

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS

(The Management of the System of Qualification of the Managers)

Ing. Dennis Ruiz Almeida

Profesor

dennisr@fe.uho.edu.cu

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

RESUMEN

La formación o capacitación ha constituido desde siempre un significativo patrón de comportamiento empresarial. En virtud de ellos se propone una recopilación importante de la teoría en que se basará el procedimiento, esta cuenta con un notable número de enfoques en los que se sustenta dicho procedimiento. Luego de este análisis teórico se realiza el diseño del procedimiento, el cual cuenta con cinco etapas y varias subetapas bien explicadas dentro de las mismas; las mismas se relacionan a continuación: Diagnóstico de la capacitación, Planificación y Organización, Ejecución, Evaluación y Control y por último el Impacto y Mejora.

ABSTRACT

The System of Qualification of the Managers is a very important place in the organizational indicators. A quite wide summary of the theory on that the procedure is carried out with a remarkable number of focuses. After this theoretical analysis the design of the procedure is carried out , which has five stages and several items very explained inside the same ones; which are related next: Diagnostic of the training, Planning and Organization, Execution, Evaluation and Control and lastly the Impact and Improvement.

Palabras Claves: DISEÑO, CAPACITACIÓN, ORGANIZACIÓN, GESTIÓN, FORMACIÓN, DIRECTIVOS.

Key words: DESIGN, QUALIFICATION, ORGANIZATION, ADMINISTRATION, MANAGERS.

Código de clasificación: L8 - Industry Studies: Services

INTRODUCCION

La rapidez de cambios en este milenio, la globalización de las economías, el elevado y acelerado desarrollo alcanzado en las esferas científico-técnicas y con ello la apresurada propagación de la información, ha propiciado que la figura del directivo se haya convertido en un eslabón imprescindible dentro de la gestión empresarial. Así, la búsqueda de un directivo capaz de lograr, de forma integral, insertarse dentro del colectivo como un líder superior, se ha convertido en una necesidad urgente dentro del cambiante y cada vez más competitivo panorama mundial.

En este material se propone un procedimiento para lograr la concepción y búsqueda de un directivo cada vez más comprometido y funcional, formado bajo preceptos científicos de mejora intelectual. En el desarrollo de esta investigación se aplicaron los siguientes métodos teóricos: Revisión bibliográfica, para fomentar y desarrollar los elementos teóricos referente al proceso de capacitación/formación de habilidades directivas; el análisis y la síntesis para el estudio de la gestión administrativa y los procesos de planificación y organización y el histórico – lógico con el propósito de estudiar los antecedentes del objeto de estudio práctico. Asimismo se emplearon métodos empíricos y otros propios de las ciencias técnicas: La observación, la medición, la estadística matemática y descriptiva, la entrevista y la encuesta.

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS

Sobre la base de las metodologías existentes para gestionar el sistema de capacitación/formación para directivos, el estudio de la bibliografía especializada en la gestión administrativa, complementado con la actualización de publicaciones en Internet, se desarrolla un procedimiento para desarrollar dicho sistema desde una concepción práctica y funcional. Su aplicación permite la “obtención” de un directivo más comprometido y mejor preparado para enfrentar los continuos cambios del entorno administrativo. El mismo consta de 5 etapas, en cada una de las cuales se incluyen fases que permitirán darle cumplimiento a cada una de las etapas (Figura 1.1).

1. Diagnóstico de la capacitación
2. Planificación y organización
3. Ejecución de las acciones de capacitación
4. Control de la capacitación

5. Impacto y mejora

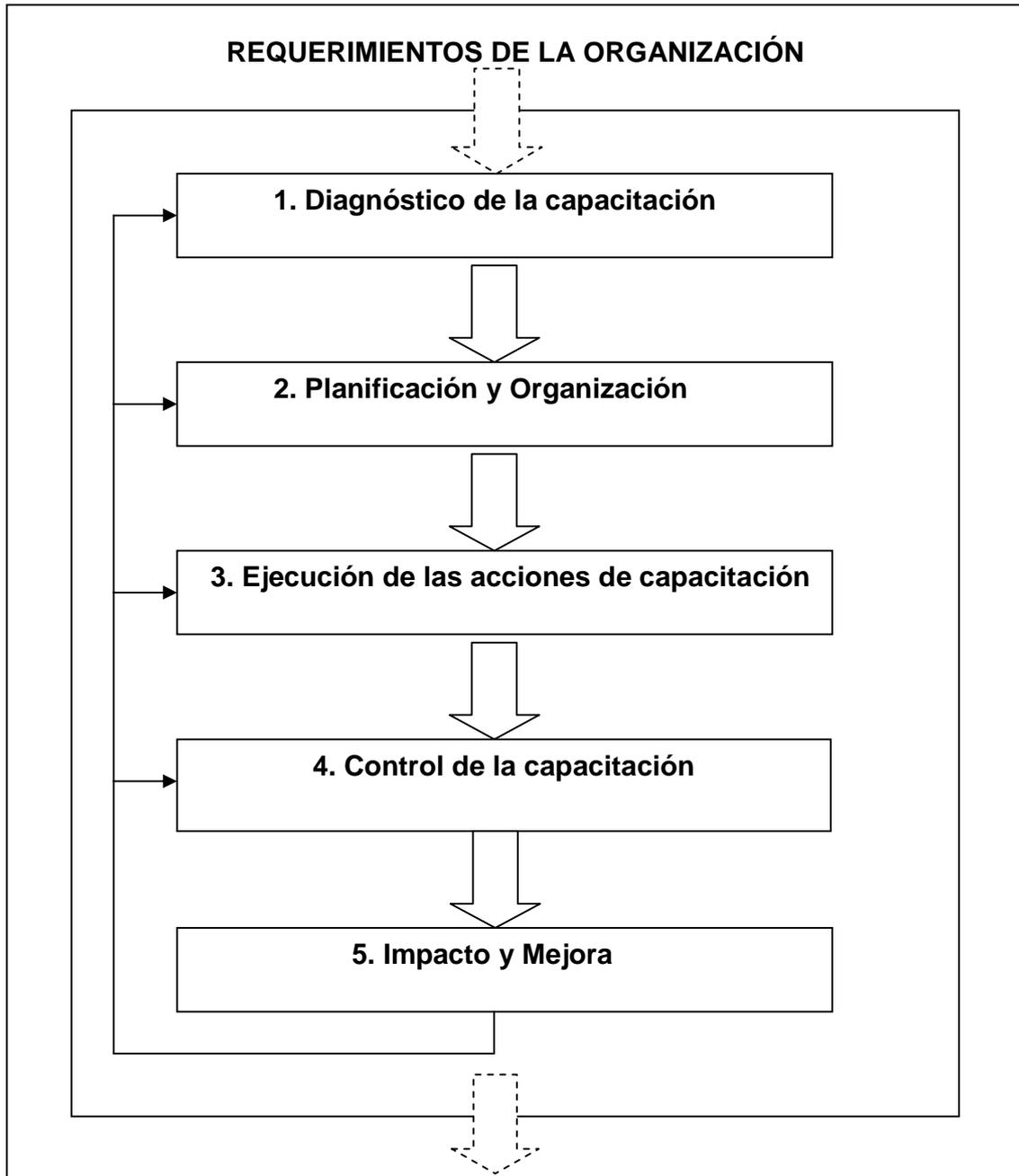


Figura 1.1 Procedimiento general para la gestión de la capacitación en el CAM.

Fuente: Elaboración propia

Etapa 1. Diagnóstico de la capacitación

Objetivo: Detectar los problemas que presenta el actual proceso de capacitación mediante el estudio de las necesidades y competencias en la entidad como base o elemento clave en las futuras acciones, para saber sobre que variables actuar; y así lograr la solución de los problemas actuales y futuros. Además comprobar el cumplimiento de las premisas necesarias.

