

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA CUBANA

Introducción

La capacitación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto, P. Drucker (1996) ha planteado que "... la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes...". Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con un amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

En Cuba no se está al margen de los cambios y por eso el país se ha visto en la necesidad de insertarse en el mercado internacional, influenciado principalmente por los sucesos del año 1989 – producto del derrumbe del campo socialista – donde se reduce toda la actividad económica prácticamente a cero.

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la formación y superación de los dirigentes y trabajadores que se puede definir como un proceso sistemático y continuo de contenido pedagógico y político, encaminado a la elevación creciente de su profesionalidad para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización.

En la actualidad la capacitación abarca todo el ámbito empresarial y aquellas organizaciones e instituciones que forman parte de la administración empresarial y pública, se ha ido introduciendo, de manera dinámica, aquellos conocimientos que por el propio desarrollo científico – técnico actual, se hace necesario sean del dominio de las mejores técnicas que permitan mayores rendimientos agrícolas, para actuar en consecuencia con los requerimientos que imponen los nuevos tiempos.

La Empresa Agropecuaria Obdulio Morales surge como parte de la reestructuración y redimensionamiento del organismo MINAZ, en el año 2003 comienza la Tarea Álvaro Reinoso, como parte de este proceso.

En junio de 2006 por resolución No. 223 del ministro del azúcar se concreta la creación de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales con un total de 36369 ha. de tierra .

Esta empresa quedó conformada a partir del patrimonio que anteriormente pertenecía a los 3 Complejos Agroindustriales radicados en el territorio, y la integran la dirección de la

empresa, un centro de gestión contable, 3 UEB, 3 Granjas agroindustriales, 11 UBPC, 9 CPA y 8 CCS Fortalecidas.

La diversificación agropecuaria constituye el rasgo fundamental de la empresa, ya que en el total de sus tierras aptas para la producción agropecuaria y forestal se dedican a las producciones de viandas, hortalizas, granos, frutales, forestales, ganadería vacuna y bufalina, ovina, caprina, avícola y porcina.

Las producciones agropecuarias se desarrollan con niveles de productividad y eficiencia adecuados aunque se requiere continuar incrementándolos para satisfacer la demanda de leche, viandas y hortalizas del municipio, cuyo autoabastecimiento es responsabilidad de la empresa. De igual forma se realizan una contribución importante al balance provincial de estas producciones.

La capacitación de todo el personal junto a la aplicación de la ciencia y la técnica en las nuevas condiciones constituye un reto para todos los técnicos y profesionales que laboran en la empresa y ya se aprecia su incidencia en el mejoramiento de la eficiencia económica y productiva.

No obstante, el empeño por lograr mejores resultados productivos, en estos momentos la empresa mantiene aun bajos niveles de productividad y eficiencia aunque los indicadores económicos presentan resultados positivos.

Valorando los aciertos y desaciertos de la empresa hasta la fecha podemos plantear la **situación problemática** relacionada con dificultades de la capacitación:

- La capacitación se realiza sin un adecuado diagnóstico de necesidades.
- Se desconoce por los trabajadores y directivos de las ventajas de la evaluación del impacto de la capacitación.
- Se desconocen los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo.
- No se obtienen los mayores rendimientos agrícolas por la no preparación adecuada del personal.

Se puede abordar que lo anterior resume la **situación problemática** existente en la empresa que llevó a la realización de la presente investigación.

De lo anterior se obtiene el **problema científico de la investigación**: ¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación a directivos y trabajadores que permita mejorar el procedimiento de capacitación de la Empresa Obdulio Morales?

El **Objetivo General** de la presente investigación es: diseñar e implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación a directivos y trabajadores de la

Empresa Agropecuaria Obdulio Morales que permita mejorar el procedimiento de capacitación.

Como **objetivos específicos** se pretende:

- 1- Realizar una amplia revisión y análisis bibliográfico relacionado con la evaluación del impacto de la capacitación y el procedimiento de capacitación que permita construir el marco teórico referencial de la investigación.
- 2- Diseñar el procedimiento más adecuado que facilite la evaluación del impacto de la capacitación a directivos y trabajadores de la empresa.
- 3- Implementar el procedimiento propuesto para evaluar el impacto de la capacitación.
- 4- Valorar las mejoras en el procedimiento de capacitación.

Como **objeto de estudio teórico** para el desarrollo de la investigación se considera el procedimiento de capacitación y medición de impacto.

Campo de acción es: el procedimiento de capacitación y medición de impacto en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis minucioso de la literatura en temas novedosos relacionados con la evaluación del impacto de la capacitación, y el procedimiento de capacitación.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas que permitan obtener un procedimiento para la evaluación del impacto que contribuya a las mejoras en el proceso de capacitación.

El **valor práctico** está dado por la implementación del procedimiento para la evaluación del impacto que permita mejorar el procedimiento de capacitación.

La **viabilidad** de la investigación está dada primeramente, por el interés de la SUM en implementar procedimientos para la medición del impacto y porque la investigadora está vinculada a una maestría en la que debe defender las conclusiones a las que se arriben y además por interés de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

Tipos de Investigación:

- **Teórica:** Se necesita investigar sobre el procedimiento de capacitación para evaluar el impacto de la misma.
- **Descriptiva:** Se necesita investigar y diagnosticar el procedimiento de capacitación para evaluar el impacto de la misma.
- **Correlacional:** Se necesita buscar la relación entre impacto de la capacitación y el procedimiento de capacitación en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

- **Explicativa:** Porque revela las causas que determinan la correlación entre procedimiento de capacitación e impacto de la capacitación.

Siendo la correlacional la que más se ajusta al proyecto por la relación entre las variables. Se utilizaron como **métodos**, el análisis y síntesis, el histórico-lógico, y el enfoque sistémico. Y como **técnicas**: la dinámica de grupos, observación, análisis comparativos, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el procesamiento computacional de datos.

El informe cuenta con una introducción, un Capítulo 1 donde se aborda el marco teórico referencial de la investigación, un Capítulo 2 donde se diseña el procedimiento para resolver el problema científico, y un Capítulo 3 donde se explican los resultados de la implementación del diseño y se propone un plan de mejora. Se plantean las Conclusiones y Recomendaciones, y toda la Bibliografía que se utilizó, además de los Anexos.

Capítulo I : Marco Teórico Referencial.

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que ha constituido un elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera. En el caso cubano la cuestión adquiere mayor relevancia en la medida en que los nuevos cambios y perspectivas de formación general integral de los individuos se ha convertido en el paradigma educativo, consecuente con el desarrollo actual de la sociedad cubana.

La temática es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, insoslayable para cualquier proceso que quiera demostrar su eficacia cuando se trata de dispositivos de formación. Tema recurrente en la actualidad, en todo el mundo, cuando se trata de la formación en las organizaciones; lo constituye el relacionado con el seguimiento y la evaluación de la capacitación, sobre todo a directivos y su impacto en la organización.

Se muestran todos los conceptos necesarios según el criterio de la autora, las diferentes formas de capacitación y los métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la misma. Además se expone lo relacionado con la evaluación del sistema de capacitación.

1.1 Definiciones necesarias para evaluar el impacto de la capacitación

Impacto de la capacitación: es la repercusión que tiene la capacitación recibida,

mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.

Otra cuestión es que a la hora de abordar el tema aparecen diversos términos que no hacen distinciones en sus significados; se pueden encontrar vocablos como: **resultado**, **efecto**, **impacto**; indistintamente utilizados.

Resultado, según el Diccionario de La Lengua Española (1995), significa “efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación”.

El vocablo está en correspondencia con los cambios cualitativos y cuantitativos producidos por la acción, en relación directa con los objetivos y deben encontrarse previamente definidos; es decir, una mirada centrada en la propia capacitación. La consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza aprendizaje, su evaluación, partiendo de objetivos previamente definidos; proporcionará los datos que se consideran como *resultado*. La Enciclopedia Espasa Calpe, S.A. (1995) cita entre las acepciones del término *efecto* las siguientes:

- Lo que sigue por virtud de una causa.
- Fin para que se hace una cosa. El efecto que se desea, lo destinado al efecto.

Efecto: son las incidencias de la acción sobre los medios físicos y humanos circundantes. Ellos conjugan los resultados de la acción con otras dinámicas o limitaciones propias del lugar donde se desarrolla la acción.

El *efecto* de la capacitación se concibe como el grado en que se modifica el comportamiento del individuo y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en su situación laboral.

Al intentar evaluar el impacto de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los *resultados* y en algunos casos a su *efecto*, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el *impacto* producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La evaluación del impacto es 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.

El concepto impacto ha sido objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas de la formación y superación de los recursos humanos. Ortiz (2003) señala al

respecto que es "la fuerza de una situación sobre otra (...) un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios ulteriores"

Rabazza (2003) lo define como el "efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones" que ha de producir la capacitación y el aprendizaje. Para Cabrera Rodríguez, J. (2003) impacto es "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."

Una de las acepciones del término (Diccionario de La Lengua Española, 1995) es, precisamente, "huella o señal que deja". Así, el **impacto** debe verse como:

- Conjunto de cambios: conjunto de los resultados y los efectos.
- Cambios durables: permanencia después de la acción, considerando un margen de incertidumbre que debe asumir con el tiempo.
- Cambios en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad: tiene en cuenta los cambios a estos niveles debido a que generalmente son diferentes por el uso que hagan de lo aprendido.
- Cambios con vínculos de causalidad directa o indirecta con la superación y la capacitación: debe establecerse previamente la relación con la acción para que puedan establecerse con certeza.

Medir el impacto de la capacitación es la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos directivos y las personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto. Msc. García Colina F. y Msc. María de los Angeles Morell Alfonso (2003).

Según los diferentes criterios aportados en la investigación y de acuerdo a las necesidades de la misma, se asume la evaluación del impacto de la capacitación como sinónimo de medición del impacto de la capacitación.

- Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un sistema de estimulación en la empresa y sus unidades.
- Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud del trabajo las medidas para proteger el medio ambiente.
- Asegurar que el personal de la empresa y sus unidades desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.

- Organizar de conjunto con el sindicato, todo el sistema de pago y estimulación a los trabajadores en correspondencia con los resultados productivos o en la prestación de servicios.
- Garantizar el cumplimiento de la Legislación laboral
- Garantizar el cumplimiento de la Política de cuadro.

Al intentar evaluar el **impacto** de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los **resultados** y en algunos casos a su **efecto**, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el **impacto** producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La valoración que se realiza resulta, por tanto, focalizada puntualmente en dos etapas del proceso sin considerar otras variables que intervienen en él.

La rápida evolución del término impacto ha influido en que se utilice esta palabra para definir los cambios producidos por una acción sobre la economía, la población, el medio ambiente y otras variables seleccionadas.

Las diferentes visiones sobre el impacto antes compartidas apuntan a que la evaluación del impacto es siempre un empeño difícil pero necesario, en el cual debe considerarse la complejidad de la relación entre la acción de superación y las personas que son afectadas por ella, por eso se debe distinguir lo significativo para ponderar convenientemente la importancia de los cambios a partir de un sistema de referencia compartido.

La diversidad de enfoques ayuda a constatar que la medición del impacto debe hacerse desde una perspectiva multifactorial que integre las personas, los objetivos establecidos, las acciones de capacitación, importancia de los cambios operados; comparado con un sistema referencial compartido y establecido de antemano.

1.2 Evaluación del impacto de la capacitación

La evaluación permite medir a lo largo de todo el proceso los resultados y los efectos que en su conjunto son el impacto, como consecuencia de la capacitación. De esta manera resulta menos complejo establecer la brecha entre la evaluación previa y la evaluación de lo aplicado, para determinar los efectos duraderos y la influencia de la capacitación en las transformaciones que se operan en el individuo, la organización y la sociedad.

Claro está que la evaluación de impacto, además, debe considerar la interacción entre la capacitación y el conjunto de personas que es afectado por ella. Generalmente, la complejidad de la situación requiere se seleccione lo más significativo para, a partir de

ahí, comparar con el sistema de referencia los cambios operados, ponderando su importancia.

La evaluación del impacto debe permitir:

- Establecer la utilidad de la capacitación durante su ejecución.
- Definir las orientaciones y el seguimiento que debe darse a la capacitación.
- Mejorar la calidad de las acciones futuras.

Conocer con precisión el impacto de la capacitación requiere una adecuada recopilación y valoración frecuentes de datos que suministren informaciones sobre:

- Calidad de la información.
- Calidad de la valoración de los resultados y de la identificación de los efectos.
- Calidad de variables e indicadores seleccionados de acuerdo al sector o rama a que pertenece la organización.
- Calidad de la síntesis y el análisis sistémico.

Y estos respondan a una proyección en sistema, cuyos resultados deben analizarse teniendo en cuenta multiplicidad de variables que abarquen toda la realidad organizacional.

1.3 Modelos de evaluación del impacto.

Según el diccionario Larousse [1996] en su forma digital, se define como **modelo**: (Del ital. modello < lat. vulgar modellus>.) Cosa que ha de servir de objeto de imitación: modelo de escritura; modelo de factura. Persona o cosa que, por su perfección, es digna de ser imitada: su valentía es un modelo para nosotros. Figura de barro, yeso o cera que después se reproduce en esculturas de madera, mármol o metal.

Representación de alguna cosa en pequeño tamaño: tiene una vitrina con modelos de barcos antiguos. Pieza o conjunto de ellas que sirven para hacer el molde en el que se vaciarán los objetos. Prenda u objeto diseñado y confeccionado por una modista, un taller de costura o un diseñador: lleva un modelo exclusivo de un diseñador francés. Objeto, construcción u otra cosa con un diseño del que se reproducen más iguales: se hizo una falda a partir de un modelo muy actual. Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y estudio: presentó un modelo de la economía nacional para explicar su teoría.

Una vez definido el concepto de modelo se resumen criterios de diferentes autores acerca de los mismos:

Nonaka y Takeuchi, 1995 : plantean que en el proceso de creación del conocimiento se distinguen dos tipos distintos de conocimiento (tácito y explícito); es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento - el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable , sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representa mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles-. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo.

Modelo de Annie Brooking, 1996:trata de incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. Ofrece un marco conceptual para conocer si se utilizaron los procesos y personas adecuado para obtener un mejor rendimiento empresarial. Suministra una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento. Propone dos campos de reflexión: uno de ellos de base -pretensión estratégica de la formación- y el otro operativo, -cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación.

Introduce en el sistema de información a disposición de los que toman decisiones, variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales antes olvidados o difíciles de justificar.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro),y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la organización. Dentro de cada bloque, se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores *driver* (factores condicionantes de otros) e indicadores *output* (indicadores de resultado).

El modelo presenta cuatro bloques:

- Perspectiva financiera: contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que éstos no deben sustituirse, sino complementarse con otros que reflejan la realidad empresarial.
- Perspectiva de cliente: identifica los valores relacionados con los clientes. Para ello, es necesario definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.
- Perspectiva de procesos internos de negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y a conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis

de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave por medio de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: 1.- Procesos de innovación (difícil de medir). 2.- Procesos de operaciones. Se desarrollan mediante los análisis de calidad y reingeniería. 3.- Procesos de servicio postventa. Critica la concepción de la formación como un gasto, no como una inversión.

- Perspectiva del aprendizaje y mejora: clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados); Sistemas de información; así como Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

Modelo de Hubert Saint-Onge, 1996: se basa en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas. Incide en la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual. Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el capital intelectual:

- Activos de mercado: Son aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes y por tanto, proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Son la causa de que algunas empresas se adquieran, en ocasiones, por sumas superiores a su valor contable. Sus indicadores son: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración...

- Activos humanos: Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento.

El trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de la empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis,..).

- Activos de propiedad intelectual: Se trata de derechos de propiedad que provienen del intelecto. Otorgan un valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Sus indicadores son patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales...

- Activos de infraestructuras: Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. Incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización o

formas de hacer las cosas en la organización -puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio-, sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

Modelo de Knowledge Practices Management (Tejedor y Aguirre, 1998): se plantea que el concepto de capital intelectual es el centro de la argumentación del profesor *Bueno*, cuyo modelo se basa en la dirección estratégica mediante competencias. La evidencia de que los bienes y activos intangibles son cada vez más importantes para la realidad económica, ha motivado la idea de conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener. De este modo, se estima este capital intelectual de la siguiente manera: es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa. Asimismo, el capital intangible es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa. Además, esto hace que la propuesta de mayor visión de futuro para una empresa pase por enriquecer en la medida de lo posible el capital intangible, para crear lo que se ha venido a denominar una “Dirección estratégica por competencias”. Para estructurar estas ideas, se sirve de actitudes o valores, es decir, qué desea ser la empresa, de conocimientos fundamentados sobre qué hace la empresa y, por último, de capacidades, que es una estimación de aquello que se es capaz de hacer.

Modelo de Nova (Nova Care, 1999): se exponen los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos.

Uno de los modelos más utilizados para la evaluación del impacto de la capacitación es el establecido por **Donald Kirkpatrick (1975)**, resultado de estudios anteriores y de una serie de cuatro artículos publicados entre 1959 y 1960, compilado por el propio autor en la colección “Evaluating Training Programs”.

