación de impacto, puede definirse como el proceso mediante el cual se mide y valora la eficacia y pertinencia de los currículos de formación para satisfacer necesidades y requerimientos de las empresas y de los trabajadores. En el ámbito individual del egresado, se orienta a determinar también, las modificaciones sociales y económicas que pudiesen haber resultado de la formación recibida, o pudiese atribuírsele a su participación en el proceso formativo.

Es un proceso participativo que involucra a todas las instancias que conforman el sistema de formación. La participación debe darse no sólo en el proceso mismo de la evaluación, sino también en la aplicación oportuna y efectiva de las medidas correctivas que de ésta se derivan. La evaluación no es simplemente el hecho de

aplicar una prueba final del curso, sino un proceso sistemático e ininterrumpido que parte de conocer: ¿Qué entrada tendrá en el proceso?, ¿Qué conocimientos?, ¿Qué experiencias tienen en la esfera de la dirección los cursitas?, ¿Cuál es la brecha entre el estado real y el deseado?

Tres son los criterios (Chiavenato 1992) de eficacia de la capacitación:

- **Importancia:** Se deben dirigir hacia los objetivos más importantes.
- **Transferibilidad:** Los conocimientos y habilidades ofertadas deben ser aplicables a la situación concreta del dirigente.
- **Alineación sistémica:** El sistema de conocimiento y habilidades desarrollado debe y tiene que ser aplicado a todo el sistema.

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

1. Reacciones.
2. Aprendizaje.
3. Comportamiento.
4. Resultados.

Propósitos de la evaluación de impacto.

La evaluación del impacto persigue conocer y valorar los proyectos de formación en los siguientes aspectos:

- Las mejoras producidas en el proyecto institucional
- La identidad institucional
- El fortalecimiento de los equipos de trabajo
- La comunicación
- La práctica laboral

La importancia de los procesos de evaluación de impacto radica en conocer las experiencias de mejoras promovidas por una actividad de capacitación, y la comunicación de esos resultados. Por lo tanto el diseño de la evaluación de impacto debe contener la estrategia de comunicación de la información.

¿Por qué y para qué necesitamos evaluar la capacitación?: entre otras cosas para justificar la productividad del departamento de capacitación, señalando: en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización; que compruebe el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que esta pasando dentro de una organización; evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

El factor humano es esencial e insustituible para alcanzar el éxito en los sistemas organizativos, derivados del hecho de que este representa el activo principal de los mismos. En consecuencia con ello resulta imprescindible que en todas las organizaciones se trabaje sistemáticamente y con visión de futuro con vistas a lograr los niveles de preparación requeridos por su personal, para contribuir al mejoramiento de las competencias de estos, conforme demandan las exigencias actuales, y las nuevas que pudieran presentarse derivadas de los cambios constantes que ocurren en el entorno de las mismas, y que las impactan en determinado grado en un sentido u otro.

En los tiempos que corren la realidad material se desarrolla a una velocidad inaudita, en medio de una poderosa revolución científico-técnica, y una globalización asociada a la misma, que abarca cada vez más aspectos de la actividad material, productiva y social, que provoca impactos en áreas evidentes como la tecnología, los procesos productivos, el transporte, entre otros, y en otras no tan visibles a primera vista, como la composición demográfica de la población y la estructura socio cultural de la sociedad.

Sin embargo, se observa claramente como una dificultad, independientemente del país del que se trate, de que los cuadros de dirección se desarrollan más lentamente que esa realidad material de velocidad pavorosa. En la actualidad en un período de 10 años es perfectamente posible hacer descubrimientos básicos fundamentales, experimentarlos, introducirlos en la práctica, diseñar las tecnologías necesarias para la producción en gran escala, ver surgir una nueva ciencia, fábricas y centros de investigación, así como los productos y servicios del nuevo descubrimiento.

Mientras tanto, ¿Son capaces la generalidad de los países de seleccionar, preparar y superar cuadros con las condiciones suficientes para dirigir eficazmente esa nueva fábrica, basada en esa nueva ciencia, en esos nuevos descubrimientos y con la debida eficiencia? La respuesta en sí misma entraña un reto difícil que necesariamente hay que encarar.