Para el desarrollo de esta etapa se propone el procedimiento específico representado en la **Figura 1.2**, el cual se expone a continuación:

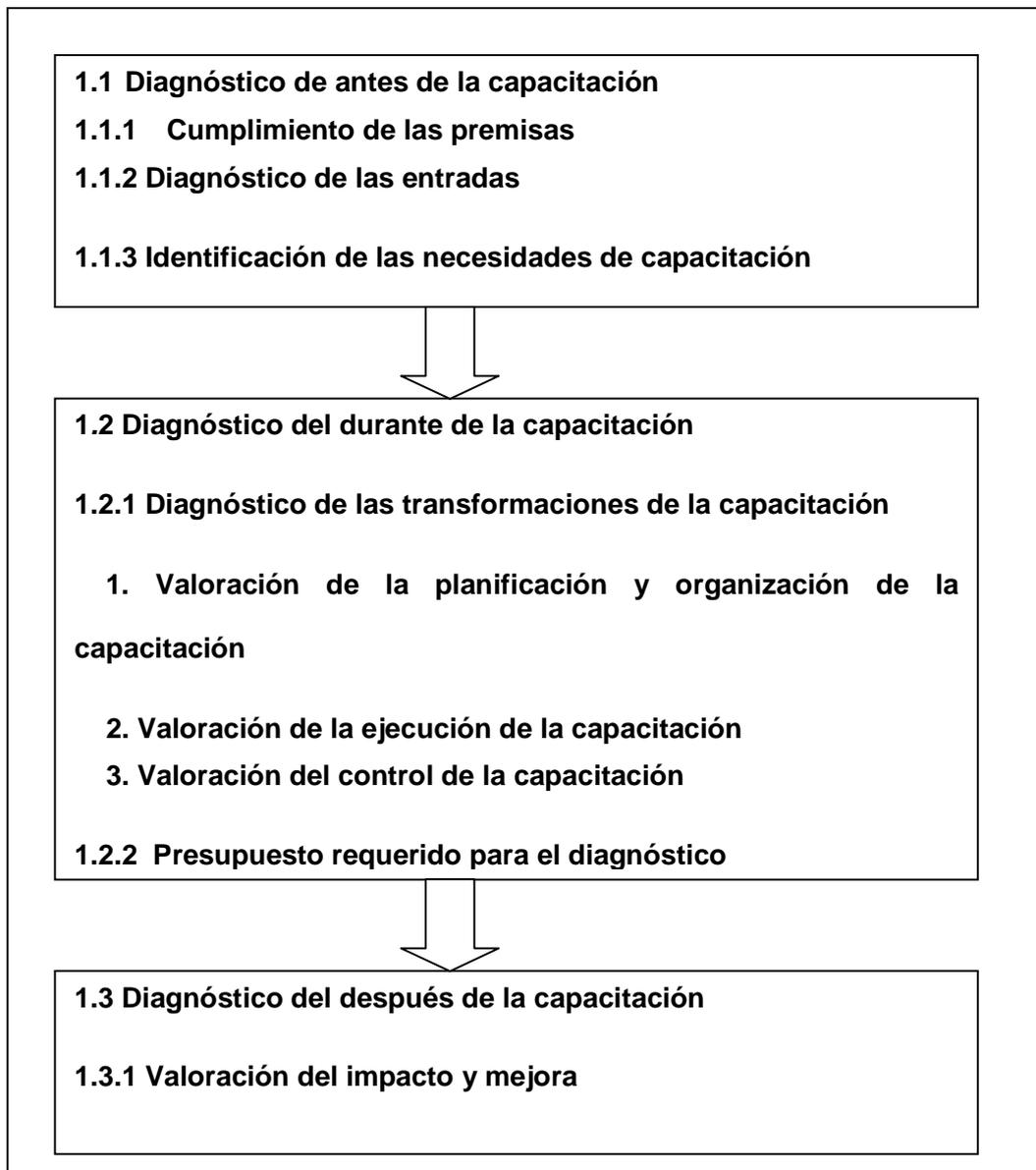


Figura 1.2 Procedimiento específico para el diagnóstico de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

1.1 Diagnóstico del antes de la capacitación

1.1.1 Cumplimiento de las premisas

En esta etapa se hace necesario comprobar el cumplimiento de las premisas, las cuales constituyen el antecedente del mismo. Las premisas para su aplicación son las siguientes:

1. Concientización, por parte de directivos a todos los niveles, de que la capacitación (como parte primaria de la formación) es imprescindible y de gran importancia en el logro de los objetivos de la organización, crecimiento individual e instrumento para la solución de los problemas internos.
2. Creación de un equipo de trabajo para la gestión de las acciones de capacitación. Pueden ser incorporados, de ser necesario, asesores externos.
3. Adopción de las medidas técnicas - organizativas correspondientes para lograr que sean cumplidas las anteriores premisas.

1.1.2 Diagnóstico de las entradas

Verificar que se cumplan todos los requerimientos establecidos por estas, ya que este es el inicio del sistema y la deficiencia que puedan ocurrir aquí afectará el desarrollo del procedimiento y con este las salidas.

1. Requerimientos organizacionales:
 - Realizar una recopilación de información que contenga la proyección estratégica y las características propias de la organización.
2. Los requerimientos de los vínculos con los demás procesos o subsistemas del Sistema de Trabajo con el entorno empresarial mediato e inmediato.
 - Verificar el sistema de selección para determinar si con este se logra el estudio y conocimiento de las facultades y características personales de los posibles integrantes, así como que permita valorar a aquellos que muestren mayores posibilidades para desempeñar diferentes responsabilidades.
 - Comprobar el plan de superación individual y grupal; ya que cada directivo es el máximo responsable de la preparación y superación de los integrantes.
 - Comprobar que la evaluación de los directivos tenga un enfoque dialéctico e integral de los resultados del trabajo grupal, el desempeño individual y de los indicadores que permitan constatar el progreso de la actividad de capacitación, acorde con los objetivos que se persiguen.
3. Requerimientos del puesto u ocupación:
 - Recopilar las necesidades individuales de capacitación de los directivos, asociadas al dominio y perfeccionamiento de la posición que ocupan.
 - Caracterización; para conocer las peculiaridades y potencialidades del total de los directivos. Se analiza la composición de la plantilla en lo que respecta a los directivos, edades, averiguar y concretar el nivel de competencia real que poseen los directivos

actuales y en formación y otras variables incidentes muy especialmente en aquellos cuadros que tienen un peso clave en el funcionamiento y resultados de la organización.

1.1.3 Identificación de las necesidades de capacitación

Determinar que tipo de necesidad es la que se va a suplir con la capacitación, las mismas se exponen a continuación; para ello se propone en la **figura 1.3** el procedimiento específico a seguir para la detección de las necesidades. En el procedimiento se consideran o conceptualizan las necesidades de capacitación de la forma siguiente:

- **Necesidades Individuales:** Constituyen necesidades de capacitación de los directivos asociadas al dominio y perfeccionamiento de la posición que ocupan como **elemento** del sistema, estas necesidades deberán estar en correspondencia con requerimientos y exigencias de estructuración y funcionamiento organizacional. Para la detección de este tipo de necesidades de capacitación se sugiere elaborar un perfil de competencia de cada cargo y su evaluación en las condiciones de la organización expresadas en el nivel de correspondencia con los que desempeñan las posiciones.
- **Necesidades grupales:** Para las organizaciones estructuradas en forma divisional, el logro de la **alineación** de las unidades organizativas (diferentes divisiones), al consejo inmediato será muy decisiva. Para la detección o identificación de este tipo de necesidades de capacitación se sugiere elaborar un perfil de competencia de proceso/grupo y su evaluación en las condiciones de la organización, expresadas en el nivel de correspondencia con los que desempeñan las posiciones.
- **Necesidades organizacionales:** Constituyen necesidades de capacitación asociadas al logro de los resultados y salidas del sistema, a su **condición sistémica**, estas necesidades deberán estar en correspondencia con requerimientos y exigencias de estructuración y funcionamiento organizacional. Para las organizaciones estructuradas en forma divisional, el logro de la condición sistémica entre las unidades organizativas (diferentes divisiones) y el consejo inmediato tendrá mucho que ver con proyección estratégica, el empleo del presupuesto asignado y establecimiento de un adecuado sistema de control del desempeño para las unidades y la evaluación de sus directivos. Para la detección o identificación de este tipo de necesidades de capacitación se sugiere elaborar un perfil de competencia organizacional y su evaluación en las condiciones de la organización. (Ver todo en Figura 1.3)