A pesar de lo expandido del modelo y del vuelco que significó para el análisis de la problemática, no está exento de debilidades. El autor establece cuatro niveles de

evaluación que presentamos a continuación: **Primer nivel: Reacción.** Satisfacción del capacitando con las acciones de capacitación. Tradicionalmente, medida al final de la capacitación como la percepción de la efectividad de las acciones. La medición se centrará por lo general en la evaluación del cumplimiento de objetivos y contenido del curso, diseño, actividades, materiales, métodos, actuaciones de profesores, etc. Este análisis conduce hacia una apreciación sumativa que se lleva a cabo una vez concluidas las acciones de capacitación, sin embargo, la reacción puede irse midiendo a lo largo de todo el proceso, fundamentalmente por la propia apreciación de los profesores. Además, durante algún tiempo después de transcurrido el proceso, los capacitandos continúan expresando sus reacciones en su situación laboral, de manera que, concebir la evaluación de la reacción solo al final del proceso, reduciría el alcance de la información que esta etapa de evaluación nos podría proporcionar. **Segundo nivel: Aprendizaje.** ¿Qué se aprendió y asimiló en las sesiones? **Tercer nivel: Comportamiento.** Influencia en el desempeño. **Cuarto nivel: Impacto en la organización.** Reducción de costos, quejas, fluctuación y ausentismo del personal, incremento de la productividad en cantidad y calidad, mejora de la calidad. Como se puede apreciar, los tres primeros niveles se centran en el individuo, mientras el cuarto se orienta hacia cambios en la organización.

Circunscribir la evaluación de la capacitación y su impacto a medir solo en estos cuatro niveles sería limitar un proceso que puede estar condicionado y debe dar respuesta a múltiples factores traducidos en objetivos iniciales como verdaderos puntos referentes que permitan establecer la medición de lo logrado.

1.4 Procedimientos existentes para el conocimiento del impacto de la capacitación

En el presente epígrafe se realizó una amplia valoración de los modelos, procedimientos y metodologías existentes hasta el momento, que facilitan el conocimiento del impacto de la capacitación, con vistas a mejorar los sistemas de capacitación. Se estudiaron varios autores, que se muestran a continuación, acompañados de una valoración del autor de la presente investigación, para servir de base al siguiente capítulo, donde se realizará el diseño del procedimiento a proponer.

Se analizó la metodología de Vázquez Socarrás A. e Idania Pérez Carmona(2003), es una de las propuestas más completas para la medición del impacto de la capacitación en los directivos y trabajadores de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, comienza con el estudio del impacto en el momento antes de comenzar el curso; se evalúa el diseño del

mismo, un segundo momento, ya comenzado el curso; persigue la evaluación de la efectividad del curso y en un tercer momento; se mide el impacto de la capacitación. En cada uno de los momentos se establecen indicadores a medir, los cuales se obtienen mediante los diferentes instrumentos que se aplican, en el caso del autor estudiado son encuestas y entrevistas. Y para cada momento se mide el impacto desde el punto de vista individual, colectivo, social y económico donde se establecen indicadores de impacto de la capacitación.

La autora de la presente investigación considera la utilización del tercer momento de la metodología como columna vertebral de la presente investigación, pues el estudio que se desarrolla busca el impacto luego de terminado los cursos en la empresa en estudio, además ya están establecidos indicadores claros y precisos para conocer el efecto de la capacitación, junto con los instrumentos ya validados.

En Guerrero L. y Nancy García (2003) se destacan cinco niveles que consensualmente han entendido que abarca el proceso de medición, ellos son: Primer nivel; la satisfacción de los cursistas. Segundo nivel; cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos. Tercer nivel; aplicación en el puesto de trabajo. Cuarto nivel; Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización. Quinto nivel; Impacto social.

Apoyados en los niveles proponen una metodología donde señalan cuatro momentos bien definidos que se presentan a continuación:

1-Definir el impacto que se desea lograr en consonancia con la proyección estratégica de la organización y las competencias necesarias asociadas. Partir del análisis de la cadena de valor y los procesos claves.

2- Diseñar el programa de capacitación necesaria.

3- Ejecutar el programa de capacitación y realizar mediciones intermedias.

4- Evaluar el impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos, y reajustar programa de capacitación.

La metodología anterior es aceptada de forma general por el autor de la investigación, aunque no tiene en cuenta que el impacto de la capacitación va a depender, entre otras, del clima organizacional, donde se desempeña el graduado. En Almaguer L M. (2002) se plantea que el desempeño del directivo va depender de la relación entre la preparación del equipo de dirección, y los demás dirigentes y trabajadores en conocimientos y habilidades, o sea que la preparación del directivo debe ser común a la de los demás miembros de la organización, de no ser así, trae consigo problemas con la comunicación ascendente y descendente, el proceso de negociación y solución de conflictos, el trabajo

en equipos, etc. todas variables del Clima Organizacional. Puede suceder que se preparen los mandos intermedios y no la alta dirección, en ese caso existiría una presión sobre los mandos intermedios, los cuales les sería difícil poder desempeñarse con los nuevos conocimientos y habilidades y lograr un impacto positivo que es lo deseado cuando se capacita. Son dos casos muy comunes en la realidad empresarial en Cuba. El conocimiento del Clima Organizacional es de vital importancia en casi todos los estudios que se realizan hoy día en el mundo empresarial, permite conocer el comportamiento de variables, tales como el liderazgo, la motivación, la comunicación, el sistema de estimulación, entre otras, que serán expuestas más adelante en el presente informe.

En Almaguer L. M. (2002) se comenzó el estudio por el diagnóstico del Clima Organizacional, lo cual le permitió obtener un clima favorable y descartar la posibilidad de un impacto negativo debido al Clima Organizacional imperante, que en caso desfavorable puede afectar el buen desempeño del cursista y por ende el impacto que pueda provocar en la organización. La metodología que propone, consiste en la aplicación de encuestas de clima laboral, competencia, de capacitación a dirigentes, entrevista dirigida al departamento de capacitación. Se analizan los resultados evaluativos a dirigentes, cuadros y reservas, el cumplimiento de los objetivos de la organización, los cursos recibidos y los indicadores de eficiencia. Plantea la existencia de la diversidad de criterios, unos a favor de la necesidad de medir el impacto y otros que no es posible medirlo o difícil de hacerlo. Lo que si es cierto que es una área del saber bastante joven y aunque se han realizado investigaciones todavía se encuentran pocas.

En el modelo de Kirkpatrick y Philips (Philips J. 2000) se proponen 4 niveles de evaluación: El primero: de satisfacción de los cursistas. El segundo: de aprendizaje. El tercero: de Aplicación. Y cuarto: la relación Costo beneficio. Philips en su artículo titulado: ROI. Más allá del cuarto nivel expone que en el 5to., y más importante nivel, se miden los beneficios sobre la inversión. Se compara el importe de beneficios de la formación con los costes, y se exponen las siguientes fórmulas para el cálculo:

$ROI = \text{Beneficios netos} / \text{Costo total del programa formativo}$

$\text{Beneficios netos} = \text{beneficios del programa} - \text{Coste total del programa formativo.}$

Relación Costo/Beneficio (RCB)

$RCB = \text{Importe total de los beneficios del programa} / \text{Costo total del programa formativo.}$

En los niveles de Philips J. (2000), se añade la relación costo - beneficio, que brinda una información certera de si existe impacto o no, pues si los beneficios que aporta la

capacitación son mayores que el costo de la misma se estará en condiciones de sentir satisfacción por la inversión realizada. El impacto no debe verse solo desde el punto de vista económico, sino también, del ambiente externo en general. Además, muchas veces no se tienen cuantificado los beneficios de la capacitación y en el mejor de los casos, solo se conocen los costos y no con la total exactitud, lo cual desfavorece la determinación del indicador costo – beneficio.

En el artículo de Kirkpatrick y Philips analizado en Guerrero L. y Nancy García (2003) se plantea que la medición de los niveles va disminuyendo en cada empresa de un 100 % para el primer nivel, hasta un 10 % y 5 % para los últimos, lo cual corrobora la dificultad de poder calcular el ROI. Y afirman que la causa esta dada a que las técnicas se hacen más complejas y costosas a la hora de medir el impacto en los niveles superiores; donde ocurre la repercusión de la capacitación en la eficacia, eficiencia y la competitividad de la organización.

En Cabrera J. y Dr. Felipe Herrera Torres (2003) se considera que para realizar una evaluación objetiva de la contribución de la capacitación al logro de las metas organizacionales es necesario considerar el seguimiento y la evaluación de los cambios que se verifican a nivel individual y de la organización en general. Por tal razón proponen los siguientes puntos:

1. La evaluación del proceso de capacitación:

- Durante el proceso
- Al final del proceso
- Tiempo después del proceso

2. La evaluación de la incidencia de la capacitación en el individuo:

- ¿Qué le aportó al trabajo de dirección?
- ¿Cuál ha sido el crecimiento y desarrollo individual teniendo en cuenta las necesidades de capacitación y la correspondencia entre el proceso y la satisfacción de las necesidades?
- Satisfacción: Con el sistema de capacitación, con las acciones de capacitación, posibilidades de aplicación de los conocimientos.
- Relaciones con jefes, subordinados, con iguales, con los recursos, clientes, otros.

3. Impacto organizacional:

- Indicadores de eficiencia: Rentabilidad, volumen de producción, costos, índices de desperdicios y rechazos, fluctuación y rotación de personal, aprovechamiento del fondo de tiempo, otros.

- Indicadores de eficacia: Indicadores específicos de la función en particular, participación en eventos, innovaciones tecnológicas.
- Clima laboral.
- Satisfacción al cliente.
- Marcas, patentes.
- Otros.

En el mismo artículo Cabrera J. y Dr. Felipe Herrera Torres (2003) plantean seis niveles para la evaluación de la formación, descritos por Amat (1998). Los niveles son similares a los mencionados con anterioridad y a los que plantea Agüero M. (2003) y por Pérez Vega S. *et al* (2004). En el primero se busca la satisfacción de los estudiantes, el segundo tiene como objetivo la evaluación de la comprobación del aprendizaje de los conocimientos, luego se persigue la medición de la aplicación de lo aprendido, en otro nivel se busca el efecto de los indicadores de calidad o productividad y un sexto nivel donde se habla del impacto económico, en el mismo se trata de evaluar la rentabilidad económica de la formación a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la empresa como consecuencia de la formación siguiendo los siguientes pasos:

1. Cálculo de importe invertido en formación:

- Costes directos
- Costes indirectos

2. Cálculo del aumento de ingresos que se consiguen por la formación:

- Incremento de ventas e ingresos
- Mejoras en la calidad y la productividad

3. Cálculo de la reducción de gastos que se derivan de la formación:

- Reducción de gastos en materias primas, mano de obra, energía, etc.

4. Cálculo de la rentabilidad por comparación entre la inversión y la mejora del resultado de la empresa:

5. Cálculo del rendimiento de la inversión:

- El ROI, ratio que divide el beneficio de la inversión en formación y el importe invertido.

Cálculo de la tasa interna de rentabilidad:

- TIR.

Como puede observarse, existe consenso entre lo expuesto por Amat (1998), que aparece en el artículo de Cabrera J. y Dr. Felipe Herrera Torres (2003) y lo propuesto por Philips, J. (2000), en cuanto a la necesidad de medir el impacto mediante indicadores

económicos. El problema radica en el análisis multivariable a realizar para estudiar la influencia de varias variables en el aumento de diferentes indicadores, es decir, es necesario saber que el aumento de uno u otro indicador es debido a la capacitación que recibió el estudiante y no a otras causas existentes.

Una propuesta más abarcadora la realiza Alonso (2002) cuando habla de la Auditoría de Formación, como herramienta de evaluación, que parte de los principios básicos de la auditoría, se aplica a las necesidades concretas de la formación de la empresa y permite evaluar la calidad del dispositivo de formación establecido y ejecutado. Los niveles que expone son similares a los de los demás autores. Su desarrollo tiene en cuenta las condiciones y características propias de la organización en la que se aplica.

Dentro de los niveles de evaluación incluye:

1. Evaluación de nivel de satisfacción de los asistentes
2. Evaluación de aprendizaje efectivo
3. Evaluación de la aplicación al puesto
4. Evaluación del impacto de la formación en el conjunto de la organización

Se apunta que normalmente las organizaciones realizan solo el primer tipo de evaluación, lo cual evita llegar a conocer hasta qué punto se ha producido una transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo y la eficacia del desempeño de las personas capacitadas. Para conocer el impacto de la capacitación, en correspondencia con el cuarto nivel establecido por la autora, considera que el principal elemento a tener en cuenta es identificar en qué medida ha contribuido a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Con respecto a las áreas que se analizan, se debe partir del tipo de información requerida y pueden abarcar aspectos pedagógicos, legales, sociales, económicos u organizativos. Una vez determinados los elementos que se consideren más relevantes para la organización, se definen las áreas principales a evaluar con el propósito de conocer su grado de eficacia y ajuste a los objetivos fijados, tales como: calidad pedagógica, eficiencia económica, impacto en el clima de la organización, etc.

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:

1. La Humana
2. La Técnica o profesional
3. La Económica

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. A continuación se proponen las distintas variables en cada dimensión y un acercamiento a los rasgos a medir.

La Dimensión Humana: debe recoger información referida a los cambios operados en el nivel conductual y enriquecimiento de valores en el cuadro. Están orientadas al SABER SER, considerando las siguientes variables:

1. La personalidad. Dentro del mismo se encuentran: Nivel de madurez (mecanismos autorreguladores), carácter, nivel temperamental, grado de motivación con que asume nuevas tareas o ideas, la comunicación, la escucha, la empatía, nivel de influencia mediante la persuasión y otros estilos.
2. Habilidades o capacidad para la creatividad, espíritu renovador e innovador.
3. Actitudes o cambios de conducta asociados a ser ejemplo para los demás, formador de equipos, pro activo en la solución de los problemas que se presentan, actitud de cambio y pensamiento estratégico.

En Rabaza F. *et al* (2003) se hace una propuesta metodológica que se presenta a continuación:

1. Análisis con los solicitantes de la capacitación, a fin de definir el impacto real que ha tenido el diplomado, considerando variables específicas para cada organización.
2. Aplicación de la encuesta a los cursistas.
3. Sesión de trabajo en grupo para recoger la opinión de los cursistas en cuanto a: perfeccionamiento del diplomado, posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos e intercambio de experiencias sobre la "dirección" en su organización.

El análisis propuesto considera de tres niveles, el primero se centra en el impacto para toda la organización, el segundo para los cursistas y el tercero se centra en la opinión de los cursistas sobre el proceso de capacitación recibido. La metodología se aplica a través de la medición de variables que conforman la encuesta. Ellas son:

- Saber: Tener conocimientos que exige la situación. Esto se relaciona con los resultados obtenidos en el diplomado, pero, se consideró importante conocer la opinión del cursistas sobre la relación de lo recibido en el diplomado con la realidad organizativa que enfrenta.
- Saber hacer: Saber aplicar los conocimientos. Destrezas y aptitudes que posee para la solución de problemas concretos.
- Saber estar: Las actitudes, valores e intereses que se precisan para integrarse a

la organización.

- Querer hacer: Que las personas deseen poner en práctica las capacidades que poseen, lo cual se asocia a la macro y micro motivación.
- Poder hacer: Que se puedan poner en práctica las capacidades que poseen las personas, asociado al estilo y sistemas internos y externos a la organización.

Se agrego una sesión vinculada con mejoramiento personal, que se relaciona con; el salario, la promoción y su percepción sobre su percepción sobre su mejoramiento personal y la atención a su familia.

La metodología esta diseñada para medir el impacto después de impartido el diplomado, que es el caso de la presente investigación. Son múltiples y variados los análisis y las propuestas que se realizan con el objetivo de establecer un modelo de evaluación de la capacitación en las organizaciones.

1.5 Errores en la evaluación del impacto de la capacitación

En la práctica se descubren errores que se cometen en esta etapa de la evaluación:

- Aplicación de cuestionarios u otras técnicas en los últimos momentos o solo posterior a la acción formativa, de forma atropellada y sin la atención necesaria.
- No se explica adecuadamente la importancia de dicha evaluación.
- Se estandarizan los cuestionarios de manera rutinaria, lo cual aísla el verdadero sentido e interés de lo que se quiere evaluar.
- El diseño y aplicación de las técnicas generalmente se realiza por los propios instructores presentes frente al grupo, lo cual puede ocasionar sesgos en las valoraciones.
- Se realizan análisis superficiales de los resultados.

Existe la tendencia de medir los cambios en el comportamiento teniendo en cuenta si los formandos están “utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido...”

Para valorar estos cambios deben ser mantenidos en las mentes de los formandos para transferirlos o no a su situación de trabajo; pero no pueden ser evaluados solo en este momento de desempeño del individuo; también pueden medirse durante el proceso de capacitación, teniendo en cuenta que cualquier dispositivo de formación debe tender cada vez más a crear un ambiente adecuado que coadyuve al aprendizaje y a su transferencia al puesto de trabajo ; esto sería una forma anticipada y útil para conocer los cambios que se van generando. Para ello es necesario contar con las características personales de los

participantes y los factores situacionales.

Las características personales ayudan a comprender si los capacitados presentan “la habilidad para “poder hacer” y la motivación para aprender y aplicar lo aprendido al contexto de trabajo: (querer hacer) Considerar los factores situacionales implica “favorecer la participación de los formandos en el proceso formativo solicitando sus preferencias sobre los contenidos y los métodos de formación a utilizarse, permitiendo la libre elección de los cursos e informando sobre los contenidos reales del curso”

1.6 Costos de la capacitación.

Evaluar la rentabilidad de la formación puede hacerse mediante la comparación de los ingresos con los costos. Sin embargo, si bien la determinación de los costos no entraña grandes dificultades, el cálculo de los ingresos es más complicado. Cuando se habla de costos de formación pueden tenerse en cuenta, entre otros:

- ◆ Presupuestos
- ◆ Alquiler de locales
- ◆ Costos de impartición
- ◆ Costos de desplazamientos
- ◆ Costos de asistentes
- ◆ Costos de actividades no realizadas
- ◆ Otros

Al analizar la rentabilidad o el retorno de la inversión (ROI) de la formación, nos encontramos con dificultades en su determinación, puesto que son múltiples los factores que inciden en una mayor o menor generación de ingresos en un negocio. Inicialmente la formación no genera una vía automática de ingreso explícito, tal como pueda ser la facturación de una empresa. Hay que considerar también que la formación puede contribuir a una generación de ingresos por distintas vías ramificadas que, finalmente inciden en el conjunto general de ingresos de la empresa. Todo ello hace que la determinación de los ingresos sea un capítulo suficientemente complejo y difícil de establecer. Este cálculo no resulta nada sencillo, ya que se precisa identificar, con veracidad, las vías concretas por las que surgen los ingresos.