En estas reales circunstancias, el tipo de cuadro de dirección que se requiere no es el dirigente más o menos clásico que pudiera haber resultado efectivo en décadas anteriores en las que los cambios en el entorno no eran ni tan frecuentes ni tan vertiginosos ni tan complejos, en las que el olfato o intuición eran armas más o menos suficientes para mantener funcionando la organización. Evidentemente se precisa de una preparación más integral, a tono con los nuevos requerimientos, que contemple los necesarios conocimientos para enfrentar con éxito tales desafíos y alcanzar la indispensable eficiencia, basándose en concepciones y estilos avanzados en cuyo quehacer, desde luego, no se puede desdeñar en modo alguno la imprescindible intuición de que deben hacer gala los directivos.

En esencia, las condiciones han cambiado, las realidades materiales de la producción, los servicios y la dirección son diferentes, y esas nuevas realidades requieren un nuevo enfoque, tanto en la organización de la producción, el trabajo y la dirección, como en la estructuración del sistema de superación de los dirigentes. Para desarrollar a los cuadros es imprescindible revolucionar los procesos tradicionales y provocar un cambio en la concepción, en la forma de abordar el

problema, en los métodos de búsqueda de soluciones, en la forma de aplicar estas soluciones.

Se puede comprender que el proceso de satisfacción de necesidades de aprendizaje, tributa al desarrollo continuo en el que se ven favorecidos el hombre y su empresa. Una superación efectiva trae consigo conocimientos, destreza, habilidades, que hacen posible un mejor desempeño y por ende buenos resultados.

Según Gómez-Majía (),...”los criterios de eficacia de los programas de preparación de cuadros y reservas se hacen significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios producidos en el ambiente organizacional y dan respuesta a las demandas de la organización”. Es decir, existe un programa de superación eficaz cuando los cambios que se realizan en nuestros cuadros, directivos y reservas satisfacen las necesidades de la organización.

Por otra parte, el propio Bentley (), apunta que “... la capacitación mejora a las personas, pero no puede relacionarse este mejoramiento de modo directo con las utilidades”. Es por eso que muchas personas consideran a la capacitación como un gasto y no como una inversión a corto o largo plazo que puede dar beneficio a las entidades, aunque no se demuestre en las utilidades a simple vista.

Según Mariño (), “... lo relativo a la medición del impacto y cambios provocados en los cuadros, así como en los resultados empresariales como consecuencia de la preparación recibida, ha sido un aspecto poco tratado”.

De manera particular en Cuba es este un tema muy recurrente hoy día, que se enmarca en el interés de poner a tono los esfuerzos que se hacen en este sentido con la batalla por alcanzar la eficiencia en todas las actividades que se ejecutan.

Consiguientemente, en opinión de Mariño (), “... asociado a ello está el hecho de concebir el programa de capacitación de que se trate teniendo en cuenta en lo fundamental las etapas o momentos siguientes:

- Levantamiento y diagnóstico de necesidades de capacitación.

- Programación de actividades para atender las necesidades.
- Implementación y ejecución de las actividades.
- Evaluación de los resultados.

En Cuba se ha avanzado y obtenido algunas experiencias y resultados en las tres primeras etapas. Sin embargo, en la cuarta, que es la que posibilita la valoración del impacto del programa el comportamiento se ajusta a las reflexiones ya apuntadas. Pudiéramos añadir que también ha incidido en ello el hecho de no haberse interiorizado como corresponde que la preparación y superación de los cuadros es una inversión que debe ser recuperada, en tanto se concibe para producir modificaciones deseadas en el comportamiento de los mismos, para producir cambios en los métodos y estilos y por otra parte, para tributar al alcance de los objetivos presentes y futuros de la organización con mayores niveles de eficiencia.

En la evaluación de los resultados o impactos, en opinión de Pinto, "... entre las variables e indicadores que podemos utilizar se encuentran los siguientes:

- En el individuo: desempeño, habilidades, destreza, estabilidad, resultados, relaciones humanas y necesidad-satisfacción.
- En la organización: Costo-beneficio, resultados del cumplimiento de los objetivos".

CAPITULO II MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Procedimiento de Investigación.

La investigación se desarrolló a través del siguiente procedimiento:

Primero: Familiarización con las características estructurales y funcionales de la empresa y sensibilización de los directivos principales acerca de la importancia del desarrollo de la investigación.

Segundo: Diseñar los instrumentos de evaluación del impacto de la capacitación de cuadros y reservas a partir de una caracterización general de su proceso de formación y desarrollo, así como su percepción de en qué medida la adquisición de conocimientos, habilidades y valores ha tenido un efecto sobre aspectos medulares del proceso administrativo, tanto desde la perspectiva profesional como directivos como de los factores socio psicológicos de la dirección.