I) Modelo requerido para la identificación de las necesidades de capacitación individuales

Elemento del sistema

- Una vez establecidos los perfiles deseados es necesario conocer el potencial humano con que se cuenta, o sea, averiguar y concretar el nivel de competencia real que poseen los directivos actuales y en formación, para ello se compararán los resultados obtenidos en la encuesta del modelo individual con los conocimientos que realmente poseen los cuadros y reservas. El análisis por componente y por directivo independientemente de las funciones que desempeñen; constituye un punto de partida para la detección de necesidades individuales, constituyendo el perfil de competencias del cargo la base a tomar como referencia.

II) Modelo requerido para la identificación de las necesidades de capacitación grupales

Interrelación entre los elementos

- Comunicación entre las unidades organizativas
- Coordinación de tareas entre unidades organizativas y establecimientos
- Adaptación del sistema de valores de la entidad en la organización y el sistema de trabajo
- Diseño y ajuste de los elementos estratégicos de la entidad en los requerimientos de las unidades organizativas (misión, visión, otras)
- Sistema de gestión de proceso según la unidad organizativa que se dirige (particularidades)

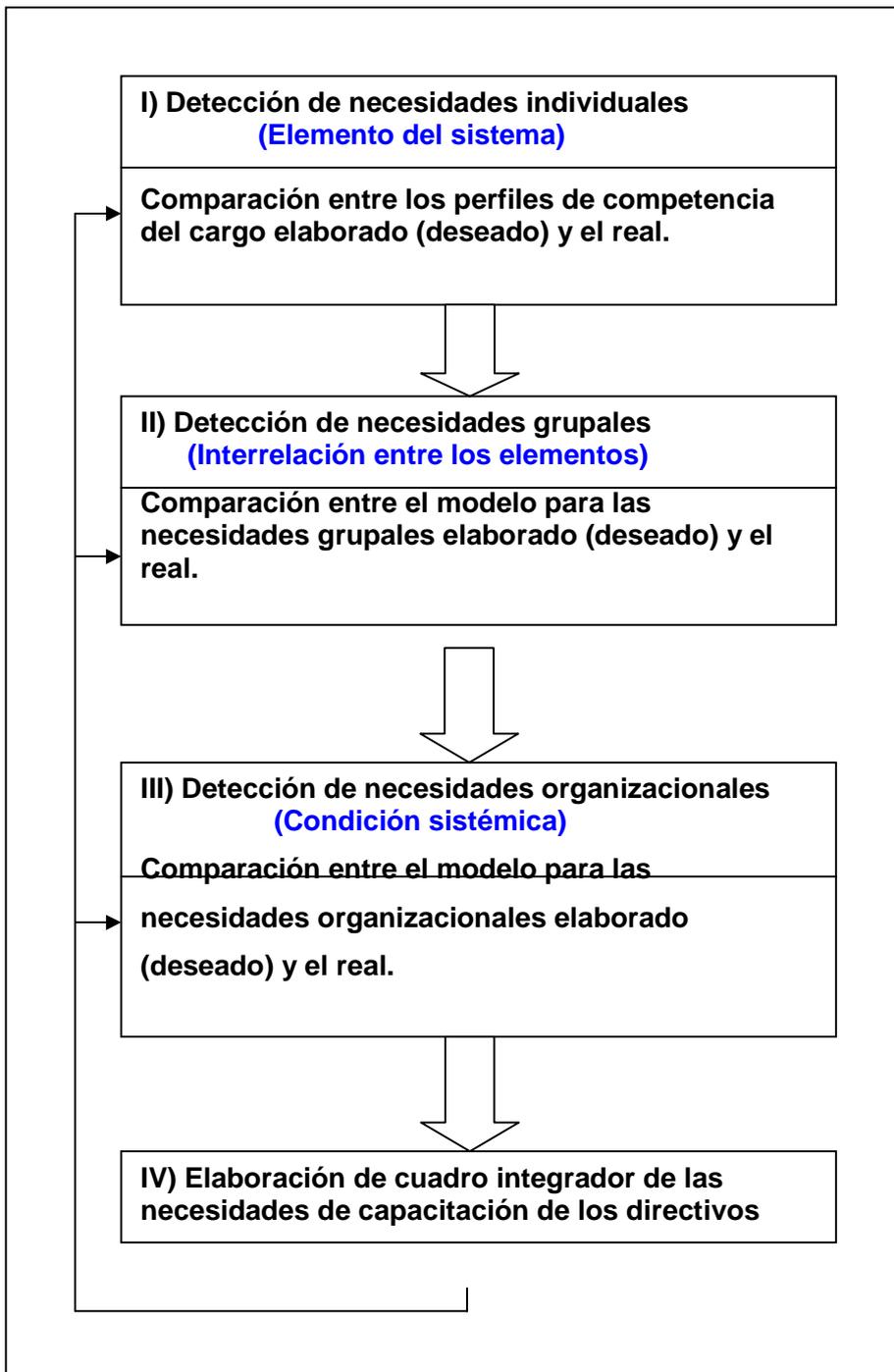


Figura 1.3 Procedimiento específico para la detección de necesidades en el diagnóstico.

Fuente: elaboración propia

III) Modelo requerido para la identificación de las necesidades de capacitación organizacionales

Condición sistémica

- Conocimiento y dominio de la estrategia de la organización.
- Dominio de la estrategia funcional y presupuestación de la organización y la de sus entidades
- Establecimiento del sistema de control del desempeño de la entidad para el período
- Conocimiento y dominio de las funciones que estarán concentradas en la Dirección General y costes de ellas en las unidades organizativas

IV) Elaboración de cuadro integrador de las necesidades de capacitación de los directivos

- Luego de identificadas las necesidades existentes en la organización se elaborará un cuadro integrador donde se recogerán las mismas, para lograr a partir de este, la planificación más exacta de las acciones de capacitación.

1.2 Diagnóstico del “durante” de la capacitación

1.2.1 Diagnóstico de las transformaciones de la capacitación

1. Valoración de la planificación y organización de la capacitación

- Precisión de la razón de ser (misión) de la capacitación de los directivos en la organización
- Determinar si existe el plan de capacitación a corto o largo plazo, a quiénes va dirigido, cuantos son y su respectiva categoría ocupacional.
- Determinar si fueron establecidos los principales indicadores, programas y acciones que deben ser desarrolladas como parte del sistema de capacitación de los directivos.
- Verificar el monto de presupuesto de capacitación a corto y largo plazo necesario en correspondencia con los objetivos de capacitación, así como la selección y preparación de los recursos internos para desarrollar dichas acciones.
- Verificar si fueron creadas las descripciones de cada cargo, definiendo las cualidades requeridas del personal para formar parte de los miembros del dispositivo

2. Valoración de la ejecución de la capacitación

Se valorará como se han desarrollado las acciones de capacitación hasta el momento y se analizará si se ejecuta el plan acorde a lo previsto, así como las peculiaridades organizativas y horizonte de tiempo que se empleará. Para esto es necesario verificar los aspectos siguientes:

- Conocimiento y dominio de los directivos del plan de capacitación y la decisión por materializarlo
- Comunicación y vías para hacerle llegar el plan a los implicados
- Realización de actividades para promocionar experiencias positivas, estas pueden ser: Talleres, Conferencias, Reuniones, entre otras
- Comunicación de la estrategia y planes de capacitación a todos los implicados

3. Valoración del control de la capacitación

- Con qué grado de profundidad, qué niveles abarca, cada que tiempo se realiza, que correcciones se hacen.
- Cómo se realiza la medición de los resultados en base a los indicadores establecidos (parciales, anuales).
- Verificar los flujos del sistema de información: datos críticos que se requieren, cuando, cómo, y quien los necesita).
- Cuáles son las medidas correctivas que se toman cuando los resultados de las mediciones lo requieran.
- Precisar cuáles son los indicadores en correspondencia con los objetivos y resultados planificados.

