



Junio 2008

**PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EN EL  
CAI ARROCERO “SUR DEL JÍBARO” SOBRE EL DESARROLLO INDIVIDUAL,  
EMPRESARIAL Y LOCAL**

**M.Sc. Renier Esquivel García**

Profesor de Gestión de Recursos Humanos y Administración de Empresas

Centro de Estudio en Técnicas Avanzadas de Dirección

Centro Universitario de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”

**M.Sc Yanisbel López Palmero**

Económica en el CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”

**Resumen:**

El objetivo general de la investigación es diseñar e implementar un procedimiento general para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección que permita conocer los cambios realizados a la gestión empresarial en el CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”. Los procedimientos hallados en la literatura se analizaron minuciosamente proponiéndose un procedimiento general para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección que permita conocer los cambios realizados a la gestión empresarial en el CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”. El mismo está estructurado en consta de cinco fases, en la primera se caracteriza la empresa, luego en la fase preparatoria, ocurre un acercamiento al departamento relacionado con el problema y se describe el Clima Organizacional, en la fase de ejecución se seleccionan los instrumentos y se aplican para conocer el impacto de la Maestría. En la cuarta fase se analizan los resultados de la aplicación de los instrumentos, y en la quinta se comprueba si se realizaron los pasos anteriores de acuerdo a lo planificado, para mejorar cualquier problema detectado con la aplicación del procedimiento. La información obtenida permitirá trazar un plan de acción para mejorar el

subsistema. Seguidamente se implementó el procedimiento en el CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro”. El impacto es favorable porque los indicadores de impacto se encuentran entre 0,9 y 1 como se establece en la escala.

**Key Words:** Impacto de la capacitación, estrategias de preparación y superación, control de gestión, calidad de la formación, ingeniería de formación, evaluación del impacto de la capacitación, gestión del conocimiento, economía del conocimiento, desarrollo local.

## **Introducción**

El conocimiento se convierte en un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones; adquiere cada vez un valor más relevante la preparación de las personas que ocupan funciones de dirección, a las que se exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño. 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.

Se presenta en el CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro” serias dificultades con la evaluación del impacto de la capacitación en sus diferentes acepciones, denotándose entre los aspectos más revelantes las siguientes: resultados económicos productivos fundamentales de la entidad o área u objetivos no definidos cualitativamente en términos de logros en calidad, cantidad, costos, rentabilidad, valor agregado, etc. La insatisfacción personal del Capital Humano entrenados y formados. No se conocen los cambios operados después de la preparación brindada por el colectivo de trabajo, clientes, subordinados y superiores. No se determinan las necesidades de aprendizaje (DNA) y su vinculación con los resultados productivos y los servicios prestados y conjugación de los objetivos individuales con los de la organización. Componentes y programas previstos en la estrategia de capacitación sin correspondencia con los resultados socioeconómicos previstos. 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 cumple con la documentación exigida: actas de entrega y recibimiento correctamente elaboradas. No se han realizado ejercicios con la reserva en el desempeño concreto del cargo. Las decisiones sobre promociones del personal no se toman con criterios justos.

El **problema científico** a investigar se presenta a continuación: no se cuenta con un procedimiento para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección en el CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro” que permita conocer los cambios en la gestión empresarial. De ahí que el **objetivo general** de la presente investigación sea: Diseñar e implementar el procedimiento que para evaluar el impacto de la Maestría en Dirección que permita conocer los cambios realizados a la gestión empresarial en el CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro”.

La actualización y conceptualización de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con el impacto de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas y la gestión empresarial que conforman el marco teórico referencial y la confección de un procedimiento para la evaluación del impacto, fundamentan el **valor teórico** de la investigación realizada. El **valor**

**metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas que permitan obtener un procedimiento para conocer cual ha sido el efecto de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas sobre la gestión empresarial. Con la presente investigación se beneficiarán todos aquellos que deseen conocer cual es el impacto de la Maestría en Dirección; porque permite incrementar el nivel de conocimientos y habilidades en los cuadros y sus reservas y por tanto en la sociedad. Y permite valorar los cambios en la gestión empresarial. Dicha argumentación responde al **valor social** del estudio. El **valor práctico** esta dado por la implementación del procedimiento para la evaluación del impacto de la Maestría en Dirección.