Se dirige la atención a diseñar encuestas atendiendo a niveles grupales predeterminados y partir del nivel cultural y profesional que caracteriza a cada una; siempre sobre la base de contrastar la información entre los integrantes de un grupo y de estos con el resto de los grupos, como manera de lograr un cruzamiento de la información.

2.2 La Evaluación del impacto de la capacitación en la Empresa Azucarera Amancio Rodriguez

Para evaluar el impacto de la capacitación en la Empresa debemos partir de las transformaciones o modificaciones que experimentan sus directivos y reservas en cuanto al modo de actuación, la toma de decisiones, la organización propia de trabajo, la distribución del tiempo, la planificación, la motivación y la atención y estimulación a sus reservas y subordinados; además del sistema de preparación política ideológica.

Según los resultados de las encuestas realizadas, la capacitación a los cuadros, directivos y reservas en la Empresa se encuentra poco favorable dado por:

Aunque se expresa que el equipo directivo tiene suficiente visión con respecto a la capacitación de sus subordinados se puede deducir que la preparación de los directivos aún no ha logrado un cambio significativo en sus actitudes y comportamientos, dando paso a que no fluya la comunicación entre el jefe y sus subordinados evidenciado en la solución de conflictos y problemas, su impacto en el liderazgo y la dirección participativa.

Se demuestra entonces que la capacitación a los directivos no es reconocida como una vía fundamental para contribuir con los conocimientos y habilidades obtenidos a la mejora de la gestión administrativa, todo se le atribuye a la experiencia profesional.

En el subsistema de atención y estimulación no se puede considerar su cumplimiento como bueno, a pesar de las acciones que se llevan a cabo, pues los cuadros y reservas plantean su inconformidad en cuanto a la atención problemas personales, la búsqueda de nuevas perspectivas e iniciativas.

Por lo mencionado hasta ahora podemos afirmar que no existe un buen clima organizacional, aspecto que es contradictorio pues lo que se dice en las encuestas es todo lo contrario, pero se evidencia cuando resultan menos favorables los aspectos referidos a la formación y desarrollo de los recursos humanos, la motivación de los individuos y el trabajo en equipo.

El sistema de preparación política ideológica en la empresa se encuentra muy por debajo del nivel, algo que preocupa ya que en los momentos actuales, la materia política es una necesidad para poder tomar cualquier tipo de decisión; el desconocimiento de esta influye, incluso, en los resultados de la empresa.

De manera general, los aspectos valorados indican que no se ha logrado hacer corresponder las necesidades de superación con el mejoramiento del proceso administrativo y que falta visión y perfeccionamiento del proceso de capacitación en función de beneficios personales y colectivos que contribuyan a los resultados de la organización en su desarrollo futuro y verdaderamente la formación y

desarrollo de los recursos humanos se constituya en factor estratégico para el perfeccionamiento empresarial.

CONCLUSIONES

1-La formación es un proceso que constituye una vía imprescindible para alcanzar con éxito la evaluación y el desarrollo de las instituciones, esta no debe ser considerada como un gasto, aunque genere costos, sino como una inversión, y de esta manera contribuir positivamente al desarrollo socioeconómico local.

2-Existen múltiples criterios en relación con la evaluación del impacto de la capacitación, por diferentes escuelas y autores estudiosos del tema, no obstante, se percibe un tronco común, coincidente en que se debe medir en diferentes niveles y momentos del desempeño de directivos.

3-La evaluación del impacto de la superación en general y de los directivos en particular es una necesidad actual para hacer más eficiente la misma con el correspondiente ahorro de tiempo, satisfacción y transformación de los sujetos implicados así como de su desempeño como directivo.

4-El tema de la medición del impacto de la capacitación sobre el desempeño laboral constituye un aspecto relevante para el mejoramiento constante de la preparación del capital humano en la Empresa Azucarera Amancio Rodríguez y exige continuar desarrollando investigaciones que permitan avanzar al encuentro de formas más efectivas para su funcionamiento.

5-El procedimiento propuesto y los instrumentos aplicados para la medición del impacto de la capacitación en la Empresa Azucarera Amancio Rodríguez resultaron efectivos y permitieron a través de su análisis determinar que esta entidad de manera general no hace corresponder sus procesos de capacitación a las necesidades de aprendizaje de sus miembros, lo cual repercute en el desempeño profesional.

RECOMENDACIONES

1- Informar a la Dirección de la Empresa Azucarera Amancio Rodríguez y particularmente al Departamento de Cuadro y de Recursos Humanos de la misma, los resultados de la presente investigación, con el propósito de que sean utilizados en la proyección de trabajo y se le brinde continuidad para su perfeccionamiento.