1.2.2 Presupuesto requerido para el diagnóstico

Aunque no se aporten medidores contables referidos al monto necesario para poner en práctica tales cambios; esta etapa lleva consigo un desembolso monetario para suplir fundamentalmente los costos asociados a materiales, locales y medios para la subetapa de puesta en práctica de acciones objetivas, así como la contratación de expertos en el análisis del potencial existente.

1.3 Diagnóstico del después de la capacitación

1.3.1 Valoración del impacto y mejora

Es necesario cada un período de tiempo predefinido valorar el impacto de la capacitación en los directivos, para determinar si han surgido nuevas necesidades y si las que se deseaban cubrir fueron resueltas, esta se realizará mediante la aplicación de indicadores concretos. Para ello se realizará lo siguiente:

- Verificar como se realiza la evaluación del impacto de las acciones de capacitación realizadas en los directivos y cual es su contribución a la organización mediante indicadores
- Determinar cada qué tiempo se realiza la verificación del impacto y si se realiza

- Determinar si se premia o estimulan los mejores resultados

1.3.2 Diagnóstico de las salidas

Se deben tener en cuenta para el desarrollo de este análisis las siguientes actividades:

- Valorar el cumplimiento de los objetivos de la organización y determinar la contribución de la capacitación directiva realizada en dicho cumplimiento.
- Evidenciar la preparación integral alcanzadas por los directivos en el período que se evalúa.
- Valorar el impacto y mejora que origina en la organización la capacitación realizada en el período que se evalúa.

Técnicas y herramientas:

1. Análisis Documental: Plantillas, Informes de cumplimiento de los objetivos organizacionales, Balances Anuales de Capacitación/formación, Entrevistas personales.
2. Dinámica de grupo: Rondas de trabajo con los responsables de la capacitación.
3. Establecimiento de la escala de prioridades: Se establece un balance entre las prioridades asignadas a cada una de las necesidades detectadas en el diagnóstico. A partir del establecimiento de los perfiles deseados y la evaluación del potencial con que se cuenta; se elabora un Diagrama de Pareto, donde las necesidades que ocupen el 20% deberán ser objeto de la primera atención. Las necesidades de capacitación que ocupen el restante 80%; no deberán ser tomados en cuenta como imprescindibles, aunque tampoco pueden obviarse.
4. Diagrama causa – efecto: Este se utilizará para visualizar de forma gráfica las necesidades detectadas en cada una de las etapas del procedimiento. La “cabeza del pescado” se denominará sistema de gestión de la capacitación; contará con cinco espinas principales; donde cada una representará una etapa del proceso y de estas saldrán ramificaciones con las necesidades detectadas.

Esta etapa permite conocer los problemas existentes, para lograr su previsión en el plazo analizado, con vistas a su eliminación o disminución en las siguientes etapas del procedimiento.

Etapas 2. Planificación y organización

Objetivo: Planificar y organizar cada una de los programas y acciones previstas en la etapa precedente, según las necesidades detectadas.

Para el desarrollo de esta etapa se propone el procedimiento específico representado en la **Figura 1.4**, el cual se expone a continuación:

2.1 Referenciar el resultado de esta etapa en el diagnóstico



2.2 Proyección Estratégica de la Organización

- **Objetivos de las entradas al SCCR**
- **Estrategias y objetivos de la capacitación**



2.3 Definición de los Objetivos de capacitación según las necesidades detectadas

- **Objetivos de las necesidades individuales**
- **Objetivos de las necesidades grupales**
- **Objetivos de las necesidades organizacionales**



2.4 Concepción de la variante de capacitación

Centro de trabajo

Internas

Externas



2.5 Concepción de las acciones de capacitación

- **Necesidades individuales**
- **Necesidades grupales**
- **Necesidades organizacionales**



2.6 Presupuesto requerido para el plan anual de capacitación

2.7 Definición de peculiaridades organizativas:

Frecuencia

Modalidad

Horario



2.8 Acondicionamiento de infraestructura:

Locales

Medios de enseñanza

Papeleo



2.9 Verificar que con lo proyectado se contribuye a eliminar las insuficiencias reflejadas en el diagnóstico

Figura 1.4 Procedimiento específico para la planeación y organización de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

2.1 Referenciar el resultado de esta etapa en el diagnóstico

Con este punto se persigue lograr la retroalimentación de cuáles fueron las deficiencias detectadas en el diagnóstico para que no se quede ninguna sin tratar.

2.2 Proyección estratégica de la organización

2.2.1 Planificación de los objetivos de las entradas del sistema

Se debe de lograr en esta fase que se cumplan los requisitos preestablecidos en las entradas. En esta fase se determinará el monto monetario que se necesita para llevar a cabo los cursos de capacitación establecido, para lograr así optimizar al máximo el presupuesto disponible. Además prever el acondicionamiento de cada uno de los locales (infraestructura) y medios tecnológicos con que se cuente. Se sugiere un balance general entre los cursos y demás acciones a desarrollar y el número exacto de beneficiados de los mismos; lo cual actualmente sufre una importante variabilidad.

Es imprescindible tener amplio conocimiento de las restricciones gubernamentales establecidas.

2.2.2 Determinación de los objetivos y estrategias a seguir con la capacitación directiva

Estos objetivos serán generales para toda la capacitación, independientemente de las necesidades que se vayan a cubrir, es decir, estos responderán al proceso de capacitación; los mismos plantarán los fines que se querrán alcanzar con la misma; así como las acciones y tareas que se deberán realizar para el logro de las mismas.

2.3 Definición de los objetivos de capacitación según necesidades detectadas en el diagnóstico

Estos se determinarán según las necesidades detectadas en el diagnóstico, los mismos plantarán las metas que se querrán alcanzar con la capacitación, así como las acciones y tareas que se deberán realizar para el logro de las mismas.

2.4 Concepción de la variante de capacitación

Se reconocen variantes de capacitación de las denominadas en el centro de trabajo, entre las que se incluyen; el avance planeado, la rotación de puestos, la creación de puestos de “asistentes”, ascensos temporales y la conformación de comités y directivos asociados, así como la realización de entrenamientos.

De manera similar, se señala la existencia de variantes de capacitación interna y externa, en las que se consideran programas que pueden realizarse dentro de la organización o ser impartidos por instituciones educativas y sociedades de administración externas. En este grupo se incluyen

programas de conferencias, cursos universitarios sobre administración, lecciones, cursos por diferentes modalidades; presencial, a distancia, programas especiales y una gran diversidad que han proliferado en los últimos tiempo a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

2.5 Planificación de los programas para la capacitación

Se diseñarán los programas de capacitación para lograr un adecuado ordenamiento acorde a las especificidades de los requerimientos de capacitación y los sistemas de trabajo. Los mismos estarán separados según el tipo de necesidad de capacitación que se suplirá y disponibles para los directivos y cualquier otro nivel organizacional.