Las afirmaciones anteriores sitúan a los objetivos como el punto de partida para cualquier dispositivo de formación que se diseñe y ponga en práctica, ya que este puede fracasar si no se realiza un adecuado análisis previo de las necesidades de aprendizaje, carencias, puntos débiles, metas y objetivos que se pretenden alcanzar o mejorar al invertirse en programas de formación.

La planificación de la evaluación de cualquier proceso de formación es un factor clave del éxito antes de la implementación del programa. O sea, el diseño de la planificación y la evaluación deben hacerse de forma conjunta y no dejar el diseño de la evaluación a posteriori.

Conclusiones parciales

1. El estudio de los diferentes conceptos de varios autores permitió resumir todo el conocimiento necesario para el desarrollo de la investigación, relacionado con la evaluación del impacto de la capacitación y con el procedimiento de capacitación en Cuba.
2. Son varios los autores cubanos y extranjeros profundizando en el tema y aportando ideas para evaluar el impacto de la capacitación, los cuales tienen diferentes criterios, aunque todos coinciden en que se debe evaluar el impacto en diferentes niveles y en diferentes momentos.
- 3 Es un tema nuevo y algo complejo, fundamentalmente la evaluación del impacto en los indicadores económicos.

Capítulo II: Diseño del procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación.

Introducción:

A partir del marco teórico referencial, se establecen las bases científicas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere del diseño y la implementación de un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación con vistas a mejorar el procedimiento de formación y desarrollo de la empresa en estudio. El procedimiento consta de cuatro fases, en la **primera** se caracteriza la empresa, se describe el Clima Organizacional, se realiza un diagnóstico del departamento de capacitación, lográndose una interrelación con la estrategia de dirección específicamente en el Área de resultado clave Gestión de los Recursos Humanos, se estudian los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación, se establecen los indicadores para medir los elementos, en la **segunda fase** se establecen los indicadores de impacto, se seleccionan los instrumentos, se miden los

indicadores y se realiza una valoración de los mismos, **en la tercera** se realiza la evaluación del impacto de la capacitación y en **la cuarta fase** se comprueba si se realizaron los pasos anteriores de acuerdo a lo planificado, para mejorar cualquier problema detectado con la aplicación del procedimiento y se le orienta a la empresa las dificultades detectadas en cada etapa. La información obtenida permitirá trazar un plan de acción para mejorar las acciones de capacitación . El procedimiento se muestra en la

Figura 2.1.

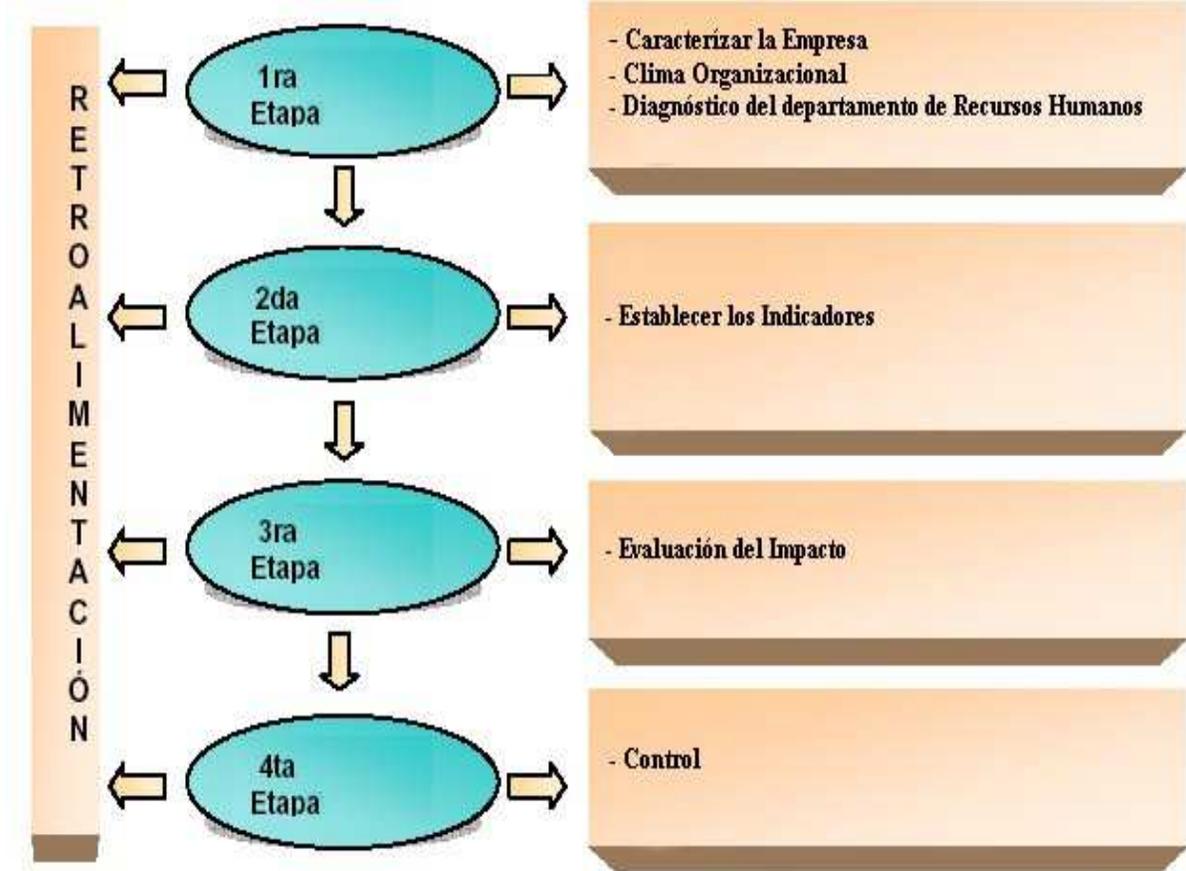


Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación .Fuente de elaboración propia.

2.1. Fase de Diagnóstico. Caracterización de la empresa, el departamento, el clima organizacional y los elementos que componen el procedimiento de capacitación, así como, sus indicadores.

2.1.1. Caracterización de la empresa.

En la fase inicial se caracterizará la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, donde se plantea la situación actual de la misma. Se revisa el diseño de la estrategia y si está implementada. Además debe incluirse un resumen de los indicadores económicos para valorar como se han venido comportando por año con respecto al plan y el real, así cómo en el período estudiado. Los indicadores permiten tener un juicio sobre los resultados de la empresa desde el punto de vista cuantitativo; los siguientes indicadores son: Producción Mercantil, ganancias, el costo por peso de producción, salario medio mensual y la productividad del trabajo.

Para todo ello se **revisarán documentos** de la empresa y material en soporte magnético, se **entrevistarán** a las personas necesarias que puedan brindar información, así como otras fuentes.

2.1.2. Caracterización del departamento de capacitación y del Clima

Organizacional

Cuando el investigador se familiariza con la situación de la empresa, debe conocer cual es la situación del departamento de capacitación, y saber cual es el ambiente laboral donde se desempeña los trabajadores y directivos.

Diagnostico del departamento de capacitación.

Primeramente es necesario conocer algunos aspectos relacionados con la plantilla, siguiendo el orden planteado por Cuesta (1999).

1. Conocimiento de la "composición de la plantilla".

$$\% \text{ personal categoría X} = \frac{\text{total plantilla categoría X}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

X: Nivel Superior, técnico medio, dirigentes, obreros, etc.

2. Por el significado de los profesionales, calcular el porcentaje de cada profesión (Licenciados, etc.) en los distintos departamentos.

$$\% \text{ profesionales Dpto. y} = \frac{\text{total Prof. Dpto.}}{\text{total personal Dpto.}} \cdot 100$$

3. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

$$\% \text{ personal directo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

4. Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado "índice de jerarquización", cuya expresión es la siguiente:

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{total de mandos}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

La concepción del "aplanamiento" de las estructuras directivas conduce a ir reduciendo este índice, aunque no hay cifra referencial.

5. Conocer la relación entre cuadros y reservas

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{total de reservas}}{\text{total cuadros}}$$

Se plantea que deben existir dos reservas por cada cuadro.

Los diferentes indicadores se calcularán si se conocen los datos, en caso de no obtener los valores se recomendará el análisis de otros indicadores o la búsqueda más precisa de los mismos. Lo anterior se hace para controlar el proceso en cada etapa, lo cual permite el mejoramiento constante del procedimiento o realizar recomendaciones para la aplicación del mismo en otras empresas.

Entrevista dirigida al departamento de capacitación

La entrevista está dirigida especialmente a las personas que tienen que ver directamente con el trabajo de preparación y superación de los trabajadores y directivos, es una entrevista individual especializada, la misma consta de dos declaraciones, cuya finalidad es conocer los problemas que han tenido una mejoría en la capacitación, y la forma en que esta organizada la capacitación en la empresa, se califica de forma cualitativa.

Resultados evaluativos de directivos y trabajadores

El análisis de los resultados evaluativos de los directivos y trabajadores tiene como finalidad conocer cuáles han sido los resultados de su evaluación en los tres últimos años permitiendo estar al tanto de como se manifiesta de manera general los resultados cualitativos de sus desempeños. Se puede definir un tiempo de análisis según sean los intereses de la investigación. El estudio se puede realizar mediante la revisión de su expediente, y se pueden relacionar con el clima laboral y con los indicadores económicos de la organización, en la misma se han considerado tres criterios de evaluación que da la organización, bien, regular y mal.

Análisis de información acerca los cursos recibidos

El análisis de la información de los cursos recibidos tiene como finalidad saber los cursos que se han impartido y la cantidad de directivos y trabajadores que los han recibido, para ello se confecciona una tabla resumen con todo lo recibido y se calculan los porcentajes de capacitados respecto al total de los mismos. Ello brinda una panorámica del conocimiento y habilidades que se han desarrollado, el análisis permite relacionarlo con otros datos de la investigación. Es uno de los puntos más importante de la investigación, es el punto de partida para la medición del impacto de la capacitación, si se conocen los cursos que han recibido los trabajadores y directivos se podrán anticipar los resultados de ese conocimiento.

Además de la revisión de documentos para el conocimiento de los cursos recibidos, se aplicó una encuesta que tiene como objetivo hacer un diagnóstico de la situación actual, conociéndose los cursos recibidos y la detección de necesidades de aprendizaje. Inicialmente se realiza una caracterización del encuestado, que incluye, nombre, cargo, experiencia laboral, etc.

En el primer paso se realiza la revisión curricular de la preparación, donde se estudia el expediente laboral y se obtiene información relacionada con la preparación hasta el momento recibida por el directivos y trabajadores, el segundo paso es el auto-evaluación, donde se obtienen las necesidades de aprendizaje, y por último la comprobación de los elementos del auto-evaluación al jefe inmediato superior.

La encuesta permite profundizar en el conocimiento de la preparación y conocer con mayor profundidad la carencia de conocimientos y habilidades específicas relacionadas con su puesto de trabajo, además a partir de este conocimiento se puede planificar un presupuesto económico que responda a estas necesidades y pueda cubrir las

Caracterización del Clima Organizacional

Como se mencionó en el Capítulo 1, existen diferentes criterios de las variables que conforman el Clima Organizacional, por eso es necesario realizar una reducción de

cuales serán las dimensiones a medir en la empresa en estudio. Con ese grupo de variables se puede comenzar a realizar el estudio, dichas variables son extraídas de la literatura y pueden caracterizar el ambiente donde se desempeñan los Trabajadores y directivos.

Para conocer el Clima Organizacional se utilizará la **encuesta Likert**, es recomendada por Cuesta (1999) y Carvajal (2000) y utilizada por Hernández (2003), Ribera (2000) y

Cabrera (1999). Para su medición, Likert desarrolló un instrumento que expone su versión resumida con 18 apartados que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, trazamiento de objetivos y control, en una graduación de 0 a 20 puntos. Permite evaluar el estado gerencial, y llegó a la conclusión de que los de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. (Davis 1985).

La encuesta ofrece información vinculada a la filosofía o cultura emitida por los directivos. Sus limitaciones no son superadas por otros cuestionarios, y sin dudas sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo. (Cuesta, 1999).

2.1.3. Estudio de los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación.

En el presente epígrafe se establecen los elementos que debe contener el procedimiento para desarrollar el programa de capacitación, apoyado en las normas y resoluciones establecidas para desarrollar la capacitación en el contexto de la empresa cubana. Ello permitirá poder comparar lo realizado con lo que está establecido para poder corregir las desviaciones y mejorar el procedimiento de capacitación. Además se **proponen indicadores** que permiten valorar cada uno de los elementos.

2.1.3.1. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que debe realizar la dirección de la entidad para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Para elaborar el DNA se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña, este diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base de la planificación de su organización y ejecución en la entidad, por lo que debe realizarse a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales.

El área de recursos humanos y capacitación coordina, orienta y controla el desarrollo de este diagnóstico en las diferentes áreas de la entidad, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas. Los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, en cada área, debe reflejar:

- Las necesidades de capacitación para cada trabajador.

- Las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades
- Quien o quienes participan en cada acción.
- Fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración.
- Lugar donde se proponen desarrollarlas.

Los resultados de la DNA en cada área de la organización se resume en un documento donde se precisan las necesidades de capacitación detectadas para cada puesto, grupos de puestos de trabajos o cargos, las vías o métodos que se proponen utilizar para solucionarlas, que no son mas que las acciones de capacitación que se planifican ejecutar; quien o quienes participaran, así como las fechas propuestas para su realización y el lugar donde se proponen desarrollarlas. Este documento será analizado y acordado entre el área de capacitación de cada Empresa y el jefe de área donde se realizo la DNA dentro de ella, debe quedar firmado por ambos como constancia de lo que se acordó y aquí ya se está en presencia del Pre-Plan de Capacitación.

El capacitador de cada empresa es responsable de organizar y controlar el proceso de DNA en las diferentes áreas, los jefes de cualquier nivel o área son los máximos responsables de dirigir la DNA, garantizando su adecuada ejecución y la participación de todo el personal subordinado.

La autora de la presente investigación considera que el diagnóstico o determinación de necesidades es la base fundamental de la cual depende el resultado del resto de los elementos, de no aplicarse el mismo o no hacerse con la calidad requerida afectará la calidad del plan de capacitación y por ende la del plan del presupuesto, lo cual impediría identificar de forma correcta las necesidades de la entidad y de los trabajadores y dejaría de implicarse a estos últimos en la búsqueda de problemas que afectan los resultados y la gestión de la organización.

La empresa que no tenga elaborada la DNA en las diferentes áreas y niveles, se considerara que no tiene un Plan de Capacitación que corresponda a sus necesidades reales, ni un plan de presupuesto que respalde estas necesidades.

A continuación se muestran los indicadores de idoneidad, los cuales se determinan a través de las competencias que poseen los trabajadores entre las que se requieren para ocupar el cargo. De acuerdo a dichos indicadores se podrá saber las necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores. Para establecer una escala que permita valorar el indicador, es importante señalar que el mismo depende de las características de cada entidad. Se puede establecer que cuando el índice esta por debajo del 50% es desfavorable y por encima se puede considerar favorable.

Índice de idoneidad	$I = \frac{CP}{CR} * 100$	CP – Competencias que posee CR - Competencias Requeridas para el cargo.
---------------------	---------------------------	--

Índice de las brechas identificadas	$\left(1 - \frac{CP}{CR}\right) * 100$	CP – Competencias que posee CR - Competencias Requeridas para el cargo.
-------------------------------------	--	--

2.1.3.2 Plan de Capacitación.

El Director de la entidad laboral es el máximo responsable de que se realice la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad laboral, para desarrollar estas actividades se auxilia de los jefes de las dependencias y áreas que se le subordinan, de los jefes de recursos humanos y capacitación y de los especialistas que considere necesario.

Después de organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad, se debe elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas.

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo. Como establece la **resolución 487**. Este plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- Tipo de acción de capacitación a realizar.
- Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
- Fecha de inicio y terminación de cada acción.
- Cantidad de participantes.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.

- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

A continuación se muestra el indicador relacionado con el cumplimiento del plan de capacitación, se calcula a través del cumplimiento de los cursos impartidos sobre los cursos programados. Debe encontrarse en un 100% al final del periodo analizado para considerarse favorable, sino se deben valorar las causas del incumplimiento de la planificación de los cursos.

Y aparece además el índice de coincidencia de la DNA con el Plan Técnico de Capacitación para saber si los cursos planificados están en correspondencia con las necesidades de los trabajadores. Y el índice de cumplimiento del DNA en el Plan Técnico de Capacitación sobre total de necesidades, muestra la cantidad de necesidades que no se satisfacen con el plan de capacitación.

El valor de los índices debe estar en un 100% para considerarse favorable. Los indicadores deben calcularse trimestralmente.