Se utilizaron como **métodos**, el análisis y síntesis, el histórico-lógico, la observación y el enfoque sistémico. Y como **técnicas**: la dinámica de grupos, análisis comparativos, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el procesamiento computacional de datos, y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

### Desarrollo

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 Maestría con vistas a mejorar el subsistema de formación y desarrollo de la empresa en estudio.

### Fase Introdutoria. Caracterización de la empresa

El CAI Arrocero "Sur del Jíbaro", está situado en la parte sur de la provincia de Sancti Spíritus, tiene una extensión de 6250 caballerías, equivalente a 83 875 hectáreas (ha), de las cuales dedica al cultivo del arroz 27 217 ha, 20 130 ha a la ganadería mayor y menor y 2050 ha a los cultivos varios.

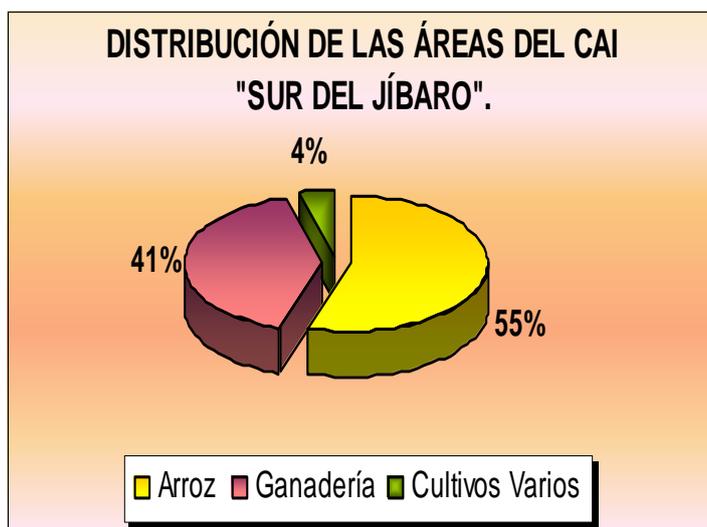


Figura 1. Distribución de las áreas del CAI Sur del Jíbaro. Fuente: Elaboración propia.

El CAI Arrocero "Sur del Jíbaro" tiene como misión producir, beneficiar, procesar industrialmente y comercializar de forma mayorista y minorista en moneda nacional arroz y los subproductos de este; carne, leche y sus derivados, e incentivar las producciones populares agropecuarias, así como las ventas en frontera en moneda libremente convertible en forma mayorista, para satisfacer el autofinanciamiento, todo

ello con un alto grado de profesionalidad y calidad, así como la reducción gradual de los costos de producción y manteniendo la contabilidad certificada. Prestar servicios de industria mecánica, transporte e insumos de la producción agropecuaria e industrial, así como a terceros en la asistencia técnica,

productiva y de construcción, logrando también la satisfacción de los trabajadores y sus familiares. Incrementar el trabajo de forma masiva de la ciencia y la técnica en función del desarrollo de la entidad, eliminando los focos y disminuyendo la carga contaminante del medio ambiente; logrando implantar las normas de gestión de la calidad y certificar los productos en CUC con las normas ISO 9000.

### Fase preparatoria. Caracterización del subsistema 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 organización, se puede adentrar en el departamento de capacitación mediante los pasos que a continuación se detallan. También es necesario el conocimiento del ambiente donde se desarrolla el cuadro y su reserva.

### Diagnóstico al departamento de capacitación

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 la etapa de control se señala tal situación y se recomienda su análisis en próximos estudios. Dentro de los analizados se encuentra:

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

% profesionales =  $116/3285 = 3,53$  en la literatura no se establecen números comparativos, aunque si hay que señalar que el por ciento de profesionales de la empresa es bajo.

Figura 2 Composición de la plantilla según la profesionalidad. Fuente: Elaboración propia.

#### 2. Conocer la relación entre cuadros y reservas

Relación =  $30/30 = 1$ , existe deficiencia en el presente índice, pues deben ser dos reservas por cada cuadro.

3. El índice que sigue a continuación se añade por parte de los autores de la presente investigación, el cálculo de cada índice puede variar de acuerdo a cada investigación.

Porcentaje de profesionales capacitados.

% profesionales capacitados =  $58/116 = 50\%$  en lo que va de año se han capacitado la mitad de los profesionales.