2.6 Presupuestación requerida

En esta fase se determinará el monto monetario que se necesita para llevar a cabo los cursos de capacitación establecidos, para lograr así optimizar al máximo el presupuesto disponible.

2.7 Definición de las peculiaridades organizativas

Esta fase contiene las bases para el diseño de una estructura formativa que cumpla con las expectativas de los directivos; conteniendo un grado elevado de flexibilidad en cuanto a frecuencia, tiempo de realización y otros indicadores, pero siempre cumpliendo con la ejecución de los cursos en cuestión. En este acápite se establece definitivamente el lugar, la frecuencia y la modalidad de ejecución de los cursos. Deberán ajustarse al horario y disposición de los cuadros y reservas en cada organización. Del óptimo aprovechamiento de las premisas antes expuestas dependerá la progresiva eliminación de los actuales fallos en materia de organización fiscal en la formación directiva.

2.8 Acondicionamiento de la infraestructura, tecnología y medios de enseñanza

Mediante esta subetapa se prevé el acondicionamiento de cada uno de los locales y medios tecnológicos y de enseñanza con que se cuente. Se sugiere un balance general entre los cursos y demás acciones a desarrollar y el número exacto de beneficiados de los mismos.

2.9 Verificar que con lo proyectado se contribuye a eliminar las insuficiencias reflejadas en el diagnóstico

Como el nombre del epígrafe lo indica, en este punto se pretende comprobar que fueron eliminadas las insuficiencias detectadas en el diagnóstico con las acciones proyectadas.

Etapa 3. Ejecución de las acciones de capacitación

Objetivo: Desarrollar las diferentes acciones programadas a partir de la detección de necesidades y la posterior planificación y organización de las mismas.

Para el desarrollo de esta etapa se sigue el procedimiento específico siguiente (**Figura 1.5**):

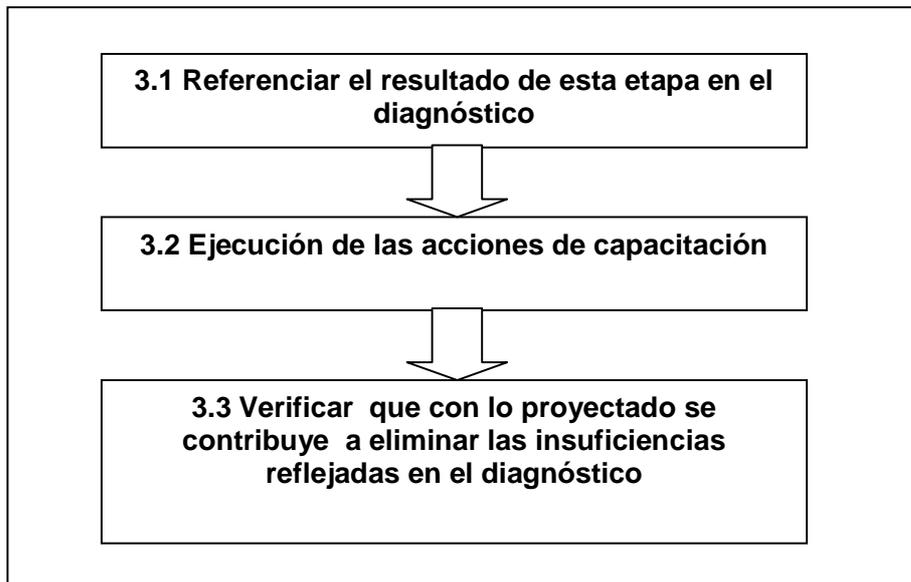


Figura 1.5 Procedimiento específico para la ejecución de las acciones de capacitación. Fuente: Elaboración propia

Descripción:

3.1 Referenciar el resultado de esta etapa en el diagnóstico

Con este punto se persigue retroalimentar cuáles fueron las deficiencias detectadas en el diagnóstico para que no se quede ninguna sin tratar.

3.2 Ejecución de las acciones de capacitación

- Durante esta fase se lleva a cabo definitivamente el plan de acciones de capacitación programadas. Se debe velar por el desarrollo íntegro de cada uno de ellos, así como por la integridad del aporte profesional que le aportará al directivo.

3.3 Verificar que con lo proyectado se contribuye a eliminar las insuficiencias reflejadas en el diagnóstico

Como el nombre del epígrafe lo indica, en este punto se pretende comprobar que fueron eliminadas las insuficiencias detectadas en el diagnóstico con las acciones proyectadas.

Etapa 4. Control de la capacitación

Objetivo: Controlar, mediante indicadores concretos, el curso que ha venido siguiendo el plan de acciones de capacitación establecido; con el fin de verificar si se vienen alcanzando o no los resultados esperados ya que es en esta etapa donde definitivamente se verifica la efectividad de la ejecución.

A pesar de ser esta la cuarta etapa, no se debe de esperar llegar aquí para verificar que el trabajo que se está realizando va acorde a lo previsto; sino que se deberá de controlar en todo momento para evitar las desviaciones que puedan ocurrir en cualquiera de las etapas previas.

Para realizar el control estratégico, los objetivos deben ser aterrizados mediante una métrica específica que permita precisarlos en medida o indicadores concretos. Este seguimiento busca detectar y corregir oportunamente aquellas desviaciones que pueden estar sucediendo en relación con el plan a seguir.

Para realizar el control del proceso propuesto se diseñó un conjunto de indicadores los cuales se agrupan de la forma siguiente:

- **Eficiencia:** La utilización óptima de los recursos financieros y humanos. Por lo que serán indicadores que permitan medir el proceso del sistema.
- **Eficacia:** Cumplimiento de las metas y resultados favorables de la organización. Por lo que serán indicadores que permitan medir las salidas del sistema.
- **Efectividad:** Es la suma de la eficiencia y la eficacia, por lo que será un indicador global el que la determine.

Para la realización de esta etapa se sigue el procedimiento específico siguiente (**Figura 1.6**).

Descripción:

4.1 Referenciar el resultado de esta etapa en el diagnóstico

Con este punto se persigue refrescar cuales fueron las deficiencias detectadas en el diagnóstico para que no se quede ninguna sin tratar.

4.2 Cálculo y Análisis de Indicadores

Dicha evaluación se realizará mediante el cálculo y análisis de un conjunto de indicadores los cuales se muestran a continuación:

I) Eficiencia

- **Cumplimiento del plan de capacitación para directivos**

1. Índice de Cumplimiento de las Acciones de Capacitación (ICAC)

Objetivo: Mostrar el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el plan de capacitación.

Por lo que el mismo establece la relación entre las acciones de capacitación realizadas y las planificadas.