Cumplimiento del Plan Técnico de Capacitación (CPT).	$CPT = \frac{CI}{CP} * 100$	CI-Cursos Impartidos CP-Cursos Programados
--	-----------------------------	---

Índice de coincidencia del DNA y el Plan Técnico de Capacitación (ICDNAPC)	$ICDNAPC = \frac{APCDNA}{TAPC} * 100$	APCDNA-Cantidad de Acciones del Plan Técnico de Capacitación que responden a la DNA. TAPC-Total de Acciones del Plan Técnico de Capacitación.
--	---------------------------------------	--

Índice de cumplimiento del DNA en el Plan Técnico de Capacitación sobre total de necesidades	$ICDNAPT = \frac{CNARPC}{TNA} * 100$	CNARPC- Cantidad de Necesidades de Aprendizaje reflejadas en el Plan Técnico de Capacitación. TAPC-Total de Necesidades de Aprendizaje.
--	--------------------------------------	--

2.1.3.3 Presupuesto.

El presupuesto para la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en cada entidad, debe concebirse de forma que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin

y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la entidad.

Los gastos de capacitación se planifican de conformidad con lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios y de acuerdo a las Resoluciones vigentes y a los documentos propios de cada entidad.

En la elaboración del presupuesto para la actividad de capacitación, deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- El estipendio de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento laboral.
- El estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un periodo mayor de un mes.
- La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad.
- El pago a instructores.
- La adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes.
- La participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.
- Alquiler de Locales Especializados y Aulas, para impartir los Cursos.

En el cálculo del presupuesto de capacitación se debe tomar como base, la información con que cuenta el Área de capacitación de la empresa sobre los precios de cursos, diplomados y entrenamiento y la logística que conlleva cada uno de ellos, así como datos que maneja el área económica sobre el costo de materiales y equipamiento, entre otros.

Se debe hacer un análisis costo – beneficio de las acciones proyectadas, para justificar el presupuesto que se pide, para lo que se debe tener en cuenta la capacitación como una inversión, lo que significa ante todo valorar la utilidad y beneficio de la capacitación del personal en cada organización. El indicador que aparece a continuación refleja el cumplimiento del presupuesto de capacitación, el cual debe calcularse con una frecuencia trimestral. Se debe cumplir al 100% para considerarse favorable, pero si se logra su disminución sin afectar la calidad ni el plan de capacitación, entonces se considera óptimo, lo cual es favorable para la situación financiera de la empresa contribuyendo a la eficiencia de la misma.

Cumplimiento del Presupuesto(CP)	$CP = \frac{CPR}{PP} * 100$	CPR-Cumplimiento del Presupuesto Real PP-Presupuesto Planificado
----------------------------------	-----------------------------	---

2.1.3.4 Ejecución.

La alta dirección debe garantizar, la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la actividad, deben desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados.

En la presente etapa se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades; incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio; está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización; se deriva del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

La dirección de la entidad laboral gestiona y asegura los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo aprobado.

Los objetivos de la ejecución del Plan son los siguientes:

- Crear una cultura de aprendizaje que fomente la superación continua y la iniciativa, el sentido de pertenencia, la responsabilidad hacia la organización, el compromiso con la calidad, la gestión de conocimiento, la consagración, el espíritu de equipo y la buena comunicación.
- Lograr cambios en el comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa y así ayudar a alcanzar y cumplir con la misión y los objetivos de la entidad.
- Elevar la productividad, el rendimiento, la eficacia y competitividad de los Recursos Humanos.
- Asegurar la formación de la nueva fuerza de trabajo que se requiera para la reposición

del personal que originan las fluctuaciones generadas por diversas causas.

- Garantizar la preparación del personal para enfrentar los trabajos de modernización, desarrollo e introducción de nuevas tecnologías en cada empresa.
- Adiestrar laboralmente y asegurar la superación profesional de los recién graduados de nivel Superior y de nivel Medio Superior.
- Formar a los trabajadores para desempeñar el multifuncionamiento y el perfil amplio.
- Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo.
- Asegurar la superación continua de dirigentes y sus reservas.

El índice de ejecución de las acciones para realizar cada curso, es el indicador que refleja en que medida se cumplen las acciones que se coordinaron para la correcta ejecución de los cursos. Es favorable cuando se han ejecutado el 100% de las acciones planificadas.

Índice de ejecución de las acciones para realizar cada curso. IEARC	$IEARC = \frac{ACE}{TAC} * 100$	ACE-Acciones de Capacitación Efectuadas. TAC-Total de Acciones de Capacitación.
--	---------------------------------	--

El índice de capacitación extraplan refleja los cursos que se ejecutan fuera del plan de capacitación. En la medida que el indicador aumenta demuestra la incorrecta planificación del plan de capacitación.

Índice de cursos extraplanes (ICE)	$ICE = \frac{CAE}{TA} * 100$	CAE-Cantidad de cursos extraplanes. TA-Total de cursos impartidos (incluye los extraplan)
------------------------------------	------------------------------	--

2.2. Fase de Medición. Establecimiento de los indicadores de impacto, selección de instrumentos, aplicación y cálculo.

En la presente fase se establecen los indicadores para medir impacto de la capacitación, los mismos, están en correspondencia con los niveles de impacto que se reflejan mediante la participación en los cursos de capacitación, los cuales son: el Nivel 1: Satisfacción, Nivel 2: Aprendizaje, Nivel 3: Desempeño en el Puesto y Nivel 4: Análisis Económico. Además se realiza la selección de los instrumentos, la medición y el cálculo y valoración de los indicadores.

2.2.1. Indicadores de impacto.

En relación a la evaluación del impacto de la capacitación la organización se orienta en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

2.2.1.1. Nivel 1: Satisfacción.

Pretende obtener información de los alumnos durante y al finalizar una acción concreta de capacitación, tales como criterios sobre las actividades del programa, los métodos empleados, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad. Los resultados darán medidas para evaluar la determinación de necesidades, la acción y a los formadores pudiéndose obtener sugerencias de mejora y datos cuantitativos para los jefes. La formula que se puede utilizar aparece a continuación:

$$SC = \frac{(S + AS)}{T} * 100$$

Donde: SC: satisfacción con la capacitación recibida, S: Total de respuestas Satisfactorias, AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias, T: Total de respuestas.

Si se encuentra entre 90% y 100% se considera un nivel de satisfacción favorable, si es del 70% al 89% se considera regular, y menos que el 70% no existe satisfacción con el curso. Para obtener la información de los elementos que aparecen en el indicador se puede utilizar la encuesta que aparece en el anexo 6.

2.2.1.2. Nivel 2: Aprendizaje

Permite conocer la efectividad de los alumnos, las del binomio alumno-profesor y el cumplimiento de los objetivos propuestos. La medición del aprendizaje logrado en el campo de lo cognitivo, las habilidades y/o las actitudes. El nivel está diseñado para que la evaluación la realice el organismo capacitador. Para ampliar la información sobre este nivel se realiza una entrevista semi-estructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración del mismo, con un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar. Además se puede utilizar la encuesta para calcular el nivel de aprendizaje según el criterio de los estudiantes.

Aprovechamiento Académico

AC = NO/ NM

Donde:

AC: aprovechamiento académico.

NO: Nota Obtenida.

NM: Nota Máxima.

Si se obtiene 5 o 4 de 5 que es el total, se considera un nivel de aprendizaje favorable, de obtenerse tres como nota obtenida será desfavorable.

ò

$$AC = \frac{(RS)}{TRA} * 100$$

donde: AC: aprovechamiento académico, RS: respuestas satisfactorias, TR: total de respuestas relacionadas con el aprendizaje.

Si se obtiene un valor de 80 a 100% se considera favorable el nivel de aprendizaje, si es de 60% a 79% se considera poco favorable y si es de 60% hacia abajo se considera desfavorable.

Para ello se utilizo la encuesta que aparece en el anexo 7. De ahí las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, 10, 13, 14 se relacionan con el nivel de aprendizaje.

2.2.1.3. Nivel 3: Desempeño en el Puesto.

Al realizar la evaluación sobre la aplicación de lo aprendido se efectúan análisis sobre el empleo de lo aprendido en el puesto y su impacto en el entorno inmediato partiendo de algunas condiciones indispensables relacionadas con el individuo que se capacita (deseo de cambiar y saber hacer), el clima laboral y el sistema de estimulación. Es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

$$DP = \frac{(TRAS)}{TR} * 100$$

Donde: TRAS: Total de respuestas altamente satisfactorias, TR: Total de respuestas Si se obtiene un valor de 80 a 100% se considera favorable el desempeño en el puesto, si es de 60% a 79% se considera poco favorable y si es de 60% hacia abajo se considera desfavorable. Para ello se utilizo la encuesta que aparece en el anexo 7. De ahí la 5, 7, 8, 9, 11, 12.

2.2.1.4. Nivel 4: Análisis Económico.

Permite cuantificar los beneficios obtenidos con lo aprendido, teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo y que la evaluación del impacto de esta se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base transformaciones que se

originan en el proceso de producción o servicios. Las transformaciones que se originan en los procesos, se analizan a partir de:

- El incremento de la productividad.
- La elevación de la calidad.
- La disminución de costos.
- El fortalecimiento de la disciplina tecnológica.
- La disminución de la accidentalidad;
- La disminución de los errores de operación.
- El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos.
- Las mejoras en la organización del proceso.

Se valora por la relación entre los beneficios y los costos.

$$RBC = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversion}} * 100$$

donde: RBC: relación beneficio costo.

Si el indicador es mayor que el 100% entonces se considera un beneficio por encima de la inversión de la capacitación, de ahí que se valora de favorable. Si es 100% no existió beneficio, pero tampoco pérdidas entonces se considera poco favorable. Y por debajo de 100% se considera que la inversión no reporto beneficios por lo que se considera desfavorable.

2.2.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación.

Los cuestionarios son usados frecuentemente en la actualidad y es importante combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones en las organizaciones. El número de estudios que usan métodos cualitativos de análisis ha aumentado substancialmente dentro de las últimas dos décadas. Consistente con esta tendencia cualitativa, se ha visto el fallecimiento de análisis cuantitativos que confían en la estadística. Otras preocupaciones tienen que ver con la razón subjetividad por encima de la objetividad.

Uno de los problemas más difíciles en análisis cuantitativo, sobre todo cuando se aplica a las ciencias sociales es medir estructuras abstractas, como actitudes hacia una estrategia, las características psicológicas, conducta dentro de ciertos ambientes, la intención hacia los tratos comerciales, conocimiento de ciertos problemas así como la motivación. Un grupo creciente de investigadores ha propuesto el uso de métodos de la investigación combinados, es decir, el uso de trabajo cualitativo y cuantitativo. Con una

metodología combinada uno puede superar los problemas de cada método individual. (Mezquita L. F. 2002).

En Guerrero L. y Nancy García (2003) se plantea que está demostrado que las técnicas tradicionales de investigación científica no son siempre validas para la evaluación de los niveles superiores de impacto que se definieron en el Capítulo 1 Argumentan que existen otras variables que influyen en los resultados de la empresa, estos no solo dependen de la capacitación recibida.

Se recomienda el uso de otros métodos menos usados como son: los análisis de tendencias, diagnósticos, cálculos estimativos y la tormenta de ideas. Aunque hay que aclarar que los planteado por Guerrero L. y Nancy García (2003) no excluye del todo los métodos tradicionales. Lo que si es de carácter obligatorio es la validación de los instrumentos, en caso de ser encuestas, ya sea si se diseña por el investigador o si se extrae de alguna fuente donde aparezca el instrumento diseñado. Para medir el impacto en niveles superiores siempre es necesario recurrir al trabajo en equipo de ambas partes, el investigador para validar instrumentos y oír criterios de expertos y los cursistas para que entre todos se utilice la inteligencia grupal y se aporten muchas más ideas, que no son expresados en los instrumentos tradicionales. Se plantea además la necesidad de la combinación de lo cuantitativo y lo cualitativo.

En Msc. García Colina F. y Msc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003) se plantea que los métodos a emplear en la medición del impacto han de propiciar la información más precisa posible sobre las diversas variables y sus rasgos. En la presente investiga con se utilizaran los planteados en el artículo y los mismos se presentan a continuación:

La Observación: Estructurada por el Jefe del Cuadro y ejecutada por especialistas ajenos a la organización. También puede ser estructurada por el Jefe de Cuadro de la organización. Se lleva a cabo sin efectuar contacto personal. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones. En las técnicas de observación se pueden usar dispositivos humanos o mecánicos y electrónicos para registrar el comportamiento que se está observando. El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos. Hay que definir claramente qué es lo que se desea observar, quiénes han de ser los sujetos que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones. Cualquier observación que denote algún

indicio de por qué ocurre el fenómeno, debe ser anotada, describiendo sus detalles. Hechos, actitudes y conductas que tal vez puedan tener alguna reciprocidad o interrelación con los objetivos de la observación deben ser incorporados al sistema de control y anotación.

En términos generales, es requisito de la observación que se instrumente y ejecute según un plan sistematizado que permita un control riguroso.

Dinámicas grupales: una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema, en el presente caso, relacionado con la capacitación y su impacto. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. A los participantes se les paga normalmente una pequeña cantidad por acudir. La reunión se desarrolla normalmente en un lugar agradable (una casa, por ejemplo) y se acostumbra a servir refrescos para acrecentar la informalidad, en la presente investigación se aprovecharon las horas y el lugar del módulo de Gestión de los Recursos Humanos. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre "*dinámica de grupo centrada*". La discusión se graba a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

Entrevistas: las compañías desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, preferencias y satisfacción de los consumidores. Estas pueden ser personales (cara a cara) o por teléfono. La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión. Pueden revestir dos formas, concertadas y no concertadas. Las primeras suponen que se pidan de antemano y en ellas se acostumbra a entregar un pequeño regalo a los entrevistados por el tiempo concedido. Las segundas consisten en detener a la gente en un centro de compras o en una calle concurrida y pedir una entrevista.

Tipos de entrevistas:

Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación. El entrevistador debe regirse en todo momento por las órdenes recibidas para lograr que la información recogida sea uniforme.

Entrevista semi-estructurada: el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar que puede desarrollar con cierta libertad.

Entrevista libre o en profundidad: se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, aunque dentro de unos determinados objetivos. El entrevistador debe permitir a la persona entrevistada expresarse libremente sobre el área de investigación cuando el primero se aleje considerablemente de las mismas. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores. La entrevista en profundidad es una relación, un diálogo entre dos personas dentro del cual cada una de ellas ejerce un determinado control. Hay que tener una sólida formación socio - psicológica centrada sobre el conocimiento y auto - manejo de la propia personalidad del entrevistador.

Encuesta: La encuesta es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de una serie de personas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario. Fernández Nogales A. *et al* (2005). Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.

El proceso de realización de la encuesta. Cuando se decide utilizar la encuesta como medio de recogida de información se llevaran a cabo ordenadamente las siguientes fases:

□ *Determinación de los objetivos*

Lo primero es definir los objetivos de la encuesta, la información concreta requerida y la población que la puede facilitar. En esta etapa es fundamental la utilización de información secundaria existente acerca del tema a estudiar y de la población a analizar.

□ *Determinación del tipo de encuesta*

La encuesta personal: la información se obtiene mediante un encuentro directo personal entre el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador va a plantear directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que ira cumplimentando con las respuestas del entrevistado. En otras ocasiones se permitirá que sea el entrevistado quien cumplimente el cuestionario bajo la supervisión del entrevistador. Las encuestas personales pueden ser de varias clases:

Encuestas a domicilio: el entrevistador visita el hogar del entrevistado para la

complimentación de la encuesta. La utilización de este tipo de encuesta esta decreciendo por dos motivos: por un lado la población es reacia a abrir la puerta a un extraño y por otro el coste de realización es costoso en comparación con otros métodos alternativos. Es apropiado utilizar la encuesta a domicilio para temas relacionados con el consumo de productos del hogar y dirigidas a amas de casa, jóvenes o niños. Además va a permitir cuestionarios más extensos y la utilización de material auxiliar como fotografías.

Encuesta en el centro de trabajo: se utiliza cuando se desea obtener información de un determinado colectivo profesional. Será apropiado en estos casos concertar una cita previa. Los temas que tratara la encuesta serán más especializados y estarán relacionados con el ámbito laboral del entrevistado. *Encuesta en establecimientos:* se trata de obtener la información en tiendas, supermercados, etc. Los temas a tratar estarán relacionados generalmente con el consumo en estos establecimientos.

Encuesta en el exterior: los entrevistadores captan a los entrevistados en la calle. Normalmente son encuestas sencillas, reducidas y de temas poco comprometidos.

Encuesta personal asistida por ordenador (CAPI): mediante la utilización de un ordenador personal se puede realizar una encuesta CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) que permite ahorrar tiempo agilizando el control, depuración y codificación de los datos.

La encuesta telefónica: la obtención de la información se efectúa mediante una conversación telefónica entre el entrevistador y la persona seleccionada. Existen dos tipos de encuesta telefónica: *Encuesta telefónica tradicional:* en base a un listado actualizado de teléfonos de la muestra se realizan las llamadas y se cumplimenta el cuestionario de forma manual.

Encuesta telefónica asistida por ordenador (CATI): la encuesta CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) utiliza un sistema informático que selecciona y realiza aleatoriamente las llamadas y permite al entrevistador telefónico plantear y cumplimentar el cuestionario con ayuda de un ordenador. *La encuesta postal:* la recogida de información se realiza mediante el envío y recogida de un cuestionario por correo. En tal caso el entrevistado cumplimentará el cuestionario directamente y no existirá comunicación directa entre el encuestado y el entrevistador.

