

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
"CAMILO CIENFUEGOS"

ESTACIÓN EXPERIMENTAL DE PASTOS Y FORRAJES
"INDIO HATUEY"

PROPUESTA DE UN MODELO GENERAL
PARA LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS
Y RESERVAS EN LA EMPRESA PECUARIA MARTÍ

Autor: *Ing. María Teresa Lay Ramos*

Tutor: *Dr. M.Sc. Jesús Suárez Hernández*

Cotutor: *M.Sc. Manuel Lamora Vernal*

Tesis presentada en opción al Título de Master en Dirección

Matanzas, Cuba
2004

“Nuestro país tiene necesidad de que nuestros cuadros y técnicos estudien tenazmente, aspiren a dominar las más modernas y eficientes tecnologías, no descansen en la búsqueda permanente por alcanzar los más altos niveles de excelencia. Esta es una premisa esencial en nuestra lucha por convertir las excepciones en regla”.

Carlos Lage

1998

DEDICATORIA

A mis hijas, Elizabeth y Mairelis, por tener la paciencia y la comprensión que he necesitado para poder llegar hasta aquí.

A mis padres y hermanos, por su apoyo en todo momento.

A Ismael, por incentivar mis ansias de superación y confiaren que llegaría hasta el final.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, el Dr. Jesús Suárez Hernández, por su dedicación, entrega y ayuda en el desarrollo de esta Tesis de Maestría, así como al M.Sc. Manuel Zamora Bernal, quien me aportó sus conocimientos y ayuda en el desarrollo de este trabajo.

Al Ing. Miguel García, su Director, y al Consejo de Dirección de la Empresa Pecuaria Martí, así como a todos sus trabajadores, los cuales de una forma u otra me apoyaron en el desarrollo de esta investigación.

A la M.Sc. Varna Hernández y al resto de mis profesores de la Maestría, quienes me aportaron sus conocimientos en aras de mi formación como Master.

A todos mis compañeros de trabajo que tanto me apoyaron, de diversas formas, en el desarrollo de esta tesis. Entre ellos destacaría a los Doctores Félix Blanco, Marta Hernández, Hilda Machado, Félix Ojeda, Anesio Mesa, Marcos Esperance y Luis Lamela, a los M.Sc. Aida Cruz, Yuseika Olivera, Danny García y Marlen Navarro, a los Ingenieros Idania Rodríguez, Rafael Carnet y Saray Sánchez, al Médico Veterinario Javier Arece, a los Técnicos Marlenis Prieto, a Nilda Castro, Mercedes de Armas y Yaramí Matías, y en especial a nuestro Director, el Ingeniero Giraldo Martín, quién me brindó todo su apoyo y me exigió enormemente, aspecto que le agradeceré eternamente.

A un conjunto de colegas y amigos de otras instituciones que me brindaron sus experiencias, conocimientos y sugerencias, las cuales incidieron enormemente en los resultados de esta investigación: Lic. Julio Cabrera (Departamento de Técnicas de Dirección, Universidad Agraria de La Habana), Lic. Onelio Álvarez (Gerencia CIMEX Varadero), Dr. José Marcané y Dr. Calixto Gómez (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, MES), Dr. Armando Jordi (Centro de Capacitación, Instituto de la Aviación Civil de Cuba), M.Sc. Rolando García (Oficina MERCADU Varadero, UMCC), Dr. Arnaldo López y a la M.Sc. Elvira Moré (Facultad de Gestión, Instituto Superior de Ciencia y Tecnología Nuclear), Dr. Roberto Verrier (Departamento Docente – Metodológico, UMCC), al Dr. Juan. R. Pentón y al Lic José Antonio Colomé (Departamento de Técnicas de Dirección, UMCC); así como a Zulema Corbea, Reina Gonzáles, Gabriel Córdoba, Eva Ruz, Ana Ibis Herrera y Armando González, quienes me ayudaron en todo momento. Cualquier omisión de alguna persona que me haya apoyado es involuntaria.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Consideraciones teóricas básicas sobre la capacitación en la empresa	4
1.2 Las Necesidades de Capacitación y su determinación.....	5
1.3 El Plan de Capacitación.....	7
1.4 Incidencia de la capacitación en el desarrollo integral de la empresa y de su competitividad	10
1.5 La Organización que Aprende, un marco imprescindible para el éxito de la capacitación empresarial.....	12
1.6 La capacitación de los directivos y reservas en Cuba	14
1.7 Valoración de diferentes enfoques y modelos desarrollados internacionalmente para gestionar la capacitación	16
CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA PECUARIA MARTÍ	19
2.1 Caracterización general de la empresa objeto de estudio de caso	19
2.2 Caracterización productiva de la empresa	20
2.3 Situación económica de la empresa.....	23
2.4 Actividad de Recursos Humanos.....	24
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN MODELO GENERAL PARA LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y RESERVAS EN LA EMPRESA PECUARIA MARTÍ.....	27
3.1 Fundamentos y premisas para el diseño de un modelo general para la gestión sistemática de la capacitación de los directivos y reservas en la Empresa Pecuaria Martí	27
3.2 Procedimiento específico para el diagnóstico de la empresa	28
3.2.1 Valoración de los resultados del análisis DAFO de la empresa	30
3.3 Procedimiento para el diagnóstico del proceso de capacitación.....	30
3.4 Procedimiento para la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) individuales de los directivos y reservas	33
3.5 Procedimiento para diseñar el Plan de Capacitación.....	40
3.6 Procedimiento para la Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Plan de Capacitación	49
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Unidades de producción de la Empresa Pecuaria Martí.....	20
Tabla 2. Situación de las áreas de la Empresa Pecuaria Martí (Cierre 2003).....	21
Tabla 3. Masa Pecuaria de la Empresa Pecuaria Martí (Cierre 2003).	22
Tabla 4. Indicadores productivos de la Empresa Pecuaria Martí.	23
Tabla 5. Indicadores reproductivos de las UBPC y Granjas (Cierre 2003).	23
Tabla 6. Indicadores económicos de la Empresa.	23
Tabla 7. Plantilla de cargo de la empresa. (Cierre año 2003).	25
Tabla 8. Comportamiento de los indicadores relativos a los Recursos Humanos en la parte estatal de la Empresa Pecuaria Martí (cierre año 2003).	26
Tabla 9. Principales problemas de la Empresa Pecuaria Martí detectados en las actas del Consejo de Dirección y de la Comisión de Cuadros.	39
Tabla 10. Principales problemas de la Empresa Pecuaria Martí y los temas prioritarios de capacitación.	40

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Principales problemas detectados en la Empresa Pecuaria Martí y sus causas.	29
Cuadro 2. Áreas críticas de monitoreo de ofertas de capacitación y sus fuentes de información.	44
Cuadro 3. Ventajas e inconvenientes del lugar de impartición de la capacitación.	46
Cuadro 4. Marco de referencia para realizar la evaluación de la capacitación en la empresa ganadera cubana.	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura. 1. Proceso sistemático para gestionar la capacitación.....	9
Figura 2. Modelo General para la Gestión de la Capacitación de los directivos y reservas en la Empresa Pecuaria Martí.....	27

INTRODUCCIÓN

Los profundos cambios económicos, políticos y sociales de nuestra época obligan a las organizaciones a replantarse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo de los recursos humanos, (Granell y Parra, 1995). El aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, la fuerte tendencia hacia la globalización del mercado, las nuevas características y tendencias demográficas, así como las exigencias de la fuerza laboral, impulsan a las organizaciones a ser más innovadoras y a realizar esfuerzos en la búsqueda de diferentes maneras de potenciar y convertir sus recursos humanos en una verdadera ventaja competitiva, lo cual ha sido reforzado por el auge, sobre todo a partir de la década de los noventa, de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Grant, 1991, 1997)¹.

Esta nueva y cambiante situación obliga a la Gerencia de Recursos Humanos de las organizaciones a trazarse, como meta primordial, el garantizar que su personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno. Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita mirar hacia el futuro, anticipar necesidades y planificar estrategias tendentes a la satisfacción de esas necesidades, e incluso, a generar su propio futuro. Por otra parte, se debe contar con un personal con capacidades altamente flexibles y una mayor disposición a generar cambios que faciliten un eficiente y eficaz cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante el desarrollo de estrategias acertadas.

En todo este proceso de cambio en las organizaciones es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas² como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad de la organización. No obstante, este proceso de capacitación desempeña un papel más trascendental en el caso de los directivos, por lo que coincidimos con Columbié (1999) y Soto (1999), debido al rol que estos tienen en la organización. Ante las nuevas realidades, se impone la necesidad de buscar nuevas formas que permitan un mayor desarrollo de la creatividad y de las capacidades gerenciales para encontrar soluciones a problemas latentes y que ayuden a materializar las estrategias, así como la eficiencia y la eficacia de la organización.

En este sentido, Rodríguez (1990) ha expresado: *"La capacitación a dirigentes..... sin conocimientos de sus necesidades no se ajusta a los cambios que requiere la acción cada vez más creadora de los cuadros de dirección, es necesario programas de capacitación acordes a las necesidades de capacitación y entrenamiento que tienen los dirigentes de un cargo o grupo de cargos"*. Por ello, sólo con un adecuado diagnóstico organizacional y un conjunto de métodos apropiados para determinar las necesidades de capacitación³ podrá identificarse la capacitación pertinente para un directivo o su reserva que tenga en consideración factores situacionales internos y externos que influyen en la organización.

La difícil situación económica por la que atraviesa Cuba, desde principios de los años noventa, ha generado múltiples experiencias y ha añadido una complejidad al desempeño de las organizaciones, lo cual, en numerosas ocasiones, al interrelacionarse con las experiencias precedentes, producen desconcierto y confusión en el personal y en los directivos que deben incorporar nuevas formas de hacer, lo que constituye un importante reto para cualquier sistema que intente diseñar la capacitación de los directivos y sus reservas con el objetivo de transformar el comportamiento, el pensar y el accionar.

En el caso de nuestro país, es importante tener en consideración las definiciones brindadas por Montesquín (2001) respecto a los cuadros y sus reservas:

Cuadros: Son considerados los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados, y los electos para ocupar cargos de dirección en la función pública en las esferas de la producción, la docencia, la investigación y los servicios.

Reservas: Es un recurso humano seleccionado por su idoneidad y condiciones políticas morales que se supera y prepara para desempeñar conscientemente una responsabilidad como cuadro.

Las investigaciones realizadas por Gutiérrez y Marrero (1993) en Cuba, acerca del sistema de dirección y la correlación de los subsistemas técnico, gerencial y humano, indicaban que existía una desproporción entre los mismos, privilegiando las cuestiones técnicas del proceso en detrimento de los subsistemas humano y gerencial, aún cuando se conoce que el éxito de la gestión y la calidad se encuentra en el factor humano. La superación y el desarrollo de los directivos y del resto del personal de la organización debe influir en la misma al

¹ En la década de los noventa, la Teoría de los Recursos y Capacidades, que se inició en 1959, desplazó a la Teoría de la Ventaja Competitiva centrada en el entorno de la organización, y encabezada por Michael Porter, como enfoque predominante de la Dirección Estratégica.

² En el caso cubano se realiza una distinción dentro del personal directivo entre cuadros y dirigentes.

³ Algunos autores se refieren a necesidades de superación, aprendizaje o de formación.

reducir las deficiencias en el desempeño individual y colectivo, facilitar la introducción de nuevas tecnologías y conocimientos, así como mejorar la motivación e integración de los recursos humanos, pero debido a la dificultad para su medición y a la influencia de otros factores externos, no resulta sencillo demostrar su efecto directo, lo cual hace que en muchas ocasiones los directivos aprecien a la capacitación como un gasto y no como una inversión que se recupera siempre.

Asimismo, existe un consenso generalizado de que en las organizaciones cubanas muchos problemas en los procesos productivos y en la gestión empresarial están influidos por carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden ser solucionadas por la capacitación.

La dinámica de los cambios producidos por la irrupción de la innovación y la tecnología como elementos claves para la obtención de ventajas competitivas⁴ sostenibles en el tiempo exigen un proceso continuo de capacitación que mantenga actualizado a todo el personal en sus puestos de trabajo con nuevos conocimientos y tecnologías.

En el caso de la ganadería cubana, sector del cual se ocupa esta investigación, la capacitación es una actividad aún no gerenciada, y los directivos presentan deficiencias en su gestión; tal es así que al valorar algunas consideraciones sobre la superación de los profesionales agropecuarios, los cuales en muchos casos son directivos, autores como Cabrera, Carballar, Morejón, Oreña y Añorga (1991) y Mesa (2004) plantean que la participación de los directivos, los profesionales y los técnicos en las actividades de superación, a partir del Período Especial, ha sido pobre, y consideran que un factor fundamental e influyente en el hecho de que las empresas agropecuarias no apliquen los resultados de la transferencia de tecnologías radica en la inadecuada capacitación de sus recursos humanos; ello incide en que los profesionales se tornen rutinarios en su desempeño diario, por lo que resulta difícil que puedan asimilar dichos adelantos científicos y tecnológicos, e incluso, algunos no sienten interés por ello, ya que están enfrascados en un cúmulo de tareas operativas⁵, sin incluir dentro de ellas una de las más importantes: la capacitación permanente.

Por otra parte, dichos autores consideran que para que la capacitación tenga el impacto que de ella se espera, no puede apreciarse como un hecho voluntario, sino que debe ser guiada, y como tal estar insertada en un plan, el que, a su vez, responda a las necesidades de la producción o los servicios, en estrecho vínculo con la Investigación y Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D&IT); así como también señalan que una de las dificultades más agudas que presenta la capacitación de profesionales agropecuarios es la carencia de mecanismos ágiles que permitan dar respuestas a sus necesidades, y a partir de ellas establecer los nexos indispensables para elaborar los planes individuales, basado en las características de los territorios y el progreso que deben alcanzar los profesionales en su puesto de trabajo.

Basada en esta situación problemática existente en la ganadería cubana, y en general en la agricultura, influida por la inexistencia de procedimientos apropiados para gestionar la capacitación en este sector, es por lo que enmarcamos nuestra investigación en la Empresa Pecuaria Martí, de la provincia de Matanzas, como estudio de caso representativo para desarrollar un modelo general y sus procedimientos para gestionar la capacitación de los directivos y reservas en la empresa ganadera cubana, partiendo de que en dicha organización existen insuficiencias en su capacitación que hacen inconsistente el cumplimiento de la misión de la empresa, lo cual constituye el problema científico a resolver.

En correspondencia con el problema científico planteado, y a partir de la revisión de la literatura realizada en esta Tesis de Maestría, se planteó como hipótesis general de investigación la siguiente:

Si se determinan las insuficiencias y las necesidades en el proceso de capacitación de los directivos y reservas de la Empresa Pecuaria Martí, en correspondencia con su misión, entonces se podrá diseñar un modelo general y sus procedimientos para gestionar su capacitación, adecuándolo a las características de la empresa y dirigido a alcanzar una mayor eficacia en la aplicación de dicha función.

El objetivo general de esta investigación consistió en **diseñar un modelo general y sus procedimientos de gestión de la capacitación de los directivos y reservas en correspondencia con las necesidades individuales y organizacionales.**

- Este objetivo general fue desglosado en los objetivos específicos siguientes:
- Elaborar un Marco Teórico-Referencial que, desde el punto de vista teórico conceptual, fundamente la investigación realizada.

⁴ En el caso de las empresas cubanas no es necesario ver a la competitividad como la obtención de mayores cuotas de mercados como único fin, como es común en los países capitalistas, sino apreciarla como un estadio al que deben llegar nuestras empresas para lograr un mayor desempeño que permita alcanzar la excelencia y brindar mejores productos y servicios a la población, logrando menores costos, una mayor calidad y menores precios.

⁵ El denominado "síndrome del día a día".

- Diagnosticar el estado actual de la gestión productiva y económica de la Empresa Pecuaria Martí, con el propósito de conocer el nexo existente con la capacitación en dicha empresa.
- Diagnosticar el estado actual de la capacitación de directivos y reservas de la Empresa Pecuaria Martí y realizar la determinación de necesidades de capacitación de los mismos.
- Diseñar un modelo general y sus procedimientos de gestión de la capacitación de los directivos y reservas, adecuándolo a las características y condiciones de la Empresa Pecuaria Martí como objeto de estudio de caso.

La novedad científica principal radica en que brinda, por vez primera⁶, un modelo general y sus procedimientos de gestión de la capacitación de directivos y reservas apropiados a las características y condiciones de la empresa ganadera cubana, lo que contribuye a aumentar la eficacia en su gestión.

El valor teórico radica en la actualización y "reconceptualización" de conocimientos universales sobre el proceso de capacitación empresarial, permitiendo integrar fragmentos de teorías en una perspectiva teórica, así como el análisis de sus posibilidades de adaptación y aplicación a la ganadería cubana, y el desarrollo de nuevas herramientas para la gestión de dicha actividad en sus empresas.

El valor metodológico radica en la posibilidad de diseñar un modelo general y sus procedimientos desarrollados en un "instrumentario" metodológico que pueda ser aplicado en las empresas del sector ganadero cubano y en el resto de la agricultura, con las lógicas adecuaciones.

El valor práctico se basa en haber podido diseñar un modelo general y sus procedimientos adecuándolo a las características de la empresa pecuaria objeto de estudio de caso, así como haber apreciado la perspectiva de continuar su aplicación, tanto en esta empresa como en otras del sector, a partir del aporte que brinda en el proceso de capacitación y en el aumento de la eficiencia de la gestión empresarial.

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos, se llevaron a cabo las etapas de investigación siguientes:

- Identificación y caracterización de la situación problemática, la fundamentación del problema científico a resolver y el diseño general de la investigación.
- Análisis de la literatura relativa a la capacitación empresarial y otras áreas afines en el ámbito internacional (estado del arte), así como el estado de la temática en Cuba (estado de la práctica), para elaborar el Marco Teórico-Referencial y la hipótesis general de la investigación.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión productiva y económica, así como de la capacitación de directivos y reservas, y realizar la determinación de sus necesidades de capacitación en la Empresa Pecuaria Martí.
- Desarrollo de un modelo general y sus procedimientos de gestión de la capacitación de los directivos y reservas, adecuándolo a las características y condiciones de la empresa objeto de estudio.

La Tesis de Maestría se estructura en una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática, se fundamenta el problema científico, se plantean la hipótesis general de investigación a demostrar y los objetivos general y específicos, así como se presentan la novedad científica y los valores teórico, metodológico y práctico; un Capítulo I, que fundamenta y resume el Marco Teórico-Referencial de la investigación; un Capítulo II, que aborda la caracterización de la empresa objeto de estudio y un Capítulo III que expone el modelo general y sus procedimientos de gestión de la capacitación de directivos y reservas para la solución del problema científico planteado, un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones; las Referencias Bibliográficas; así como un grupo de Anexos como complemento de los resultados expuestos.

⁶ Se hace referencia al diseño de un modelo y sus procedimientos para la gestión de la capacitación en la empresa ganadera cubana, por primera vez, hasta donde la autora pudo revisar en las consultas realizadas, las cuales abarcaron diversas fuentes (publicaciones periódicas y no periódicas, memorias de congresos, *Internet*, intercambios con otros especialistas y la llamada "información gris") y considerando la experiencia propia en el trabajo con empresas ganaderas.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión de la literatura y de otras fuentes de información brindada en este Marco Teórico-Referencial, a partir de la consulta de 191 artículos, comunicaciones a congresos, libros y otros materiales (incluyendo la denominada "información gris") – de las cuales el 49,7% corresponden al período comprendido entre los años 1998 y 2004 -, se organiza de forma tal que permite el análisis del "estado del arte y de la práctica" en la temática objeto de estudio, posibilitando así sentar las bases teórico-prácticas de la investigación, con el fin también de "reconceptualizar" y "contextualizar" las principales definiciones, enfoques y tendencias en esta área del conocimiento, de forma tal que posibilite su aplicación creativa a las empresas ganaderas cubanas

1.1 Consideraciones teóricas básicas sobre la capacitación en la empresa

La capacitación, en los últimos veinte años, ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones, ya que desempeñan una función central en la creación y desarrollo de capacidades tecnológicas y gerenciales, convirtiéndose en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias empresariales, en lo que la autora coincide con lo planteado por Mano (2003). En este sentido, para las empresas u otro tipo de organizaciones la capacitación de los recursos humanos es de vital importancia, ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que redundando en beneficios para la empresa, dando respuesta a la necesidad de contar con un personal calificado y productivo.

Asimismo, las tecnologías en rápido cambio requieren que los trabajadores perfeccionen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos o sistemas, razones por la cual las organizaciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, criterio compartido con Thompson (2003).

Distintos términos se utilizan al referirse al aprendizaje, mediante el cual el individuo llega a alcanzar un enriquecimiento práctico emocional en el seno de la organización, tales como: adiestramiento, capacitación, formación, desarrollo y educación, entre otros. Las confusiones que estos términos pueden ocasionar nos llevan a realizar una distinción de cómo se utilizan por los diferentes autores y definir cuál de ellos asumiremos en esta investigación.

El término "adiestramiento" es definido por autores como Buckley y Caple (1990), Puchol (1995), Calderón (1995) y Zarazúa (citado por Cabrera, 2004), los cuales coinciden que el mismo está vinculado con la adquisición de destrezas y habilidades por una persona para mejorar el desempeño de su trabajo; mientras que el término "capacitación" ha sido definido por Stoner (1992), Calderón (1995), Deniz (2001), Zarazúa (citado por Cabrera, 2004), Mano (2003) y Thompson (2003) como la adquisición de habilidades y conocimientos que modifiquen las aptitudes y actitudes de una persona en el marco de un proceso diseñado para mejorar su desempeño en la labor actual y futura.

En cuanto al término "formación", autores como Buckley y Caple (1990), Puchol (1995) y Chiavenato (1997) la definen de forma muy similar a la capacitación y la aprecian con un horizonte a corto y mediano plazo; mientras que el "desarrollo" abarca la formación integral del individuo y, por su carácter globalizador, incluye la capacitación y el adiestramiento, es a largo plazo y orientado al futuro, siendo también conocido como desarrollo de los recursos humanos (Stoner, 1992; Puchol, 1995; Chiavenato, 1997). Por su parte, el término "educación", a criterios de Buckley y Caple (1990), Pozo (1993) y Chiavenato (1997), presupone el desarrollo global de la persona, desde los puntos de vista social, intelectual y físico, por lo que tiene similitudes con el desarrollo.

Estos términos se utilizan, en muchas ocasiones, como sinónimos, sin embargo, es posible apreciar diferencias entre la educación/desarrollo y la capacitación/formación, al considerar que las primeras están dirigidas hacia la persona, aumentando la variedad de diferencias individuales y enseñando de forma tal que el individuo se comporte de modo particular, mientras que las segundas están orientadas a su trabajo y a proporcionar conocimientos, técnicas y actitudes necesarias para desarrollar el desempeño.

Teniendo en consideración los conceptos brindados por los autores antes mencionados, podemos definir la capacitación en el marco de esta tesis como: un proceso diseñado y gestionado, que debe ser permanente, sistemático y planificado, para proporcionarle a una persona un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos tanto científicos, tecnológicos como gerenciales con el objetivo de mejorar su desempeño actual y lograr mejores resultados en su trabajo; así como prepararlo para tareas futuras.

En tal sentido, Castillejo (citado por Jordi, 2003) declara que existen cuatro principios básicos que debe cumplir la capacitación en la empresa, los cuales son los siguientes:

La capacitación debe estar en función de la estrategia de la empresa, y por ello debe formar parte de ella.