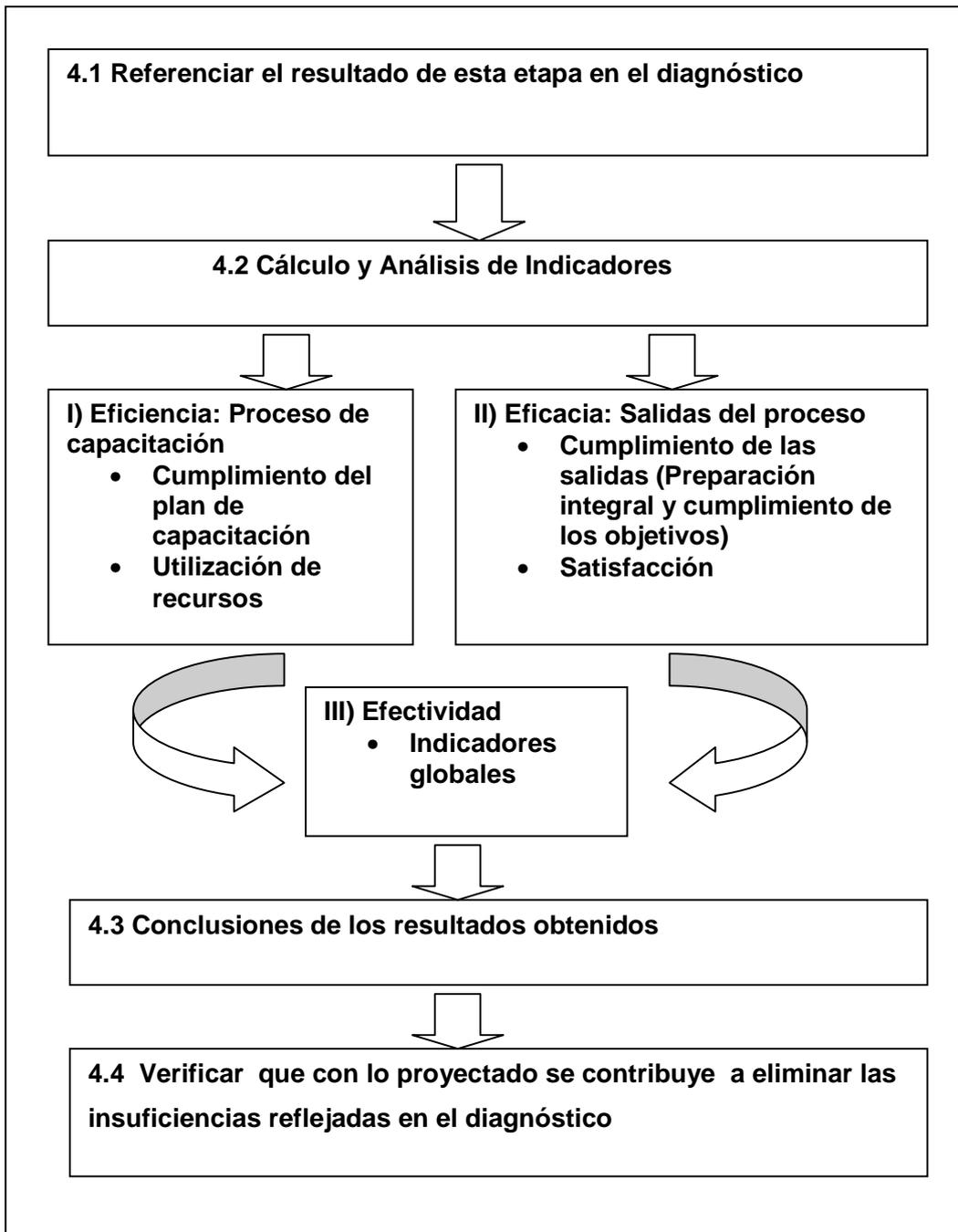


Figura 1.6 Procedimiento específico para el control de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia

$$\text{ICAC} = (\text{ACR}/\text{ACP}) * 100$$

Donde:

ACR: Acciones de Capacitación Realizadas.

ACP: Acciones de Capacitación Planificadas.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal (**M**): menos del 85%.

Bien (**B**): del 86% al 94%.

Muy Bien (**MB**): del 95% al 99%.

Excelente (**E**): 100% ó más. (Siempre que sea posible, el “más” indica sobrecumplimiento).

2. Índice de Participación de los directivos (IP)

Objetivo: Mostrar el porcentaje de directivos que participan en la capacitación con respecto a los previstos a participar.

Por lo que muestra la relación que se establece entre el número de directivos graduados y los matriculados para pasar los distintos cursos.

$$\text{IP} = (\text{CRG}/\text{CRM}) * 100$$

Donde:

DG: Directivos Graduados.

DM: Directivos Matriculados.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal (**M**): menos del 85%.

Bien (**B**): del 86% al 94%.

Excelente (**E**): del 95% al 100%, o más.

3. Índice de Participación en la Capacitación (IPC)

Objetivo: Mostrar el porcentaje de directivos que participan en la capacitación con respecto al total de estos.

Por lo que muestra la relación que se establece entre los directivos que participaron en la capacitación y el total de estos.

$$\text{IPC} = (\text{PR}/\text{Tt}) * 100$$

Donde:

PR: Participantes reales.

Tt: Total de trabajadores

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal (**M**): menos del 85%.

Bien (**B**): del 86% al 94%.

Excelente (**E**): del 95% al 100%, o más.

- **Utilización de los recursos**

4. Índice de Ahorro del Presupuesto Disponible (IAP)

Objetivo: Mostrar el grado de utilización que se le ha dado a los fondos destinados a la capacitación con respecto a lo planificado.

Este indicador muestra si se utilizaron racionalmente los recursos disponibles para el curso en cuestión. Luego de culminado el mismo se realizará un análisis financiero para determinar los costos y gastos totales, el será realizado por el departamento económico de la entidad donde se realice la capacitación. Luego de este análisis se calculará este indicador el cual muestra la relación entre el Presupuesto Utilizado y el Presupuesto Planificado.

$$\text{IAP} = (\text{PU}/\text{PP}) * 100$$

Donde:

PU: Presupuesto Utilizado.

PP: Presupuesto Planificado.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Máximo Ahorro (**MA**): menos del 85%.

Ahorro Satisfactorio (**AS**): del 86% al 94%.

Ahorro (**A**): del 95% al 100%.

Gastos (**G**): más del 100% del presupuesto

II) Eficacia

- **Cumplimiento de las salidas (Cumplimiento de los objetivos y preparación integral)**

5. Índice de Aprendizaje (IA)

Objetivo: Valorar el papel de la capacitación en el mejor desempeño individual mediante el incremento de los resultados de la evaluación.

Muestra la relación entre los graduados con notas satisfactorias, es decir 4 ó 5, y el total de graduados en los respectivos cursos.

$$\text{IA} = (\text{GNS}/\text{TG}) * 100$$

Donde:

GNS: Graduados con Notas Satisfactorias.

TG: Total de Graduados.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal (**M**): menos del 85%.

Bien (**B**): del 86% al 94%.

Excelente (**E**): del 95% al 100%.

6. Índice de Relación de lo Aprendido con la Necesidad a Suplir (IRANS)

Objetivo: Determinar el grado de relación de lo aprendido para suplir las necesidades detectadas en el diagnóstico.

Se realizará un análisis para determinar de las necesidades que fueron detectadas en el diagnóstico y que podían ser suplidas por capacitación cuales lo fueron con respecto al total que la necesitaban.

$$\text{IRANS} = (\text{NSC}/\text{TNSC}) * 100$$

Donde:

NSC: Necesidades Suplidas por Capacitación.

TNSC: Total de Necesidades a Suplir por Capacitación.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal (**M**): menos del 85%.

Bien (**B**): del 86% al 94%.

Excelente (**E**): del 95% al 100%.

- **Satisfacción de los clientes internos**

III) Efectividad

7. Índice Global (IG)

Objetivo: Determinar la efectividad de la capacitación brindada a los directivos.

Este indicador muestra el resultado general de los cálculos anteriores. El mismo es la sumatoria de las respuestas de todos los índices, divididos entre el total de estos.

$$\text{IG} = \frac{\sum(\text{RI eficiencia}) + (\text{RI eficacia})}{\text{TI}} * 100; \text{ es decir}$$

Donde:

RI: Resultado de los Índices.

TI: Total de Índices.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal **(M)**: menos del 85%.

Bien **(B)**: del 86% al 94%.

Excelente **(E)**: del 95% al 100%, o más.

Hasta aquí una propuesta de indicadores que pueden demostrar la efectividad de los cursos; aunque el número de indicadores puede ser tan amplio como se estime en dependencia del grado de exactitud profesional que se requiera en cada caso.

4.3 Conclusiones de los resultados obtenidos

Una vez determinados los indicadores, sin importar el número de estos, pero sugiriendo que la cantidad sea cada vez mayor; se realiza la evaluación de cada uno de los grupos y la global. El objetivo es arribar a conclusiones generales y específicas que subrayen si los resultados fueron satisfactorios o no en lo que respecta a la Gestión de la Capacitación impartida en cada una de las unidades operativas.