La carta de presentación: debido a que no existe contacto personal entre entrevistador y encuestado la carta de presentación representa el nexo de unión entre el investigador y el entrevistado. En la carta de presentación se debe hacer referencia a los puntos siguientes: *Presentación:* es necesario presentar a la organización que realiza la investigación y el objetivo de esta.

Asesoramiento: se deben dar las pautas de cumplimentación y devolución del cuestionario. *Motivación:* es necesario transmitir al entrevistado la importancia de sus respuestas, garantizar el tratamiento anónimo de sus respuestas, destacar los beneficios del estudio y en la medida de lo posible facilitar algún tipo de contraprestación al entrevistado. Dada la importancia de la carta de presentación hay que cuidar especialmente su redacción y presentación. Es aconsejable que vaya dirigida nominalmente al destinatario y firmada personalmente por el director de la investigación. La elección de un tipo de encuesta u otro vendrá determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.

□ *Diseño del cuestionario*

El diseño del cuestionario es fundamental y requiere un especial cuidado y atención. El cuestionario es el instrumento para la obtención de la información y por tanto su diseño es esencial para alcanzar los objetivos deseados.

Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, pueden ser:

Cerradas: tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma.

Abiertas: permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuántas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan como piensan sobre el problema.

El cuestionario aparece en las investigaciones donde su empleo es necesario, como la piedra angular de todo el proceso. Es un instrumento más o menos amplio, de preguntas que tienen por finalidad conocer determinados aspectos de un problema de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como destinataria de la encuesta. En su confección no se puede olvidar que constituye un conjunto armónico, internamente entrelazado y compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

Preparación de un cuestionario:

- Definir claramente cuáles son las informaciones deseadas.
- Redactar una serie de preguntas, que han de suscitar respuestas que proporcionen las

informaciones buscadas.

- Ordenar las preguntas en una secuencia lógica, debiendo ser las palabras sencillas .
- Realizar un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de entrevistados.
- Examinar los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas. Redactar de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.

Normas para la redacción del cuestionario:

- Elección de términos o vocablos adecuados procurando que sean claros y accesibles, en especial, si se tiene en cuenta que la muestra puede estar compuesta por personas con diferentes niveles culturales.

No utilizar términos que tengan significados diferentes en las diversas regiones geográficas, así como palabras equívocas o ambiguas, que conducirían a resultados inexactos.

- Las preguntas deben ser lo más cortas posibles y tener la amplitud suficiente para que se exprese todo el sentido que se desee darles
- No confiar excesivamente en la memoria de los entrevistados, haciendo preguntas referidas a un largo período de tiempo, sino a un pasado muy próximo.
- Formular preguntas sobre cosas que estén dentro de los límites de las experiencias personales de los participantes. Por ejemplo: se debe evitar preguntar a las mujeres lo que creen que hacen o piensan sus esposos y viceversa.
- Evitar preguntas que sugieran las respuestas. Las interrogantes deben estar redactadas de modo que no contengan implícitamente las respuestas, ni predispongan o condicionen las mismas en un determinado sentido.
- No deben hacerse preguntas demasiado íntimas, que violenten o molesten al entrevistado.

Se incluirán únicamente preguntas que tengan una relación directa con el problema que se pretende investigar.

- Debe evitarse que la pregunta esté implícita en otras del cuestionario, pues el caso se alargaría y complicaría innecesariamente.
- Respetar un orden lógico en la secuencia de las preguntas. Deben ordenarse en el cuestionario agrupándose de tal modo que se entrelacen armónicamente.

Es importante tener en cuenta que las preguntas de tipo general deben preceder a las

más concretas o específicas. Las preguntas que abren el cuestionario tienen una importancia básica porque de ellas depende despertar o no el interés del entrevistado. Estas, además de interesantes, deben ser fáciles de responder, sin implicar compromiso alguno para el interrogado.

Las cuestiones embarazosas, personales, íntimas, las que refieren a la renta de los entrevistados y a sus estudios y conocimientos, deberán incluirse en la parte final del cuestionario, cuando el clima de tensión ha sido superado.

□ Los planes de tabulación deben tenerse en cuenta en la selección de preguntas a incluir en el cuestionario, procurando simplificar al máximo y no pretendiendo obtener excesiva información en una sola pregunta.

En tal sentido, es aconsejable ir confeccionando los diferentes cuadros en los que se recogerán estadísticamente los resultados de cada pregunta mientras se redacta el cuestionario.

- *Codificación del cuestionario*

Una vez diseñado y testado el cuestionario se debe codificar antes de realizar el trabajo de campo, con el fin de evitar posibles errores de diseño. La codificación del cuestionario facilita la tabulación de los datos resultantes y su análisis posterior a través de un programa informático.

- *Muestreo*

Se aplica un muestreo estadístico para seleccionar una muestra representativa de la población.

- *Trabajo de campo*

El trabajo de campo deberá ser supervisado por el investigador para evitar distorsiones.

- *Tabulación de datos.*

Una vez finalizado el trabajo de campo y con los cuestionarios cumplimentados, se tabulan estadísticamente los datos obtenidos.

- *Análisis de resultados y elaboración del informe.*

Por último, se analizan los datos tabulados y en base a los resultados y conclusiones se redacta el informe final de la investigación.

Determinación del tipo de encuesta a utilizar

Una duda que se le plantea al investigador es que tipo de encuesta utilizar, es necesario por tanto tener algunos criterios para realizar la elección. Los criterios tienen que ver con las características de la investigación, de la técnica en si misma, de la muestra, de las tareas de muestreo y de los encuestadores.

Características de la investigación: Los aspectos a considerar serán: *Complejidad de la información:* cuando la información deba ser compleja por naturaleza, la encuesta telefónica no será la más apropiada puesto que usa preguntas cortas y sencillas. La encuesta a domicilio será más apropiada porque puede ser más larga y además el entrevistador podrá aclarar las preguntas más complejas. *Control de encuestadores:* los encuestadores podrían inventarse las respuestas de los cuestionarios, por lo que las empresas que realizan investigaciones de mercado deben controlarlos. En las encuestas a domicilio se le pide al encuestado su nombre sin apellidos y su teléfono. Si se realizan en centros comerciales se puede observar a los entrevistadores.

Mediante el sistema CATI se pueden obtener resultados por encuestador o momento de tiempo en que se obtuvo la información, ya que todos los datos quedan grabados en el ordenador. *Volumen de información a recoger:* cuanto mayor sea la cantidad de información que se quiera obtener menos aconsejable será la encuesta telefónica. A mayor requerimiento de información mayor amplitud del cuestionario y por ello más aconsejable será el uso de encuestas postales o a domicilio. *Coste:* la encuesta a domicilio va a ser la más cara, la telefónica y recogida en establecimientos representan costes medios y la postal va a ser al menos teóricamente la de menores costes. *Facilidades para recoger la información:* la encuesta a domicilio es la que más esfuerzo supone para recoger la información. Los encuestadores tienen que desplazarse y eso cuesta. La encuesta telefónica y la postal no requieren desplazamiento y este es mínimo en el caso de encuestas en establecimientos o en centros de trabajo. *Facilidad para tratar la información:* cuando se realizan encuestas postales, a domicilio o en establecimientos hay que grabar los datos en un ordenador.

Por el contrario la encuesta telefónica asistida por ordenador permite que a medida que se obtiene la información esta que de grabada en el ordenador. *Urgencia:* La encuesta postal es muy lenta, el proceso dura casi un mes. La encuesta telefónica es la más rápida pudiéndose obtener resultados incluso en horas. La recogida de información en la encuesta a domicilio será también larga no solo por el tiempo de cumplimentación de los cuestionarios sino también por el tiempo utilizado en los desplazamientos.

Temporalidad: existen comportamientos de los consumidores ligados al tiempo. La encuesta a domicilio no es oportuna en Navidad ni tampoco en verano. Meses neutros suelen ser Marzo y Octubre. La encuesta telefónica es más apropiada para cualquier época del año. La postal no está aconsejada en Navidad por la saturación de los servicios de correo. *Zona geográfica:* cuando la investigación deba desarrollarse en una zona

geográfica amplia la encuesta a domicilio es lenta y cara.

Características y posibilidades del tipo de encuesta que se aplica. Los criterios a tener en cuenta son: *Conocimiento del hábitat:* en la encuesta a domicilio el encuestador puede proporcionar una información cualitativa muy valiosa, tamaño de la vivienda, características, etc. Esto es imposible en las encuestas postales y telefónicas.

Posibilidad de empleo de material auxiliar: en las encuestas a domicilio se pueden mostrar fotos, volantes, catálogos muestras, etc. Esto es importante para empresas que deseen sacar al mercado nuevos productos o servicios. Se utilizará para ello la encuesta a domicilio. *Posibilidad de formular diversas preguntas:* a veces los entrevistadores deben formular diversas preguntas para la comprensión del cuestionario, esto no puede hacerse por correo. En las encuestas a domicilio se corre el peligro de que el encuestador introduzca sesgos. *Posibilidad de inferir los resultados:* siempre que se trate de muestras aleatorias se pueden inferir los resultados. Sólo la encuesta en establecimientos no es aleatoria y por tanto no se pueden inferir sus resultados. *Participación:* el porcentaje de personas que participa dando información es variable. Cuando se trata de encuestas postales la respuesta ronda el 10%, mientras que para las telefónicas es de un 50 - 60%.

Características de la muestra:

Se debe tener en cuenta: *Anonimato percibido:* responder a una encuesta supone una intromisión en la intimidad de las personas. Por tanto la obtención de respuestas aumentara en la medida que lo haga la sensación de anonimato por parte de los encuestados. En este sentido la encuesta por correo es la más anónima, siendo intermedia la telefónica y la menos anónima la encuesta a domicilio. *Aspectos sociodemográficos:* las características de la población de la que se extraerá la muestra afectan a la elección del tipo de encuesta. Conviene tener en cuenta factores indicadores demográficos y socioeconómicos, nivel cultural, etc.

Concentración de población: cuando una población se encuentra concentrada en una población es fácil realizar una encuesta a domicilio, en cambio si la población estuviera dispersa seria más apropiada la encuesta postal o la telefónica. *Control de coherencia:* la encuesta CATI detecta inmediatamente las incoherencias en las respuestas. *Control del proceso de investigación:* el control del muestreo es máximo en encuestas CATI. Las demás técnicas exigen recuentos físicos de cuestionarios y sus clasificaciones.

Calidad de la información: las encuestas postales permiten al encuestado responder con tranquilidad, sin embargo algunos estudios han determinado que las respuestas de mayor fiabilidad son las de las encuestas telefónicas. *Deseo de colaboración:* en la

encuesta a domicilio si se exponen bien los objetivos de la investigación las personas no suelen negarse a colaborar. Por correo es más difícil conseguir la colaboración.

Influencia de terceros: en las encuestas postales no se asegura de que la encuesta sea contestada por la persona a quien va dirigida. En las encuestas a domicilio o telefónicas es imposible la influencia de terceros. *Información delicada:* ante un entrevistador que pide información delicada una persona se puede sentir cohibida. En las encuestas telefónicas la incomodidad es menor y en las encuestas postales puede decirse que desaparece.

Tareas de muestreo: se debe prestar atención a: *Accesibilidad de la muestra:* la accesibilidad de la muestra depende de la encuesta utilizada. Por teléfono es muy fácil entrar en contacto con la gente sin embargo esta accesibilidad es menor en la encuesta a domicilio y menor aun en la encuesta postal.

Facilidad del muestreo: mediante la encuesta telefónica o CATI es fácil de planificar el muestreo. Con la encuesta a domicilio o la encuesta postal la planificación del muestreo es más difícil.

Posibilidad de inferencia de resultados: solo las muestras aleatorias ofrecen resultados extrapolables al resto de la población. *Representatividad de la muestra:* en la encuesta postal puede que la muestra de las personas que responden no sea representativa porque la mayoría de los que responden son de clase media. En una encuesta a través de Internet tampoco porque responderán personas de clase alta. La metodología de muestreo es la base del diseño de la investigación, por tanto, merece una atención especial. Una muestra es un microcosmo de la población de la cual procede; sólo se acepta como precisa dentro de ciertos límites. Las muestras deben ser representativas, de modo que las conclusiones válidas acerca de su población puedan deducirse. No obstante, una muestra no refleja una imagen perfecta de la población de la cual procede; por desgracia, habrá un grado de distorsión, pero esto se controla, en gran medida, mediante la aplicación de principios acertados de muestreo. Los valores en la población se conocen como parámetros; los de las muestras se denominan estadísticos. El muestreo se usa mucho en la investigación de mercados y sus metodologías se establecieron hace muchos años por investigadores sociales como Bowley, quien realizó notables análisis sobre las condiciones de la clase trabajadora con respecto a la lectura. Su método disciplinado influyó bastante en la metodología de encuestas sociales, las cuales se volvieron más sistemáticas en el empleo de tecnologías de muestreo. La teoría de muestreo está sustentada en las relaciones entre una población (una población

humana; el término se utiliza en el sentido estadístico) y las muestras derivadas de ella. La teoría de la probabilidad permite algunas conclusiones acerca de una población específica y las muestras tomadas de ella. Como se indicó antes, el muestreo tiene una función clave para actuar en encuestas de mercado sistemáticas y objetivas. Tiene muchos elementos atractivos: ahorra dinero, tiempo y esfuerzo; con frecuencia, permite que los datos de alta calidad se recopilen, lo cual estaría fuera de la factibilidad de un censo. El costo global de las muestras es más bajo que el censo o la investigación completa, pero el costo por unidad de estudio es más alto por causa de la necesidad de emplear entrevistadores con destreza y costos administrativos establecidos en el diseño de la muestra. Una gran ventaja de las encuestas de muestra sobre los censos es la disponibilidad del informe eventual. Los censos toman muchos años de preparación para que sean publicados, mientras los informes de encuestas se dan a conocer en unos cuantos meses. *Características de los encuestadores:* hacen referencia a: *Flexibilidad para formular preguntas:* los encuestadores deben formular preguntas a veces de forma rígida o de forma flexible. En la encuesta a domicilio las preguntas pueden ser abiertas, en las postales la pregunta será siempre cerrada. *Habilidad de los encuestadores:* el encuestador necesita una habilidad especial a la hora de realizar las entrevistas. *Sesgos:* los errores que pueden aparecer durante el proceso de recogida de información pueden en ocasiones ser debidos a los encuestadores.

Preparación del personal

Se trabajará con el personal a muestrear para convencerlos de la necesidad del diagnóstico y de la importancia de la participación activa en el estudio. Para lograrlo se formará un equipo de trabajo en el que se involucrarán a obreros, técnicos, dirigentes y administrativos de la organización.

2.2.3. Cálculo y valoración de los indicadores medidos

El cálculo de los indicadores se realizará a través de la fórmula que aparece en el epígrafe 2.2.1. Y la valoración será de acuerdo a la escala establecida.

2.3. Fase de Evaluación. Evaluación del impacto en la empresa

La evaluación se realizará de acuerdo a los indicadores calculados, a través de la fórmula siguiente:

$$EIC = \frac{\frac{(S + AS)}{T} + \frac{(RS)}{TRA} + \frac{(TRAS)}{TR} + \frac{Beneficios}{Inversion}}{TI}$$

Donde EIC: evaluación del impacto de la capacitación, TI: total de indicadores, el resto de

los elementos de la formula se explicó anteriormente.

Si EIC se encuentra entre 90% y 100% se considera muy favorable; si es entre 70% y 89% favorable y por debajo del 70% desfavorable. Esta escala ha sido validada en estudios anteriores.

Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad laboral, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.
- Las principales dificultades y medidas para resolverlas.

La evaluación se lleva a cabo a nivel de área por los jefes de éstas, auxiliados por la de recursos humanos, la que posteriormente se encarga de integrar los resultados de las evaluaciones de cada área, realiza la evaluación a nivel de entidad y la presenta al Consejo de Dirección. Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios.

La evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores, los siguientes:

1. Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas.
2. Aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación
3. Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores.
4. Transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Para realizar la evaluación sistemática del impacto de la capacitación realizada, cada entidad establece sus indicadores específicos, a partir de los indicadores generales establecidos en el artículo anterior. Una vez establecidos estos indicadores, llevan un

control sistemático del comportamiento de los mismos, que les permite establecer comparaciones, determinar comportamientos y tendencias y tomar decisiones y acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos y asegurar el retorno de la inversión que realizan en esta actividad.

Los resultados obtenidos en cada etapa servirán para poder mejorar el proceso de capacitación de la organización en general y de forma específica del departamento de recursos humanos, de acuerdo a los problemas que se diagnostiquen se podrán establecer un conjunto de medidas con fecha, responsable y demás datos necesarios para mejorar las deficiencias que se presenten en el proceso de capacitación.

La evaluación permite además confeccionar los planes de capacitación acorde a las necesidades y fijar un presupuesto que responda a éstas necesidades y permita elevar la competitividad de los recursos humanos, así como la motivación por parte de los cuadros.

2.4. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento.

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. Precisamente la evaluación del impacto de la capacitación es una forma de ello, mediante el cual se conoce si se fue efectivo con los cursos impartidos. El control se debe realizar en todos los procedimientos aplicados. La forma de controlar el procedimiento es establecer etapas de aplicación del mismo con su responsable y fecha de ejecución. El control comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación. Se establecieron mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar los problemas. El proceso de retroalimentación es de vital importancia porque da la posibilidad de mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento. Cada etapa en sí, se debe analizar teniendo en cuenta si se aplicó como estaba diseñado.

Conclusiones parciales

1. Apoyados en el Marco Teórico Referencial se diseñó un procedimiento que responde a las necesidades de la investigación este figura de cuatro fases: diagnóstico, medición, evaluación, control y retroalimentación.
2. Se señala la necesidad de utilizar la información obtenida para trazar un plan de acción que mejore las de acciones de capacitación.