La capacitación ha de responder también a los intereses de los trabajadores, convirtiéndose para ellos en un medio de promoción profesional, personal y social.

La calidad de la capacitación dependerá del diseño adecuado de las acciones formativas, de la calidad de los profesores y de los recursos empleados, así como de la metodología utilizada.

La capacitación ha de evaluarse mediante diferentes indicadores: la mejora en el puesto de trabajo, su relación beneficio/costo y su eficacia.

1.2 Las Necesidades de Capacitación y su determinación

Dentro de este proceso de capacitación, existe una coincidencia entre diferentes autores al señalar que las necesidades de capacitación de las personas, como se sostiene en esta investigación⁷, son la fuente para la elaboración de programas formativos y de desarrollo (Le Boterf, 1992; Medrano, 1993; Rodríguez, 1995, 1999; Alpízar, 1995; García, 1995; Solé y Mirabet, 1997; Linares, 2000; Deniz, 2001; Jordi, 2000, 2001a, 2001b, 2003; García, 2001; Suárez, 2003; Suárez, Blanco y Lay, 2004), definiéndose esta necesidad de capacitación como la que existe cuando a un trabajador le faltan los conocimientos, las habilidades o las actitudes para realizar una tarea satisfactoriamente, en función de los estándares de desempeño fijados (Laird, 1985). En este sentido, se destaca el criterio de Le Boterf (1992), quien plantea que existen cuatro fuentes de necesidades de capacitación: los problemas de las empresas, los proyectos de cambios o inversión y la evolución de los oficios y de las profesiones, en lo que coinciden, en cierta medida, Solé y Mirabet (1997) y Suárez (2003), aunque este último plantea, a partir de sus experiencias en empresas ganaderas cubanas, que dichas fuentes son, además de los problemas de la empresa y los proyectos de cambio, lo que consideran las personas en que deben capacitarse y los criterios de los directivos relativos a los aspectos en que deben hacerlo sus subordinados, lo cual está muy relacionado con la evolución de las profesiones.

En este sentido, Rodríguez (1999) define a la Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC) como una actividad permanente, sistemática y planificada que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos que generan los cambios en el entorno que son necesarios enfrentar a largo plazo en lo relacionado con la capacitación, incluyendo la de los directivos, en lo que coincide Koontz y Weihrich (1991), quienes consideran que es muy importante tener en cuenta las necesidades de la empresa y sus planes hacia el futuro, siempre que las necesidades de capacitación corran no solo en diferentes niveles de jerarquía sino también para cada persona en específico, existiendo otras definiciones como la brindada por Deniz (2001) la cual define a estas necesidades como la diferencia entre el comportamiento esperado y el real del trabajador, siempre y cuando tal diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes. Por otra parte, Jordi (2003), señala que la DNC debe ser un proceso continuo, integral y permanente, aspecto con el cual coincidimos.

Con relación a la información de base para la DNC, Peñalver (1995) brinda una clasificación que la discrimina como estructurada y no estructurada, así como propone métodos eficaces para la colecta de datos que dependen de las fuentes utilizadas, tales como la observación: los análisis del desempeño, del potencial y de los planes de carrera, las reuniones y/o debates, las entrevistas al colectivo laboral, el *brainstorming* y los trabajos grupales. No obstante, cualesquiera que sean los métodos y fuentes para la DNC, no debe descuidarse que dichas necesidades deben estar orientadas hacia las clases de necesidades formativas, las cuales pueden ser “reactivas”, cuando el formador plantea los fallos inmediatos en la productividad del trabajo o “proactivas”, que están relacionadas con la estrategia corporativa (Burley, citado por Rodríguez, 1995).

Según Hinrichs (citado por Linares, 2000), las necesidades de capacitación están integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten el surgimiento de situaciones críticas. Para localizar dichas necesidades, se debe ejecutar una secuencia de acciones, estableciéndose en ellas los pasos siguientes:

Planificación (a partir del diagnóstico)

Instrucción

Medida (correcciones y sugerencias durante la ejecución)

Comprobación (ejecución de las acciones)

Este autor comenta que el Comité de Investigaciones de la Sociedad Americana de Directores de Capacitación señala once técnicas para determinar las necesidades de capacitación, las cuales son las siguientes:

⁷ Aunque en gran parte de la literatura se utiliza el término “determinación de necesidades de aprendizaje” (DNA), en esta investigación se utiliza como determinación de necesidades de capacitación (DNC), por considerarlo más abarcador en las condiciones de las empresas ganaderas cubanas.

Observaciones

Sugerencias de la dirección de la empresa

Entrevistas

Sesiones de trabajo con grupos asesores

Análisis de la tarea o de la actividad

Estudio de los cuestionarios

Test o exámenes

Clasificación de acuerdo con méritos o ejecución

Expedientes personales

Informe sobre el negocio y la producción

Planificación organizativa en amplia escala

La DNC es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal directivo en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que deben dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades. Esta DNC permite determinar:

EN QUÉ	habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo
QUIÉNES	requieren ser capacitados
CON QUÉ	nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema
QUÉ IMPORTANCIA	tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad

Fuente: Pinto (2000)

Para realizar la DNC, tanto Goldstein (1995) como Mc Gehee (citado por Martínez, 2000) tienen puntos en común, apreciando dicho proceso en torno a tres pasos o fases: el análisis de la organización⁸, el análisis de las operaciones o tareas⁹ y el análisis de las personas¹⁰. Estas tres fases de la DNC están estrechamente relacionadas y no se realizan en un aislamiento mutuo.

Por otra parte, según el convenio firmado en 1995 entre el Banco Exterior de España y el Banco Nacional de Cuba (Martínez, 2000), para evaluar estas necesidades es necesario considerar aspectos tales como la evaluación del desempeño, las reuniones y/o debates, las entrevistas individuales o en pequeños grupos, las encuestas al colectivo, los test de destrezas relacionadas con el trabajo, las sesiones estructuradas (*brainstorming*, TNG), así como la observación/inmersión, entre otras.

Entre estas técnicas para lograr la DNC se pueden comentar las siguientes:

- La entrevista, que es un diálogo entre los directivos y el trabajador con el propósito de obtener información acerca de su desempeño.
- El cuestionario, consistente en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a los trabajadores de cualquier categoría ocupacional y a los directivos, con el objetivo de obtener datos fácilmente cuantificables y de rápida interpretación.
- La prueba, basada en las competencias laborales que se requieren para el desempeño de una ocupación o cargo.
- El análisis por discusión de grupos, a través de una reunión de brigada, un departamento, una cuadrilla, etc., en la que se discute un problema detectado en el desempeño del trabajo, procurando determinar sus causas, debiéndose aplicarse las técnicas de trabajo en grupo para que tengan éxito.

⁸ Referido al estudio de los aspectos organizativos de la empresa que pueden influir en las acciones de capacitación y que demandan su ejecución.

⁹ Vinculado al análisis detallado de un puesto de trabajo o tarea en el que se ha detectado una necesidad de capacitación, sin prestar atención al factor humano.

¹⁰ Centrado en la persona que presenta carencias formativas, lo que supone la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar una persona para desempeñar una tarea actual o futura.

- La observación directa, que se realiza en el lugar de trabajo, registrando todas y cada una de las actividades que ahí se desarrollan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

Con relación a la importancia que tiene la DNC para una organización, Deniz (2001) señala que:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar las acciones de capacitación que la organización requiere.
- Elimina la tendencia de "capacitar por capacitar".
- Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es preparar mejor al personal.
- Asegura la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la organización.
- Genera los datos esenciales para medir comparaciones de índices de producción, roturas y pérdidas de tiempo, entre otros.

Muy vinculado a lo anteriormente señalado, es el planteamiento de Le Boterf (1992), quien parte de una auditoría de rendimiento para la DNC, la cual define como un proceso que permite identificar y estimar en qué medida un problema de rendimiento constatado es un déficit de competencias, y para ello se debe desarrollar un proceso de estudio de un problema que responda a tres preguntas básicas:

¿En qué consiste el problema de rendimiento?

¿Cuáles son los factores explicativos que no tienen que ver con la capacitación?

¿Cuáles son los factores explicativos que tienen que ver con la capacitación?

Por todo lo planteado, se puede declarar que la capacitación es un acto intencional que se realiza y por el cual se procuran los medios necesarios para que los esfuerzos en este aspecto se basen en necesidades reales. Una vez determinadas las necesidades de capacitación, la planificación, la iniciación, la medición y la comprobación de la capacitación ganan en significación y se organizan mucho más.

Como se puede apreciar en el análisis de las necesidades de capacitación de los directivos, los diferentes autores coinciden en la importancia de partir del análisis y determinación de dichas necesidades y plantean que el objetivo es precisar las necesidades de cada individuo y, sobre esta base, desarrollar acciones con el objetivo de prepararlos para un mejor desempeño actual y prospectivo.

A los efectos de esta investigación consideramos la Determinación de Necesidades de Capacitación como "un proceso permanente, sistemático y planificado que permite determinar, mediante la aplicación de métodos e instrumentos de investigación, el estado real de la capacitación de una persona o grupo de ellas, expresión particular del problema; para establecer una comparación con el estado deseado, expresión particular de las exigencias, y precisar así la brecha o necesidad de capacitación que se concretará en la determinación de los objetivos"

Estos objetivos de capacitación deben ser plasmados en un Plan de Capacitación, el cual consiste, a criterios de Medrano (1993), en un diseño que preparan las organizaciones para la capacitación y desarrollo de los directivos y los trabajadores, adecuados a las necesidades y potencialidades de los mismos.

1.3 El Plan de Capacitación

En todas las actividades se hace necesario planear, la capacitación de los directivos y sus reservas no queda exenta de ello, es decir, se hace imprescindible decidir con anticipación que hacer y quién debe hacerlo, En este sentido, el Plan de Capacitación de los directivos y sus reservas es el conjunto de acciones bien estructuradas de acuerdo con determinadas exigencias para alcanzar un objetivo, necesitándose este plan para:

- Motivar a los directivos y reservas, lo que genera un ambiente estimulante y emprendedor.
- Abrir un nuevo canal de comunicación interpersonal e intergrupala.
- Mejorar el desempeño de las actividades de la organización, con el fin de favorecer la adecuación profesional de estas personas a las exigencias de los puestos que la componen.
- Favorecer el desarrollo personal y profesional, integrando los intereses individuales con los objetivos organizacionales.
- Crear y mantener una cultura corporativa, marco de referencia de todas las decisiones empresariales.
- Fomentar la participación activa de los directivos y reservas en la asunción y consecución de las metas de la organización.

A todo lo anterior puede añadirse la importancia que brinda la planificación de la capacitación y desarrollo de la sucesión de directivos y reservas, ya que:

- Mejora la identificación de potenciales y/o futuros líderes.
- Mejora las oportunidades de promoción interna.
- Establece una base lógica para la selección entre los candidatos.

La gestión del Plan de Capacitación, para implementar esta planificación, supone un esfuerzo para toda la empresa, debido a que en su adecuada ejecución inciden diversos aspectos, tales como el lugar utilizado para impartir las acciones de capacitación, el momento, los recursos empleados, la selección de los participantes y su asistencia, así como quién imparte la capacitación: la propia empresa u organizaciones externas especializadas.

La clave, a criterios de Suárez, Blanco y Lay (2004), es que la capacitación no se puede improvisar, por lo que se necesita un plan previo, que tiene que ser un instrumento de gestión integrado en la estrategia general de la empresa. En primer lugar, la capacitación tiene que partir de los objetivos y las prioridades de la empresa, como se ha planteado anteriormente; y en segundo lugar, debe planificarse para cubrir deficiencias y carencias de las personas en relación con los objetivos.

¿Qué es un Plan de Capacitación?

Un Plan de Capacitación es un documento que elabora la dirección de la empresa o subcontrata su elaboración a especialistas externos, cuya finalidad es asegurar la capacitación de su personal durante un periodo determinado; siendo definido por Zamora y Bolaños (2004) como *"el conjunto coherente y ordenado de acciones formativas enmarcadas en un período de tiempo determinado en función de dotar y perfeccionar las competencias necesarias para cumplimentar los objetivos trazados"*. El plan se inscribe, pues, dentro de la estrategia de la empresa, y debe incluir: el público a quien va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación. En comparación a un conjunto disperso de acciones formativas, un Plan de Capacitación evita despilfarros y errores, y precisa "quién, cuándo, dónde y cómo se debe capacitar".

Por otra parte, según estos autores, existen cuatro factores básicos que deben considerarse para desarrollar con éxito un plan de capacitación en una empresa:

- Contar desde un inicio con la participación, apoyo e implicación de todos los miembros del *staff* de la empresa.
- Considerar al proceso formativo como una parte fundamental en el negocio de la empresa.
- Encontrar la motivación y disposición del receptor en las acciones formativas programadas.
- Que cada organización empresarial disponga de un Departamento de Capacitación que desarrolle un activo papel en el cumplimiento de la estrategia que compulsará la eficacia de la misma.

Para la elaboración del Plan de Capacitación en una organización, tanto Buckley y Caple (1990) como Solé y Mirabet (1997) plantean que tienen que cubrirse seis etapas:

- Una etapa previa, en la que se trata de conocer cómo es la empresa y cuáles son sus estrategias, objetivos y problemas, así como los proyectos de cambio e inversión previstos.
- Una etapa básica, en la que hay que descubrir las necesidades de capacitación para cumplir con los objetivos de la empresa, siendo el momento más importante en el proceso de confección del Plan. En esta etapa se tienen en consideración cualquiera de los siguientes métodos, los cuales son complementarios: los problemas de la empresa que puedan solucionarse a través de acciones de capacitación, las necesidades formativas necesarias para garantizar el éxito de los proyectos de cambio o de inversión, las necesidades de adaptación del capital humano a las nuevas exigencias profesionales, el criterio de las personas y el análisis de los procesos fundamentales de la empresa.
- Una etapa intermedia, donde se transforman las necesidades de capacitación previamente identificadas en un conjunto de acciones formativas: los objetivos de la capacitación para cada persona o grupo de personas y el diseño de los programas formativos.
- Una etapa complementaria, en la que se redacta el Plan de Capacitación y se seleccionan, planifican y presupuestan las ofertas de capacitación adecuadas a las necesidades y medios de la empresa.
- Una etapa decisiva, en la que se ejecuta el Plan de Capacitación.
- Una etapa final, en la que se evalúa el proceso y los resultados del conjunto de acciones formativas.
- Un enfoque más reciente es el brindado por Jordi (2003), el cual propone un conjunto de cinco elementos para el diseño de un Plan de Capacitación, los cuales son los siguientes:
- Determinación de objetivos claros, medibles y referidos a aspectos relevantes del proceso de capacitación.

Estos objetivos son los necesarios para evaluar la efectividad de la capacitación y deben ser redactados en forma de objetivos de rendimiento. Un objetivo de este tipo es el nivel deseado de ejecución del trabajo en términos de tareas a ser realizadas y las normas a ser cumplidas, incluyendo los tres ítems siguientes: una acción medible del alumno, las condiciones en las que la acción se va a realizar y el criterio de éxito para demostrar que el alumno ha alcanzado los objetivos.

Los contenidos de la capacitación

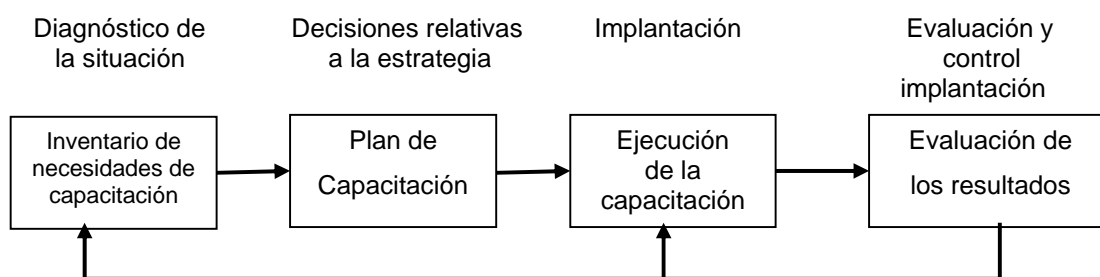
Estos contenidos han de atender siempre a los siguientes criterios:

- Los objetivos fijados, las características del colectivo destinatario, el tiempo disponible, las características de la organización y el entorno laboral.
- La metodología de capacitación, con las diferentes técnicas e instrumentos.
- Después de seleccionar y estructurar los contenidos, es necesario decidir la modalidad de capacitación a seguir y la metodología/método a utilizar. Los criterios básicos de decisión para ello son los siguientes:
 - La compatibilidad con los objetivos.
 - Los principios generales del aprendizaje de adultos: individualización, motivación, utilidad práctica, novedad e intereses.
 - Los principios de rigor, realismo y participación.
 - El carácter eminentemente aplicativo del aprendizaje.
 - La posibilidad de transferir el aprendizaje al puesto de trabajo.
- Los factores relacionados con los participantes: estilo de aprendizaje, edad, tamaño del grupo, motivación, relaciones previas de amistad y de trabajo, etcétera.
- Los recursos disponibles, incluyendo el tiempo.
- Los recursos humanos y materiales necesarios para la capacitación.
- Los resultados de la capacitación.

Dichos resultados mostrarán el grado de eficacia con que se ejecutó la capacitación, mediante su contraste con los objetivos fijados inicialmente, procedimiento este que no es más que la evaluación.

Después de diseñado dicho plan, comienza su ejecución, en la cual los participantes sugerirán mejoras que deben ser incorporadas, en el marco de un proceso de mejora continua; para posteriormente evaluar el cumplimiento de los objetivos planificados y la satisfacción de los destinatarios del plan de capacitación.

Asimismo, Fleitas y Ferreira (1999) desarrollaron, un proceso metodológico para gestionar la capacitación, el cual es similar, en esencia, a las anteriores propuestas y al ciclo de formación brindado por Cuesta (1999), el cual se muestra en la Figura 1.



Fuente: Fleitas y Ferreira (1999).

Figura. 1. Proceso sistemático para gestionar la capacitación.

Otros modelos y enfoques para elaborar un Plan de Capacitación dirigida a directivos han sido brindados por Rodríguez (1990), Le Boterf (1992) y Peñalver (1995), los cuales tienen mucho en común y coinciden con las anteriores propuestas mencionadas (Buckley y Caple, 1990; Solé y Mirabet, 1997; Cuesta, 1999; Fleitas y Ferreira, 1999; Jordi, 2003; Zamora y Bolaños, 2004). La autora considera que los aspectos comunes se centran en los aspectos siguientes:

- Parten de los problemas de la organización y de los desafíos que asumirá en el largo plazo como fuentes de necesidades de capacitación.
- Determinan las necesidades de capacitación de las personas.

- Fijan objetivos de capacitación.
- Diseñan el plan en función de los objetivos, las necesidades detectadas, la audiencia, la estrategia de desarrollo de la organización y de la relación Beneficio/Costo de la capacitación.
- Incluyen en la parte final del proceso una etapa de evaluación de los resultados de la capacitación.

Por otra parte, la autora es del criterio, considerando los planteamientos de Villanuevas (1993), de que en la capacitación y desarrollo de los directivos y reservas se deben concebir dimensiones muy específicas, tales como las siguientes:

- Gerencial: liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, habilidades de dirección, visión estratégica, creatividad y propensión a la innovación.
- De personalidad: seguridad en sí mismo, constancia, dinamismo, honestidad, lealtad y capacidad de persuasión.
- Social: capacidad para la comunicación, empatía, habilidades para la negociación y la solución de conflictos, cooperación, trabajo en equipo y capacidad de motivación.
- Profesional: conocimientos diversos, capacidades técnicas y de trabajo, nivel de responsabilidad y polivalencia.

Dichas dimensiones coinciden, en gran medida, con las propuestas por Peñalver (1995), las cuales son las siguientes: conocimientos técnicos, liderazgo, competencia directiva, capacidad de decisión, capacidad intelectual y rasgos personales.

1.4 Incidencia de la capacitación en el desarrollo integral de la empresa y de su competitividad

En la actualidad, la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento en su seno y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros y al desempeño organizacional, a tal grado que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radicará en el nivel de capacitación y gestión de sus recursos humanos (Toffler, 1990; Drucker, 1993; Gates, 1999; Cuesta, 1999, 2001, 2002).

Cualquier empresa que intente convertirse en una organización líder en la Nueva Economía¹¹ necesita que su desempeño debe ser consecuencia no sólo de la capacitación de los empleados, sino de la adquisición de mayores conocimientos y habilidades, del avance en competencias emocionales (autoconfianza, autocontrol, orientación a resultados, empatía, trabajo en equipo, influencia, etc.), tal como lo plantea Cubeiro (1999), e, incluso, de desarrollar una capacidad para aprender de forma continua (Steib, 1997). Este panorama de desarrollo exige políticas organizacionales avanzadas y coherentes que den respuesta a la necesidad de capacitación integral a todos sus miembros, de manera que sean capaces de responder a los cambios inesperados y previstos de modo más eficaz y eficiente, y a su vez, para que la propia organización apoye la capacitación constante.

Gélinier (citado por Puchol, 1995) planteó que la capacitación debe considerarse como una doble inversión rentable, pues, además de ser una inversión para la empresa lo es también para las personas que se forman, ya que no es posible formarse sin esfuerzo. En este sentido, Parisca (1995) en el libro "Gestión Tecnológica y Competitividad", afirmaba: *"Es imprescindible comprender que el conocimiento per se no es, y probablemente nunca será, un factor de motivación fundamental para el empresario. No obstante, ese conocimiento materializado en cambios, mejoras o transformaciones tecnológicas que presenten posibilidades demostrables de aportes de nuevas ventajas competitivas a la empresa sí pueden despertar interés del empresario"*. Lo expresado por Parisca pone de manifiesto la necesidad de que el conocimiento se materialice en la empresa para que despierte el interés del empresario.

Por otra parte, los trabajadores y empresarios tienen que constatar que no solo reciben conocimientos, sino también habilidades profesionales para enfrentar sus problemas cotidianos, ser capaces de transformar los conocimientos en tecnologías y llevarlos a la práctica, así como aplicarlos para que contribuyan a la capacidad innovadora de la empresa y a su eficiencia económica (Blanco y Lay, 1998; Suárez, 2003).

¹¹ La denominada Nueva Economía, también conocida como la "Tercera Ola", descansa en un conjunto de tendencias y hechos, tales como el liderazgo de los servicios en el PIB, el desarrollo acelerado de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las nanotecnologías, la ingeniería genética y las biotecnologías, la consolidación de nuevos enfoques como la Gestión del Conocimiento, el Capital Intelectual, la Organización que Aprende y la Sociedad de la Información y el Conocimiento, el desplazamiento de los recursos financieros y materiales por los activos intangibles, etcétera.

Asimismo, Solé y Mirabet (1997) plantean que la capacitación se ha convertido, por un lado, en la forma más económica de alcanzar los objetivos de la empresa al facilitar el cambio y la renovación y, por otro, aumenta la capacidad del personal de la empresa, permitiendo que las decisiones puedan ser tomadas desde diferentes niveles de responsabilidad para mejorar la organización y, además, descargar de tareas a los directivos. Por otra parte, estos autores señalan que la capacitación, al colaborar con las diferentes áreas funcionales de la empresa, actúa de puente entre los diferentes grupos informales, reforzando su cultura, convirtiéndose de este modo en un instrumento útil de la gestión de los recursos humanos y de la motivación del personal.