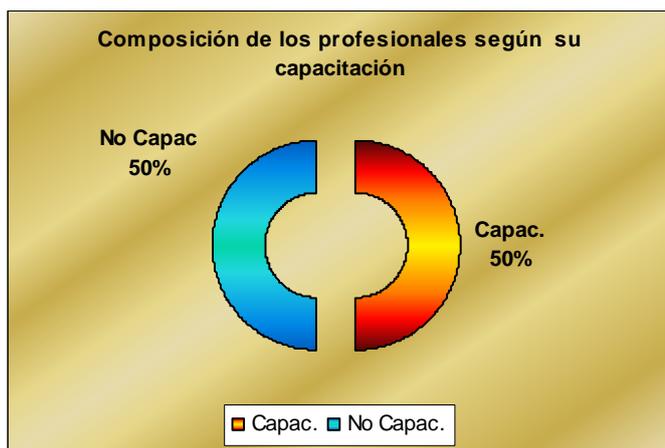


Figura 3 Composición de los profesionales según su capacitación. Fuente: Elaboración propia.

### Entrevista dirigida al departamento de capacitación

La entrevista se dirigió especialmente a las personas que tienen que ver directamente con el trabajo de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, fue una entrevista individual especializada.

Para realizar la capacitación en la empresa no existe un procedimiento definido, la misma se realiza de forma empírica. Se registran en una tabla los cursos recibidos por los cuadros y sus reservas y se lleva la estadística de cuales cursos se han pasado y la cantidad de cuadros que están capacitados en los diferentes componentes. Apoyados en los criterios de Mendoza (1990) se observa también que en la organización el aprendizaje se realiza mediante el estudio sistemático, pues se participa en cursos de perfeccionamiento y mediante el estudio individual, estable y organizado, todo ello vinculando la práctica con el estudio teórico, los cuales influyen recíprocamente uno con el otro.

### **Análisis de información acerca de los cursos recibidos**

Es necesario conocer la capacitación de los cuadros y sus reservas por cada componente, lo cual brinda una panorámica del conocimiento y habilidades que se han desarrollado, el análisis del mismo permite relacionarlo con otros datos de la investigación. En la empresa en estudio se lleva la estadística de los cursos que por componentes han recibido los cuadros y sus reservas, solo aparece el registro de una tabla que no permite la realización de ningún análisis, solo si se capacitó o no.

Figura 4 Preparación por componentes. Fuente: Elaboración propia.



Se consideran los valores en los tres componentes iniciales como bajos para las posibilidades de la empresa, pues cuenta con un presupuesto elevado para satisfacer las necesidades de aprendizaje en todos los cuadros y sus reservas. Hay que señalar que el político ideológico no es un componente independiente, sino la estrategia maestra principal, esta presente en todos los demás, se reconoce la buena preparación política ideológica en los cuadros

y sus reservas, al igual que la preparación para la defensa.

### **Estudio de la relación entre el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y la confección del plan de capacitación**

Como no se realizó la determinación de necesidades de aprendizaje no se puede dar la valoración de los indicadores establecidos en capítulo dos.

### **Caracterización del Clima Organizacional**

Profundizando en el Clima Organizacional existente, se manifiesta confianza en los subordinados. Solo en ocasiones se les pide y ponen en práctica sus ideas. Para motivar se utilizan los premios y la penalización de los salarios. No existe mucha labor en equipo. Existe buena comunicación. Se percibe un Clima donde la forma en que se toman las decisiones contribuye a motivar a los trabajadores. A veces hay resistencia pasiva a los objetivos fijados.

---

## **Estudio del diseño de la Maestría en Dirección**

### **Definición de los instrumentos a utilizar para conocer las características esenciales de la Maestría en Dirección**

Además de la **revisión de documentos** para el conocimiento de los cursos recibidos, **se aplicó la encuesta** que tiene como objetivo hacer un diagnóstico de la situación actual de los cuadros y sus reservas por cada componente, 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 en cada componente, donde se estudia el expediente laboral y se obtiene información relacionada con la preparación hasta el momento recibida por el cuadro y sus reservas, el segundo paso es el autodiagnóstico en los diferentes componentes, donde se obtienen las necesidades de aprendizaje por cada componente, y por último la comprobación de los elementos del autodiagnóstico al jefe inmediato superior. La encuesta permite profundizar en el conocimiento de la preparación de los cuadros y sus reservas en los diferentes componentes, debido a que en las empresas se lleva solo una tabla de la preparación o no, de cada uno, y no se conoce con profundidad la carencia de conocimientos y habilidades específicas relacionadas con los componentes.

### **Aplicación de los instrumentos seleccionados**

Llegado este punto se está en condiciones de comenzar a entrevistar a los integrantes de la muestra seleccionada. El trabajo de campo deberá ser supervisado por el investigador para evitar distorsiones.