2- Aplicar el procedimiento para la medición del impacto de la capacitación de cuadros, directivos y reservas en otras empresas del territorio, como parte del proceso de investigaciones que se desarrolla en esta línea.

3- Continuar profundizando en los diseños de instrumentos para la evaluación del impacto de manera general que genere una información cada vez con mayor objetividad y sistematicidad.

BIBLIOGRAFÍA

- 1-Abad L. (2007), Diseño de un Procedimiento de las Competencias Directivas de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Las Tunas, Tesis en Opción al Título Académico de Master en Dirección, Las Tunas. (18-22p).(CEDE), 2003.
- 2-Basterrechea, H; Gandarilla, A. (2004), Estudio del impacto del diplomado en administración de empresas en la gestión de directivos y reservas de empresas del Ministerio de la Industria Alimenticia en Granma. Folletos gerenciales MES. Año VIII, no.7, (25-36p).
- 3-Borrell, F. (1996): "Comunicar bien para dirigir mejor". Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- 4-Codina, A. (2004), Ponencia presentada en 4to. Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2004, La Habana. (35-36p)
- 5-Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto - Ley No. 196 Sistema con los cuadros del Estado y del Gobierno.15 de octubre de 1999. La Habana. (1p.)
- 6-Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto - Ley No. 197 Sobre las Relaciones Laborales del personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y de Funcionarios. 15 de octubre de 1999. La Habana. (2p).
- 7-Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto-Ley No. 251 Modificaciones al sistema de trabajo con los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios de Estado.1 de agosto de 2007.La Habana. (3-4p).
- 8-Correa, E. (2006) Teoría y Pensamiento Administrativo. [En Línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/biografia-de-peter-drucker.htm>
[Consultado: 12/02/08]
- 9-Davenport, T.O.; 2000: Capital Humano.Creando ventajas competitivas a través de las personas. Edit.Gestión 2000, España.
- 10-De Gregorio, Abilio; otros. (1998): "La educación en valores". PPC, Editorial y Distribuidora S.A., Madrid, España.

- 11-Díaz Caballero, José R. (1998): "De la Situación Problemática al Problema de Investigación".
- 12-Duart, J.M. 2002: ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes. educaweb.com.
Enfoques de evaluación. Capital Humano (Esp), No. 132, abril.
- 13-Equiqueren, Marcos. Formación y rendimiento, Revista No. 136, sept. 2000, Capital
ETECSA, Villa Clara, TD, UCLV (CEDE), 2003.
- 14-Fernández, M y Col. (2005), Reflexiones: impacto de la capacitación en el entorno empresarial del MICONS, Folletos gerenciales MES. Año IX, no.11, Noviembre, (P.35-40).
- 15-González O. (2008) Procedimientos para Evaluar el Impacto de la Estrategia de Ciencia e Innovación Tecnológica del CULT en el desarrollo local. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Dirección, Las Tunas.

ANEXOS

ANEXO No. 1 Matriz DAFO.

DEBILIDADES.

1. El personal que labora en la entidad consideran que ya ellos conocen lo suficiente.
2. La entidad no posee un local para impartir clases.
3. Mucho trabajo en cada puesto.
4. Los trabajadores no quieren superarse.

AMENAZAS.

1. Dando posibilidad a otros que adquiriera mas conocimientos que el cuadro.
2. Quedan obsoleto en los conocimientos, no actualizarlos.
3. La falta de fuerza de los métodos de dirección actualizados.

FORTALEZAS.

1. Preparar cultural y técnicamente a los cuadros.
2. Facilidades de estudios para todos los cuadros y reservas.
3. Los cuadros y reservas tienen respaldo por las resoluciones.
4. A los cuadros, directivos y reservas, mediante un decreto, el país les da la posibilidad de estudiar.

OPORTUNIDADES

1. Posibilidad de obtener crédito para diplomas.
2. Posibilidad de aumentar su curriculum vitae.
3. Posibilidad de obtener grados científicos.
4. Posibilidad de obtener títulos de estudio.
5. Ampliar sus conocimientos.

Problema estratégico de la Empresa:

Poca especialización del personal que labora en la unidad y la falta de un local para impartir clases permiten que no pueda aprovechar las fortalezas a los cuadros, directivos y reservas que el país les brinda de estudiar y las ventajas de prepararse política e ideológicamente para insertarnos en las oportunidades que nos brindan de aumentar el curriculum vitae y de obtener grados científicos para enfrentar la falta de fuerza de los métodos de dirección actualizados.