En el ámbito de las aspiraciones y/o motivaciones del personal, la capacitación crea movilidad interna y externa, y ofrece un camino para la promoción, ya que facilita la búsqueda de soluciones más participativas, promueve la responsabilidad del personal de la empresa y su implantación en ella, además, la capacitación mejora la calidad, la productividad y las condiciones de trabajo y, a su vez, es un procedimiento económico para adoptar las nuevas tecnologías, lo que resulta indispensable para lograr cambios en las actitudes y mejorar la capacidad de adaptación a la evolución tecnológica. En este sentido, la autora comparte el criterio de Solé y Mirabet (1997) relativo a que la capacitación es el medio más eficaz y apropiado para resolver los problemas actuales de una empresa y prevenir los futuros.

Por su parte, Fernández (1999) plantea que para que la capacitación sea una ventaja competitiva, tanto en el comienzo de la vida profesional como en sus sucesivas fases, se deben apuntar algunas sugerencias, tales como las siguientes:

- Antes de lanzarse a cualquier tipo de capacitación, preguntarse si es necesaria.
- Acudir a personas con experiencia que proporcionen unas líneas maestras sobre las que definir los intereses profesionales.
- La capacitación ha de ser permanente, pues cuando es puntual, aunque sea profunda, y abandonada luego, proporciona perfiles obsoletos.
- La capacitación engendra personalidades más ricas. Formarse no significa acumular datos, como se de una enciclopedia se tratase; por el contrario, han de alcanzarse las claves de interpretación para captar la realidad de una forma más completa.
- El estudio de los idiomas es de grandísimo relevancia, pero no el culto al idioma. Lo importante es tener algo que comunicar; luego será preciso el instrumento.
- Tener conocimientos de informática es hoy la condición *sine qua non* para la mayor parte de los empleados.
- La capacitación personal como ventaja competitiva es fundamental a nivel personal y corporativo. Los directivos deben aspirar a trabajar con personas que sean superiores a ellos: de este modo las organizaciones mejoran gradualmente.
- Fomentar una verdadera pasión por el conocimiento, además de ser una relevante ventaja competitiva a mediano y largo plazo, contribuye a la mejora de la propia calidad de vida.

Para el propio Fernández, la capacitación supone una evidente ventaja competitiva para las personas que tantean el mercado en busca de trabajo o que desean mejorar el que ocupan, siéndolo también para las empresas. Si las personas son uno de los principales activos de las organizaciones, al igual que se cuidan a los demás, también habrá que atender los recursos humanos, por lo que es necesario proporcionales una capacitación que les facilite la oportunidad de ser más personas y más competentes trabajadores.

Las empresas deben contar con los mejores avances tecnológicos, pero su principal activo es poseer personas que dispongan de la capacitación suficiente para descubrir nuevos aspectos de la realidad, lo que se manifestará necesariamente en detectar originales posibilidades de rentabilidad. Por ello, la capacitación supone una ventaja competitiva si somos conscientes de que ayuda a superar el error de quienes olvidan que las oportunidades son algo que sucede, mientras muchos están preocupados por otros aspectos (que casi siempre poseen escasa importancia).

¿Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?

Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Crea una mejor imagen.

Mejora la relación directivos - subordinados.

Se promueve la comunicación en toda la organización.

Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
¿Cómo beneficia la capacitación al personal?
Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de los problemas.
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
Permite el logro de metas individuales.
Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Asimismo, la autora de esta investigación considera que la capacitación también reviste una importancia clave para la empresa debido a que:

Constituye una inversión inteligente.
Es una vía para estimular o motivar actitudes e influir sobre el desempeño.
Es un medio para mantener actualizados los conocimientos de las personas y enfrentar los cambios.
Es el camino para preparar a las personas ante la adopción de las nuevas tecnologías.
Es una vía para reorientar perfiles profesionales y facilitar la adaptación a cambios impuestos por problemas sociales o personales.
Constituye una vía para refrescar conocimientos olvidados por diferentes razones.

Por otra parte, es necesario profundizar en la comprensión de dos aspectos clave para la capacitación, asumiéndose ésta, según Puchol (1995), como un aprendizaje que tiene que ver con las tradicionales propuestas de cualquier proceso de enseñanza – aprendizaje, en el que se persiguen como objetivos el saber - la adquisición y acumulación de conocimientos -; y el saber hacer - reconocido como el desarrollo de habilidades -; los cuales se ven enriquecidos con una nueva dimensión: el saber estar, definido por Fiol (2000) como "la capacidad de un directivo de estar en relaciones armoniosas con los componentes de su entorno de trabajo, identificados como el contenido del puesto, el superior jerárquico, sus colaboradores y colegas, el tiempo, los clientes y los proveedores".

De esta manera, la propuesta del cambio en la concepción de la capacitación abre el camino para el fortalecimiento de un arista no valorada siempre de la forma más adecuada: los conocimientos teóricos y prácticos y la suscitación de actitudes, o sea, saber, saber hacer y saber estar, en correspondencia con los dominios cognoscitivos, operacionales y actitudinales; y el desarrollo que posibilita la orientación hacia el futuro a partir de la estimulación del pensamiento estratégico. Esta opción posibilita dar respuesta a la pregunta relacionada con la idoneidad de un directivo: la definición de lo que debe saber (conocimientos), lo que debe saber hacer (habilidades), el saber estar (dimensión actitudinal); y la estimulación de su pensamiento perspectivo.

La capacitación puede ayudar a los directivos a desarrollar sus actitudes - ya que están muy enraizadas con las emociones y sobre todo con la inteligencia con que se les utiliza - , y según Fiol (2000), su saber estar - la capacidad para un directivo de estar en relación armoniosa con los componentes de su entorno de trabajo -, lo cual es clave en las condiciones de la economía y la sociedad cubana actual.

El conocimiento de las actitudes asumidas por unos u otros directivos nos da la posibilidad de determinar las necesidades de capacitación en el sentido que la situación lo requiera para formar directivos más capaces, plenos e integrados. El impacto obtenido como resultado de una capacitación adecuada evitará la parálisis empresarial y permitirá situar a la organización a la altura de las exigencias contemporáneas.

1.5 La Organización que Aprende, un marco imprescindible para el éxito de la capacitación empresarial

Para que la capacitación sea una ventaja competitiva, es preciso estar dispuesto a reinventarse a sí mismo, al mundo y a la propia empresa (Fernández, 1999), lo cual ha incidido en el desarrollo de un enfoque de gestión, surgido en Japón y los E.U.A., que, en la actualidad, está ganando una gran preponderancia en el mundo empresarial: la organización que aprende¹², también denominada por los anglosajones como "*Learning Organization*". Dicho enfoque, el cual es una necesidad para las empresas cubanas, a criterios de Cuesta

¹² "La organización que aprende" u "organización inteligente" está muy relacionada con otros enfoque de gestión, tales como el *action learning* - asociado reuniones grupales de reflexión, debate e intercambio -, el *coaching* -vinculado con el entrenamiento sistemático que el superior brinda al subordinado en relación con la tarea de éste -, el *empowerment* - relativo al fortalecimiento y otorgamiento de poder y autoridad a los subordinados - y el *team building* - que trata de constituir y dirigir equipos de trabajo -.

(2002), surgió con la propuesta realizada por Argyris y Schon (1978) y fue desarrollada por numerosos autores como Garratt (1987, 1990, 1991), Cohen y Levinthal (1989, 1990), Quinn (1992), Mills y Friesen (1992), Argyris (1993), Marquardt (1996), Senge (1998), Bartlett y Ghoshal (1998), Mayo y Lank (2000) y Aramburu (2000), entre otros, y está asociado con el desarrollo de una capacidad empresarial para adquirir, generar y difundir conocimientos de forma colectiva, buscando convertir el conocimiento de las personas y los equipos de una empresa en conocimiento colectivo, ya que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden – pero este proceso sólo es posible mediante la formación continua -.

Para poder asimilar la Organización que Aprende es necesario tener en consideración los principios siguientes, en los cuales hace gran énfasis Cuesta (2002):

- Comprende un proceso de capacitación continua en la organización, apreciándose como algo interno a la misma y con una prioridad clave para la Alta Dirección.
- Se busca “aprender a aprender en la organización”.
- Es atendida la experiencia y el conocimiento tácito y explícito¹³.
- Opuesta a la especialización, requiriendo una polivalencia en las habilidades (multicompetencias en la acepción más actual) de los trabajadores y en las estructuras organizativas¹⁴.
- Contraria al enfoque taylorista¹⁵, exigiendo un enfoque sistémico y holístico, de modo que los trabajadores tienen que conocer el proceso de trabajo integralmente.
- Se trabaja en equipo y en función de los objetivos de la organización.
- Se crean e intercambian conocimientos que son portadores de valor.

La Organización que Aprende no es una utopía para las empresas cubanas, pues, tanto la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), con su prioridad a la capacitación de su personal mediante cursos de postgrado, diplomados y una Maestría en Gestión de Recursos Humanos desarrollados por su Centro de Capacitación en conjunto con universidades (Cuesta, 2002), como el Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, con su sistema de capacitación permanente desarrollado por el Centro de Capacitación Aeronáutica y la Oficina TRAINAIR Cuba (Jordi, 2003), son ejemplos del cumplimiento de los atributos previos que deben asumir las empresas exitosas para convertirse en organizaciones que aprenden, y con ello atraen a las personas, las mantienen y las desarrollan.

Todo este enfoque está vinculado con la “Teoría de la Creación del Conocimiento en la Empresa”, propuesta por Nonaka (1991, 1994) y Nonaka y Takeuchi (1999), la cual es la génesis de la hoy difundida Gestión del Conocimiento (Knapp, 1998; Malhotra, 1998; Palbay, 2000; García, 2000; Zorrilla, 2001; Zaracho, 2001; Rangelov, 2002; López, 2003), lográndose aplicaciones de la misma en la capacitación (por ejemplo, Strocchia, 2001; Pérez-Bustamante, 2002).

También la Gestión del Conocimiento está ganando fuerza en nuestro país (Simeón, 2001; Lage, 2001; Suárez y Escorsa, 2001; García, 2001; Cuesta, 2002; entre otros), al grado que la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) organiza un Seminario Iberoamericano sobre el tema cada dos años y los centros científicos agropecuarios del MES, el MINAGRI y el CITMA están organizando un taller nacional sobre la temática en la agricultura.

Por otra parte, en el marco de la “organización que aprende”, este proceso de aprendizaje es desglosado en la literatura vinculada con este tema en: aprendizaje haciendo - “*learning by doing*” - (Arrow, 1962), aprendizaje por la prueba - “*learning for trying*” - (Fleck, 1994) y aprendizaje por el uso o experiencia - “*learning by using*” - (McWilliam y Zilberman, 1996; Hegedüs, Chiappe, Nuñez, Jones y Sheorad, 1999; Goñi, 2000), todo lo cual permite generar en la organización una “capacidad absorbtiva”, en los términos de Cohen y Levinthal (1990), que posibilita un aprendizaje colectivo y el desarrollo de un proceso innovador.

En este sentido, Peter Senge (1998), quizás el autor más conocido en este campo, relativo a la organización que aprende, discrimina entre la capacitación y el aprendizaje, planteando que la primera está dirigida a lo que se enseña, teniendo una naturaleza receptiva, mientras que el segundo busca provocar un cambio, al poseer una naturaleza aplicativa, estando relacionado esta segunda apreciación con los criterios de McGill, Slocum y Lei (1992), quienes se refieren a los aprendizajes adaptativo y generativo. No obstante coincidir con muchos de los planteamientos de Senge, la autora de esta Tesis considera que lo clave es brindar una capacitación de excelencia que le transmita conocimientos a la persona, pero que la misma esté dirigida a provocar un cambio

¹³ Los términos tácito y explícito, relativos al conocimiento, fueron introducidos por Nonaka (1991, 1994).

¹⁴ La importancia dada a la polivalencia de los trabajadores le aporta un punto de vista común con la conocida filosofía japonesa de fabricación “Just in Time” (JIT).

¹⁵ El enfoque taylorista se muestra magistralmente por Charles Chaplin en su película “Tiempos Modernos”, durante la escena en que Charlot aprieta tuercas en una línea en cadena.

en la persona, en su desempeño y en el lugar donde trabaja, lográndose que la misma se convierta en un agente de cambio,

Por su parte, en el año 2000, Delgado (comunicación personal a J. Suárez, 2003) señala que toda capacitación genera un cambio, lo que provoca que el personal se empiece a sentir amenazado e inseguro, ya que un cambio puede poner en peligro su trabajo y forma de vida, lo cual conlleva la existencia de tres tipos de reacciones que tiene un trabajador frente a un cambio:

Que se encierre en sí mismo para no aceptar el cambio.

Que se abra tanto sin cuestionar todo lo nuevo, perdiendo su identidad.

Que comprenda y aproveche el cambio, aceptándolo y tomándolo como una oportunidad para crecer dentro de la empresa.

Estos tres factores permiten tener una visión más amplia de la reacción que pueda tener el trabajador frente al cambio, el cual es necesario gestionar, existiendo importantes experiencias internacionales (Bennis y Nanus, 1985; Pettigrew, 1988; Kotter, 1990, 1997, 1998 - todo un clásico en este tema -).

Pero para lograr un proceso continuo de capacitación que abarque a toda la empresa y que la lleve a convertirse en una organización que aprende, así como que se produzca un proceso de cambio continuo en la misma, es necesario que existan en la empresa dos condiciones clave: la presencia de directivos líderes y de emprendedores/innovadores - *entrepreneurship* -.

El liderazgo tiene su origen en los trabajos de Selznick (1957), Bennis (1959), Bass (1965 - fue el primero que lo asoció a la cultura organizacional -) y Fiedler (1967), siendo enriquecido por conocidos autores durante los años setenta y ochenta (Vroom y Yetton, 1973; Burns, 1978; Peters y Waterman, 1982; Kanter, 1983; Peters y Austin, 1985; Bennis y Nanus, 1985; Schein, 1985; etc.), a los que le siguieron en la década de los noventa otras investigaciones clave (Kotter, 1990, 1997; Peters, 1993, 1998; Drucker, 1997; Kalthoff, Nonaka & Nueno, 1998; Veciana, 1999; Clark, 2000; Jiménez, 2000), incluidos los relacionados con el liderazgo transformacional (Tichy y Devanna, 1986; Bass, 1998).

Por su parte, los orígenes de la filosofía del "*entrepreneurship*" se encuentran en los trabajos pioneros de Schumpeter¹⁶ (1934), Strauss (1944) y Cole (1959), quienes, alejándose del modelo económico neoclásico, argumentaron que la clave del éxito empresarial se fundamenta en la iniciativa de los líderes visionarios, los cuales, a criterios de la autora de esta Tesis, son aún más necesarios en momentos difíciles o situaciones de reconversión empresarial, en lo que coincide con García Falcón (1995). Posteriormente, estos estudios fueron enriquecidos por importantes trabajos tanto teóricos como empíricos desarrollados entre los años sesenta y ochenta (Cole, 1968; Drucker, 1974; Cooper, 1979; Vesper, 1980, 1983; Peters y Waterman, 1982; Kanter, 1983; Quinn, 1985; Peters y Austin, 1985), a los que continuaron en la década de los noventa las investigaciones predominantemente empíricas sobre la experiencia empresarial (por ejemplo, Stevenson y Jarillo, 1990; Peters, 1993, 1998; Drucker, 1997; Abetti, 1998; Hisrich, 1998; McMullan, 1998; Nueno y Pallás, 1998; Santos y Leite, 2000).

En cuanto a las definiciones sobre el término "*entrepreneurship*", aunque las mismas son numerosas (Strauss, 1944; Cole, 1959, 1968; Cooper, 1979; Vesper, 1980, 1983; Kanter, 1983; Quinn, 1985; Stevenson y Jarillo, 1990; Abetti, 1998; Hisrich, 1998; McMullan, 1998; Nueno y Pallás, 1998), la autora considera que, aunque es concreta, la más clara es la brindada por Peter Drucker (1997), quien lo declara como el empresariado innovador y emprendedor, coincidiendo con los criterios de Schumpeter (1934) y Cole (1968), que acentúan la función innovadora del empresario.

1.6 La capacitación de los directivos y reservas en Cuba

Para Cuba, el triunfo de la Revolución constituyó un momento de viraje que exigió la designación de una gran masa de nuevos dirigentes, muchos de ellos aún no preparados, pero que debieron asumir los puestos abandonados u ocupados hasta ese momento por personas no confiables para el proceso revolucionario. Atendiendo a estas circunstancias, se inició un proceso acelerado de capacitación que tuvo su máxima expresión en el trabajo desarrollado por el entonces Ministerio de Industrias, bajo la dirección del Comandante Ernesto "Ché" Guevara, con sus cursos para administradores, proceso que se potenció a partir del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), donde fue definida la Política del Trabajo con los Cuadros del Estado y sus Reservas como aspecto esencial de la Política de Cuadros, pronunciamiento reiterado en los congresos siguientes.

Posteriormente se creó el Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas, encargado de coordinar todas las acciones en este sentido, lo cual estimuló la creación de todo un

¹⁶ Considerado como el padre de la innovación.

sistema de escuelas de capacitación, creándose posteriormente la Comisión Central de Cuadros como órgano asesor del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, con la supervisión del PCC.

En todo ese tiempo, el Ministerio de Educación Superior (MES), desde su constitución, ha trabajado intensamente para cumplir el encargo del Gobierno de atender a los Organismos de la Administración Central del Estado y a los Consejos de Administración de los Gobiernos locales en la preparación y superación de los cuadros, lo cual está explícito en el artículo 48 del Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba (MES, 1988): *"La superación profesional constituye un conjunto de procesos de formación que posibilita a los graduados universitarios la adquisición, la ampliación y el perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas, requeridos para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales, así como para su desarrollo cultural integral"*.

Esta concepción de la capacitación continua obliga a los Centros de Enseñanza Superior a modificar sus estructuras, sus servicios y regulaciones para permitir nuevas formas de enseñanza - aprendizaje y a establecer sistemas de capacitación vinculados con la práctica profesional, en el marco de un proceso de universalización y municipalización de la enseñanza.

Dicho esfuerzo tiene en estos momentos su mayor expresión en la Estrategia Nacional de Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas aprobada recientemente (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2000), siendo potenciada por el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, cuyas Bases Generales fueron aprobadas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en 1998. En este sentido, en Cuba existen importantes experiencias desarrolladas por los Centros de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana y del ISPJAE, así como por el extinto Centro de Estudios de Educación Avanzada del ISPEJV.

En nuestro país, y según se establece en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, al abordarse la necesaria capacitación de nuestros cuadros, se plantea: *"La correcta y exitosa aplicación de la política económica depende decisivamente del papel de los cuadros de dirección, que deberá caracterizarse por.....su elevada capacidad profesional, su constante superación técnica, política e ideológica....y deben convertirse en ejemplos con sus subordinados, ser capaces de organizar y movilizar a los trabajadores..... Para lograr la eficiencia en la gestión y los procesos productivos, se deberá desarrollar un amplio movimiento de formación y calificación desde los estudiantes hasta los cuadros de dirección empresarial y estatales y elevar la competencia de la fuerza de trabajo"*.

En este sentido, Mintzberg (citado por Codina, 1998) indica, en su artículo titulado "El Trabajo Directivo: folklore y realidad", que *"la eficacia del directivo depende, en gran parte, de saber reconocer cual es su verdadera labor, es decir, a qué situación específica responde, para, en consecuencia, desempeñar un papel determinado y utilizar los recursos oportunos"*.

La difícil situación por la que atraviesa Cuba, desde principios de los noventa, ha generado múltiples experiencias y añadido complejidad al desempeño de las organizaciones, lo cual, muchas veces al mezclarse con las experiencias precedentes, produce desconcierto y confusión en el personal y los dirigentes que deben incorporar nuevas formas de hacer. Esto constituye el principal reto para cualquier sistema que intente diseñar la capacitación de los dirigentes con el objetivo de transformar el comportamiento, el pensar y el accionar.

En el caso del sector agropecuario cubano, existen algunas experiencias sobre estudios relativos a la capacitación, tales como los realizados por Fernández (1998); Mengana (1998); Delgado (1998); La O y Paneque (1998); Portelles (1998); Derivieri y Maiset (1998); Ledesma, González, Javib, Morales y Carmenate (1998); Salgado y Oliva (1998); Rodríguez y Soto (1998); Blanco y Lay (2000); García (2001); Lay (2003); Suárez (2003) y Mesa (2004), pero solamente los realizados por Salgado y Oliva, Rodríguez y Soto y Suárez incluían la capacitación de los directivos y reservas, por lo que este último aspecto, tema de esta Tesis, ha sido poco tratado en nuestro país.

Por otra parte, otros autores cubanos han sido más específicos en el tratamiento de la capacitación, como son los casos de Ledesma *et al* (1998), quienes determinaron las necesidades de capacitación en el sector agropecuario de la provincia de Sancti Spíritus, y de Rivadeneira (1998) y Cruz, Gutiérrez, Hernández, Polín y Armas (1998), los cuales la realizaron en diferentes sectores económicos en dicho territorio; así como Marrero (1998), Viltres (1998), Junco (1998); y Blanco, Suárez y Lay (1998a, 1998b); Blanco y Lay (1998); Fleitas y Ferreira (1999); García (2001); Méndez, Felicino y Reyes (2002); Moré, Sánchez y Toirac (2003) y Cabrera (2004), quienes proponen determinados procedimientos para gestionar la capacitación y/o el postgrado, los cuales han sido aplicados en organizaciones del MINTUR, MINCIN, MES, MINAZ, CITMA y ETECSA en las provincias de Holguín, La Habana, Ciudad de la Habana, Matanzas, Camaguey y Guantánamo, lo cual indica que en el sector ganadero cubano no se le ha dedicado una atención a este tema ni existen modelos apropiados para gestionar la capacitación.

Específicamente en el sector agropecuario cubano, los Planes de Capacitación en las empresas, cuando se llegan a elaborar, hasta el momento, en su mayoría son muy formales y escasamente participativos. Por esta razón, se ha producido una considerable erosión en los niveles de capacitación de los profesionales y técnicos

en este sector, así como en la actualización de sus conocimientos, lo cual ha afectado sensiblemente el comportamiento innovador, el nivel de adopción de tecnologías, la reducción de los costos, el desempeño empresarial y, por ende, la competitividad.

Ejemplos de ello son los resultados obtenidos en investigaciones asociadas con la evaluación y la mejora del comportamiento innovador y el nivel de excelencia, conducente a una tesis doctoral, en 16 empresas ganaderas cubanas representativas del sector (Suárez, Blanco y Lay, 2001; Suárez, 2003), en las que, mediante un cuestionario aplicado a los directores de estas empresas, se encontraron los resultados siguientes, relativos al estado de la capacitación en las mismas:

- Nulo monitoreo de las ofertas de capacitación que existen en el entorno de las empresas.
- Muy poca utilización de las ofertas de capacitación que llegan a las empresas.
- La participación en dichas ofertas se concentra en muy pocas personas, y se hace poco uso de la información que en ellas se brinda.
- El desconocimiento de las ofertas de capacitación, así como las de las tecnologías, trae consigo dificultades en el establecimiento de relaciones con los centros de investigación y las universidades.
- Los encuestados consideran que el no adecuado nivel de capacitación del personal es un freno a la actividad innovadora; sin embargo, sólo a veces evalúan las necesidades de capacitación y no siempre existe un programa de capacitación y recalcificación continua.
- En las escasas ocasiones en que se han elaborado los programas o planes de capacitación, en los mismos sólo se han plasmado cursos cortos, obviando otras opciones decisivas para aumentar la capacidad científico - técnica de las empresas, como son las especialidades, los diplomados y las maestrías.