### **Análisis de la aplicación de los instrumentos aplicados**

Una vez finalizado el trabajo de campo y con los cuestionarios cumplimentados, se tabulan estadísticamente los datos obtenidos. Por último, se analizan los datos tabulados y en base a los resultados y conclusiones se redacta el informe final de la investigación.

El contenido de la Maestría en Dirección se fundamenta en las materias relacionadas con las diversas áreas de la empresa. En función de ello, se imparten tanto asignaturas obligatorias como opcionales de forma tal que se satisfagan los requerimientos establecidos para este tipo de enseñanza de Postgrado. Dentro de las asignaturas obligatorias se encuentran: Introducción a la Maestría, Administración, Investigación para las Ciencias Administrativas, Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones, Informática para Dirigentes, Comportamiento Organizacional, Organización, Gestión de Operaciones, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión Económico Financiera, Dirección de la Calidad, Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones, Gestión de Marketing, Dirección Estratégica, Dirección por Objetivos. Como asignaturas opcionales se encuentran: Desarrollo Organizacional, Creatividad y solución de problemas, Formación y desarrollo de Grupos de Alto Rendimiento, Gestión de la calidad en los servicios, Técnicas y habilidades de negociación, Consultoría de Empresas.

### **Fase ejecutoria. Selección y aplicación de instrumentos para medir el impacto de la capacitación**

---

Conjuntamente de los instrumentos aplicados para el diagnóstico efectuado, se escogen otros que permiten saber si realmente existe o no de forma científica impacto de la capacitación.

A continuación se explican los instrumentos utilizados:

**La Observación:** El autor se enfocó en lo que la gente 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.

**Reuniones de grupo:** Se realizó una reunión con 15 personas, durante tres horas para conocer todo lo relacionado con la capacitación que han recibido los cuadros y sus reservas, buscando claridad en el proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas. 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, para ello se midió el Clima Organizacional presente en la organización, de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables.

**Encuesta:** Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta. Se decidió escoger la encuesta personal, porque la información se obtiene mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado.

#### **Fase de análisis. Análisis de la aplicación de los instrumentos**

Se analiza la encuesta que midió el impacto de la maestría, los demás instrumentos aparecen analizados en los diferentes epígrafes como se puede comprobar. De la investigación de medición del impacto de la capacitación se puede derivar los diferentes resultados que aparecen a continuación por cada nivel de impacto.

#### **Nivel 1: Satisfacción.**

Para realizar un análisis más 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.

$$SC = \frac{(S + AS)}{T} * 100 \quad SC = 23 / 24 = 96\%$$

Como muestra el indicador **el 96% de las respuestas se consideran satisfactorias y altamente satisfactorias** por lo que se puede determinar, **existe satisfacción con la formación recibida**. Al realizar un análisis más profundo de la encuesta aplicada, el 100% son matricula del programa por voluntad propia. El 86% plantean que no se realizó algún diagnóstico para determinar las necesidades de la capacitación, ni tuvieron participación directa en la conformación del programa. El 50 % plantea que fue poco tiempo, lo que no es una insatisfacción del todo negativa pues se muestra el interés en ampliar los temas tratados.

---

## **Nivel 2: Aprendizaje.**

Permite conocer la efectividad de los alumnos, las del binomio alumno-profesor y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

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

$$AC = \frac{(RS)}{TRA} * 100 = \frac{7}{8} * 100 = 88\%$$

De acuerdo a la escala establecida, si es de 80% a 100% se considera favorable, como el valor obtenido es 88% entonces el nivel de aprendizaje es 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, ya que el local reunía las condiciones necesarias, la asistencia fue aceptable, el horario se cumplió con formalidad.

## **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

$$DP = \frac{TRAS}{TR} * 100 = \frac{5}{6} * 100 = 83\%$$

De lo anterior se deduce que el nivel de desempeño en el puesto debido a la capacitación recibida se considera favorable, porque es de un 67%.