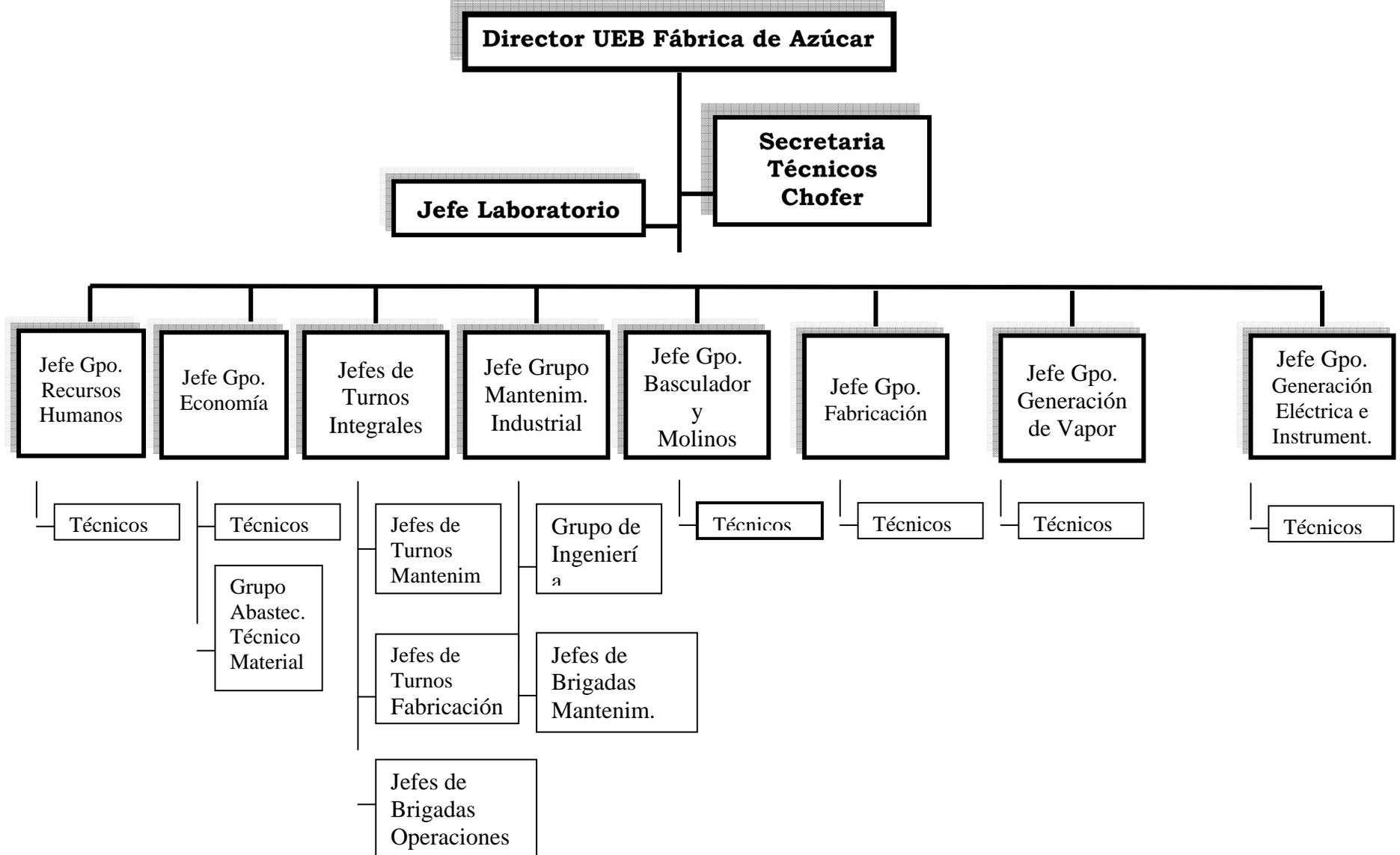
Solución estratégica.

Si aumento la especialización del personal y busco un local para impartir clases, aprovecho las fortalezas que cuadros, directivos y reservas les brinda el país para estudiar y las ventajas de prepararse política e ideológicamente y así insertarnos en las oportunidades para aumentar el curriculum vitae y de obtener grados científicos para enfrentar la fuerza de los métodos de dirección actualizados.

ANEXO No.2

Estructura organizativa (hasta nivel de brigadas).

(PERIODO DE ZAFRA)



ANEXO No.3

**Estructura organizativa (hasta nivel de brigadas).
(PERIODO NO ZAFRA)**