Sin embargo, los encuestados consideran que la capacitación constante de los recursos humanos, sobre todo de la Alta Dirección de las empresas y de la Dirección de la Ganadería, es uno de los cuatro Factores Clave del Éxito más importantes para la ganadería cubana, aspecto muy defendido en otros sectores en el ámbito internacional por Cooper (1979), Peters y Waterman (1982), Dodgson (1994) y Benavides (1998), entre otros; además, consideraron que la insuficiente capacitación de los recursos humanos y la vinculación con las universidades y los centros de investigación están entre los principales obstáculos para el éxito del proceso innovador en sus empresas, lo que indica que existe conciencia del papel que desempeña la capacitación.

El hecho de que la Alta Dirección de estas empresas tenga una visión clara de la situación que presenta la capacitación y de la importancia que tiene la misma es un buen síntoma, pues, a criterios de Dodgson (1994) y de Mir y Molla (1993), los altos directivos no pueden ni deben estar ajenos a la política de capacitación de su empresa, debiendo jugar un activo papel en la misma, ya sea participando en los cursos, participando en los debates o impulsando nuevos proyectos asociados a la estrategia de la empresa.

Estos resultados son una fotografía de lo que está ocurriendo en la mayoría de las empresas ganaderas cubanas, y en el resto de las empresas agropecuarias, lo que también se puede apreciar en la baja proporción de profesionales de las empresas productivas que asisten a las ofertas de postgrado que se realizan en las universidades y los centros científicos.

1.7 Valoración de diferentes enfoques y modelos desarrollados internacionalmente para gestionar la capacitación

La evolución de la capacitación demuestra que han existido intentos de diseñar procesos de capacitación, en correspondencia con las condiciones históricas de la época a que se refieren (Carroll, 1963; Shavelson y Stern, 1981; Schein, 1985; Rosenshine y Stevens, 1986; Schon, 1987; Scheerens y Creemers, 1989; Scheerens, 1992; Creemers, 1994; Autrey y Cohen, 1995; Pineda, 1995; Pepitone, 1995; Shandler, 1996; Mager, 1996; Marchesi y Martín, 1998; Fitz-enz, 1999; Rodríguez, 1999; Pelano, 2000; Suárez, Blanco y Lay, 2001; Jordi, 2003), ya que la capacitación requiere de la búsqueda de métodos, vías y procedimientos que la hagan más eficaz y eficiente.

En este sentido, el modelo de Carroll (1963), con un enfoque pedagógico, se centra en comprender el aprendizaje de los alumnos para fundamentar el proceso de enseñanza; mientras Mager (1996) propone, en su libro "Objetivos para la Enseñanza Efectiva", con el mismo enfoque, enfatizar en la elaboración de objetivos de enseñanza y en el posterior análisis del rendimiento de los alumnos, cuya utilidad, a criterios de la autora de esta Tesis, radica en la clara definición de objetivos como herramienta básica para la obtención de efectivos modelos de capacitación, en lo cual coincide con lo planteado por Jordi (2003).

Asimismo, Scheerens (1992) y Creemers (1994) también poseen una visión pedagógica al presentar sus modelos denominados "comprensivos", los cuales tienen una orientación sistémica y están dirigidos tanto hacia las variables relacionadas con los procesos educativos que se producen en las escuelas eficaces, como hacia

la explicación del aprendizaje de los alumnos en el aula, coincidiendo con Carroll, temas en los que también trabajan Marchesi y Martín (1998). Al respecto, es necesario destacar que el modelo de Creemer propone evaluar las capacidades de los alumnos, respetar su ritmo de aprendizaje y buscar que los mismos planifiquen y evalúen su propio aprendizaje, por lo que se basa en un proceso de enseñanza adaptativa.

Otras propuestas que poseen cierta similitud con los modelos mencionados son las de Rosenshine y Stevens (1986) y de Scheerens y Creemers (1989), las cuales están dirigidas a identificar las variables que se relacionan con el mejor rendimiento de los alumnos.

Los estudios de Shavelton y Stern (1981) y de Schon (1987) tienen un enfoque diferente, ya que se concentran en el comportamiento del profesor, y no de los estudiantes; al igual que los dos modelos lógicos propuestos por Fitzer (1999) en su libro "Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos", relativos a la evaluación de la formación y que se asocian a la empresa, que es el caso en el que se desarrolla esta investigación conducente a una Tesis de Maestría.

En su primer modelo, Fitzer (1999) propone un paso inicial en el cual se determina el problema o la oportunidad de la empresa, ya que la formación nunca debe producirse en el vacío, y sí la formación es parte de la solución, entonces se procede a elaborar el programa y su aplicación; su deficiencia radica en que no se consideran las exigencias de los puestos de trabajo y su correspondencia con las necesidades de capacitación. Mientras que el segundo modelo, denominado SIIV (Situación – Intervención – Impacto – Valor), fue el resultado de un experimento realizado en 26 compañías estadounidenses, bajo la dirección del Instituto Saratoga en 1992 y 1993, las cuales utilizaron el procedimiento para diagnosticar problemas empresariales, aplicar la formación a la medida que se necesitaba, evaluar sus efectos (en la solución del problema o la explotación de la oportunidad) y compartir los datos.

Uno de los padres del Desarrollo Organizacional, Schein (1985), por su parte, brinda un enfoque, basado en la Teoría de las Organizaciones, el cual aborda el fenómeno de la formación tanto desde el desarrollo organizativo como del cambio cultural, adecuándolo a las características propias de la institución educativa y haciendo énfasis en el cambio planificado. Lo que plantea la Teoría de las Organizaciones es la necesidad de conocer cómo se producen los procesos de cambio, qué variables influyen en los mismos y cómo se llevan a la práctica, siendo un modelo orientador de las acciones (a criterio de Jordi, 2003), que se consideren necesarias para una intervención efectiva, considerando que la institución educativa es un sistema abierto, caracterizada por sus insumos, procesos y productos, que extrae recursos de su entorno, los procesa y los devuelve con un valor agregado.

Por su parte, Pineda (1995) propone un modelo para la planificación de la formación en la empresa, cuyo primer paso, en lo que coincide Suárez, Blanco y Lay (2001), es la detección y el análisis de las necesidades formativas (o sea, la DNC), las cuales provienen directamente del plan estratégico de la empresa (el cual proporciona información sobre los aspectos que la organización necesita para lograr sus objetivos), siendo el segundo paso el relativo a la adecuación de las necesidades detectadas a los diferentes elementos que integran la empresa: 1) el análisis de los componentes organizativos que pueden afectar las acciones formativas a adoptar, 2) el análisis del puesto de trabajo en el que se han detectado las necesidades (las tareas y los conocimientos, habilidades y actitudes) y 3) el análisis de las personas que presentan las carencias formativas, centrándose en la identificación del grado de conocimientos, habilidades y actitudes que las mismas presentan.

Posteriormente se procede a priorizar las necesidades, debido a que las mismas suelen ser muchas y los recursos disponibles son limitados, para continuar con la adaptación de la formación a las características del grupo de personas al que se dirigen las acciones de formación. Conocidos los objetivos de la formación, se elabora el plan de formación y se diseñan las acciones formativas específicas que lo integran, considerando los elementos siguientes:

Los contenidos de la formación.

La metodología de la formación, con sus diferentes técnicas e instrumentos.

Los recursos humanos, materiales y funcionales necesarios.

Los resultados de la formación, ya que los mismos indican el cumplimiento de los objetivos fijados a partir de criterios de evaluación que se establecen en el proceso de planificación.

Otro enfoque de interés para esta investigación es el Modelo de Capacitación Permanente para los Recursos Humanos de la Aviación Civil de Cuba, propuesto por Jordi (2003) en su Tesis Doctoral, el cual parte de los objetivos estratégicos de la organización para la elaboración de los programas de capacitación, sin obviar las necesidades de los puestos de trabajo y de los individuos, identificadas a través de un diagnóstico, lo cual permite desarrollar proyectos de carrera para todos los empleados, realizándose todo este proceso a partir de involucrar a la Alta Dirección y a todos los niveles organizativos en la proyección estratégica de la capacitación.

Por otra parte, se han desarrollado y aplicado en diferentes países diversas metodologías de capacitación, entre las que se pueden mencionar las normas para el material didáctico elaboradas en los años sesenta por la AT&T, que fueron adoptadas y perfeccionadas posteriormente en 1975 por la Unión Internacional de Telecomunicaciones para establecer un sistema internacional para compartir material docente en telecomunicaciones; su adecuación en 1980 por la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo para la creación del Programa TRAINMAR de capacitación portuaria y naviera entre los países en desarrollo, así como el desarrollo del programa TRAINAIR en los años ochenta, basándose en las anteriores experiencias, por la Organización de la Aviación Civil Internacional para compartir el material de los cursos de capacitación de los recursos humanos de este sector (Jordi, 2003).

Este estudio de diferentes metodologías, modelos y enfoques de capacitación desarrollados en diferentes contextos permitió a la autora llegar a la conclusión de que los mismos están dirigidos a la capacitación en general, son, generalmente, teóricos-conceptuales y si bien explican el fenómeno de la capacitación/aprendizaje, lo hacen a un nivel conceptual más general, y lo que faltan son los aspectos relativos a su instrumentación, mediante soluciones sectoriales específicas. En tal sentido, no se trata de una ausencia de modelos, sino que no existen los apropiados y pertinentes para el sector ganadero, ni se concentran en la capacitación de los directivos y sus reservas.

Asimismo, dicho estudio responde a la necesidad de dotar al Sistema de Capacitación de Directivos y Reservas en la Ganadería Cubana de un Modelo de Gestión de esta función apropiado para la empresa de dicho sector, con el objetivo de que dichos cuadros actuales y futuros sean capaces de asimilar las nuevas concepciones políticas, gerenciales y tecnológicas, lo cual es clave para que dicha empresa sea exitosa y competente.

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA PECUARIA MARTÍ

2.1 Caracterización general de la empresa objeto de estudio de caso

La investigación de esta tesis se realizó en la Empresa Pecuaria Martí, entidad estatal perteneciente al Ministerio de la Agricultura, la cual se encuentra situada en el municipio del mismo nombre, al norte de la provincia de Matanzas, en áreas con una topografía ligeramente ondulada en suelos arenosos de baja fertilidad con pH ligeramente ácido. Esta empresa ocupa un área de 19 802,6 hectáreas, distribuidas en los diferentes renglones de la organización cuyos propósitos productivos son la producción de leche, carne y animales F1 para el reemplazo y la venta, siendo constituida jurídicamente el 15 de diciembre de 1976 por la Resolución No. 170 del Ministro de la Agricultura.

En un Ejercicio Estratégico realizado en el año 2003, quedaron definidos como misión y valores éticos y organizacionales, los siguientes:

Misión

Producir leche y carne para la industria cuyo paradigma sea la calidad y la sustentabilidad en el territorio de Martí.

Valores Éticos

Disciplina
Responsabilidad
Ejemplaridad
Honestidad
Valores organizacionales
Planificación
Control
Organización
Eficiencia
Estructura organizativa y objeto social.

La empresa está integrada por cuatro UBPC lecheras (Palma Sola, Ramón Paz, El Zapato y Nueve Caballerías), tres granjas estatales de ceba (Meteoro, El Marqués y Frank País), la Granja Urbana, cuatro CCS (dos de cultivos varios y dos ganaderas), una Cooperativa de Producción Agropecuaria Ganadera (CPA), una finca de producción de semillas¹⁷ (La Rioja), una brigada de reproducción, una unidad básica industrial y de servicios (la fabrica de pienso criollo y circulo social), una unidad mecanizada (el taller de maquinaria), un centro de gestión económico-financiera y una unidad de aseguramiento.

Unidades Estratégicas de Negocio

Producción y venta de Leche
Producción y venta de Carne
Producción y venta de Semilla
Producción y venta de Cultivos Varios
Prestación de Servicios

El objeto empresarial actual es el siguiente:

- Explotar las especies bovina, ovina, caprina, equina y acuícola.
- Producir y comercializar, de forma mayorista, semen, así como animales genéticos, comerciales y de trabajo, en moneda nacional, a las entidades del Sistema Empresarial del Ministerio de la Agricultura y a terceros.
- Producir y comercializar, de forma mayorista, carnes, leche y derivados lácteos, cultivos varios y productos forestales, en estado natural o elaborado, según las regulaciones establecidas por los organismos correspondientes.

¹⁷ La finca de producción de semillas de pastos y forrajes “La Rioja” es considerada como una de las dos fincas exitosas en el país.

Capítulo II. Caracterización de la Empresa Pecuaria Martí

- Comercializar productos agrícolas, de forma minorista a través del mercado agropecuario y efectuar la venta a trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
- Comercializar, de forma mayorista, insumos agropecuarios, piezas de repuestos, herramientas e instrumentos de trabajo con destino a la base productiva, en moneda nacional.
- Prestar servicios de procedimientos automatizados de datos económicos y contables, de superación profesional, de talleres, maquinado, transporte, riego y de almacenes, medicina veterinaria, inseminación artificial, preparación de tierras y agrotecnia, en moneda nacional a la base productiva.
- Construir, reparar y dar mantenimiento a las viviendas de los trabajadores, así como efectuar la construcción de obras menores para las entidades dentro y fuera del sistema empresarial del MINAGRI.
- Brindar servicios de comedores y cafeterías para sus trabajadores, en moneda nacional.

Una valoración del objeto social de la empresa pone de manifiesto que se elabora y se aprueba a nivel nacional. Dicho objeto social, en sentido general, se ajusta a las actividades que realiza la empresa, pero en algunos casos, como la explotación de especies acuícolas, aún no se ha logrado su desarrollo.

Por otra parte, en esta empresa se desarrollaban actividades que no estaban concebidas en dicho objeto social, por lo que se dejaron de hacer, solicitándose la inclusión de actividades artesanales, de construcción y carpintería, así como mantenimiento y fregado de vehículos, talabartería, servicios de círculo social para la atención a los trabajadores (ventas de bebidas y alquiler de local para actividades), el centro de elaboración, la agricultura urbana con sus subprogramas (incluyendo la pequeña industria), la tienda de estímulos para los trabajadores y unidades de servicio de productos industriales.

La empresa no está autorizada por su objeto social a vender su producción fundamental (leche y carne) en divisas, pudiendo solamente comercializar viandas y hortalizas de calidad en pequeñas cantidades a través de terceros, para lo que se requiere de condiciones óptimas de manipulación, almacenamiento y transporte, con las cuales la empresa no cuenta. Todo esto incide en el desarrollo de la organización, considerando que actualmente una parte considerable de los insumos tienen que ser adquiridos a través de esta moneda.

Para el cumplimiento de la misión y el objeto social de la empresa, se definieron como áreas de resultados claves, las siguientes:

Áreas de Resultados Claves

Básicas

Producción de leche

Producción de carne

Producción de semillas

Producción de Cultivos Varios

Funcionales

Gestión Económica

Gestión de los Recursos Humanos

ATM

Mecanización

Ciencia y Técnica

2.2 Caracterización productiva de la empresa

La Empresa Pecuaria Martí posee 83 unidades de producción, cuya distribución por propósitos y áreas se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Unidades de producción de la Empresa Pecuaria Martí.

Indicadores	No. de unidades	Área (hectáreas)	% del total
Vaquerías	25	3 053,05	15,41
Centros de novillas	15	9 979,12	50,39
Centros de cría vacuna	13	6 158,43	31,09
Centros de desarrollo vacuno	14	931,88	4,70
Unidades equinas	6	229,4	1,15
Centros de mejora animal	3	157,9	0,79
Unidades de producción de ovinos	7	203,84	1,02

Agrotecnia

En la empresa se destaca el predominio de los pastos naturales, con el consiguiente déficit de forraje, en calidad y cantidad¹⁸, y el elevado porcentaje de áreas infestadas con dos leñosas indeseables para la ganadería - aroma y marabú - (tabla 2), existiendo una falta de acuartonamiento¹⁹ y la deforestación en las áreas de pastoreo, lo cual agrava la situación alimentaria y las condiciones de stress del rebaño. Sin embargo, el pasto constituye el alimento fundamental de la masa animal de la empresa²⁰, debido a la ausencia de alimentos concentrados.

En dicha tabla se plasma la difícil situación alimentaria de la empresa, ya que sólo el 11,3% de los pastos son mejorados²¹; agravándose la situación por el elevado porcentaje de áreas con infestación de aroma y marabú, en momentos en que la actividad de agrotecnia casi se ha reducido a cero y no permite trabajar en la creación de la base alimentaria, así como garantizar la preparación de la campaña de alimentación para el período poco lluvioso²².

Tabla 2. Situación de las áreas de la Empresa Pecuaria Martí (Cierre 2003).

Indicadores	Área (Ha)	Total (%)
Pastos naturales	17 261,9	88,7
Pastos mejorados	2 190,7	11,3
Áreas con pastos (total)	19 452,6	100,00
De las áreas de pastos, existe infestación con aroma y marabú en:	8 857,4	45,5
De ellas, la infestación es:		
Media	1 288,9	14,6
Pesada	6 086,0	68,7
Ligera	1 482,5	16,7

Las actividades más afectadas han sido la preparación del suelo, las siembras convencionales o por cultivo mínimo, la chapea de las áreas, la eliminación del aroma y el marabú, el buldoceo, la rehabilitación de pastizales, el intercalamiento de cultivos, así como la fabricación de ensilajes. Por otra parte, las labores culturales, la limpia y la aplicación de materia orgánica a las áreas forrajeras de caña de azúcar y *king grass* también se han visto reducidas considerablemente.

En el caso de la producción de semillas, a pesar de haber sido afectada al igual que las actividades anteriores, es la única que muestra signos favorables de recuperación.

Manejo del pasto

El manejo del pastizal se comprobó en las diferentes áreas de la empresa, observándose que, en la medida en que fueron incrementándose las dificultades y la carencia de recursos, fue deteriorándose, dejándose de cumplir el flujo zootécnico, lo cual pudo estar motivado por varias causas:

- La falta de acuartonamiento no ha permitido efectuar la rotación del rebaño, lo que implica la retención durante más tiempo del requerido de los animales en las unidades, observándose como primer efecto negativo el incremento de la carga animal a causa del insuficiente reposo del pastizal.
- La no existencia de grupos de animales²³ en un gran número de unidades, en las que no existe control sobre los días de estancia de los animales y el reposo del pastizal. Esta situación se ha visto agravada debido al elevado grado de infestación de aroma y marabú, lo cual reduce considerablemente el área efectiva de pastoreo de las unidades.

¹⁸ Los pastos naturales tienen bajos rendimientos de producción de alimento y una reducida calidad nutricional.

¹⁹ El acuartonamiento o cercado de los pastizales en forma de cuarterones es clave para el manejo del rebaño, ya que permite cumplir con los principios básicos de la producción animal con rumiantes (carga animal, rotación de los cuarterones y reposo del pastizal).

²⁰ Se considera a los pastos como el principal y más económico alimento en la ganadería tropical y subtropical.

²¹ Se hace referencia a pastos mejorados o artificiales cuando han sido obtenidos mediante el cruzamiento de especies o variedades a partir de métodos genéticos tradicionales o biotecnológicos con el objetivo de aumentar su productividad y calidad nutricional, o adaptarlo a condiciones edafoclimáticas estresantes.

²² El período poco lluvioso, también conocido como la “seca”, produce un impacto negativo considerable a las empresas ganaderas, por lo que es necesario tener asegurado alimentos para la alimentación del ganado.

²³ Está referido en que se organizan los animales en tres grupos; alta, mediana y baja producción, con el objetivo de optimizar el manejo y la producción de los mismos.

Capítulo II. Caracterización de la Empresa Pecuaria Martí

- La ausencia de fertilización ha provocado una menor disponibilidad de forrajes.
- El deterioro del pasto y de su composición botánica, que limita la disponibilidad y validez de alimentos, ha complicado considerablemente el manejo del pastizal en un gran número de las unidades de la empresa.

En un diagnóstico productivo realizado en la empresa por Machado, González, Suset, Cruz, Miranda, Campos, Duquesne y Matías (2002) se observó que, como término general, existen de cuatro a cinco cuartos en las unidades y el rebaño está dividido en dos o tres grupos, donde se mezclan los animales de baja, media y alta producción, lo cual no permite optimizar la productividad.

Alimentación

Con respecto a la alimentación, se comprobó que se confeccionan regularmente los programas de distribución de alimentos en todas las instancias y que el problema fundamental radica en que no se satisfacen los requerimientos nutricionales de la masa ganadera, debido a que se carece de una base alimentaria capaz de garantizar los alimentos necesarios, siendo el número de unidades con suficiencia alimentaria muy reducido. Además, los alimentos fundamentales de que dispone la empresa son insuficientes.

La masa pecuaria de la empresa está constituida mayoritariamente por ganado vacuno de leche, carne y cría, con predominio de este último propósito (tabla 3).

Resulta de interés el hecho de que, aproximadamente, el 61% de los vacunos corresponden a las granjas estatales destinadas a la cría y ceba, lo cual indica que esta empresa sólo dedica el 39% de su rebaño a la producción de leche.

Por otra parte, una gran proporción de la zona, en la cual son escasas las precipitaciones, presenta problemas con la salinidad del manto freático y por su cercanía al mar se dificulta la construcción de pozos. Esta situación obliga a distribuir agua con pipas a aproximadamente el 10% de la masa vacuna.

Tabla 3. Masa Pecuaria de la Empresa Pecuaria Martí (Cierre 2003).

Animales	UBPC	Granjas	Total
Vacunos	6 040	9 446	15 486
Equinos	173	310	483
Ovinos	749	186	935
Porcinos	53	106	159
Cunícolas	21	601	622
Avícolas	261	470	731
Caprinos	21	31	52

Maquinaria

Uno de los problemas más graves que presenta la empresa es el estado del parque de maquinaria, ya que, además de no disponerse de la cantidad necesaria de equipos, una gran parte de los existentes están inactivos por la carencia de piezas de repuestos y neumáticos; situación que ocurre igualmente con los medios de transporte.

Indicadores productivos y reproductivos

En la tabla 4 se aprecia la evolución de un conjunto de indicadores productivos en los años 2002 y 2003, en la que se muestra que con un 7,1% de vacas en ordeño menos en el 2003 se logró un 13,2% de incremento en la producción de leche, debido a que se obtuvo 0,6 litros diarios más por vaca en ordeño, con respecto al 2002, mientras que la producción de carne decayó en un 7,6%, lo cual se debió al incumplimiento del plan de entrega de cabezas y carne en pie. A pesar de ello, se cumple el plan de carne deshuesada; o sea, con un menor número de cabezas se logró obtener este resultado, que a los efectos de la empresa es el parámetro que más le miden.

Asimismo, en la empresa se sembraron 402,6 hectáreas de pastos, acción que supera la siembra realizada en el año anterior, las cuales se destinaron fundamentalmente a pastoreo; además, la producción de heno resultó superior al año precedente.

Por otra parte, en la tabla 5 se pone de manifiesto el comportamiento de los indicadores reproductivos de las UBPC y granjas; siendo necesario destacar que en el caso de las UBPC se trabaja con una masa de línea lechera, no siendo así en las granjas que es de línea de carne, por lo que el comportamiento de estos indicadores difieren.