4.4 Verificar que con lo proyectado se contribuye a eliminar las insuficiencias reflejadas en el diagnóstico

Como el nombre del epígrafe lo indica, en este punto se pretende comprobar que fueron eliminadas las insuficiencias detectadas en el diagnóstico con las acciones proyectadas.

Etapa 5. Impacto y Mejora

Objetivo: El seguimiento continuo de la Capacitación a todos los niveles para garantizar el carácter eminentemente cíclico del proceso de Capacitación de los Directivos y determinar el Impacto que la misma ha tenido en los trabajadores y la organización; así como la detección de nuevas necesidades. Esta fase le aporta el matiz de mejora continua que necesita el Sistema. Para la realización de esta etapa se sigue el procedimiento específico siguiente (**Figura 1.7**).

Descripción:

5.1 Referenciar el resultado de esta etapa en el diagnóstico

Con este punto se persigue refrescar cuales fueron las deficiencias detectadas en el diagnóstico para que no se quede ninguna sin tratar.

5.2 Cálculo y Análisis de Indicadores

Se aplicarán índices para medir el impacto del proceso luego de transcurrido determinado período de tiempo los mismos son:

I) Eficiencia

- **Utilización de los recursos**

1. índice de Ahorro por No utilización de Personal Externo (IANPE)

Objetivo: Mostrar lo que se ahorro en materia de dinero por la no contratación de personal ajeno a la organización para solucionar determinada necesidad, que se pudo suplir con el conocimiento obtenido con la capacitación.

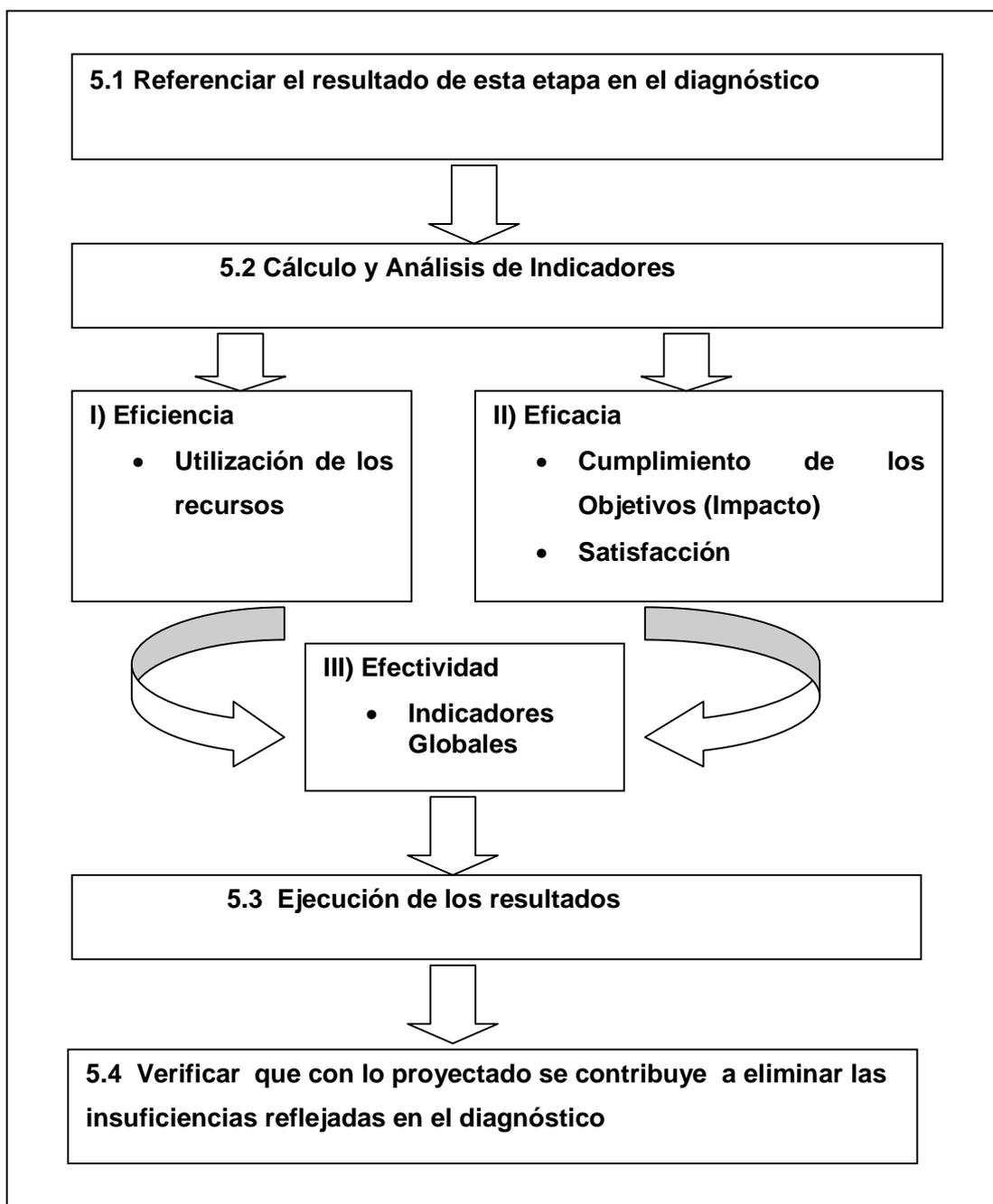


Figura 1.7 Procedimiento específico para el impacto y la mejora de la capacitación. Fuente: Elaboración propia

Este índice es la relación entre la sumatoria del total de necesidades resueltas con la capacitación multiplicadas por el costo monetario de haber tenido que contratar personal externo para su solución; dividido entre la sumatoria del total de necesidades que había que suplir por su monto de contratación.

$$\text{IANPE} = \frac{\sum (\text{NS} * \text{CM})}{\sum (\text{TN} * \text{CM})} * 100$$

Donde:

NS: Necesidades suplidas.

CM: Costo Monetario.

TN. Total de necesidades.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Máximo Ahorro (**MA**): del 95% al 100%.

Ahorro Satisfactorio (**AS**): del 86% al 94%.

Ahorro (**A**): hasta un 84%.

II) Eficacia

- **Cumplimiento de los Objetivos (Impacto)**

2. Índice de Cumplimiento de los Objetivos por Contribución de la Capacitación (ICOC)

Objetivo: Determinar los resultados obtenidos en los objetivos luego de la capacitación a los directivos.

Este índice muestra la relación entre los objetivos evaluados de bien por contribución de la capacitación y el total de los objetivos.

$$\text{ICOC} = \frac{\text{OBC}}{\text{TO}} * 100$$

Donde:

OBC: Objetivos evaluados de bien por contribución de la capacitación.

TO: Total de objetivos

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal (**M**): menos del 85%.

Bien (**B**): del 86% al 94%.

Excelente (**E**): del 95% al 100%.

- **Satisfacción de los clientes internos**

3. Perspectiva a Participar en Nuevos Cursos de Capacitación (PPNCC)

Objetivo: Mostrar las perspectivas que tienen los directivos acerca de las posibilidades de participar en nuevos cursos de capacitación ofrecidos por entidades facultadas.

$$\text{PPNCC} = (\text{RP}/\text{TR}) * 100$$

Donde:

RP: Respuestas Positivas.

TR: Total de Respuestas.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal (**M**): menos del 85%.

Bien (**B**): del 86% al 94%.

Excelente (**E**): del 95% al 100%.

III) Efectividad

4. Índice Global (IG)

Objetivo: Determinar la efectividad de la capacitación brindada a los directivos.