Capítulo III: Implementación del procedimiento en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

Introducción:

En el presente Capítulo se desarrolla el procedimiento explicado en el Capítulo 2. Se estructura siguiendo la lógica del procedimiento que permitirá resolver el problema planteado. Se midieron los indicadores de las variables y se expresan los resultados. A partir del marco teórico referencial, se establecen las bases científicas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere de la implementación de un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación con vistas a mejorar el procedimiento de capacitación de la empresa en estudio.

El procedimiento, consta de cuatro fases, en la primera se caracteriza la empresa, se describe el Clima Organizacional, se realiza un diagnóstico del departamento de Recursos Humanos a través del estudio del procedimiento actual lográndose una interrelación con la estrategia , se estudian los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación, se establecen los indicadores para medir los elementos, en la segunda fase se establecen los indicadores de impacto se seleccionan los instrumentos, se miden los indicadores y se realiza una valoración de los mismos, en la tercera se realiza la evaluación del impacto de la capacitación y en la cuarta fase se comprueba si se realizaron los pasos anteriores de acuerdo a lo planificado, para mejora cualquier problema detectado con la aplicación del procedimiento. La información obtenida permitirá trazar un plan de acción para mejorar el proceso de capacitación.

3.1 Fase Diagnóstico. Caracterización de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

En el 2003 el proceso de redimensionamiento y reestructuración del organismo MINAZ, conocido como Tarea Álvaro Reinoso, cambió el sector azucarero del municipio hasta que en la actualidad ha quedado reducido. El incremento de la producción, la productividad y la eficiencia en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales que propicien la satisfacción de las necesidades alimentarias del territorio y la recuperación de los niveles de producción mercantil, se han visto afectados por este proceso de redimensionamiento de la agroindustria azucarera

En junio de 2006 por resolución No. 223 del ministro del azúcar se concreta la creación de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales con un total de 36369 ha. de tierra que

representa el 48.3 % de toda la superficie agrícola del municipio el 20% pertenece a las Granjas, el 44.7% a las UBPC , el 18.6 a las CPA y el 16.7% a las CCS Fortalecidas. La misión de la empresa quedó formulada de la siguiente forma:

Garantizar con calidad y eficiencia la producción y comercialización de alimentos agropecuarios a costos competitivos para satisfacer las necesidades crecientes de la población.

Esta empresa quedo conformada a partir del patrimonio que anteriormente pertenecía a los 3 Complejos Agroindustriales radicados en el territorio, y la integran la dirección de la empresa, un centro de gestión contable, 3 UEB, 3 Granjas agroindustriales, 11 UBPC, 9 CPA y 8 CCS Fortalecidas para un total de 1949 trabajadores estatales, de ellos 668 indirectos y 1281 directos a los servicios y producción

La diversificación agropecuaria constituye el rasgo fundamental de la empresa, ya que en el total de sus tierras aptas para la producción agropecuaria y forestal se dedican a las producciones de viandas, hortalizas, granos, frutales, forestales, ganadería vacuna y bufalina, ovina, caprina, avícola y porcina. El Perfeccionamiento Empresarial constituye uno de los objetivos principales de la Empresa para alcanzar altos niveles de eficiencia en la producción y los servicios.

Las unidades de producción (UBPC, CPA, CCSF) se fortalecen e incrementan sus resultados económicos productivos a partir de la organización del trabajo en colectivos (mini-fincas) y la aplicación de sistemas de pagos por resultados finales del trabajo.

Las producciones agropecuarias se desarrollan con niveles de productividad y eficiencia adecuados aunque se requiere continuar incrementándolos para satisfacer la demanda de leche, viandas y hortalizas del municipio, cuyo autoabastecimiento es responsabilidad de la empresa. De igual forma se realizan una contribución importante al balance provincial de estas producciones. La aplicación de la ciencia y la técnica en las nuevas condiciones constituye un reto para todos los técnicos y profesionales que laboran en la empresa y ya se aprecia su incidencia en el mejoramiento de la eficiencia económica y productiva.

No obstante, al empeño de la empresa por lograr mejores resultados productivos, en estos momentos mantiene bajos niveles de productividad aunque los indicadores económicos presentan resultados positivos.

3.1.2. Caracterización del procedimiento de capacitación y del Clima Organizacional.

Luego de conocida de forma general la situación de la empresa el investigador o la persona que realiza el estudio perteneciente a la empresa, se puede adentrar en el departamento de recursos humanos, mediante los pasos que a continuación se detallan.

Se hace también necesario el conocimiento del ambiente donde se desarrolla los directivos y trabajadores .

3.1.2.1. Diagnóstico a la plantilla de la empresa.

Para llegar al diagnóstico del departamento de capacitación se calcularon y analizaron algunos indicadores relacionados con la plantilla, siguiendo el orden planteado por Cuesta (1999).

1. Conocimiento de la "composición de la plantilla".

% personal categoría Nivel Superior = $86 * 100 / 1949 = 4.41\%$

% personal categoría Técnicos = $310 * 100 / 1949 = 15.90\%$

% personal categoría Obreros = $1553 * 100 / 1949 = 79.68\%$

% personal categoría Dirigentes = $41 * 100 / 1949 = 2.10\%$

% personal categoría Administrativos = $11 * 100 / 1949 = 0.56\%$

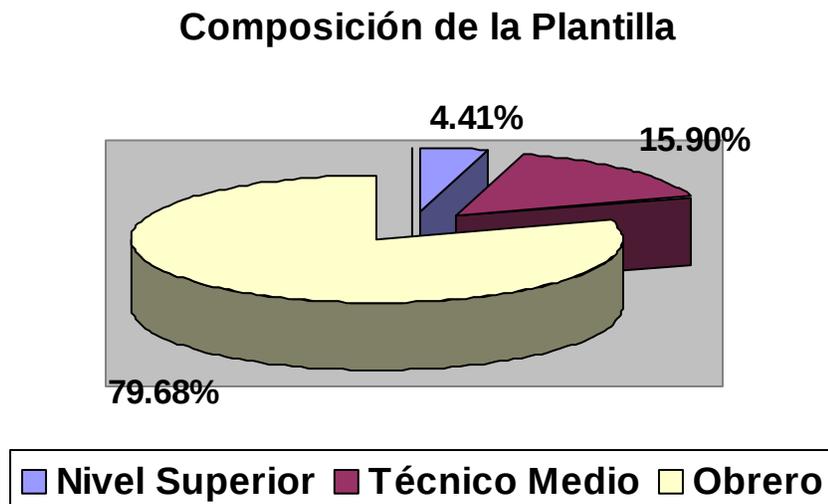


Figura 3.1: Nivel cultural de la plantilla de trabajadores de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales de Yaguajay.

La anterior figura nos demuestra que en la empresa existe escasez de profesionales contando únicamente con un 4.41% de profesionales con la categoría de nivel superior ,

por lo que les exhortamos a elevar este indicador y superar la categoría de técnicos que mantienen a un 15.90%. La empresa cuenta con un 79.68% de trabajadores con la categoría de obreros, de los que deben cuidar su nivel de escolaridad pues solo poseen un 17.06% de ellos el grado 12, un 53.70% el 9 grado y el 19.90% el 6 grado. (ver anexo 1)

2. Calcular el porcentaje de profesionales por departamento.

(Licenciados.)

% profesionales Dpto. Producción = $4 \times 100 / 9 = 44\%$

% profesionales Dpto. Negociación = $3 \times 100 / 4 = 75\%$

% profesionales Dpto. Recursos Humanos = $4 \times 100 / 5 = 80\%$

% profesionales Dpto. Económico = $2 \times 100 / 3 = 67\%$

Porcentaje de profesionales por departamentos

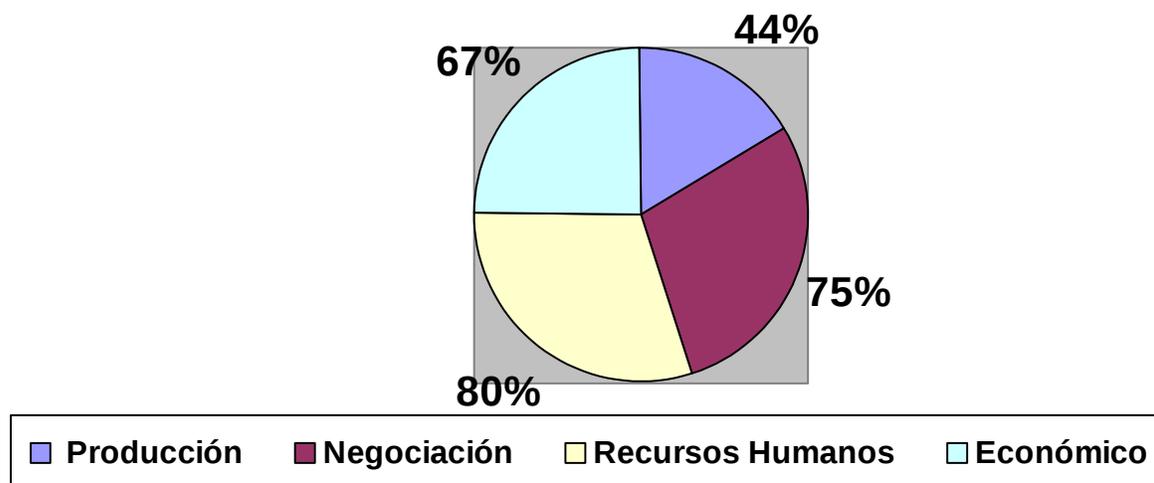


Figura 3.2: Nivel de profesionales por departamentos de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales de Yaguajay.

Es meritorio reconocer el porcentaje obtenido de profesionales en el departamento de Recursos Humanos y de Negociación pero ayudaría aun más a logran el buen desempeño dentro del puesto de trabajo si fueran graduados en Ingeniería Industrial

pues no poseen ningún licenciado de esta rama. En el departamento de Negociación sería conveniente impartirles cursos de marketing y de técnicas y habilidades de negociación, para así contribuir con los resultados que esperan del mismo. El departamento de Economía cuenta con un 67% de profesionales, porcentaje que están obligados a mejorar al contar con una Sede Universitaria Municipal oportunidad esta, que no deben desperdiciar. El caso más crítico está en el departamento de Producción contando con un 44% de profesionales, por lo que se debe trabajar en los perfiles agropecuarios y veterinarios que son las carreras más afines a la actividad.

3. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

% personal directo = $1281 \cdot 100 / 1949 = 65.73\%$

% personal Indirecto = $668 \cdot 100 / 1949 = 34.27\%$

El 65.73% del personal mantiene una participación directa en el proceso productivo y el 34.27% indirecta, lo que demuestra que la mayor parte del personal está vinculado directamente a la producción, por lo que la mayor capacitación debe ser en lo concerniente a la esfera productiva.

4. Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado "índice de jerarquización", cuya expresión es la siguiente:

Índice de jerarquización = $70 \cdot 100 / 1949 = 3.59\%$

El índice de jerarquización representa un 3.59%, de un total de 1949 trabajadores, existe un total de mandos de 70, cifra que se considera razonable a pesar de no existir cifra referencial si se tiene en cuenta la estructura de la empresa y los cambios organizacionales que se desarrollan en la actualidad en el sector agropecuario de nuestro país.

5-Conocer la relación entre cuadros y reservas.

Índice de jerarquización = $84/37=2.27$

El índice de jerarquización demuestra que existen dos reservas por cuadro pero en la realidad hay cuadros que cuentan con tres reservas. La cifra referencial es de dos reservas por cada cuadro aunque no es despreciable tener en preparación un número mayor, dado las limitantes de este personal en las empresas agrícolas.

Entrevista dirigida al departamento de Recursos Humanos.

Se realizó una entrevista a la persona encargada del proceso de capacitación de los directivos y trabajadores de la empresa (ver anexo 2).Esta arrojó el siguiente resultado:

- El proceso de capacitación se realiza siguiendo la resolución 29/06 del documento rector de la Capacitación
- No cuentan con el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje
- Cuentan con un plan de capacitación el cual le dan cumplimiento el segundo sábado laborable de cada mes, fundamentalmente para los directivos y reservas.
- El plan de capacitación cuenta con actividades de capacitación en el área de Economía, de los Recursos Humanos, de Producción y Comercialización
- En ocasiones la dirección de la Empresa no presta el mayor interés por el proceso de Capacitación en las esferas productivas, económicas y de negociación.
- Se desconoce por los trabajadores y directivos de las ventajas de la evaluación del impacto de la capacitación.
- Se desconocen los instrumentos de evaluación de impacto de la capacitación.
- Los movimientos efectuados en algunas ocasiones no provienen de las reservas aunque cada cuadro cuenta con sus reservas.

Para enriquecer la etapa del diagnóstico se aplicaron técnicas para determinar las principales DAFO.

Análisis interno

DEBILIDADES

- No se realiza el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.
- Falta de cultura en la producción agropecuaria, forestal y la capacitación en general
- No es suficiente la cultura de dirección estratégica y el trabajo en equipo no es sólido.
- El estudio de mercado y el plan de Marketing no existen.

FORTALEZAS

- Se cuenta con un nivel de profesionales y trabajadores técnicamente preparados.
- Un Sistema de escuelas de superación de la Tarea Álvaro Reinoso.
- Un Sistema computarizado para facilitar los procesos de diagnóstico y medición del impacto de la capacitación .
- Elevado grado de responsabilidad y buenas relaciones laborales.

Análisis externo

AMENAZAS

- Situación económica del país.
- Pérdidas por la existencia de eventos climatológicos.
- Dejar de ser el eslabón fundamental de la economía del país.
- Fluctuación laboral hacia otros organismos con mejores salarios y condiciones de trabajo y de vida.

OPORTUNIDADES

- Las relaciones de trabajo con el MES y MINED para enfrentar los procesos de Formación Académica y Postgraduada de nuestros profesionales.
- Perfeccionamiento Empresarial y el apoyo que la dirección del país presta al Ministerio.
- Informatización del país.
- Apertura e incremento de nuevos mercados.

Si se maximiza el nivel de profesionales y trabajadores técnicamente preparados con los que cuenta la empresa unido al sistema de escuelas de superación de TAR elevando el grado de responsabilidad y buenas relaciones laborales y maximizando también la fortaleza de contar con un sistema computarizado para facilitar los procesos de diagnóstico y medición del impacto de la capacitación estaremos contribuyendo entonces a minimizar la no existencia del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje ,a la falta de una cultura en la producción agropecuaria, forestal y la capacitación en general , por lo que se debe aprovechar las relaciones de trabajo con el MES y MINED para enfrentar los procesos de Formación Académica y Postgraduada de nuestros profesionales , el hecho de estar inmersos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y el apoyo que la dirección del país le presta al Ministerio para atenuar las fluctuación laborales hacia otros organismos con mejores salarios y condiciones de trabajo y al descontento sentido por los trabajadores cuando dejaron de ser el eslabón fundamental de la economía del país.

Resultados evaluativos de dirigentes y trabajadores.

Para este análisis se entrevistó a la compañera encargada del proceso la cual nos revisó el expediente de cada cuadro y reserva arrojando los siguientes resultados durante el año 2008, se resumen los resultado evaluativos siguiendo las categorías de Buenos Resultados solo 4, buenos resultados con señalamientos 51 siendo el de mayor puntuación dado a los aspectos a superar que deben formar parte del plan de

capacitación para los próximos períodos, otros indicadores son resultados regulares 5 y los negativos que de existir se le deben aplicar las medidas correspondientes. Los cuadros y reservas son evaluados cada dos años según las indicaciones 8/2008 del MINAZ.

En el caso de los trabajadores el pago es por resultados clasificándolos en directos e indirectos, considerando en el caso de los indirectos hasta un 30 % de su salario, siendo significativo que en el caso de los directos a la producción y servicios es sin límite por lo que se estimula así a los mejores y mayores resultados.

Otro elemento a tener en cuenta es el coeficiente de participación laboral (CPL) que mensualmente se considera como un indicador de peso para la evaluación del desempeño.

En sentido general se observa que los resultados son buenos para todos los directivos y trabajadores de la empresa en estudio.

Análisis de la información acerca de los cursos recibidos.

El análisis de la información de los cursos recibidos tiene como finalidad saber los cursos que se han impartido, para ello se confecciona una tabla resumen con todos los recibidos por cada departamento y se calculan los porcentajes de capacitados con respecto al total de lo planificado.

Tabla 3.2. Cantidad de cursos recibidos por los dirigentes y trabajadores de la Empresa Obdulio Morales.

Departamentos de la Empresa Obdulio Morales.	Cantidad de cursos de capacitación.	Cantidad de cursos extraplan	% de Participación
Departamento de Economía	12		98.4%
Departamento de Negociación	8		100%
Departamento de Recursos Humanos	14		97.9%
Departamento de Producción	31	1	92.5%

Como la capacitación bien vista es una inversión y no un costo la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales ha obtenido resultados económicos superiores al igual período del año anterior (ver anexo 3) estos están estrechamente relacionados con el Sistema de

Organización del Trabajo y los Salarios que aplica la Empresa y a la capacitación recibida durante el año. Esta empresa es Referencia Nacional dentro del Sistema MINAZ.

El hecho de desmantelar 3 Complejos Agroindustriales con 2000 caballerías de caña, 16 Centros de Acopio y 370 Kmts de vía férrea, para convertirlo en una sola Empresa y ordenar con una alta Diversificación (Ganadería, Cultivos Varios, Forestal, etc.) los ha obligado a organizar el proceso de Organización del Trabajo, con nuevos criterios que permiten que los trabajadores se sientan un tanto dueños del Proceso Productivo.