Tabla 4. Indicadores productivos de la Empresa Pecuaria Martí.

Indicadores	2002	2003
Masa total vacuna	15 680	15 486
Vacas en ordeño	1 403	1 304
Litros de leche/vaca-día	2,76	3,36
Producción total de leche (M lts)	1 415,5	1 602,5
Producción total de carne (T)	673,6	622,6
Siembra de pastos (Ha)	24,2	426,8
Producción de heno (T)	1 886,1	2814,8

Debe destacarse que los resultados de natalidad resultaron adecuados, de acuerdo a las características de la ganadería cubana, ya que en la mayoría de los casos superó el 60%, no siendo así en la granja El Márquez, lo cual está atribuido a un bajo porcentaje de vacas gestantes. No obstante, la eficiencia técnica fue baja, lo cual se atribuye a los altos niveles hormonales a que fueron sometidos los animales para lograr su gestación.

En cuanto al índice de no parto, el mismo, a nivel de empresa, es inferior a los parámetros planificados (10%), no obstante, la UBPC El Zapato cerró con un 12,0%, todo lo cual estuvo motivado a que existió un elevado número de abortos y otras pérdidas por muertes, sacrificios y error en el diagnóstico.

Las gestaciones, en sentido general, fueron bajas a pesar de que el índice de inseminación fue de un 102,5% a nivel de empresa, lo que estuvo motivado por la baja eficiencia técnica debido al número elevado de inseminación con tratamientos hormonales.

Tabla 5. Indicadores reproductivos de las UBPC y Granjas (Cierre 2003).

Indicadores	Palma Sola	Ramón Paz	El Zapato	Nueva Caballerías	El Marques	Frank País	Meteoro	Total
Hembras bajo plan	590	931	792	670	495	143	747	4 368
Incorporaciones	95	146	114	125	5	-	-	485
Inseminación	588	963	1 024	671	351	102	781	4 480
Inseminación (porcentaje respecto a las hembras bajo plan)	99,7	103,4	129,3	100,1	70,9	71,3	104,5	102,5
Gestaciones	255	281	288	231	130	37	497	1 444
Eficiencia Técnica	56,2	43,4	42,2	52,9	47,4	46,3	38,0	46,2
Nacimientos	308	491	386	387	280	112	287	2 251
Abortos	8	24	32	16	0	2	0	84
Natalidad (%)	60,9	74,4	67,9	76,8	49,3	84,2	62,2	66,2
Índice de no parto (%)	4,5	7,9	12,0	9,1	0	4,0	0,4	6,4

2.3 Situación económica de la empresa

El comportamiento de algunos indicadores económicos de la empresa se muestra en la tabla 6, en la que se aprecia la reducción de los costos de producción de la leche y del costo del peso producido, debido al aumento de la eficiencia productiva del rebaño lechero; no obstante, ocurrió un aumento en el costo del kilogramo de carne, motivado, fundamentalmente, a que se entregaron menos cabezas de lo planificado por no tener el peso promedio establecido, que de venderse hubieran brindado pérdidas por el sacrificio de un número mayor de animales.

Tabla 6. Indicadores económicos de la Empresa.

Indicadores	2002	2003
Costo del litro de leche (\$)	0,77	0,71
Costo del Kg. de carne (\$)	1,80	2,06
Costo del peso producido (\$)	1,10	1,08

Al cierre del año 2003, la empresa presentó una pérdida de 400,5 miles de pesos (MP), con una mayor incidencia en las granjas de ceba. Las causas principales estuvieron dadas por las condicionantes siguientes:

- El pago de los intereses de deudas anteriores al cierre de diciembre del 2003 ascendió a 184,3 MP.
- El costo por muerte de animales asciende a 86,2 MP, sobre todo debido a brotes de tétano y Salmonelosis en los equinos, existiendo un déficit de vacunas.
- Las pérdidas ocasionadas en la finca de compra de animales para la ceba, debido a que la misma no posee las condiciones para mantener los animales – problemas de acuartonamiento y abasto de agua, infestación de aroma y marabú y pastos naturales, perdiendo peso los mismos durante la espera para ser vendidos - tiene un valor de 23,7 MP.
- Las pérdidas en la granja Frank País son de 45,5 MP, por tener la capacidad de animales cubierta.
- Se elevan los gastos de salario, alimentación y combustibles en 26,2 MP, debido a la recogida de 115 y 333 cabezas de búfalos y vacunos que habían escapado hacia áreas boscosas.
- Existe una pérdida de 69,1 MP, hasta el cierre de abril, en una granja de cultivos varios que pertenecía a la empresa, a causa de los bajos rendimientos de la papa.

2.4 Actividad de Recursos Humanos

En la tabla 7 se refleja la plantilla de la empresa, la cual abarca un total de 1 215 trabajadores, de ellos 207 son mujeres (17 %). De acuerdo a la categoría ocupacional, 114 son dirigentes (9,4%)²⁴, 40 son técnicos (3,3%) – una baja proporción, siendo inexistentes en las UBPC, en las CCS y en la CPA -, 26 son administrativos (2,1%), 69 trabajan en servicios (5,7%) y 965 son obreros (79,5%).

²⁴ En la empresa, la categoría de dirigentes incluye a los cuadros y reservas, por lo que en esta investigación, cuando nos referimos a directivos, asumimos a estas personas registradas en esta plantilla que no están incluidas en la plantilla de cuadros y reservas de la empresa, tomándose una muestra representativa de los mismos.

Tabla 7. Plantilla de cargo de la empresa. (Cierre año 2003).

Entidades	Total de trabajadores		Tiempo determinado		Trabajadores por categoría ocupacional					Rango de edades (años)				
	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Dirig	Técn.	Admin.	Servicio	Obreros	17 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Más de 60
UBPC	479	68	131	11	4	-	-	-	475	126	181	94	58	20
CPA	106	13	33	-	-	-	-	-	105	11	30	27	18	20
CCS	12	3	3	-	6	-	-	-	6	2	8	2	-	-
Granjas estatales	302	37	74	4	48	7	11	31	205	91	74	68	51	18
Agricultura Urbana	37	6	25	3	6	2	1	2	26	8	6	7	6	10
Mecaniz.	61	11	13	-	11	1	3	8	38	4	19	14	16	8
Aseguramiento	60	16	7	1	11	3	1	4	41	12	19	13	14	2
Circulo	63	23	11	2	3	1	2	15	42	6	22	23	11	1
Reproduc.	21	2	-	-	2	2	1	-	1	1	6	6	8	-
Finca Semilla	33	7	8	1	2	-	2	5	24	3	5	16	9	-
Centro de Gestión	5	5	-	-	2	3	-	-	-	2	3	-	-	-
Empresa	36	16	-	1	19	6	5	4	2	2	12	10	11	1
Total	1215	207	305	23	114	40	26	69	965	268	385	280	302	60

Capítulo II. Caracterización de los directivos de la Empresa Pecuaria Martí

Al valorar el rango de las edades de los trabajadores, se aprecia que el mayor número de trabajadores está comprendido en el rango de 31-40 y 50-60 años, lo cual representa un 31,7 y 24,9%, respectivamente, lo que acumula un 56,6% del total de trabajadores. Asimismo, el 52,8% de los trabajadores tienen una edad superior a los 40 años de edad²⁵, lo que indica una considerable fuerza laboral con una edad avanzada, sobre todo en la CPA, la granja de agricultura urbana, el taller de mecanización, la brigada de reproducción, la finca de semillas y la dirección de la empresa. En cuanto a los graduados de nivel superior, sólo existen en la empresa 14 (1,2%)²⁶, lo que indica un escaso nivel profesional.

Por otra parte, en la empresa, la plantilla de cuadros está compuesta por 18 cuadros, de los cuales cuatro son universitarios y cuatro técnicos medios (el 44,4%), así como 29 reservas (de ellos, seis son universitarios y 16 técnicos – un 75,9%, lo que indica que en el futuro los cuadros tendrán una mejor preparación -). Asimismo, en la tabla 8 se brindan un conjunto de indicadores relacionados con los Recursos Humanos.

Tabla 8. Comportamiento de los indicadores relativos a los Recursos Humanos en la parte estatal de la Empresa Pecuaria Martí (cierre año 2003).

Indicadores	UM	Plan	Real	Diferencia
Ingresos totales	MP	4 825,2	5 242,7	417,5
Gastos totales	MP	5 323,1	5 643,3	320,2
Salario gastado	MP	2 287,9	2 126,5	(161,4)
Gastos en salarios por cada peso ingresado	Pesos	0,53	0,40	(0,13)
Salario medio	Pesos	302,0	284,0	(18,0)
Productividad por trabajador	Pesos	638,0	700,0	62,0
Relación Productividad/Salario Medio (Pt/SM)	Pesos	2,11	2,46	0,35
Promedio de trabajadores	Trabajadores	630	624	(6)

Se aprecia una favorable relación de Gastos de Salario por Peso Ingresado (0.40 pesos por cada peso ingresado), así como un saldo positivo en los indicadores de eficiencia en el trabajo con los Recursos Humanos; hubo menos gastos y se observa una mayor productividad y una relación Pt/SM que lo planificado.

²⁵ Esta avanzada edad es una de las causas de la reticencia a participar en acciones de capacitación.

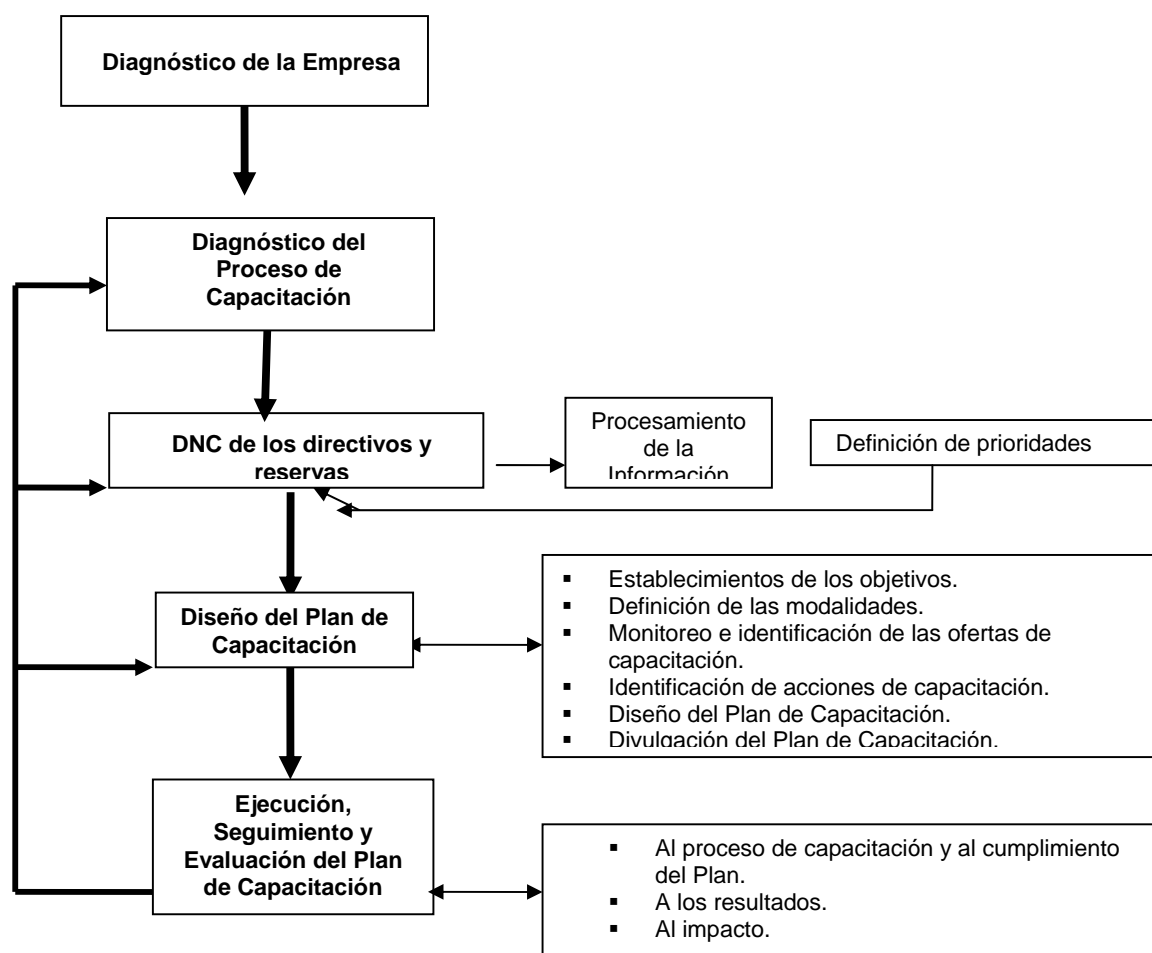
²⁶ De los 14 profesionales, estos se desglosan en Ingenieros Agrónomos (5), Médicos Veterinarios (4), Licenciados en Contabilidad y Finanzas (3) y Licenciados en Ciencias Sociales (2).

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN MODELO GENERAL PARA LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y RESERVAS EN LA EMPRESA PECUARIA MARTÍ

Para dar solución al problema científico planteado en la investigación y recogido en esta Tesis, se presenta en este Capítulo un modelo general y un conjunto de procedimientos específicos de apoyo a la toma de decisiones para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas, que permitan incorporar esta función en la Empresa Pecuaria Martí integrada con la estrategia empresarial, como un elemento clave de su gestión.

3.1 Fundamentos y premisas para el diseño de un modelo general para la gestión sistemática de la capacitación de los directivos y reservas en la Empresa Pecuaria Martí

Este modelo general (Figura 2), como fundamento del conjunto de procedimientos específicos desarrollados, es considerado como el principal aporte científico de esta Tesis, y constituye la base para la formulación e implementación de la estrategia de capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana (en lo adelante nos referiremos a la capacitación), integrándose como un componente esencial en su proceso de planeación estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Modelo General para la Gestión de la Capacitación de los directivos y reservas en la Empresa Pecuaria Martí.

El modelo propuesto se sustenta sobre las premisas siguientes:

Es apropiado para la empresa ganadera cubana.

Debe existir en la empresa una disponibilidad de información de entrada (*inputs*), así como la posibilidad de captura y/o recopilación de datos internos y sobre los *benchmarks* de desempeño en lo relativo a la capacitación.

La Alta Dirección de la empresa debe estar comprometida con los resultados que genere el modelo.

Debe existir un personal con algún conocimiento sobre gestión de la capacitación y estrategia; en caso de no existir se debe partir de la preparación del personal.

Por su parte, las entradas (*inputs*) consisten en la base informativa necesaria para la implementación del modelo y sus procedimientos, mientras que las salidas (*outputs*) son las informaciones que se obtienen acerca de la situación de la capacitación en la empresa. Asimismo, los diferentes procedimientos específicos se derivaron de las necesidades de carácter metodológico de este modelo para gestionar la capacitación en la empresa ganadera cubana en una secuencia lógica, y los mismos son los siguientes:

Diagnóstico de la Empresa

Diagnóstico del proceso de capacitación

Determinación de las Necesidades de Capacitación de los directivos y reservas (DNC)

Diseño del Plan de Capacitación

Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Plan de Capacitación

3.2 Procedimiento específico para el diagnóstico de la empresa

Para la realización del diagnóstico de la empresa se deben tomar como punto de partida tanto las proyecciones de trabajo del MINAGRI y del Viceministerio de Ganadería y el nivel de desarrollo actual y perspectiva de la organización, como la visión, las estrategias y los objetivos de la misma, posibilitándose mediante dicho diagnóstico conocer los problemas que presenta la empresa, los recursos y las capacidades²⁷ que existen en ella y las causas que originan dichos problemas²⁸, definir probables alternativas para resolverlos y aprovechar los recursos y las capacidades existentes, así como diseñar el plan de trabajo a seguir para ello y los cambios que tienen que preverse. La importancia del diagnóstico radica en que un análisis detenido de los problemas, los recursos y las capacidades de la empresa es una primera aproximación para conocer las necesidades de capacitación existentes y cómo satisfacerlas.

Se considera en este modelo que se debe partir del diagnóstico de la empresa, teniendo en consideración su ambiente externo, ya que en el mismo es posible conocer la existencia de las ofertas tecnológicas y de capacitación, lo cual permite apreciar cuáles problemas pueden ser resueltos mediante la capacitación, para, posteriormente, realizar un análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del proceso de capacitación a los directivos y reservas, así como realizar la DNC.

Para detectar los problemas que existen en una empresa se deben realizar reuniones de trabajo con su Consejo de Dirección ampliado, así como con las áreas de resultados clave y el personal especializado; dichas reuniones se efectúan con el objetivo de determinar los principales problemas que inciden en las diferentes áreas de resultados clave de la empresa.

Los métodos a utilizar en este análisis son los siguientes:

Aplicación del *Brainstorming* (tormenta de ideas) con el Consejo de Dirección ampliado.

A través de esta tormenta de ideas se detectan cuáles son los principales problemas que inciden en las diferentes áreas de resultados clave de la empresa.

Trabajo grupal particularizado con las áreas de resultados clave.

El objetivo de este ejercicio es validar en las diferentes áreas de resultados clave los problemas detectados por el Consejo de Dirección ampliado de la empresa. En este sentido, se somete a consideración el resultado obtenido, el cual está sujeto a los cambios propuestos por todos los participantes en el ejercicio de las diferentes áreas.

En el Cuadro 1 se plasman, de forma resumida, los principales problemas detectados por áreas de resultados clave en la Empresa Pecuaria Martí, objeto de estudio de caso, con sus causas.

²⁷ En esta investigación se hace referencia a los recursos y capacidades debido a la importancia que tienen los mismos para la gestión empresarial, lo cual ha sido potenciado por el desarrollo de la Teoría de los Recursos y Capacidades, tendencia predominante en la Dirección Estratégica de los últimos veinte años.

²⁸ La solución de muchos de los problemas que existen en una empresa pueden ser solucionados o atenuados con la implementación de un plan de capacitación apropiado.

Capítulo III. Propuesta de un modelo general para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas

Cuadro 1. Principales problemas detectados en la Empresa Pecuaria Martí y sus causas.

Principales problemas	Causas que los originan
Insuficiente producción de leche (litros diarios/vaca).	Insuficiencia alimentaria en las UBPC (problemas de agrotecnia, mal manejo del rebaño, insuficiente acuartonamiento de los pastizales, déficit de agua). Deficiente reproducción animal (elevado período interpartal y altas edades de incorporación y en el primer parto) Deficiente motivación en los productores. Indisciplina tecnológica y laboral. Deficiente capacitación.
Baja producción de carne.	Insuficiencia alimentaria en las granjas (problemas de agrotecnia, mal manejo del rebaño, insuficiente acuartonamiento de los pastizales, déficit de agua, alta afectación por aroma y marabú). Sacrificio de animales con bajo peso, debido al déficit de cabezas y a la edad. Deficiente motivación en los productores. Deficiente capacitación.
Insuficiente producción de semillas	Baja productividad (afectación por aroma y marabú, deficiente selección negativa de los bancos de semillas). Desarrollo tecnológico insuficiente (riego, control biológico de plagas y enfermedades, almacenamiento de la semilla, maquinaria, y acuartonamiento). Poca atención al hombre. Insuficiente capacitación.
Insuficiencias en la agricultura urbana	Baja productividad (déficit de riego, poca utilización del control biológico y de materia orgánica, escasez de semillas). Escasa cultura de comercialización. Desarrollo tecnológico insuficiente. Deficiente motivación en los productores. Deficiente capacitación.
Insuficiente comercialización en el sector cooperativo y campesino	Bajos rendimientos agropecuarios (déficit de riego, poca utilización de materia orgánica). Insuficiente sentido de pertenencia en la CPA. Deficiente capacitación.
Deficiencias en la contabilidad	Insuficientes niveles de cobros y pagos, así como del uso de letras de cambio. Insuficientes planificación económica y autonomía de gestión. Escaso nivel de automatización de la contabilidad. Deficiente control interno. Deficiente capacitación.
Deficiente planificación económica	Elevado nivel de dependencia de los niveles superiores del MINAGRI. Insuficientes control interno y nivel de automatización. Insuficiente nivel de contratación. Deficiente capacitación.
Insuficiente capacitación de los Recursos Humanos	Insuficiente vinculación universidad - empresa, debido a la lejanía. Escasos recursos e infraestructura para la capacitación. Insuficiente atención por parte de la Alta Dirección. Insuficiente motivación.
Trabajo deficiente en el Área de Cuadros	Deficiente Política de Cuadros Deficiente evaluación periódica de los cuadros y sus reservas. Insuficiente atención por parte de la Alta Dirección. Insuficiente motivación.
Deficiente control estadístico	Insuficientes control interno y nivel de automatización. Deficiente capacitación.
Trabajo deficiente en el Área de PHT	Falta de medios de protección. Deficiente inventario de riesgos e investigación de los accidentes. Débil Movimiento de Áreas Protegidas. Motivación insuficiente. Falta de instrucción a los trabajadores y sus jefes directos. Deficiente capacitación en el área.
Insuficiente trabajo en el Área de Recursos Humanos	Débil Política de Gestión de los Recursos Humanos. Insuficiente estabilidad de la estructura del área. Fluctuación de la fuerza de trabajo, debido a la escasa motivación y sentido de pertenencia. Poco aprovechamiento de la jornada laboral. Insuficiente evaluación y promoción de los trabajadores. Deficiente capacitación en el área.
Insuficiente trabajo en el Área de OTS	Poco aprovechamiento de la jornada laboral. Inadecuado e insuficiente sistema de vinculación salarial a los resultados. Escasa motivación. Deficiente control de la dirección de la empresa a las unidades de base. Insuficiente programación del trabajo. Deficiente capacitación en el área.
Insuficiente aseguramiento material	Insuficiente nivel de recursos, debido al bajo nivel de ingresos en divisas y a la deficiente estrategia de comercialización. Insuficientes asignaciones de combustibles y otros recursos.
Escasa atención al hombre	Insuficiente motivación. Inadecuado control por parte de la Alta Dirección. Alimentación insuficiente y de baja calidad, así como deficiente servicio de comedor. Deficiente abastecimiento de ropa y calzado de trabajo. Inadecuado sistema de emulación y estimulación.

Una vez conocidos los problemas, se utiliza el principio de Pareto, teniendo en consideración que esta técnica tiene su punto de partida en que, frecuentemente, sólo algunas causas de los problemas que tiene una organización provocan la mayor parte de las consecuencias negativas; es decir, de las causas que provocan un problema, el 20 % de ellas, aproximadamente, contribuyen con un 80% de las dificultades. Esta técnica permite prestarle atención a los problemas más importantes²⁹, y a partir de esto se realiza un análisis de las causas que los originan, trazándose los objetivos, las estrategias y acciones a desarrollar para su solución.

Considerando los problemas detectados y sus causas en la empresa en estudio de caso, se trazaron un total de 13 objetivos, de los cuales 10 de ellos abordaban el componente de capacitación; de las 57 estrategias trazadas, 34 están relacionadas con la capacitación; y de un total de 138 acciones, 89 están encaminadas a dar solución a los problemas a partir de la capacitación (ver Anexo I).

3.2.1 Valoración de los resultados del análisis DAFO de la empresa

Con el propósito de conocer las relaciones internas y externas más relevantes para el desempeño y el cumplimiento del objeto social de la organización, se hace necesario construir la matriz DAFO.