Este indicador muestra el resultado general de los cálculos anteriores. El mismo es la sumatoria de las respuestas de todos los índices, divididos entre el total de estos.

$$\text{IG} = \frac{\sum(\text{RI eficiencia}) + (\text{RI eficacia})}{\text{TI}} * 100; \text{ es decir}$$

Donde:

RI: Resultado de los Índices.

TI: Total de Índices.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal (**M**): menos del 85%.

Bien (**B**): del 86% al 94%.

Excelente (**E**): del 95% al 100%, o más.

En esta fase se realizará cada cierto tiempo, el cual lo determinará la organización, luego de obtener los resultados de los índices y de estos ser insatisfactorios o de detectar nuevas necesidades se realizará la aplicación de la **Etapas 1**. Esto se realizará con el objetivo de mejorar continuamente la Gestión de la Capacitación en la entidad y lograr así la retroalimentación del procedimiento propuesto.

5.3 Ejecución de los resultados

Luego de obtenidos los resultados del análisis anterior se premiarán o estimularán los mejores resultados lo cual contribuye a la motivación de los directivos implicados en a capacitación

5.4 Verificar que con lo proyectado se contribuye a eliminar las insuficiencias reflejadas en el diagnóstico

Como el nombre del epígrafe lo indica, en este punto se pretende comprobar que fueron eliminadas las insuficiencias detectadas en el diagnóstico con las acciones proyectadas.

Para una mejor visualización del mismo a continuación se expone un Grafico Resumen (**Figura 1.8**) de todas sus etapas.

CONCLUSIONES

El procedimiento propuesto se sustenta en una base documental teórica lo suficientemente sólida y práctica para gestionar la capacitación desde una perspectiva multidisciplinaria, priorizando los requerimientos organizacionales a todos los niveles. Su concepción teórico-metodológica nace desde la visión directiva; que como se conoce constituye la masa jerárquica funcional de la organización.

Es adaptable además a cualquier sistema organizativo, sin importar el grado de complejidad que este tenga. Se encuentra diseñado para adoptar un sensible grado de flexibilidad en cuanto a presupuesto y forma de realización de los cursos y demás acciones de capacitación y se encuentra en consonancia con los requisitos formales de cada una de las cuatro funciones de la administración.

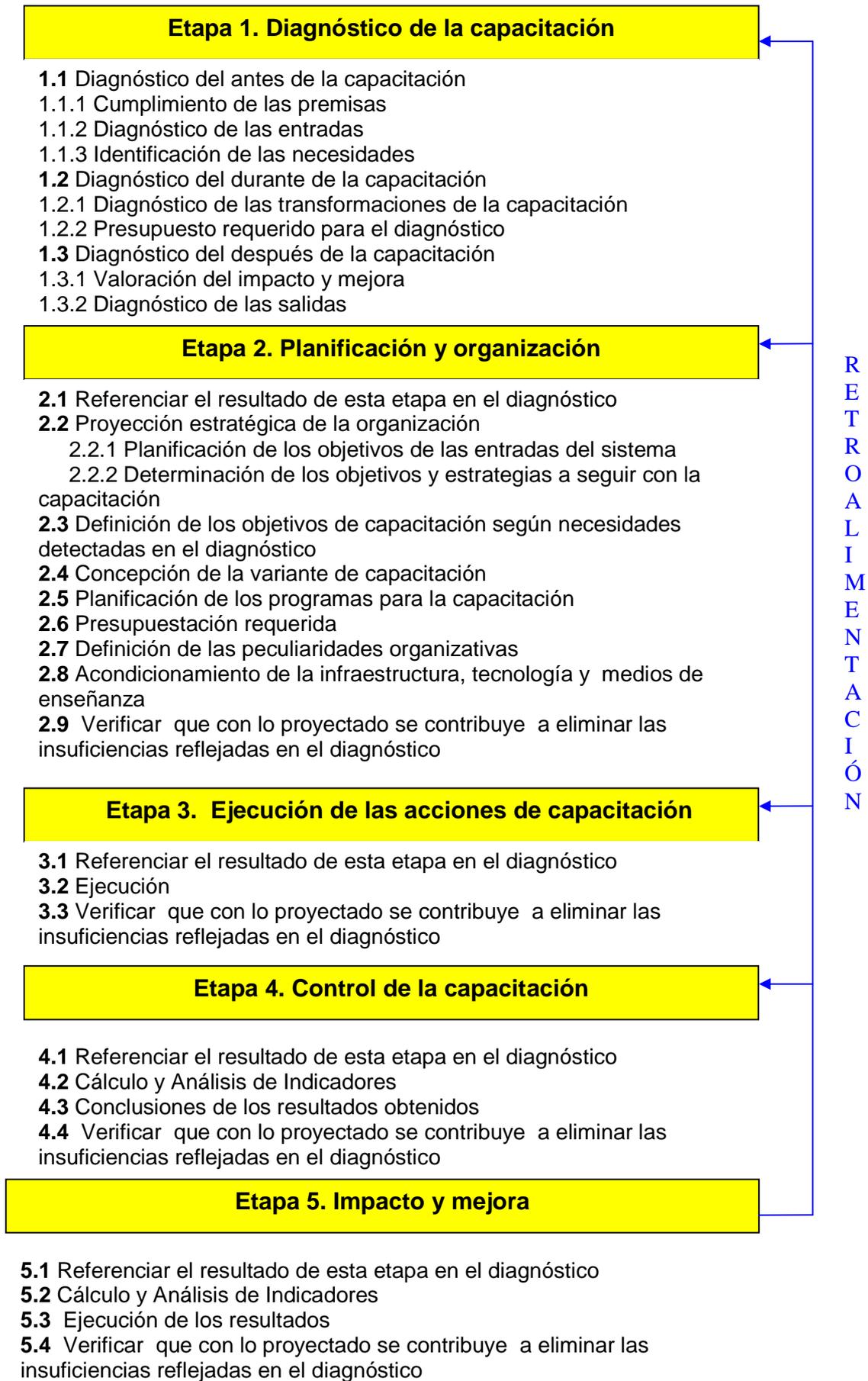


Figura 1.8 Procedimiento para la capacitación de los directivos.

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Afanasiev, V. "El enfoque sistémico aplicado al conocimiento social", Ed. Ciencias Sociales No 1, p.-3.
2. Bartlett, C.A. y S. Ghoshal (1998), "Características que fazem a diferente", en Revista HSM Management, Ed. Savana. São Paulo. No.9, Año 2, p. 68
3. Colectivo de autores. "Estudios sobre desarrollo local, innovación social y género", Editorial Academia, 2008.
4. Columbié Santana, Mariela (Directora de Capacitación de Cuadros MES), Taller "Hacia un Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos", La Capacitación Integral de Cuadros y Reservas. Enfoque en sistema, 2007.
5. Cuesta Santos, Armando, "Gestión de Competencias. Monografía", 2000, p.2
6. Derecho laboral cubano Cáp. XII, P-296
7. Hernández morales, Aymara. ¿De que desarrollo local estamos hablando?, en Cuba y cambio social en los 90 de Roberto Dávalos Domínguez, Universidad de La Habana, 1999, p.75.
8. http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2
9. <http://server2.southlink.com.ar/vap/capacitacion.htm>
10. http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/elementos_de_administracion.
11. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesadavis.htm>
12. <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos.htm>
13. <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
14. MSc .Milagros Román González, Profesora de la Universidad Central de Las Villas. Dr. C. Calixto Gómez Parets, Asesor de la Dirección de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior." El che y la andragogía en la capacitación de los cuadros".
15. Pérez Campdesuñer, Reyner. Tesis Doctoral" Modelo y Procedimiento para la Gestión de la Calidad del destino turístico holguinero", año 2006
16. Steib. N. (1997). ¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua? Revista Harvard Deusto Business Review. No 76, 1997.