3.1.2.2. Caracterización del Clima Organizacional

Para el diagnóstico del clima organizacional se aplicó la encuesta Likert, que aparece en el anexo 4 es utilizada por Cuesta (1999), Carvajal (2000), Hernández (2003), Ribera (2000) y Cabrera (1999). Como se argumenta en el resumen teórico del presente estudio, existen muchas dimensiones que conforman el Clima Organizacional, tales como trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, motivación, comunicación.

La encuesta fue aplicada a varias personas de los cuatro departamentos permitiendo obtener la siguiente información.

En tres de los departamentos se respira un aire de confianza entre jefes y subordinados existiendo libertad de comunicación entre ellos, pero señalan que raras veces se le piden y ponen en práctica sus ideas. No siendo así en uno de los departamentos donde hay contradicciones con el criterio de la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba pues varios plantean que es en gran medida hacia abajo. La función de control es en todos los niveles y el sindicato responde a las necesidades de sus trabajadores. En general se nota un clima donde la forma en que se toman las decisiones no contribuye a motivar a los trabajadores.

3.1.3. Estudio de los elementos que componen el procedimiento para el programa de capacitación.

Como se estableció en el capítulo anterior se debe comenzar por el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje, no existiendo cultura de la aplicación de este instrumento en la empresa, por lo que se propone ver (Anexo5) un formato para su aplicación

3.1.3.1. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.

La empresa no tiene elaborada el DNA en los diferentes departamentos por lo que se considerara, que no tiene un Plan de Capacitación que corresponda a sus necesidades reales, ni un plan de presupuesto bien planificado que respalde estas necesidades.

Al aplicar la encuesta (preguntas 6 a la 11) a directivos y trabajadores se detectaron los siguientes resultados:

Los trabajadores de los cuatros departamentos sienten satisfacción por los cursos recibidos pero solicitan otros conocimientos o temáticas sobre Inseminación Artificial, sobre Organopónicos y Huertos Intensivos, lombricultura, formulación de proyectos, diplomados en contabilidad, solicitan cursos sobre marketing, gestión de la calidad y de dirección.

3.1.3.2. Plan de Capacitación.

El plan de capacitación una vez realizada el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje se hace más fácil de elaborar.

Atendiendo a lo anterior se le propone a la empresa impartir una serie de acciones de capacitación que le permitirá al trabajador aumentar sistemáticamente su capacidad, en correspondencia con las condiciones que demanda el desarrollo económico y social del país, de manera eficiente, eficaz y competitiva.

Las condiciones actuales en las que se desarrolla nuestra economía demandan una superación del aparato económico de está empresa que les permita tomar decisiones coherentes con el entorno y de esta forma elevar la eficiencia de la empresa. Por tanto, atendiendo a lo anterior y a las necesidades demandadas se le propone incorporar al plan de capacitación las siguientes acciones.

1- Diplomado en Contabilidad y Finanzas

OBJETIVO GENERAL:

- Emplear los conocimientos y habilidades adquiridos que le permitan enfrentar los procesos económicos para ocupar funciones contables y financieras en organizaciones donde laboren y contribuir al logro, consolidación y elevación de la eficacia y eficiencia empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Conocer los fundamentos de las técnicas contables-financieras como enfoque avanzado de la gerencia actual, estimulando el estudio de las organizaciones,.
2. Desarrollar habilidades para el diseño e implementación de estrategias organizacionales.
3. Dotar a los cursitas de las técnicas de actualización y presentación de informes financieros consolidados, así como el análisis de la información contenida en dichos informes; contribuyendo a la efectividad de las decisiones económicas en las organizaciones donde laboren.

4. Ofrecer los elementos de valoración para la toma de decisiones ante diferentes situaciones, aplicando los costos relevantes y haciendo uso del costo en función de la dirección empresarial, así como para la confección de informes de gestión por área de responsabilidad para la elevación del desempeño y la adopción de medidas correctivas.
5. Dotar a los cursitas de los procedimientos más comunes de la práctica financiera, así como las fuentes de financiamiento de la esfera empresarial.
6. Desarrollar la capacidad de razonamiento mediante el estudio y análisis del funcionamiento de la economía en el nivel macroeconómico, formando un sistema de conocimientos y habilidades de carácter científico- técnico y profesional, aplicándolo de forma creadora e independiente a las situaciones concretas de la vida económica nacional.

Total de horas: 180 presenciales.

PLAN TEMÁTICO, BIBLIOGRAFÍA Y FORMA DE EVALUACIÓN:

Asignaturas.	Contenido
Contabilidad Financiera.	Necesidad e importancia de la información económica. Fases del ciclo contable. Sistemas de inventarios. Registro y Control de las principales partidas que integran el activo de la empresa. Fuentes de financiamiento a corto y largo plazo. El capital o patrimonio. Los Estados Financieros, objetivo e importancia. Métodos y técnicas de análisis económico-financiero
Análisis de los Estados Financieros	(razones, tendencias, comparaciones, gráficos, punto de equilibrio, método Dupont, corrientes de fondos, etc.) en función del análisis y valoración de la empresa.
Contabilidad de Costo	Tópicos relacionados con las clasificaciones de costos para diferentes propósitos, determinación del costo de diferentes propósitos, determinación del costo de diferentes actividades, utilización de los presupuestos, establecimiento, toma de decisión de presupuesto de capital y aplicación de los principios de costo.
Decisiones Financieras	El capital de trabajo de la empresa: importancia y políticas considerando el riesgo en la toma de decisiones. Su optimización. Alternativas de financiamiento. Financiamiento de terceros a corto y largo plazo. Arrendamiento (Leasing). Optimización de la estructura de capital de la empresa.
Control Interno	Bases teóricas de la nueva concepción del control interno. Los antecedentes del control interno. Paradigmas por los que ha transitado. Diferentes conceptos y definiciones hasta nuestros días. La concepción del SCI en la empresa cubana actual. El SCI como herramienta para la evaluación del desempeño de la gestión empresarial. Modelos y diseño de implementación del SCI acordes al contexto. La evaluación del SCI. Mecanismos para la auto evaluación del SCI. El perfeccionamiento continuo. Fundamentos del Control Interno contable y Administrativo.

Auditoria

La actividad de la auditoría en Cuba. Antecedentes y funciones del Ministerio de Auditoría y Control. Origen, definición y tipos de auditoría. La profesión de la auditoría y la responsabilidad legal. Procedimientos y técnicas para la obtención y análisis de la evidencia. Organización del trabajo de auditoría. Etapas de la auditoría. Tareas a cumplimentar. El riesgo en auditoría. El muestreo. Los papeles de trabajo. Definición. Objetivos. Requisitos para su confección. Marco legal que los establece. Tipos de papeles de trabajo. Su ubicación en el expediente de la auditoría. Su identificación. Las marcas. La referencia cruzada. El informe de la auditoría. Definición y objetivos. Requisitos para su confección. Marco legal que lo establece. Tipos de informes. Estructura.

Finanzas Públicas

Ámbito de las finanzas públicas. Operaciones del Sector público: Administración financiera pública y privada, analogías y diferencias. Estructura del sector público cubano: unidad presupuestada.. Ámbito de la tesorería. Cuenta única del tesoro. Los Tributos, impuestos tasa y contribuciones. Los impuestos en la práctica fiscal cubana. Sistema tributario cubano.

Decisiones de Inversión

El valor actual neto. Criterios de evaluación financiera de inversiones alternativos al VAN: Periodo de recuperación, Periodo de recuperación descontado, Tasa Interna de Rendimiento, Rentabilidad Contable Promedio, Índice de Rentabilidad. Interrelaciones de proyectos. El riesgo en la evaluación financiera de proyectos. Métodos que consideran el riesgo: Análisis de sensibilidad, Análisis de escenarios, Punto de equilibrio y Árboles de decisión.

Se le proponen otros cursos sobre:

Gestión de Marketing

Objetivos:

1. Comprender la naturaleza y el papel del marketing como filosofía para la dirección estratégica de empresas.
2. Analizar y evaluar diferentes herramientas del marketing que apoyan el proceso de toma de decisiones en la empresa.
3. Desarrollar habilidades en la utilización de la filosofía y herramientas de la mercadotecnia en la empresa.
4. Utilizar el marketing en las condiciones de la gestión empresarial.

Contenido:

Naturaleza y alcance del marketing. Función del marketing en la dirección empresarial. Demanda y mercado. Análisis e investigación de mercado. Comportamiento del consumidor. Demanda en los mercados industriales. La mezcla de marketing. El producto y su ciclo de vida. Los precios. La distribución y sus canales. La comunicación. Estrategias de marketing. Dirección del marketing. Plan de marketing.

Gestión de los Recursos Humanos

Objetivos:

1. Desarrollar habilidades en la dirección de los recursos humanos como factor estratégico del desarrollo de la Organización.
2. Proyectar la utilización y formación, desarrollo de los recursos humanos en función del logro de la eficiencia empresarial.
3. Comprender el trabajo de los cuadros y el nuevo rol del jefe a partir de los desafíos que imponen los cambios en el entorno.
4. Saber trazar políticas para el reclutamiento, selección, evaluación y promoción de los recursos humanos.

Contenido:

El papel de los recursos humanos en la organización. La dirección de los recursos humanos como sistema. Dirección Estratégica de los recursos humanos. Determinación de las necesidades y desarrollo de los recursos humanos. La planeación de los recursos humanos en la empresa. Reclutamiento y selección. Evaluación del desempeño. Capacitación y desarrollo de carrera. El control de los recursos humanos en la organización. Elementos básicos de la organización del trabajo a partir de enfoques novedosos. Estimulación y satisfacción laboral y la eficiencia en el trabajo. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Análisis de la utilización de los recursos humanos y su efecto en los resultados de la empresa. Los cuadros de dirección y el nuevo rol que se impone en correspondencia con

los cambios del entorno. Política y trabajo con los cuadros. El sistema de trabajo con los cuadros y los subsistemas que lo integran. El Código de Ética de los Cuadros.

Dirección Estratégica

Objetivos:

1. Comprender los procesos fundamentales del desarrollo estratégico y la política empresarial.
2. Analizar y evaluar las categorías y herramientas fundamentales de la dirección estratégica y la política empresarial.
3. Desarrollar habilidades en la aplicación del pensamiento estratégico y la política empresarial en las condiciones concretas de las organizaciones cubanas.

Contenido:

Papel y necesidad del enfoque estratégico. El proceso de dirección estratégica. Evolución y desarrollo de la dirección estratégica. Categorías fundamentales. El proceso de las decisiones estratégicas. Decisión estratégica. Opciones estratégicas. Determinación y diseño de la política empresarial. Puesta en práctica del cambio estratégico. Implementación de las estrategias: estructura, sistema de control, liderazgo, valores, manejo de conflictos y del proceso de cambio. Evaluación de la estrategia.

Gestión de la Calidad

Objetivos:

1. Brindar conocimientos sobre la forma de dirigir la calidad con el fin de elevar la productividad y la rentabilidad.
2. Desarrollar capacidades para la ejecución de las actividades de mejoramiento continuo de la calidad que conduzcan a un desempeño elevado en el trabajo y la vida personal.

Contenido:

Ideas básicas y filosofía de Calidad Total: Ideas claves y modelos conceptuales. Calidad Total y los objetivos económicos. Calidad Total y servicio a clientes. Calidad Total y desarrollo de los recursos humanos. El proceso de mejoramiento de la calidad: Etapas, técnicas. Medida y control de la calidad. Actividades para iniciar un Programa de Calidad Total.

Inseminación Artificial.

Contenido

La explotación de los cultivos en los Organopónicos, las técnicas para la ceba intencional del ovino estabulado, la siembra de pasto y forraje para el tratamiento animal y la reproducción, fisioterapia e inseminación artificial.(22h)

Curso de Organopónicos

Contenido

Aspectos que no pueden faltar en un organopónico, sustrato, clasificación y características de las mezclas. Producción de compost y lombricultura. (16 h) El plan se elabora en las mismas fechas en que se confecciona el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- Tipo de acción de capacitación a realizar.
- Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
- Fecha de inicio y terminación de cada acción.
- Cantidad de participantes.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

El autor de la presente investigación considera que el diagnóstico o determinación de necesidades es la base fundamental de la cual depende el resultado del resto de los elementos; de no aplicarse o no hacerse con la calidad requerida, afectará la calidad del plan de capacitación y por ende la del plan del presupuesto, lo cual impediría identificar de forma correcta las necesidades de los directivos y trabajadores de la Empresa

Agropecuaria Obdulio Morales.

Es necesario realizar un análisis del cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos al igual que se hace con el resto de los indicadores de la entidad, el análisis se recomienda se haga trimestral y a través del cálculo de los indicadores que se establecieron en el capítulo 2.

Cumplimiento del Plan Técnico de Capacitación (CPT), donde CI: Cursos Impartidos, CP: Cursos Programados.

$$CPT = CI/CP * 100$$

$$CPT = 66/65 * 100$$

$$CPT = 102\%$$

Este indicador refleja el cumplimiento del plan de capacitación propuesto por la empresa, para que este sea favorable debe estar a un 100% de cumplimiento al analizar los resultados del mismo se demuestra que no es así y se analizan las causas que provocaran el resultado, pues se impartió un curso extra plan para la preparación de los jefes de colectivos de la empresa por orientaciones ministeriales que no estaba planificado.

Es importante saber si el plan de capacitación esta en función de las necesidades de los trabajadores, de ahí, la utilización del indicador, Índice de coincidencia del DNA y el Plan Técnico de Capacitación,

Donde:

APCDNA Cantidad de Acciones del Plan Técnico de Capacitación que responden a la DNA.

TAPC-Total de Acciones del Plan Técnico de Capacitación.

$ICDNAPC = APCDNA / TAPC * 100$

En la empresa en cuestión este cálculo no procedió por carecer la misma del DNA este indicador permite determinar el porcentaje de cumplimiento a que se encuentra el plan y trazar acciones inmediatas para la culminación del mismo en el período establecido, además permite encaminar las acciones en correspondencia con el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.

3.1.3.3. Presupuesto.

El presupuesto para la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en cada entidad, debe concebirse de forma que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la entidad.

En la elaboración del presupuesto para la actividad de capacitación, deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- El estipendio de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento laboral.
- El estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un periodo mayor de un mes.
- La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad.
- El pago a instructores.
- La adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes.

- La participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.
- Alquiler de Locales Especializados y Aulas, para impartir los Cursos.

Es necesario realizar el análisis del cumplimiento del plan de presupuesto para la actividad de capacitación al igual que el resto de los indicadores económicos, se recomienda se haga trimestral y a través del índice propuesto. Este indicador da la medida de cómo se va cumpliendo el plan de presupuesto en las diferentes etapas del año al establecerse la relación entre el cumplimiento del plan real y el presupuesto planificado y con cuanto se cuenta para enfrentar las acciones planificadas que aún no se han ejecutado

El indicador que se utilizó fue el cumplimiento del presupuesto, donde:

CPRC Cumplimiento del Plan Real, PP-Presupuesto Planificado.

$$CP = CPR / PP * 100$$

$$CP = 22200.00 / 47400.00 * 100$$

$$CP = 46.8 \%$$

Como se puede apreciar este indicador demuestra que el presupuesto destinado a la actividad de capacitación no fue utilizado ni a un 50%, situación esta que demuestra una mala planificación del mismo. La empresa declara que ahí influyó el estipendio a recién graduados pues ellos cuentan con alumnos de la Tarea Álvaro Reinoso en la enseñanza superior y técnico medio que supuestamente en el momento de la planificación debían ser asalariados por ellos, situación esta que no fue así al pasar estos alumnos a la modalidad de activos y se ubicaron en otros organismos.

Es necesario señalar que si al finalizar el año, no se utiliza la totalidad del presupuesto planificado el mismo se pierde y pasa a formar parte de la utilidad de la empresa.

3.1.3.4. Ejecución.

En la presente etapa se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades; incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción y liderar los procesos de cambio; está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la empresa; se deriva del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad.

La dirección de la entidad laboral debe gestionar y asegura los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo aprobado.

En la entrevista realizada para determinar la satisfacción del cursista el 91% plantea que el salón de clases si reúne las condiciones necesarias y el horario de las clases es el correcto.

En la entrevista realizada a los profesores se manifiesta que los cursos se desarrollaron de forma correcta y que se logró transmitir los conocimientos a los alumnos, se presentaron algunas limitantes que frenaron el buen desarrollo de los mismos , como son el transporte, habíamos dicho que esta empresa es creada con los tres antiguos centrales del municipio por lo que se hace muy difícil trasladarse hasta la cabecera , otras de las limitaciones es que no se realizó un diagnóstico de detección de necesidades , se logra la comunicación en el curso y el intercambio de experiencias. Todos consideran que los instructores que impartieron los programas tienen conocimientos y experiencias para desarrollarlos con calidad.

Se recomienda el cálculo de los indicadores que se señalarán a continuación y no se calculan en la etapa ya que se conoce que no se realizó una correcta planificación de la capacitación.

Para demostrar el cálculo del *índice de ejecución de las acciones para realizar el curso* se tomó una actividad de capacitación por cada departamento. Las acciones fueron:

1. Garantizar un local que reúna las condiciones necesarias.
2. Garantizar los recursos necesarios para la ejecución del curso.
3. Conveniar el horario.
4. Garantizar la asistencia de los cursistas.

IEARC del departamento de Producción: $4 / 4 * 100 = 100\%$

IEARC del departamento de economía = $3 / 4 * 100 = 75\%$

IEARC del departamento de negociación = $3 / 4 * 100 = 75\%$

IEARC del departamento de recursos humanos = $4 / 4 * 100 = 100\%$

Lo anterior refleja que en dos de los departamentos se realizaron solo el 75% de las acciones planificadas para ejecutar el curso, lo cual atenta con la calidad del mismo.