Después de definir los subsistemas y áreas claves de la empresa se procede al análisis interno, definiendo sus puntos fuertes y débiles, para, posteriormente, valorar sus relaciones con el entorno y definir las amenazas y las oportunidades.

Para ello, se emplea el método de trabajo grupal, realizándose una tormenta de ideas con los miembros del Consejo de Dirección de la empresa. En el caso de la Empresa Pecuaria Martí se alcanzaron los siguientes resultados:

Fortalezas

- Infraestructura
- Fuerza de trabajo laboral y técnica
- Raza ganadera que predomina en la empresa
- Cohesión de los trabajadores
- Valores éticos de los trabajadores

Debilidades

- Insuficiente atención al hombre
- Poco nivel de capacitación del personal
- Insuficiente autonomía de gestión en la captación de divisa
- Insuficiente nivel tecnológico y de medios de transporte
- Predomina lo urgente en la gestión de la empresa
- No existe una cultura de planeación
- No están definidas las competencias laborales

Amenazas

- Bloqueo de los EUA
- Indisciplina social en el entorno
- Sistemas externos de estimulación que inciden en la permanencia de la fuerza laboral
- Alto nivel de centralización de los recursos y la gerencia
- Meteorismo (incidencias del clima: sequía)

Oportunidades

- Garantía de mercado
- Prioridad estatal
- Sistema económico y social imperante en Cuba
- Ubicación geográfica de la fuerza de trabajo

3.3 Procedimiento para el diagnóstico del proceso de capacitación

A través de este diagnóstico se puede apreciar la situación del proceso de capacitación de la empresa, con el objetivo de conocer como se realiza el mismo y las limitaciones que presenta, y para ello se proponen los pasos siguientes:

²⁹ Este ha sido el enfoque recomendado por Goldratt (1993) en su Teoría de las Limitaciones, la cual promueve enfatizar en las limitaciones o problemas que más inciden en los resultados de la empresa.

Paso 1. Análisis de los objetivos de la empresa

Este análisis permite conocer hacia y hasta donde quiere llegar la empresa en un momento dado, plasmándose dicha visión en un conjunto de objetivos que posibiliten alcanzarla, lo cual exige la definición de los objetivos empresariales para un período de tiempo³⁰ por parte del Consejo de Dirección, si los mismos no existen; resulta clave que en este conjunto de objetivos existan algunos enfocados a satisfacer las necesidades de capacitación; dichos objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad, con lo que se conforma la base de la planeación y se da sentido y orientación a todo el proceso.

Al respecto, Goldsmith y Cloke (1998), al referirse a las características de los objetivos, señalan que los mismos deben ser:

- Medibles e identificables
- Prácticos y basados en actividades reales, siendo lo más específicos posibles
- Relacionados con las necesidades del cliente y con las estrategias, los recursos humanos y materiales, las metas y los procesos de trabajo de la organización
- Alcanzables en un año
- Específicos en cantidad y calidad
- Valorables en el tiempo, mediante indicadores

Por su parte, Rodríguez y Alemañ (1998) describen al objetivo como un estado, situación o resultado futuro que un conjunto de actores se plantea lograr, y si los mismos se relacionan con una organización, se estaría hablando de objetivos de la organización. Para estos autores, los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos, constituyendo la expresión de un propósito a obtener; además, señalan que estos deben ser realistas y medibles, para poder apreciar exactamente cual es el desfase o brecha a cubrir y facilitar la evaluación y el control.

El análisis de los objetivos permite conocer en que se deben preparar los directivos y sus reservas, que tiene que hacer la empresa y qué brecha o necesidad de capacitación tienen los mismos para cumplir con los objetivos de la organización, o sea, qué conocimientos y habilidades necesitan para dar cumplimiento a dichos objetivos.

En la empresa objeto de estudio se trabaja por planes de trabajo clásicos y no con la denominada “Dirección por Objetivos”, lo cual debe resaltarse como negativo, ya que los momentos actuales - caracterizados por el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, una fuerte tendencia hacia la globalización del mercado, así como las nuevas exigencias de la fuerza laboral -, impulsan a las organizaciones a ser más innovadoras y tener una visión estratégica que les permita apreciar el futuro, anticipar necesidades y planificar estrategias tendentes a la satisfacción de esas necesidades, e incluso a generar su futuro.

Por otra parte, se debe contar con un personal con unas capacidades altamente flexibles y con una mayor disposición a generar cambios que faciliten un eficiente y eficaz cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante el desarrollo de estrategias acertadas. En este sentido, es recomendable que en la empresa objeto de estudio de caso se establezca la Dirección por Objetivos, para lo cual se debe culminar con el ejercicio estratégico que vienen realizando con este propósito.

Paso 2. Determinación de la situación actual de la capacitación en la empresa

A través del diagnóstico de la situación actual de la capacitación en la empresa se puede valorar qué problemas inciden en este proceso mediante la aplicación de un cuestionario, diseñado en esta investigación (ver Anexo II), en el marco del Consejo de Dirección de la empresa y en reuniones de las diferentes subdirecciones. Con la información que se obtenga, el responsable de capacitación, con la colaboración o no de un consultor externo, podrá evaluar la situación y proponer acciones de solución a los problemas detectados.

Los resultados obtenidos con la aplicación de este cuestionario a 50 directivos y reservas en la empresa en estudio de caso indican que:

Un 58% de los encuestados manifestaron no conocer el plan de capacitación de la empresa; y de ellos, un 44% manifestó que no se lo habían comunicado por falta de divulgación del mismo, mientras que el resto lleva poco tiempo trabajando o no tiene participación en su elaboración.

Al preguntarle si tenían conocimiento de su plan de capacitación individual, sólo un 52% de los encuestados respondió afirmativamente.

³⁰ Para la implementación de este paso se propone un horizonte de 3 a 5 años.

En cuanto a la propuesta del plan de capacitación individual, un 38% de los encuestados manifestó que desconocían por quien fue propuesto el mismo, un 22% opinó que fue acordado entre él y su jefe, un 18% señaló que fue propuesto por su jefe, por el colectivo de trabajo (12%) y el 10% planteó que fue propuesto por él.

Al referirse si priorizaban el plan de capacitación en relación con las demás tareas de trabajo, un 44% manifestó que lo hacían a veces, sólo un 21% declaró que sí y un 14% consideró que casi nunca o nunca; asimismo, sólo el 36% dedica tiempo a pensar en su superación individual, lo cual indica que dicho tema no constituye una prioridad.

Sólo el 30% de los encuestados consideran que la empresa le da prioridad a la capacitación de los trabajadores; mientras que solamente un 42% cree adecuado el sistema de capacitación de la empresa.

En cuanto al cumplimiento del plan de capacitación por cada encuestado, el 64% considera las necesidades de la empresa y el 34% su propia prioridad, quedando un 2% restante que tiene en su consideración la dada por su jefe superior.

El 84% de los encuestados tiene el criterio que el nivel de capacitación de los trabajadores de la empresa es regular o malo (66 y 18%, respectivamente).

Solamente el 30 % de los encuestados declara que su jefe revisa frecuentemente su plan de capacitación, e incluso el 36% plantea que rara vez o nunca lo hace éste; y sólo el 54% considera que se evalúa sistemáticamente el cumplimiento de dicho plan.

En resumen, el procesamiento de dicho cuestionario permitió obtener una fotografía del estado de la capacitación de la empresa objeto de estudio, apreciándose un desconocimiento del plan de capacitación individual y de la empresa, el cual no es una prioridad tanto para las personas como para la empresa, un inadecuado nivel de capacitación de los trabajadores y una escasa revisión de dicho plan por parte de los jefes, y la evaluación de su cumplimiento es poco frecuente.

Adicionalmente, con el objetivo de complementar la información obtenida con el anterior cuestionario es provechoso revisar las actas del Consejo de Dirección para conocer la atención que se le brinda a este tema en el mismo. En tal sentido, en la empresa objeto de estudio se revisaron las actas del Consejo de Dirección (C/D) de los años 2002 y 2003, apreciándose en las mismas que sólo en dos ocasiones se trató el tema de la capacitación, así como, otras dos veces, de forma indirecta, al evaluarse la política de cuadros.

En este sentido, se puede plantear que el tema de capacitación, cuando es analizado en el C/D, no se discute con profundidad y se hace una valoración del número de actividades que realizan en este sentido, sin profundizar en el cumplimiento del plan de capacitación de la empresa; por otra parte no se toman acuerdos al respecto.

Paso 3. Análisis del proceso de capacitación de los directivos y reservas

A través de este análisis se pueden conocer las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades que inciden en el proceso de capacitación de los directivos y reservas, así como conocer las acciones formativas internas que deben ser emprendidas para garantizar un proceso eficaz de la capacitación. Para ello, se proponen seguir los siguientes pasos:

1ro. Reunión con el Consejo de Dirección Ampliado para determinar, mediante una tormenta de ideas, las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades que inciden en el proceso de capacitación de los directivos y reservas.

Los resultados alcanzados en la empresa objeto del estudio de caso fueron los siguientes:

Fortalezas

Disponer de un local para la capacitación.

Directivos y reservas con un adecuado nivel de calificación.

Disponer de un personal calificado con posibilidades para capacitar al resto de los trabajadores.

Debilidades

Desconocimiento de las ofertas de superación para los cuadros de la empresa.

No adecuada preparación de los formadores.

No existen todos los medios para desarrollar una adecuada capacitación.

Mala selección del personal para asumir funciones como directivos.

No se trabaja ni se le da seguimiento a la preparación de la reserva de los directivos y otros cuadros.

Existen muchas tareas colaterales que entorpecen el desarrollo de los directivos.

No está determinada la matriz de competencia de los puestos de trabajo.

La planificación del tiempo es deficiente.

No existencia de suficientes medios informáticos.

Amenazas

Exceso de reuniones y actividades externas no programadas.

Poca garantía de los recursos para trabajar.

Dificultades con el servicio de transporte del país.

Oportunidades

Disponer de una Sede Universitaria Municipal y de otros programas educativos.

Vínculos con la Universidad de Matanzas y centros de investigación de la provincia.

Contribución de las Escuelas del PCC en la preparación de los cuadros y reservas.

2do. Identificar las barreras que inciden en el proceso de capacitación de los directivos y reservas.

La identificación de las barreras constituye la premisa para el análisis de las causas que la originan, lo que es, al mismo tiempo, un paso esencial para hacer conciencia a toda la organización de que la capacitación requiere de la colaboración de todos los niveles y áreas, partiendo del hecho de que todas las actividades de la empresa, tarde o temprano, necesitaran de capacitación. Para que la capacitación se convierta en una inversión generadora de valor y competitividad, es necesario que toda la organización comprenda el papel clave que tiene esta función para la misma, hasta llegar a convertirla en una "organización que aprende".

Al respecto, Solé y Mirabet (1997) señalan que la inclusión de la capacitación en la estrategia empresarial será frágil, si la misma no está respaldada por un sistema de gestión para esta función, por lo que la estrategia de la empresa y la gestión de la capacitación deben evolucionar conjuntamente; de no ser así, y de persistir mentalidades estrechas en la organización respecto a su papel, la situarán a un nivel donde los rendimientos serán escasos, dando así la razón incluso a quien la considera un complemento molesto, pero inevitable.

Se introdujo el término "barreras" en el análisis de la problemática de la capacitación, en general, y de los directivos y reservas, en particular, a partir de dos consideraciones:

La experiencia personal de la autora en el trabajo con las empresas ganaderas y en la gestión de la capacitación ha permitido apreciar la presencia de factores causales de incumplimientos de los planes de capacitación, aunque los mismos estén bien concebidos y se realicen esfuerzos organizativos bien instrumentados.

La utilización de este término en otros trabajos vinculados a la problemática de la capacitación (Solé y Mirabet, 1997, Anónimo, 2001).

Dichas barreras pueden ser de carácter psicológico, material, organizativo, económico, etc., pudiendo definirse como aquellos elementos de carácter objetivo o subjetivo que obstaculizan la incorporación y permanencia de aquellas personas que han sido previstas para participar, en condición de alumnos, en un proceso de formación o capacitación. Para determinar las barreras en la empresa objeto de estudio se realizó un ejercicio grupal con su Consejo de Dirección ampliado, a través de una tormenta de ideas.

Barreras

Lejanía entre la empresa y los oferentes de la capacitación.

Escasez de medios de transporte.

Situación económica familiar, que no favorece la ausencia del potencial capacitado.

Limitada iniciativa de la empresa en la búsqueda de alternativas de capacitación.

Poco interés por la capacitación por parte de algunos directivos.

Alta edad de los directivos, en sentido general.

Horarios mal concebidos para la capacitación.

Hay que tener en consideración que tanto en la definición como en los elementos identificados como barreras, el criterio de asignarle a una barrera una categorización objetiva o subjetiva es relativo y está en dependencia de la apreciación de cada persona.

3.4 Procedimiento para la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) individuales de los directivos y reservas

La DNC debe ser un proceso continuo, integral y permanente, debiendo convertirse en un modo de actuación esencial desde el punto de vista de la Estrategia de Recursos Humanos de la empresa, debido al impacto que provocará la introducción de nuevas tecnologías y procedimientos en la misma, por lo que todo sistema de capacitación deberá tenerla en consideración para poder identificar la brecha que existe respecto al perfil ideal definido de cada puesto de trabajo, lo que va a evidenciar los requerimientos en los contenidos que realmente necesita el personal con el fin de lograr que la capacitación contribuya a dotar a la empresa del personal idóneo en la actualidad y para su desarrollo prospectivo. O sea, que al tratar las necesidades de capacitación en esta investigación, nos estamos refiriendo a la carencia que tienen los directivos y reservas

para desempeñar su trabajo actual y futuro, de manera adecuada, dentro de la organización en que laboran y, sobre la base de ello, desarrollar acciones, con el objetivo de prepararlos para un mejor desempeño actual y perspectivo.

¿Qué procesos son los más apropiados para realizar la DNC?

Al respecto, Solé y Mirabet (1997), sugieren procesos formales e informales. Los procesos formales, asociados a la determinación de competencias, buscan comparar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo a las exigencias de su puesto de trabajo, previamente definidas según los objetivos de la empresa, con el fin de conocer las diferencias entre el perfil deseable y el real del trabajador y lograr a través de la capacitación la aproximación de la función del trabajador con su desempeño; mientras que los procesos informales están relacionados con un conjunto de procedimientos que, de forma “indirecta” y no “exhaustiva”, diferencian entre “perfiles ideales” y “situaciones reales” que eventualmente pueden resolverse mediante acciones de capacitación.

¿Cómo escoger el mejor procedimiento a seguir?

De acuerdo con lo planteado por estos autores, para escoger el procedimiento a seguir se deben considerar: el tamaño de la empresa, la capacidad de personal de su Departamento de Recursos Humanos, la situación económica de la empresa, la urgencia de sus problemas, el nivel de estabilidad del mercado en que ésta concurre, así como sus planes estratégicos.

El proceso formal exige experiencia y recursos, siendo válido para las medianas y grandes empresas competentes, con diseños de organización burocrático-productivo y que disponen de un potente departamento de recursos humanos³¹; mientras que los procedimientos informales son más adecuados para las pequeñas y medianas empresas, especialmente cuando:

Los puntos débiles de la empresa son más evidentes y comprometen su futuro, es decir, los problemas de la empresa requieren de una solución inmediata.

La empresa se encuentra en una situación de cambios profundos debido a: cambios organizativos, la incorporación de nuevas tecnologías, la aparición de nuevos productos, la puesta en marcha de nuevas instalaciones y equipos, así como la utilización de nuevos métodos o técnicas que implican cambios en las profesiones y los oficios.

Considerando estos criterios, se tomó la decisión de que, en la empresa objeto de estudio de caso, el proceso más adecuado para la DNC era el informal, debido a las siguientes características:

Escasa experiencia y recursos.

No dispone de un potente Departamento de Recursos Humanos.

Los puntos débiles de la empresa son evidentes y comprometen su futuro, es decir, los problemas requieren de una solución inmediata, tal como se demostró en el Epígrafe 3.2.

La empresa se encuentra en un proceso de cambio organizativo – la transición a un sistema de dirección por objetivos, la subordinación de la Granja de Cultivos Varios hacia otra empresa y la incorporación de la Granja Urbana bajo la dirección de la empresa estudio de caso. -, de cambio tecnológico – con la incorporación de nuevas tecnologías de producción, tales como los sistemas silvopastoriles y los bancos forrajeros con morera y *king grass* CT-115 y CT-169 -, así como los nuevos conocimientos que demanda la aplicación de dichas tecnologías.

Asimismo, Solé y Mirabet (1997) señalan que los procesos informales pueden clasificarse en seis grupos:

Los problemas de la empresa (PROBLEMA).

Los proyectos según la estrategia de cambio (CAMBIO).

Los oficios y las profesiones. (OFICIOS).

Los deseos del personal (PETICION).

Los cambios culturales (CULTURA).

Análisis del proceso (PROCESO).

En el caso de la empresa objeto de estudio, se utilizaron el primero y el cuarto proceso informal de DNC, o sea, el “PROBLEMA” y la “PETICIÓN”, valorándose que los mismos eran los que más se adecuaban a las condiciones reales de esta empresa.

Sin entrar en un análisis exhaustivo de la organización en estudio, mediante el proceso “PROBLEMA” se procede a listar algunos de los problemas más evidentes en la empresa y a detectar entre ellos los que podrían

³¹ Este no es el caso de la mayoría de las empresas ganaderas cubanas.

resolverse o atenuarse mediante la capacitación; no obstante, hay que tener presente que la capacitación no puede «resolverlo todo» y que a largo plazo la identificación y el análisis de los problemas no será la única fuente de detección de necesidades de capacitación. La autora considera que el proceso "PROBLEMA" es aconsejable utilizarlo como una primera aproximación para la elaboración de un Plan de Capacitación y como un argumento que puede ayudar a ganar la confianza de la Alta Dirección.

La determinación de los principales problemas se realizó en la etapa de diagnóstico de la empresa objeto de estudio, lo cual se muestra en el Epígrafe 3.2. A partir de los resultados obtenidos se realizó una valoración de los problemas mediante la aplicación del instrumental matricial (Zamora, 1987), a través de las matrices siguientes:

Matriz ABC

Esta matriz permite determinar si el problema es interno, interno-externo o externo, lo cual permite tener una noción de la envergadura de cada problema.

Matriz de costo y beneficio

A través de esta matriz se puede conocer si la solución del problema posee un alto o bajo costo o un alto o bajo beneficio.

Matriz de impacto

Permite conocer si resolver el problema constituye un alto o bajo impacto para la empresa.

Matriz de objetividad

Posibilita conocer si resolver el problema constituye una dificultad o una deficiencia. En tal sentido, la dificultad es cuando el problema está dado a aspectos objetivos con la incidencia posible de recursos, y medios; mientras que una deficiencia es cuando el problema se debe a dificultades relativas a la actitud personal, insuficiencia que obedece a problemas subjetivos.

Matriz de premura

Permite apreciar si la solución del problema es mediata o inmediata. Se considera mediata cuando la solución del problema tiene un lapso de uno a diez años, mientras que inmediata es cuando hay que buscarle solución de inmediato, en el momento.

Cada problema es valorado por cada una de estas matrices, y se determina si su solución se puede realizar o no a través de acciones de capacitación.

En el Anexo III se muestra el resultado de la aplicación de las matrices valorativas a cada problema detectado por áreas de resultados claves y direcciones estratégicas; mientras que en Anexo IV se resumen los resultados alcanzados, detectándose que existen un total de 232 problemas, de los cuales 168 requieren de acciones de capacitación para su solución o atenuación; predominan respecto al total, los problemas internos (59,9%), los problemas de un bajo costo y un elevado beneficio (67,7% y 99,6%, respectivamente), los problemas que constituyen deficiencias (69,0%) y los problemas cuya solución tiene que ser inmediata (74,6%). También se detectó que el 72,4% de los problemas pueden tener solución con acciones de capacitación.

Con la finalidad de complementar la información obtenida a través del proceso "PROBLEMA" se utilizó, además, el relativo al criterio de las personas, o sea, el proceso "PERSONAL", el cual, según Solé y Mirabet (1997), trata de ayudar a detectar los vacíos de capacitación a través de las necesidades sentidas y manifiestas por el personal de la empresa, lo que complementa al conjunto de informaciones de que disponen los ejecutivos para tomar decisiones.

Este proceso conduce a la confección de un inventario de necesidades de capacitación expresada por los trabajadores de la empresa, que en nuestro caso estuvo enmarcada a los directivos y reservas, así como otros dirigentes no catalogados como cuadros. Para obtenerlas, se utilizó un cuestionario (ver Anexo V), en el que se le preguntó a 50 directivos – catalogados como cuadros –, reservas y otros dirigentes, lo que representa el 43,8% del total – valor representativo de la población –, sobre la capacitación que necesitaban, quienes debían responder utilizando una escala *Likert* de cinco puntos, partiendo de los cinco componentes y programas de la preparación y superación de los directivos y reservas, enmarcados en los siguientes temas, de acuerdo como lo establece la Estrategia para la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Ministerio de la Agricultura:

- la preparación económica,
- la preparación en dirección,
- la preparación para la defensa,
- la preparación política,
- la preparación técnica y profesional,
- los programas jurídico y de medio ambiente.

Dicho cuestionario, aplicado a 50 directivos, reservas y dirigentes, fue procesado mediante el paquete estadístico SPSS, lo que permitió obtener una importante información la cual se resume a continuación:

El interés por una capacitación del personal directivo y sus reservas de la empresa en temas como la contabilidad, las finanzas y la gestión de costos no es elevado, pues sólo entre el 34 y el 50% de los 50 encuestados los valoraron con 4 ó 5 puntos.

Relativo a los tópicos sobre Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica, entre el 36 y el 40% de los mismos le dan una alta importancia, pero tampoco es despreciable el porcentaje que no considera un enfoque estratégico (52 y 58%, respectivamente).

Menor interés existe con relación a las temáticas vinculadas con las relaciones humanas, incluyendo la comunicación interpersonal, las técnicas de trabajo grupal y de negociación, así como la solución de conflictos, ya que los encuestados que le dan un alto valor a las mismas no superaron el 28%.

En cuanto a la capacitación sobre técnicas de gestión, los encuestados le dieron una mayor importancia a las técnicas de solución de problemas (52%) y a las funciones de dirección (46%), siendo menor en el resto de las temáticas.

Sin embargo, entre el 42 y el 70% de los 50 encuestados le concedieron una alta importancia a la capacitación relativa a la preparación política y para la defensa, que fueron las temáticas

más atractivas, lo cual, es considerado por la autora, que se debe a que son las que tradicionalmente se les han orientado a las empresas desde los niveles superiores, tanto partidistas, como gubernamentales y desde el MINAGRI.

Con relación a la capacitación técnico - profesional en el tema de la gestión de los 50 directivos, reservas y dirigentes, la mayor importancia se le concedió a la computación (el 60% de los encuestados), sin embargo, se le concedió mucha menor importancia a las técnicas de gestión empresarial, al Perfeccionamiento Empresarial, los Recursos Humanos y la Protección e Higiene del Trabajo. Pero la situación más crítica está en los temas de capacitación relativos al idioma inglés, la calidad, la dirección integrada de proyectos, la organización de archivos y la cultura y el comportamiento organizacional (entre el 64 y el 76% le asignaron una escasa importancia), lo cual se explica, a criterios de la autora, por el escaso interés y necesidad que han tenido los mismos en las empresas ganaderas³².