Al realizarse la encuesta los maestrantes dieron respuesta relacionadas con el nivel de las cuales se pudo determinar que en el desempeño de sus funciones casi siempre han logrado delegar con eficiencia. Mantienen buena comunicación con sus subordinados y prestan atención al desarrollo técnico - profesional de los mismos. Plantean presentar limitaciones tales como escasez de recursos y dependencia de un organismo superior al aplicar los conocimientos adquiridos. El 95% consideran lograr planificar las actividades bajo su responsabilidad con calidad y eficiencia siempre, el 5% a veces. El 84% consideran que las decisiones que ha tomado siempre son acertadas y aceptadas por la gran mayoría, el 16% a veces. El 73% consideran que siempre han logrado planificar, organizar y ejecutar la s reuniones con calidad, el 27% casi siempre. El 100% consideran que el programa de la maestría contribuyó mucho a mejorar su desempeño, aunque no se sienten muy preparados para ocupar funciones de mayor responsabilidad. Existe buena comunicación. Se percibe un Clima donde la forma

---

en que se toman las decisiones contribuye a motivar a los trabajadores. Plantean que el sindicato responde los intereses de los trabajadores.

#### **Nivel 4: Análisis Económico**

La aplicación de procedimientos de análisis de los estados financieros permitió profundizar en las causas de las desviaciones que inciden en el mejor comportamiento de los indicadores económicos – financieros. Se identificaron los diferentes indicadores de eficiencia económica, financiera y su valoración en el equilibrio financiero en la entidad. Se define acciones a tomar desde el punto de vista técnico – productivo desde el comienzo del ciclo productivo hasta el cobro del producto terminado. Definición de decisiones productivas y económicas enmarcadas en cada una de las actividades de la organización. Han mejorado los índices de liquidez, la rentabilidad, disminución de los ciclos de cobros y pagos y la rotación de los inventarios ha sido más efectiva entre otros indicadores. Permite profundizar en las causas de las desviaciones que inciden en el mejor comportamiento de los indicadores económicos y financieros, dejando plasmado en el mismo las acciones que eviten incumplimientos de los objetivos planificados.

Definición de decisiones productivas y económicas enmarcadas en cada una de las actividades del objeto de estudio en la organización.

#### **Evaluación del Impacto de la Maestría**

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

$$EIC = \frac{\frac{(S + AS)}{T} + \frac{(RS)}{TRA} + \frac{(TRAS)}{TR}}{TI} = \frac{0,96 + 0,88 + 0,83}{3} = 0,89$$

De lo anterior se concluye que el impacto es favorable porque los indicadores de impacto se encuentran entre 0,9 y 1 como se establece en la escala.

#### **Fase de control. Control y retroalimentación del procedimiento**

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. Precisamente la medición del impacto de la capacitación es una forma de ello, mediante el cual se conoce si se fue efectivo con los cursos impartidos. Las dos deficiencias fundamentales detectadas, que se plantean en el párrafo anterior, permiten desarrollar el proceso de retroalimentación para mejorar de forma continua la presente investigación y otras que se realicen. Dicho proceso 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**

---

Como muestra el indicador el 96% de las respuestas se consideran satisfactorias y altamente satisfactorias por lo que se puede determinar, existe satisfacción con la formación recibida. De acuerdo a la escala establecida, si es de 80% a 100% se considera favorable, como el valor obtenido es 88% entonces el nivel de aprendizaje es favorable. Se deduce que el nivel de desempeño en el puesto debido a la capacitación recibida se considera favorable, porque es de un 67%. El impacto es favorable porque los indicadores de impacto se encuentran entre 0,9 y 1 como se establece en la escala.

### **Bibliografía**

1. Alonso, T. (2002): La Auditoría de Formación en la empresa. [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com)
2. Carrasco, J.C. 2003: Cómo evaluar la rentabilidad y utilidades de la formación. [www.educaweb.com](http://www.educaweb.com).
3. Cuesta A. (1999): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". Editorial Academia. La Habana.
4. Fiol, M. (2000). La formación acción. Documentos DEADE, Ciudad de La Habana.
5. Guimaraes, S. y Mc Keen (2003): "Comprobación empírica de algunos factores principales relacionados con el usuario para el desarrollo del sistema de calidad", Empresa de software, Vol. X.
6. M.Sc. García Colina F. y M.Sc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto.
7. Portuondo L. Ángel. (2004): "Creación de Grupos de alto aprovechamiento". Conferencia impartida en Maestría de Dirección. Segunda Edición.
8. Shein, E.H (2002): "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.". Editorial Plaza & Janes. Barcelona.
9. Vargas, J.N. (2003): Evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com),
10. Vázquez Socarrás A. e Idania Pérez Carmona (2003). "Diagnóstico del Impacto de la Capacitación. Propuesta de Metodología". Artículo en soporte magnético. Ponencia presentada en el evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.