El índice de capacitación extraplan (ICE) refleja los cursos que se ejecutan fuera del plan de capacitación. En la medida que el indicador aumenta demuestra la incorrecta planificación del plan de capacitación.

$ICE = CAE / TA * 100$

ICE del departamento de Producción: $1 / 32 * 100 = 3.1\%$

Lo anterior demuestra los porcentajes de los cursos impartidos fuera de plan por cada departamento. Siendo válido aclarar que el curso fuera de plan fue orientado por el MINAZ. El cálculo de los indicadores anteriores se recomienda se haga trimestral.

3.2. Fase de Medición. Establecimiento de los indicadores de impacto, selección de instrumentos, aplicación y cálculo.

Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituyen una inversión y no un costo, cada empresa tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción.

Para evaluar el impacto en cada empresa se establecen indicadores en correspondencia con los niveles de evaluación del impacto.

3.2.1. Niveles de evaluación del impacto.

En relación a la evaluación del impacto de la capacitación la empresa se orienta en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

3.2.1.1. Nivel 1: Satisfacción

Pretende obtener información de los alumnos durante y al finalizar una acción concreta de capacitación, tales como criterios sobre las actividades del programa, los métodos empleados, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad. Los resultados darán medidas para evaluar la determinación de necesidades.

La fórmula que se puede utilizar aparece a continuación:

$$SC = \frac{(S + AS)}{T} * 100$$

Donde: SC: satisfacción con la capacitación recibida, S: Total de respuestas Satisfactorias, AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias, T: Total de respuestas.

Si se encuentra entre 90% y 100% se considera un nivel de satisfacción favorable, si es del 70% al 89% se considera regular, y menos que el 70% no existe satisfacción con el curso.

Para obtener la información de los elementos que aparecen en el indicador se puede utilizar la encuesta que aparece en el (anexo 5).

3.2.1.2. Nivel 2: Aprendizaje

Permite conocer la efectividad de los alumnos, el cumplimiento de los objetivos propuestos, la medición del aprendizaje logrado en el campo de lo cognitivo, las habilidades y/o las actitudes. Para ampliar la información sobre este nivel se realiza una entrevista semi-estructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración del mismo. Además se puede utilizar la encuesta para calcular el nivel de aprendizaje según el criterio de los estudiantes.

Aprovechamiento Académico

AC = NO/ NM, donde:

AC: aprovechamiento académico

NO: Nota Obtenida,

NM: Nota Máxima.

Si se obtiene 5 o 4 de 5 que es el total, se considera un nivel de aprendizaje favorable, de obtenerse tres como nota obtenida será desfavorable otro forma sería

$$AC = RS / TRA * 100$$

Donde: AC: aprovechamiento académico.

RS: respuestas satisfactorias

TR: total de respuestas relacionadas con el aprendizaje.

Si se obtiene un valor del 80% al 100% se considera favorable el nivel de aprendizaje, si es del 60% al 79% se considera poco favorable y si es del 60% hacia abajo se considera desfavorable.

Para ello se utilizo la encuesta que aparece en el anexo 6 las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, 12, 13 que se relacionan con el nivel de aprendizaje.

3.2.1.3. Nivel 3: Desempeño en el Puesto.

Al realizar la evaluación sobre la aplicación de lo aprendido se efectúan análisis sobre el empleo de lo aprendido en el puesto y su impacto en el entorno inmediato partiendo de algunas condiciones indispensables relacionadas con el individuo que se capacita (deseo de cambiar y saber hacer), el clima laboral y el sistema de estimulación. Es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

$$DP = TRAS / TR * 100$$

Donde: TRAS: Total de respuestas satisfactorias, TR: Total de respuestas

Si se obtiene un valor del 80% al 100% se considera favorable el desempeño en el puesto, si es del 60% al 79% se considera poco favorable y si es del 60% hacia abajo se considera desfavorable. Para ello se utilizó la encuesta que aparece en el anexo 6. De ahí la 3, 4, 5,6.

3.2.1.4. Nivel 4: Análisis Económico.

Permite cuantificar los beneficios obtenidos con lo aprendido, teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo y que la evaluación del impacto de esta se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Las transformaciones que se originan en los procesos, se analizan a partir de:

- El incremento de la productividad.
- La elevación de la calidad.
- La disminución de costos.
- El fortalecimiento de la disciplina tecnológica.
- La disminución de los errores de operación.
- El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos.
- Las mejoras en la organización del proceso.

Se valora por la relación entre los beneficios y los costos

$$RBC = \text{Beneficios} / \text{Inversión} * 100$$

Donde: RBC: relación beneficio costo.

Si el indicador es mayor que el 100% entonces se considera un beneficio por encima de la inversión de la capacitación, de ahí que se valora de favorable. Si es 100% no existió beneficio, pero tampoco pérdidas entonces se considera poco favorable. Y por debajo de 100% se considera que la inversión no reporto beneficios por lo que se considera desfavorable.

3.2.2. Selección de instrumentos para medir el impacto de la capacitación

Los instrumentos seleccionados se sustentan en la explicación que se realiza en el capítulo 2. A continuación se explican los instrumentos seleccionados: la observación, las encuestas 2,4,5,6,7 de los anexos, de ello, la encuesta likert para la determinación del Clima Organizacional, el diagnóstico de las necesidades unido al aprendizaje y desempeño, la encuesta para saber la satisfacción de los alumnos. Además la entrevista que aparece en el anexo 2 efectuada a la persona que atiende la capacitación dentro del departamento de recursos humanos y una entrevista semi estructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración del mismo.

Cada instrumento se aplicó a una muestra aleatoria para el 50% de los trabajadores que recibieron el curso por cada uno del departamento y el 100% de los directivos.

3.2.3 Cálculo y valoración de los indicadores medidos.

El cálculo se realiza de acuerdo a las mediciones hechas en el epígrafe anterior, teniendo presente los indicadores. Y la valoración se realiza de acuerdo a la escala establecida, se realizará el cálculo escogiendo un curso del plan de capacitación por cada departamento de la empresa.

Nivel 1: Satisfacción.

Para realizar un análisis profundo del nivel se calcula el siguiente indicador que establece la relación entre las respuestas satisfactorias y altamente satisfactorias y el total de respuestas, para ello se utiliza como herramienta la encuesta de Satisfacción con el curso:

Donde S: Total de respuestas Satisfactorias, AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias y T: Total de respuestas.

$$SC = S + AS / T * 100$$

$$SC \text{ del departamento de RH} = 15+9 / 25 * 100 = 96\%$$

$$SC \text{ del departamento de negociación} = 2+1 / 3 * 100 = 100\%$$

$$SC \text{ del departamento de producción} = 24+3 / 29 * 100 = 93.10\%$$

$$SC \text{ del departamento de economía} = 22+5 / 30 * 100 = 90\%$$

Como se muestra en los cálculos anteriores todos los resultados están dentro de un 90% y 100% por lo que se considera en un nivel satisfactorio. Al realizar un análisis más profundo de la encuesta aplicada. El 89 % plantean que no se realizó algún diagnóstico para determinar las necesidades de la capacitación, ni tuvieron participación directa en la conformación del programa. El 75% plantea no estar preparados para enfrentar responsabilidades mayores que las que tienen actualmente. El 95% considera que el salón de clases reúne las condiciones necesarias, el 5 % considera que se puede mejorar más .El 90% considera el horario de inicio de las clases como adecuado. Todos consideran que los instructores que imparte el curso tienen conocimiento y experiencia para desarrollar el mismo con calidad. Todos consideran que la capacitación es valiosa para el personal de la empresa, que fomenta el trabajo en grupo ,mejora las relaciones laborales y contribuye a elevar los resultados de la empresa. Plantean necesitar conocimientos y destrezas para mejorar su desempeño, tales como licenciaturas,

diplomados, maestrías. Las asignaturas del curso responden a sus intereses y necesidades. La comunicación que se estableció durante el curso fue buena. Todo lo aprendido puede tener una aplicación práctica en su puesto de trabajo, planteando como limitante el transporte por la fragmentación de las áreas de la empresa.

Nivel 2: Aprendizaje.

Permite conocer la efectividad de los alumnos, las del binomio alumno-profesor y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se recomienda la aplicación del indicador por parte del organismo capacitador siempre que sea posible. Para ampliar la información sobre este nivel se realiza una entrevista semi-estructurada a los profesores del curso encaminada a obtener una valoración de éste, con un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar.

El indicador a utilizar en la empresa en cuestión es el siguiente debido a que en los cursos impartidos no se dan notas, por lo que no se aplica el otro indicador recomendado en el capítulo 2. Se sigue como referencia el mismo curso por cada uno de los departamentos de la empresa.

Donde: AC: aprovechamiento académico, RS: respuestas satisfactorias, TR: total de respuestas relacionadas con el aprendizaje.

$$AC = RS / TRA * 100$$

$$AC \text{ del departamento de RH} = 6/7 * 100 = 85.7\%$$

$$AC \text{ del departamento de negociación} = 7/7 * 100 = 100\%$$

$$AC \text{ del departamento de producción} = 6/7 * 100 = 85.7\%$$

$$AC \text{ del departamento de economía} = 6/7 * 100 = 71.4\%$$

Según las cifras establecidas en el capítulo anterior se considera en tres de los departamentos como favorable el nivel de aprendizaje, solo en el de economía con un 71.4% se evalúa el curso como poco favorable.

Del resultado de la entrevista a los profesores del curso se pudo determinar que los mismos consideran que el desarrollo del curso fue factible, pero se presentaron algunas limitaciones tales como: no se realizó un diagnóstico de detección de necesidades, y la situación actual del transporte del municipio afecto a los cursista en el traslado hacía la cabecera municipal. Se logro una buena comunicación en el curso. El local cuenta con buenas condiciones y el horario es apropiado.

Nivel 3: Desempeño en el Puesto.

Al realizar la evaluación sobre la aplicación de lo aprendido se efectúan análisis sobre el empleo de lo aprendido en el puesto y su impacto en el entorno inmediato partiendo de algunas condiciones indispensables relacionadas con el individuo que se capacita (deseo de cambiar y saber hacer), y su clima laboral. Para ello es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

Donde: TRAS: Total de respuestas satisfactorias, TR: Total de respuestas

$$DP = \text{TRAS} / \text{TR} * 100$$

$$DP \text{ del departamento de RH} = 4/4 * 100 = 100\%$$

$$DP \text{ del departamento de negociación} = 4/4 * 100 = 100\%$$

$$DP \text{ del departamento de producción} = 3/4 * 100 = 75\%$$

$$DP \text{ del departamento de economía} = 3/4 * 100 = 75\%$$

De lo anterior se deduce que el nivel de desempeño en el puesto como resultado de la capacitación recibida se considera favorable en los departamentos de negociación y recursos humanos no siendo así en los de producción y economía es válido relacionar este resultado con el del indicador anterior de aprendizaje, donde el departamento de economía tampoco obtuvo la condición de favorable. Al realizarse la encuesta a los cuatros departamentos los cursistas dieron respuesta relacionadas con el nivel de las cuales se pudo determinar que en el desempeño de sus funciones no siempre han logrado delegar con calidad y eficiencia, el 40% en algunas ocasiones y el 60% siempre. Mantienen buena comunicación con sus subordinados y prestan atención al desarrollo técnico - profesional de los mismos (92%). El 86% consideran lograr planificar las actividades bajo su responsabilidad con calidad y eficiencia siempre. El 92 % consideran que el programa de capacitación contribuyó mucho a mejorar su desempeño, aunque no se sienten muy preparados para ocupar funciones de mayor responsabilidad.

Nivel 4: Análisis Económico

Permite cuantificar los beneficios obtenidos con lo aprendido, teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo y que la evaluación del impacto de esta se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base transformaciones que se originan en el proceso de producción .

El presente indicador es el más complejo de determinar, y para las características de la empresa en estudio se hace más complejo, no obstante se añade el valor de la inversión, la valoración de los gastos y una valoración de los beneficios empresariales.

La inversión se pudo determinar ascendiendo a un valor de \$ 22 200 pesos en moneda nacional, independientemente que existe mayor financiamiento, debido al pago de los adiestrados por esta partida de gastos, se afirma que existió una mala planificación del gasto de esta actividad.

En el año 2008 dentro de las producciones agrícolas la siembra excedió en 468.5 hectáreas al año anterior y la producción en 3149.0 ton respecto al mismo período del 2007. Las ventas al estado de estas producciones agrícolas se incrementaron a un 78% de las realizadas en año anterior. Los planes de siembra dentro de la forestal fueron cumplidos a un 100%. Dentro de la pecuaria las actividades de leche y carnes fueron sobre cumplidas con 814.2 M/ litros y 405.8 ton con respectos a los planes. La empresa cuenta en general con una ganancia de 168.3 en miles de pesos para un 204 % de cumplimiento. Estos resultados económicos de cierta forma está dado por la capacitación recibida por directivos y trabajadores de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

3.3 Fase de Evaluación. Evaluación del Impacto en la Empresa.

La evaluación se realizara de acuerdo a los indicadores calculados, a través de la fórmula siguiente:

$$EIC = \frac{\frac{(S + AS)}{T} + \frac{(RS)}{TRA} + \frac{(TRAS)}{TR} + \frac{Beneficios}{Inversion}}{TI}$$

$$EIC \text{ del departamento de RH} = \frac{0.96+0.85+1}{3} = 0.93 \text{ muy favorable}$$

$$EIC \text{ del departamento de negociación} = \frac{1+1+1}{3} = 1 \text{ muy favorable}$$

$$EIC \text{ del departamento de producción} = \frac{0.93+0.85+0.75}{3} = 0.84 \text{ favorable}$$

$$EIC \text{ del departamento de economía} = \frac{0.90+0.71+0.75}{3} = 0.79 \text{ favorable}$$

En el presente caso la evaluación siguiendo los parámetros establecidos es muy favorable en el departamento de Recursos Humanos y en el de Negociación, al estar entre un 90% y 100 % los resultados de la evaluación del impacto. En los departamentos de Producción y Economía estuvieron entre un 70% y 89%, evaluando el impacto como favorable en los mismos.

3.4. Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento.

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. Precisamente la evaluación del impacto de la capacitación es una forma de ello, mediante el cual se conoce si se fue efectivo con los cursos impartidos.

Los resultados obtenidos en cada etapa servirán para poder mejorar el proceso de capacitación de la empresa en general y de forma específica del departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a los problemas diagnosticado se podrán establecer un conjunto de medidas con fecha, responsable y demás datos necesarios para mejorar las deficiencias que se presenten en el proceso de capacitación.

En la etapa de diagnóstico del impacto de la capacitación, es necesario ganar en claridad, con el impacto económico, para las condiciones reales de la empresa en estudio. La teoría plantea el cálculo de la razón costo/beneficio, pero los beneficios reales obtenidos solo por aprendizaje fueron difíciles de obtener.

Los indicadores mencionados en el Capítulo 2 no se desarrollaron en su totalidad, debido a la inexistencia de datos y al poco tiempo por parte del investigador de ahondar en su búsqueda. En esta etapa se señala tal situación y se recomienda su análisis en otros estudios.

Conclusiones parciales

1. Se aplicó el procedimiento explicado en el Capítulo 2, se logró evaluar el impacto de la capacitación y mejorar el procedimiento de capacitación.
2. La empresa cuenta con una situación general favorable. Los problemas existentes en los departamentos se perfeccionan de establecerse una colaboración directa con la SUM y el clima Organizacional existente es favorable.
3. El impacto de la capacitación recibida es favorable y aporta un conjunto de conocimientos y habilidades que favorecen el desempeño exitoso de directivos y trabajadores dentro de la empresa.
4. Se identificó que el impacto económico es uno de los temas más difíciles de desarrollar.
5. Se recomendaron un conjunto de acciones para capacitar a los directivos y trabajadores, teniendo en cuenta el impacto menos favorable en los diferentes niveles y apoyados en las necesidades de aprendizaje.

Conclusiones:

1. Se realizó un análisis de la bibliografía que permitió la actualización y conceptualización de conocimientos alrededor de temas relacionados con el impacto de la capacitación y los procedimientos de capacitación que conformaron el marco teórico referencial.
2. Se diseñó un procedimiento acorde con las características de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales de Yaguajay.
3. Se evaluó el impacto de la capacitación impartida a directivos y trabajadores mediante la implementación del procedimiento. Utilizando un grupo de indicadores que permitieron concluir que el impacto de la capacitación es favorable.
4. Se establecieron un conjunto de medidas que permitieron mejorar el procedimiento de capacitación de la empresa.

Recomendaciones:

1. Aplicar la encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje al 100% de los trabajadores y directivo de la empresa.
2. Aplicar el procedimiento en otras empresas para seguir ganando experiencia en un tema tan joven y necesario para el municipio.
3. Incluir en el plan de capacitación los programas propuestos para satisfacer las necesidades de los trabajadores y directivos de la empresa.
4. Profundizar en el estudio de la medición del impacto económico.
5. Que se implemente un plan de acción para el cumplimiento de las recomendaciones dadas al departamento de capacitación.

Sede Universitaria Municipal
“Simón Bolívar”
Facultad de Contabilidad y Finanzas

Título: Diseño e implementación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación recibida por directivos y trabajadores de la “Empresa Agropecuaria Obdulio Morales”

Autores: Lic. Naymi Pérez Sánchez.

Lic.: Evis Galmes Carbó.

Lic.: Mailubys Pernas Díaz.

Lic.: Gipsy Barnés Díaz.

“... la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes...”.

P.Drucker