Lo sorprendente fue, al determinar las necesidades de capacitación relativas a la producción de alimento animal y al manejo del rebaño que tenían los directivos, reservas y dirigentes³³ que desempeñan estas tareas en la empresa en estudio de caso. Entre el 66 y el 78% de los encuestados le brindaron una baja importancia a la capacitación en temas vitales para la empresa, y que constituyen causas de los problemas que presenta la misma, como los siguientes: 1) Agroecología de los pastos y forrajes, 2) Manejo y utilización de los pastos para la alimentación animal, 3) Producción animal sostenible, 4) Uso de árboles y arbustos forrajeros, 5) Producción de semillas, 6) Producción de leche y de carne, 7) Reproducción, 8) Manejo de ovinos, 9) Nutrición animal y 10) Balance alimentario, no brindándole una alta importancia a ninguno de los temas propuestos en el cuestionario.

Asimismo, para obtener una información más precisa sobre las necesidades que tienen tanto la Alta Dirección de la empresa y de las granjas y UBPC como los especialistas de la Subdirección de Producción se procesó la información brindada por los mismos en una segunda corrida con el SPSS lo cual posibilitó obtener una similar información a la anterior, la que se resume a continuación:

El interés por una capacitación del personal directivo de la empresa y especialistas productivos en temas como la contabilidad, las finanzas y la gestión de costos no es elevado, pues sólo entre el 31 y el 44% de los 16 encuestados los valoraron con 4 ó 5 puntos.

Relativo a los tópicos sobre Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica, entre el 50 y el 56% de los mismos le dan una alta importancia, pero tampoco es despreciable el porcentaje que no considera un enfoque estratégico (37,5 y 43,8%, respectivamente).

Menor interés existe con relación a las temáticas vinculadas con las relaciones humanas, incluyendo la comunicación interpersonal, las técnicas de trabajo grupal y de negociación, así como la solución de conflictos, ya que los directivos encuestados que le dan un alto valor a las mismas no superaron el 44%, pero generalmente oscilaron entre el 19 y el 31%.

³² Un mercado cautivo nacional como el de la leche y la carne, en el que la demanda es muy superior a la oferta, no exige calidad; el conocimiento de otros idiomas no es una necesidad cuando no se compite ni periódicamente se establecen relaciones con empresas extranjeras; la organización de archivos es una tarea que está en las responsabilidades de las secretarías; mientras que la Dirección Integrada de Proyectos y la Cultura y el Comportamiento Organizacional son temas vírgenes entre los directivos de las empresas agropecuarias.

³³ Los encuestados incluyeron al Director General, el Director, los Subdirectores de Producción y Mecanización, los Jefes de Alimentación, Agroecología, Sector Campesino, Agricultura Urbana y la Finca Forrajera a nivel de empresa, el Médico Veterinario Principal, varios Administradores de Granjas y UBPC, así como Jefes de Producción de las mismas.

En cuanto a la capacitación sobre técnicas de gestión, los encuestados le dieron una mayor importancia a las técnicas de solución de problemas (62,5%) y a las funciones de dirección (50,1%), siendo menor en los casos del uso del tiempo, y las técnicas para la toma de decisiones y la realización de reuniones (43,8%). Sin embargo, se le concedió una escasa importancia a temas como la delegación de autoridad, las técnicas de marketing y habilidades para vencer la resistencia al cambio, en los cuales los encuestados que otorgaron valores entre 0 y 2 (escasa importancia) representaron entre el 63 y el 75%.

Sin embargo, entre el 57 y el 78% de los 16 encuestados le concedieron una alta importancia a la capacitación relativa a la preparación política y para la defensa, siendo las temáticas más atractivas, lo cual es considerado por la autora que se debe a que son las que tradicionalmente se les han orientado a las empresas desde los niveles superiores, tanto partidistas, gubernamentales y como del MINAGRI.

Con relación a la capacitación técnico - profesional en el tema de la gestión de los 16 encuestados, la mayor importancia se le concedió al Perfeccionamiento Empresarial, la computación y los Recursos Humanos (con valores que variaron entre el 62 y 68% de los encuestados), sin embargo, se le concedió mucha menor importancia a las técnicas de gestión empresarial y de Protección e Higiene del Trabajo. Pero la situación más crítica está en los temas de capacitación relativos al idioma inglés, la calidad, la dirección integrada de proyectos, la organización de archivos y la cultura y el comportamiento organizacional (entre el 75 y el 87% de los encuestados le asignaron una escasa importancia), lo cual se explica, a criterios de la autora, por el escaso interés y necesidad que han tenido los mismos en las empresas ganaderas³⁴.

Al determinar las necesidades de capacitación relativas a la producción de alimento animal y al manejo del rebaño (temas que tradicionalmente han sido tratados en las empresas ganaderas cubanas) que tenían los directivos y reservas³⁵ que desempeñan estas tareas en la empresa en estudio de caso se encontró que entre el 62 y el 75% de los encuestados le brindó una baja importancia a la capacitación en temas vitales para la empresa, y que constituyen causas de los problemas que presenta la misma, como los siguientes: 1) Agrotecnia de los pastos y forrajes, 2) Manejo y utilización de los pastos para la alimentación animal, 3) Producción animal sostenible, 4) Uso de árboles y arbustos forrajeros, 5) Producción de semillas, 6) Producción de leche y de carne, 7) Reproducción y 8) Manejo de ovinos; asimismo, dichos encuestados le asignan una baja importancia, aunque en menor medida que a los temas anteriores, a la nutrición animal (56,3%) y al balance alimentario (43,8%), no brindándole una alta importancia a ninguno de los temas propuestos en el cuestionario.

La información obtenida mediante las dos corridas con el SPSS es muy similar, lo cual indica que no existen diferencia entre los criterios que poseen sobre las necesidades de capacitación tanto los directivos, reservas y dirigentes de la empresa como su Alta Dirección y los especialistas vinculados con el proceso productivo.

Por otra parte, con el objetivo de conocer la prioridad dada a cada uno de los temas de capacitación, se aplicó un cuestionario a dicha población, utilizándose una escala Likert de siete puntos, el cual también fue procesado con el, obteniéndose los resultados siguientes:

A pesar de que los 50 encuestados tenían un espectro de siete valoraciones posibles, donde 1 significaba una mayor prioridad, más del 80% no respondió, lo cual, a criterios de la autora, significa no estar interesado en responder o no tenían claridad para asignar una prioridad a los temas más importantes en los que recibir capacitación.

De los 46 temas, en sólo dos de ellos más del 20% de los encuestados le asignaron una alta prioridad (puntuaciones entre 1 y 3 puntos), los cuales eran Dirección por Objetivos (32%) y Computación (24%). Ello indica que el criterio de los directivos, sus reservas y dirigentes en la empresa objeto de estudio de caso no aporta información relevante para la DNC, debiendo concentrarse en los problemas que presenta la misma.

Asimismo, en cuanto al aspecto jurídico, al preguntarles a los encuestados si conocían los derechos y obligaciones de su cargo o puesto de trabajo, un 64% manifestó que todos, un 28% que algunos y el 8% que no tenían conocimientos. Por otra parte, cuando se le pregunto si conocían la instrumentación jurídica que norma la actividad de la empresa, sólo un 56% dijo que sí, un 32% parcialmente y el 12% manifestó que no.

Con relación al Medio Ambiente, al preguntarles a los encuestados si habían recibido orientaciones, seminarios o talleres acerca del uso adecuado del medio ambiente, un 38% manifestó que no, un 32% señaló que algunos y sólo un 30% dijo que sí. Respecto a que si se controlaba adecuadamente en la empresa las

³⁴ Un mercado cautivo nacional como el de la leche y la carne, en el que la demanda es muy superior a la oferta, no exige calidad; el conocimiento de otros idiomas no es una necesidad cuando no se compite ni periódicamente se establecen relaciones con empresas extranjeras; la organización de archivos es una tarea que está en las responsabilidades de las secretarías; mientras que la Dirección Integrada de Proyectos y la Cultura y el Comportamiento Organizacional son temas vírgenes entre los directivos de las empresas agropecuarias.

³⁵ Los encuestados incluyeron al Director General, el Director, los Subdirectores de Producción y Mecanización, los Jefes de Alimentación, Agrotecnia, Sector Campesino, Agricultura Urbana y la Finca Forrajera a nivel de empresa, el Médico Veterinario Principal, varios Administradores de Granjas y UBPC, así como Jefes de Producción de las mismas.

directivas y orientaciones en lo relacionado con el medio ambiente, solamente un 56% de los encuestados dijo que sí.

De estos resultados se deduce que en la empresa hay conocimiento de los derechos y obligaciones del cargo o puesto de trabajo y de la instrumentación jurídica que norma la actividad de la empresa, pero existen dificultades relacionadas con las directivas y orientaciones en lo relacionado con el medio ambiente, así como con la impartición de seminarios y talleres sobre este tema.

En tal sentido, la autora considera la necesidad, coincidiendo con Solé y Mirabet (1997), de que este proceso se debe combinar con otros métodos de determinación de necesidades; por ejemplo, identificar previamente, más o menos de manera general, vía «objetivos» («FORMAL») o vía «problemas» («PROBLEMA»), como se realizó en esta investigación, los ejes prioritarios del Plan de Capacitación. Posteriormente, se recogen, mediante un cuestionario, las necesidades de capacitación que los directivos creen tener, disponiéndose de esta forma de las necesidades de capacitación y tratándose de establecer comparaciones entre las necesidades expresadas por el personal con las detectadas por la empresa.

Para la DNC de los directivos y reservas, en esta investigación se consideraron otras técnicas, tales como las siguientes:

Entrevistas a una muestra que abarcó el 50% de los directivos y reservas encuestados – 25 – (en la cual se incluyeron al Director de la empresa y sus Subdirectores), la cual permite obtener información que refuerza la obtenida en el cuestionario, así como relativa al trabajo directivo - reserva. La guía de entrevista se muestra en el Anexo VI.

El 64% de los encuestados (16) considera que el trabajo con la reserva es insuficiente, siendo prioritario que se asesore, se les asigne tanto tareas como recursos y se controle el desempeño de los miembros de ésta, así como se les capacite, se les atienda y estimule.

Aplicación de observaciones estructuradas para detectar insuficiencias que podrían ser resueltas mediante acciones de capacitación, permitiendo esta técnica identificar evidencias generales de problemas, el desempeño inadecuado y las prácticas de trabajo erróneas. La guía de observaciones se muestra en el Anexo VII.

Dicha observación puede ser lograda mediante la participación en los Consejos de Dirección de la empresa y en reuniones de las áreas de resultados clave, teniendo el objetivo de observar el comportamiento y las habilidades directivas de los participantes que son directivos y reservas. En el caso de la empresa objeto de estudio se apreció que, como regla general, en los directivos y sus reservas no existen habilidades de dirección y que el análisis de los problemas, sus causas y la solución que requieren es, mayormente, superficial y poco reflexivo, formalizado y participativo.

Por otra parte, también se utilizaron otros instrumentos tales como:

Revisión documental

Esta incluye:

Revisión de evaluaciones anuales de los directivos que poseen la categoría de Cuadros, con el objetivo de determinar qué señalamientos podían ser resueltos con acciones de capacitación.

En la revisión de las evaluaciones realizadas durante dos años se pudo apreciar que sólo en el 46,1 % de las mismas se recomendaba la capacitación de sus reservas y únicamente en el 30,8 % se sugería que el cuadro se capacitara.

Revisión de actas del Consejo de Dirección y de la Comisión de Cuadros para determinar los señalamientos, las dificultades y las incongruencias que podían ser resueltas con acciones de capacitación.

En este sentido, se revisaron las actas correspondientes al Consejo de Dirección durante los años 2002 y 2003, en las que se detectaron que los principales problemas de la empresa fueron los que se muestran en la tabla 9, los cuales concuerdan con los detectados en el trabajo grupal realizado durante el Paso 1 del modelo propuesto, relativo al diagnóstico de la empresa. Asimismo, se revisaron las actas de la Comisión de Cuadros de la empresa, en las que se detectaron como principales dificultades las relativas a las cuentas por cobrar y pagar, la capacitación de los directivos y reservas, así como la calidad en sus evaluaciones anuales y el completamiento y atención de la reserva.

Revisión de la Estrategia de Capacitación de los Cuadros, Reservas y Dirigentes de la empresa

En la empresa objeto de estudio de caso existe una Estrategia de Capacitación de los Cuadros, Reservas y Dirigentes en el período 2003-2006, la cual abarca la preparación tanto política, técnico-profesional, económica,

Capítulo III. Propuesta de un modelo general para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas

de dirección como para la defensa, con su respectivo sistema de control y evaluación de su cumplimiento. Dicha estrategia fue diseñada para dar solución a las limitaciones existentes en dicha entidad, no obstante, la misma se encuentra en los primeros estadios de implantación, pudiendo ser potenciada con la aplicación del modelo propuesto en esta Tesis de Maestría.

Tabla 9. Principales problemas de la Empresa Pecuaria Martí detectados en las actas del Consejo de Dirección y de la Comisión de Cuadros.

Problemas	Posibilidad de solución a partir de la capacitación.
Pérdidas económicas, influidas por gastos superiores a lo planificado, sobre todo en las granjas de ceba.	Gestión de costos para la toma de decisiones.
Insuficiente producción de alimento animal.	Agrotecnia de pastos y forrajes. Conservación de forrajes. Utilización de subproductos agroindustriales.
Deficiente manejo del rebaño.	Manejo de rumiantes con tecnologías sostenibles de producción. Balance alimentario.
Dificultades en la calidad de la leche, motivada principalmente por baja reductasa y problemas de higiene.	Gestión de la calidad de la leche.
Numerosas cuentas por cobrar y pagar.	
Dificultades con el parque de maquinaria y transporte, así como déficit en los combustibles.	Tecnologías para la producción y recuperación de piezas de repuesto. Gestión energética. Gestión del mantenimiento.
Incumplimientos en la producción de leche y carne.	Es una consecuencia de varios de los restantes problemas.
Deficiencias en los aspectos reproductivos del rebaño.	Reproducción de rumiantes.
Incumplimientos en el plan de preparación de tierras y siembra de pastos y forrajes.	Agrotecnia de pastos y forrajes. Producción de semillas. Mecanización agrícola.
Deficiencias en la capacitación de los trabajadores, con énfasis en los directivos y sus reservas.	Capacitación gerencial, política, técnica-profesional y económica.
Bajo porcentaje de vinculación salarial a los resultados.	Organización del Trabajo y los Salarios.

Fuente: Elaboración propia.

Con esta información el responsable del Plan de Capacitación de la empresa podrá contrastar prioridades y mejorar su primera lista jerarquizada de necesidades de capacitación.

Para el procesamiento de la información obtenida en la DNC, con el objetivo de elaborar los planes de capacitación y transformar las necesidades en acciones de capacitación, se propone:

Comenzar por las macronecesidades, o sea, aquellas claramente manifiestas y que ocupan una extensión importante en términos de número de personas, precisando el mismo para cada tipo de acción de capacitación considerada.

Continuar con las micronecesidades, más fragmentadas y que pueden llegar hasta las necesidades individuales y únicas, las cuales pueden realizarse con actividades de entrenamientos, adiestramiento en funciones, estudios supervisados, etcétera.

Establecer prioridades

Una vez finalizada la determinación y el análisis de las necesidades de capacitación, hay que proceder a realizar la última operación, antes de dar paso a la planificación de la capacitación; la cual consiste en la priorización de las necesidades. Dado que las necesidades de capacitación en una empresa suelen ser muchas y los recursos disponibles son limitados, es necesario priorizar las necesidades para determinar a cuáles hay que dar respuesta en una primera instancia.

La autora considera que al establecer las prioridades se debe valorar, en primer lugar, a qué personal superar, qué temáticas priorizar de acuerdo a los problemas que más inciden en la empresa y valorar las necesidades individuales y las modalidades de impartición. Al respecto, en el marco de esta investigación, se consideraron los siguientes criterios para asignar prioridades:

Con relación a las personas: una mayor prioridad a los directivos, con énfasis a los comprendidos en la plantilla de Cuadros; posteriormente, las reservas de los directivos de primer nivel (la Alta Dirección y los Subdirectores), y por último, las reservas del resto de los directivos.

Con relación a las temáticas, la prioridad, en el caso de la empresa ganadera cubana, es partir de los problemas existentes en la empresa y de lo que está exigiendo (o exigirá) un proceso de cambio que se

produzca en la misma, teniendo en consideración los criterios brindados por los propios directivos y reservas.

Respecto a las modalidades de impartición, se considera prioritario comenzar en la empresa ganadera cubana con la autosuperación, cursos cortos, el entrenamiento en el puesto de trabajo y la rotación por diferentes puestos de trabajo y responsabilidades, por ejemplo, sin obviar la posibilidad de utilizar los diplomados y maestrías en empresas que han avanzado en los procesos de capacitación de sus recursos humanos.

En el caso de la empresa objeto de estudio de caso se partió de los principales problemas que presentaba ésta para seleccionar los temas prioritarios de capacitación (tabla 10).

3.5 Procedimiento para diseñar el Plan de Capacitación

En la capacitación se hace necesario planear, decidir con anticipación, ya que los planes salvan el vacío que existe entre el lugar en que nos encontramos y el lugar donde queremos estar; además, los planes de capacitación obedecen a las necesidades mediatas e inmediatas que su contexto le imponga. En este sentido se propone que para diseñar un Plan de Capacitación se consideren los siguientes pasos:

Tabla 10. Principales problemas de la Empresa Pecuaria Martí y los temas prioritarios de capacitación.

Problemas	Temas de capacitación
Pérdidas económicas, influidas por gastos superiores a lo planificado.	Gestión de costos para la toma de decisiones. Planificación económica.
Insuficiente producción de alimento animal.	Agrotecnia de pastos y forrajes. Sanidad vegetal. Conservación de forrajes. Utilización de subproductos agroindustriales. Manejo y control del aroma y marabú.
Deficiente manejo del rebaño.	Manejo de rumiantes con tecnologías sostenibles de producción. Balance alimentario.
Dificultades en la calidad de la leche.	Gestión de la calidad de la leche.
Dificultades con la maquinaria y el transporte, así como déficit en los combustibles.	Tecnologías para la producción y recuperación de piezas de repuesto. Gestión energética. Gestión del mantenimiento.
Incumplimientos en la producción de leche y carne.	Manejo de rumiantes.
Deficiencias en los aspectos reproductivos del rebaño.	Reproducción de rumiantes.
Incumplimientos en el plan de preparación de tierras y siembra de pastos y forrajes.	Agrotecnia de pastos y forrajes. Producción de semillas. Mecanización agrícola.
Bajo porcentaje de vinculación salarial a los resultados.	Organización del Trabajo y los Salarios.
Deficiencias en la contabilidad y en la planificación económica.	Gestión contable y financiera. Planificación económica.
Baja motivación de los trabajadores.	Gestión de Recursos Humanos (con énfasis motivación, delegación de autoridad, solución de conflictos, negociación).
Trabajo deficiente en el Área de PHT.	Seguridad e Higiene del Trabajo

Paso 1. Establecimiento de los objetivos de capacitación

A partir de la DNC es importante ir definiendo los objetivos de la capacitación, pero al llegar el momento de diseñar el Plan de Capacitación ya es impostergable, considerando que para elaborar dicho plan es necesario cumplimentar una etapa intermedia (denominada así en el Capítulo I), donde se transforman las necesidades de capacitación previamente identificadas en un conjunto de acciones formativas, y para ello es necesario preguntarse:

- ¿Cuáles son los problemas fundamentales que presenta la empresa?
- ¿Qué áreas clave demandan un perfeccionamiento de la capacitación de su personal?
- ¿Que cambios se prevé en el futuro de la empresa o en determinadas áreas clave?
- ¿Cuales son los nuevos recursos y procesos que está utilizando la empresa, así como los nuevos productos que está generando?

Para responder a estas interrogantes se debe tener presente que:

El Consejo de Dirección de la empresa debe asegurar que los objetivos de capacitación respondan a las necesidades empresariales.

Dichos objetivos deben ser realistas y alcanzables.

Los problemas principales deben ser identificados en todas las áreas de resultados claves de la organización (ver Epígrafe 3.2) y los objetivos deben corresponderse con ellos.

Esta propuesta coincide con el enfoque brindado por Pinto (2000), para quien los objetivos de capacitación deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la solución o reducción de los problemas, las carencias o las necesidades detectadas mediante la DNC.

En este sentido, la formulación de estos objetivos conduce al diseño del plan de capacitación de los directivos y reservas, siendo necesario estructurarlos en:

El objetivo general del Plan de Capacitación

En el caso de la empresa objeto de estudio de caso, el objetivo general de dicho plan es el siguiente: "Constituir un marco de referencia apropiado para operacionalizar la estrategia de capacitación de la empresa mediante acciones formativas concretas que permitan tanto aumentar el nivel de capacitación de los directivos y reservas como mejorar el desempeño de los mismos".

Los objetivos generales de cada programa de capacitación (en función de las modalidades seleccionadas según las características de la empresa en cuestión).

Los objetivos específicos de cada acción formativa.

Los objetivos específicos de cada tema contenido en una acción.

Cada programa de capacitación (por ejemplo, el programa de formación de M.Sc. de una empresa, o de rotación de los directivos y reservas por diferentes puestos de trabajo), acción formativa (curso X, diplomado Y o entrenamiento Z) y tema (manejo de gramíneas, suplementación de rumiantes, método ABC para gestionar los costos, etc.) debe tener uno o varios objetivos que expresen lo que se desea lograr en los participantes.

Asimismo, todos estos objetivos deben ser claros, medibles y referidos a aspectos relevantes del proceso de capacitación, constituyendo la base y el motivo para capacitar, por lo que un buen establecimiento de los mismos servirá de punto de partida para medir la efectividad de los programas y acciones formativas en su conjunto, debiendo ser redactados en forma de objetivos de rendimiento.

Paso 2. Definición de modalidades de capacitación

Los enfoques para el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje se desarrollan en el marco de las formas o modalidades organizativas de Educación Avanzada, las cuales se agrupan en dos subsistemas: las modalidades académicas y las modalidades no académicas (Valiente, 2001). Las primeras están asociadas al postgrado académico, cuya acreditación aporta un título que modifica el anteriormente alcanzado en los estudios universitarios de pregrado, tales como las especialidades de postgrado, maestrías y doctorados; mientras que las segundas no modifican el título universitario obtenido u otro tipo de certificación acreditable de un nivel no universitario, estando entre ellas las correspondientes a la superación profesional de postgrado y otras aplicables con usuarios que no poseen formación universitaria, pudiendo citarse los cursos, diplomados, entrenamientos, talleres, conferencias, pasantías o estancias, autoestudio o autosuperación, seminarios, consultorías, encuentros de intercambio, etcétera.

En lo referente a la selección de modalidades de capacitación, en la literatura consultada no se encontró una uniformidad de criterios en lo que a modalidades utilizadas para la comunicación de los contenidos se refiere, siendo definido indistintamente como forma, método, modalidad o estrategia; incluso, en la Estrategia para la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Ministerio de la Agricultura hasta el año 2003 se utiliza el primero de estos términos. Sin embargo, en esta investigación se utiliza el término "modalidad" por considerarlo más apropiado, después de haber consultado las definiciones de los cuatro términos, según el Diccionario del Español Actual (Seco, Andrés y Ramos, 1999), y el mismo está relacionado con una variante de algo, en este caso de la capacitación.

En el caso de la empresa ganadera cubana, como es la empresa objeto de estudio, la autora considera que las modalidades más apropiadas para desarrollar la capacitación son las siguientes:

Autoestudio o autosuperación

Esta modalidad tiene gran importancia, teniendo en consideración el trabajo tan operativo que tienen los directivos y reservas de la empresa ganadera cubana, como es el caso de la organización objeto de estudio de caso, que no les permite ausentarse por mucho tiempo y la gran cantidad de tareas colaterales que les entorpecen su desarrollo como directivo, aunque ello no quiere decir que debe obviarse el resto de las modalidades. En este sentido, la autora considera que esta modalidad debe incluirse en los planes de capacitación individual, estableciéndose estrategias para su cumplimiento y creándose mecanismos para su control a través de evaluaciones periódicas, la selección de los materiales a consultar por el directivo o reserva

deben ser seleccionados preferiblemente por un mentor o especialista en el tema en cuestión, ya sea de la propia empresa o externo.

Adiestramiento o entrenamiento en el puesto de trabajo

A través de este entrenamiento, asociado al denominado "aprender haciendo", se puede evaluar al directivo o reserva respecto al cumplimiento de las tareas a él asignadas, lo cual le permitiría superar las deficiencias que se le señalen, y de esta forma mejoraría su desempeño.

Rotación en otros cargos

Esta modalidad es clave para la empresa, ya que permite una evaluación del desempeño en un determinado cargo de los directivos y reservas a partir de la selección de un conjunto de aspectos a evaluar durante un tiempo determinado, proceso que le facilitaría un mayor dominio de la actividad asignada.

Talleres y adiestramiento en equipo

Esta modalidad permite la discusión de uno o varios temas en forma colectiva para hallar variantes de solución, propiciando el trabajo en grupo, la cohesión del equipo de dirección, la pertenencia empresarial y la colaboración. Esto contribuiría a una disminución de las reuniones, ya que permitiría una solución más rápida de los problemas que se le presentan en el quehacer diario, permitiéndoles un trabajo más cohesionado y un espíritu de equipo.

Cursos en temas específicos

A través de esta capacitación, los directivos y reservas pueden profundizar en un tema; y en el caso de la empresa en estudio se debe tener en consideración los resultados de las encuestas aplicadas y sus problemas, evaluándose cuáles son las temáticas de mayor prioridad para diseñar los cursos. Al respecto, la autora sugiere que, debido a la inexperiencia existente en las empresas ganaderas cubanas relativa al diseño de cursos de capacitación, dicha actividad se realice en una primera etapa, por entidades especializadas.

Entrenamientos

El entrenamiento está dirigido a desarrollar la formación básica o especializada, particularmente en lo relacionado a la adquisición de habilidades y destrezas, así como la asimilación de nuevas tecnologías y conocimientos. Esta modalidad, que puede desarrollarse en la propia empresa o en otras organizaciones, responde a la necesidad de complementar, consolidar o actualizar los conocimientos adquiridos en otras modalidades (por ejemplo, los cursos), así como brindar habilidades prácticas que complementen la capacitación previa.

Pasantías o estancias

Las pasantías, también denominadas estancias, son realizadas en otras organizaciones, ya sean centros de investigaciones, universidades u otras empresas ganaderas o agropecuarias, y las mismas pueden concentrarse en una temática específica, por ejemplo, en el manejo de los pastizales o en la suplementación, o ser más abarcadora, por ejemplo, la administración empresarial, teniendo una duración temporal variable.

Conferencias o seminarios

Son modalidades que permiten brindar información y/o conocimientos sobre un tema específico, siendo preferible su realización en la propia empresa utilizándose conferencistas internos o externos.

Encuentros de intercambio

Son adecuados para intercambiar experiencias, conocimientos y habilidades prácticas entre los participantes, pudiendo ser realizados solamente con personal de la empresa o incluir, además, invitados de otras organizaciones. Su ejecución puede realizarse en la empresa o en otra entidad para adquirir experiencias "*in situ*", por ejemplo, visitar una unidad productiva de éxito o tener una sesión de trabajo con el Consejo de Dirección de una empresa ganadera que tenga buenos resultados.

Consultorías

Esta modalidad permite incorporar nuevos conocimientos, tecnologías, métodos, habilidades e información novedosa, así como crear capacidades gerenciales y tecnológicas en los directivos, reservas y especialistas, a partir de la realización de sesiones periódicas de trabajo con consultores externos.

Diplomados

Facilitan, a partir de un conjunto de cursos relacionados entre sí, la preparación especializada de los graduados universitarios, al proporcionarles conocimientos y el desarrollo de habilidades en aspectos de un área particular de la ciencia y la tecnología.

Especialidades, Maestrías y Doctorados

Estas son modalidades académicas de educación de postgrado que deben ser una guía para la capacitación de los graduados que ocupan cargos de dirección. En este sentido, la dirección de la empresa debe dar prioridad a la capacitación de los directivos y reservas que son graduados universitarios en estas modalidades, lo cual le permitirá contar con un personal altamente preparado que contribuirá a los logros de los objetivos y resultados de la organización.

Paso 3. Monitoreo e identificación de ofertas externas de capacitación

Para implantar el sistema de monitoreo apropiado para la empresa ganadera se deben seguir las etapas siguientes:

Identificación de las áreas de capacitación en las que la empresa debe estar informada

La identificación de dichas áreas es realizada por el Jefe de Capacitación de la empresa y parte de la información a buscar, su localización, la forma de comunicarla, a quién dirigirla y los medios a destinar para ello. Se considera que en el caso de la empresa ganadera, el objetivo de este monitoreo debe ser la obtención permanente de información sobre ofertas de capacitación que sean relevantes para la empresa.

Respecto a las áreas críticas de monitoreo y sus fuentes de información, se establecen las expuestas en el Cuadro 2, y que incluye otras fuentes, además de las propias ofertas de capacitación brindadas por las universidades, centros de investigaciones, empresas consultoras, institutos tecnológicos agropecuarios y otras instituciones, ya que la empresa necesita también conocer los programas de apoyo estatal a la capacitación, las tendencias existentes sobre la gestión empresarial y la producción animal tropical y los resultados de la adopción de tecnologías en el sector, debido a que estos dos últimos marcan pautas que indican en qué tema es necesario capacitar a su personal.

Diseminación de la información obtenida

Esta información se disemina periódicamente a la Alta Dirección, a las Subdirecciones y a la administración de las UBPC y Granjas para posibilitar la toma de decisiones mediante informes, presentaciones formales en los Consejos de Dirección y reuniones de trabajo de las áreas, murales, los buzones de correo electrónico, si la empresa posee este servicio, o verbalmente en sesiones de trabajo.

Paso 4. Identificación de acciones de capacitación

Las acciones de capacitación abarcan un conjunto de objetivos, temas y medios pedagógicos, así como la difusión de conocimientos y resultados para que se obtenga el nivel de "know-how" o "saber hacer" que constituye el objetivo supremo de la capacitación.

¿Quién diseña las acciones de capacitación?

El Jefe de Capacitación de la empresa puede escoger entre las siguientes alternativas:

Diseñar las acciones de capacitación en la propia empresa.

Recurrir a ofertas de capacitación que se brindan en el entorno de la empresa, aprovechándolas como se ofertan o adaptándolas a sus necesidades, previo acuerdo con los oferentes.

Capítulo III. Propuesta de un modelo general para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas

Acudir a consultorías o asesores externos para que éstos le diseñen acciones a la medida.

Las tres soluciones son válidas, pudiéndose elegir entre una u otra o bien inclinarse por una combinación de las tres. Para el caso de esta investigación, y valorando la situación que existe en la empresa en estudio de caso con relación al proceso de capacitación, se sugiere que se recurra a las ofertas de capacitación que se brindan en el entorno de la empresa, adaptándolas a sus necesidades, previo acuerdo con los oferentes, así como acudir a asesores externos para que colaboren en el diseño de acciones a la medida de la empresa.

Cuadro 2. Áreas críticas de monitoreo de ofertas de capacitación y sus fuentes de información.

<i>Fuentes de Información</i>	<i>Áreas de:</i>			
	<i>Oportunidades de superación en Cuba</i>	<i>Tendencias de la ciencia y la tecnología en la gestión y la producción animal tropical</i>	<i>Resultados de la adopción de tecnologías en la ganadería cubana</i>	<i>Programas de apoyo a la capacitación</i>
Suscripción a revistas científicas.	X	X	X	
Adquisición de publicaciones no periódicas.		X		
Servicios informativos de alerta tecnológica.	X	X	X	X
Visitas a centros de investigación y universidades.	X	X	X	X
Visitas a otras empresas.			X	X
Participación en reuniones y congresos.	X	X	X	X
Participación en ofertas de postgrado.	X	X	X	X
Prensa, radio y televisión.		X	X	X
Expertos y consultores.	X	X	X	X
Benchmarking			X	

Fuente: Elaboración propia

Paso 5. Diseño del Plan de Capacitación

En el diseño del Plan de Capacitación, denominado como la etapa intermedia en el Capítulo I, se deben considerar un conjunto de aspectos clave, ninguno de los cuales puede ser obviado ya que desempeñan un determinado papel en el proceso de capacitación. Dichos aspectos son los siguientes:

Los contenidos de la capacitación.

El lugar utilizado para impartir las acciones de capacitación (¿dónde impartir la capacitación?).

El momento en el cual ejecutar la acción de capacitación y su duración óptima.

Los recursos humanos y materiales necesarios para la capacitación -el presupuesto-.

¿Cuál es el público a quien va dirigida la capacitación?: la selección de los participantes y su asistencia.

La metodología de capacitación, con las diferentes técnicas e instrumentos.

El modo en que se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación.

Divulgación del Plan de Capacitación.

La explicación de cada uno de estos aspectos se brinda a continuación:

Los contenidos de la capacitación

Estos contenidos han de atender siempre a los criterios siguientes: los objetivos fijados, las características del colectivo destinatario, el tiempo disponible, las características de la organización y el entorno laboral, estructurándose mediante determinado programa, el cual es una representación de la secuencia de conocimientos que han de transmitirse al participante en la acción de capacitación, debiendo ser ordenado, secuencial y equilibrado, así como coherente, riguroso, claro y motivador; además, deben evitarse contenidos poco definidos.

En el caso de que el programa tenga una larga duración, conviene dividirlo en módulos, y cada uno de ellos debe tener un objetivo operativo relacionado con los objetivos general y específicos de la acción.

Los contenidos del curso u otra modalidad de capacitación deberán adaptarse a la edad y la experiencia de los asistentes, ya que los directivos de mayor edad prefieren trabajar desde lo concreto a lo abstracto, por tanto, ello influirá en el orden de los temas en las sesiones de capacitación; del mismo modo, resultaría improductivo aplicar sesiones que requieran experiencia a los participantes que apenas la tienen. Además, las habilidades y las actitudes de los destinatarios de determinada modalidad de capacitación también son diferentes.

En el caso de la empresa objeto de estudio de caso, los contenidos de la capacitación deben abarcar las temáticas siguientes, las cuales se mencionaron en la tabla 10 (Paso 1 del Epígrafe 3.4):

Gestión contable y financiera. Gestión de costos para la toma de decisiones. Planificación económica.

Gestión de Recursos Humanos (con énfasis motivación, delegación de autoridad, solución de conflictos, negociación). Organización del Trabajo y los Salarios.

Seguridad e Higiene del Trabajo

Agrotecnia de los pastos y los forrajes. Manejo y control del aroma y marabú.

Producción de semillas.

Mecanización agrícola.

Sanidad vegetal.

Manejo de rumiantes con tecnologías sostenibles de producción. Balance alimentario.

Conservación de forrajes. Utilización de subproductos agroindustriales.

Reproducción de los rumiantes.

Gestión de la calidad de la leche.

Tecnologías para la producción y recuperación de piezas de repuesto.

Gestión energética. Gestión del mantenimiento.

El lugar utilizado para impartir las acciones de capacitación (¿dónde impartir la capacitación?)

El lugar de la capacitación depende de los objetivos que se persiguen y de los recursos a disposición. En este sentido, en el cuadro 3 se brinda las ventajas e inconvenientes de realizar la capacitación en la empresa o en una universidad, centro de investigaciones o en un centro de capacitación.

Considerando cómo funcionan las empresas ganaderas cubanas, incluyendo la organización en estudio de caso, la autora sugiere utilizar tanto la capacitación en la propia empresa como la que se efectúa en organizaciones externas. Por ejemplo, se sugiere desarrollar en la propia empresa las modalidades relativas al autoestudio o autosuperación, el adiestramiento o entrenamiento en el puesto de trabajo, la rotación en otros cargos, los talleres y adiestramiento en equipos, las conferencias o seminarios y las consultorías; las pasantías o estancias deben ser realizadas tanto en universidades, centros de investigaciones como en otras empresas; mientras que los cursos cortos, entrenamientos, encuentros de intercambio, diplomados, especialidades, maestrías y doctorados pueden ser realizados tanto en la propia empresa como en otras instituciones.³⁶

El momento en el cual ejecutar la acción de capacitación y su duración óptima

Para determinar el momento temporal apropiado para ejecutar una determinada acción de capacitación se deben responder dos preguntas: ¿qué factores se han de tener en consideración para escoger los horarios? y ¿cuál es el mejor momento para impartir una acción de capacitación?

Debido a que la mayoría de las empresas encuentra en el horario una barrera difícil de superar, lo primero que hay que hacer es decidir entre impartir la capacitación dentro del horario de trabajo o fuera de él. Los directivos tienen tendencia a pensar que la capacitación es una inversión para el trabajador, ya que con ella mejora su currículo, mientras que los trabajadores juzgan la capacitación como “algo que interesa a la empresa”, especialmente los trabajadores de mayor edad.

Si la capacitación se efectúa fuera del horario de trabajo, los trabajadores pueden pensar que están haciendo horas extras y el directivo, en ocasiones, pensará que bastante hace con correr con los “gastos” de la capacitación.

Por lo tanto, la autora considera que lo que se necesita es tratar de buscar un punto de equilibrio entre los intereses de los diferentes agentes que intervienen en una acción de capacitación. En cualquier caso, el horario tiene condicionantes pedagógicos y organizativos, tales como las siguientes, las cuales es necesario tener presente al diseñar un plan de capacitación en la empresa ganadera cubana:

Normalmente el rendimiento de los alumnos y de los profesores es superior en la mañana que en la tarde.

³⁶ Existen experiencias en empresas ganaderas cubanas relativas a la realización en ellas de cursos cortos - por ejemplo, en la Pecuaria Macún y la Genética Manuel Fajardo, etc. -, entrenamientos, encuentros de intercambio, diplomados, especialidades - Genética de Matanzas - y la Maestría en Pastos y Forrajes en la Pecuaria Hermanos Sartorio.

Capítulo III. Propuesta de un modelo general para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas

Debe evitarse que los cursos coincidan con los momentos de máxima actividad de la empresa, aunque hay periodos de gran actividad en la empresa que necesitan reforzar la capacitación, por ejemplo, la preparación de la denominada "campana de seca" o la campana de siembra³⁷.

El calendario de todas las acciones de capacitación ha de prever que no se sobrepongan distintas acciones de capacitación dirigidas a las mismas personas.

Cuadro 3. Ventajas e inconvenientes del lugar de impartición de la capacitación.

Lugar de impartición de la capacitación		
Lugar	Ventajas	Inconvenientes
Empresa	El personal no ha de desplazarse. Se imparte en la misma empresa sin cambiar de lugar. En general, los costos son menores. Es más fácil confeccionar horarios y cambiar-los.	No cambia el ambiente. Posibilidades de interrupciones y alteraciones del curso. Posibilidad de que se produzcan reacciones negativas por parte del personal que no se capacita. Falta de medios pedagógicos apropiados.
Universidad, Centro de Investigación o Centro de Capacitación	Los centros normalmente están adaptados a las acciones pedagógicas. Posibilidades de intercambios de experiencias con personas de otras empresas que también se están capacitando "Cambios de aires", desde todos los puntos de vista, además le brinda a los participantes una sensación de importancia. "Desconexión" del trabajo habitual. Posibilidad de combinar la capacitación con actividades sociales. Clima de estudio.	Impresión de "escuela-disciplina"; lo cual puede generar un posible rechazo. Dificultades de contacto con la empresa y la familia.

Fuente: Adaptado a partir de Solé y Mirabet (1997)

En cuanto a la duración de las acciones de capacitación que se diseñen a la medida de la empresa³⁸, esta depende de los objetivos, de los participantes, de los contenidos y de los recursos de que se dispone, sugiriéndose que no deben superar la semana, con excepción de los diplomados, maestrías y doctorados. Por otra parte, las acciones se imparten en sesiones, cuya duración normalmente varía entre dos y seis horas, en dependencias del público a quien va dirigida y del hábito de los alumnos a asistir a acciones de capacitación.

Los recursos humanos y materiales necesarios para la capacitación - el presupuesto –

En el diseño del plan de capacitación se hace necesario realizar un análisis de los costos y beneficios que puede reportar el mismo, debiéndose desagregar por cada acción con el fin de elaborar un presupuesto de cada una de ellas. En la elaboración de este análisis Costo/Beneficio es importante considerar las siguientes partidas:

Costos:

Personal docente, tanto interno como externo.

Recursos físicos (aula, medios y materiales docentes, hospedaje, transportación).

Tiempo y desplazamiento de los alumnos.

Beneficios:

Impacto favorable en el desarrollo de la empresa.

Incremento en la productividad y/o la calidad.

Reducción de los costos.

Reducción de la infrautilización de equipos.

Incremento del rendimiento de las personas.

³⁷ La preparación de la campana para enfrentar el período seco de cada año se favorecería si se desarrollasen acciones de capacitación asociadas a temas tales como la conservación de forrajes, la suplementación y el manejo estratégico de las podas en arbóreas forrajeras, entre otras, al igual que la campana de siembra, al inicio de la primavera, si previamente se brindase capacitación relativa a la siembra y rehabilitación de pastizales y sistemas agroforestales o el establecimiento de bancos forrajeros con CT-115 y 169 o morera.

³⁸ La duración de las modalidades de capacitación que se desarrollen en otras instituciones está en función de su diseño propio.

La autora recomienda que se ejecute una acción de capacitación siempre que su beneficio (tangible y/o intangible) sea superior a su costo.

¿Cuál es el público a quien va dirigida la capacitación?: la selección de los participantes y su asistencia

El procedimiento para alcanzar los objetivos de una acción de capacitación dependerá en gran medida de las condiciones para el aprendizaje de las personas a quien va dirigida. Así, un mismo objetivo requerirá más o menos esfuerzo en función del nivel de conocimientos y de motivación de los directivos y reservas, por lo cual la identificación del nivel de conocimientos de quien va a recibir la capacitación es un requisito previo a la consideración de los contenidos o de los métodos.

En el caso de esta investigación es necesario tener presente que estamos tratando con adultos. En este sentido, la Educación de Adultos, también denominada Andragogía, es una ciencia que, dentro de la pedagogía, se encarga de facilitar el aprendizaje en los adultos, a partir de la consideración de que estos necesitan desarrollar un proceso educativo con características diferentes a las que se utilizan en el proceso de formación de niños y adolescentes.

¿Cuáles serían las características fundamentales de los adultos que se manifiestan en un proceso de capacitación empresarial?

La experiencia

La experiencia acumulada sirve como recurso de aprendizaje y como referente para relacionar los conocimientos y las habilidades nuevas. Unido a la experiencia, el adulto trata de conservar vivencias, conocimientos, creencias y paradigmas que les fueron útiles en un momento, pero que ya no lo son y, por lo tanto, se convierten en fuente de resistencia interna del individuo.

La prontitud en aprender

Los adultos se disponen a aprender lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir su papel en la sociedad, y aprecian la capacitación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo actual.

La orientación para el aprendizaje

La orientación de los adultos para el aprendizaje tiende a la búsqueda de la solución a los problemas que se le presentan en la vida real, con una perspectiva de buscar la inmediatez para la aplicación de los conocimientos adquiridos, cuyos objetivos responden a sus necesidades y expectativas.

Por otra parte, debido a que en esta investigación los adultos son directivos o sus reservas se considera que el proceso de enseñanza - aprendizaje, en lo que se coincide con lo planteado por Valiente (2001), debe:

- Considerar la existencia de conocimientos y experiencias acumulados por los directivos y reservas participantes (adecuados o no), como consecuencia de su actividad práctica, e incorporarlos de forma activa en función de resolver problemas y generar nuevos conocimientos.
- Concebirse con un marcado carácter diferenciado, a partir de la consideración de las necesidades formativas individuales de los directivos y reservas participantes, determinadas mediante la DNC.
- Producirse sobre la base del empleo de enfoques, métodos, formas, estrategias y tecnologías educativas³⁹ que resulten adecuadas con la naturaleza del cambio que se pretende lograr y aseguren la efectividad del aprendizaje a partir de la reflexión y el análisis que permita a los directivos y reservas participantes elaborar sus propias conclusiones.
- Tener un enfoque eminentemente práctico, lo que implica la estructuración de actividades de aprendizaje, considerando el análisis y la búsqueda de solución a los problemas.
- Promover el intercambio de experiencias en la solución de problemas, lo que presupone una fuerte e intensa actividad grupal.

³⁹ Las tecnologías educativas de la Educación Avanzada se definen como "la práctica sistemática y racional con la que se diseñan, operan y evalúan procesos docentes en función de objetivos particulares...combinándose diferentes formas, procedimientos, métodos, medios e instrumentos con el propósito de aumentar la capacitación de las personas" (Añorga, Robau, Magaz, Caballero y Toro, 1995).

- Fomentar la independencia de los directivos y reservas participantes, lo cual puede lograrse a través de métodos activos de enseñanza.
- Asignar un papel clave a la autosuperación, debido a la posibilidad que brinda para la permanente actualización diferenciada de los directivos y reservas.
- Propiciar el máximo empleo y aprovechamiento de las posibilidades que brinda el desarrollo de las actividades de aprendizaje en el puesto de trabajo, lo cual hace más significativo este proceso al producirse una confrontación directa con los problemas prácticos.
- Contemplar la posibilidad de la retroalimentación, tanto de los resultados del grupo como del comportamiento individual, de manera que los directivos y reservas puedan conocer sus puntos fuertes y débiles como condición primaria para el cambio en lo individual.
- Concebir la evaluación para constatar el proceso de cambio personal en los directivos y reservas.

¿Quién imparte la capacitación: la propia empresa ganadera u organizaciones externas especializadas?

La autora considera que, teniendo presente las características que tienen las empresas ganaderas cubanas de forma general - insuficiente actualización en la información científica y tecnológica, escaso dominio de los paradigmas más actuales relacionados con la producción animal, la gestión empresarial y el desarrollo agrario sostenible, inexperiencia en la impartición de acciones de capacitación -, lo más práctico y adecuado en una primera etapa es, obviando las escasas excepciones, que la capacitación en las empresas ganaderas cubanas sea ejecutada por especialistas externos, que pertenezcan a universidades, centros de investigaciones, consultoras, centros de capacitación, institutos politécnicos agropecuarios o a otras instituciones especializadas.

En el caso de la empresa objeto de estudio, la capacitación ha sido principalmente asumida por investigadores de la EEPF "Indio Hatuey", y la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" pretendiéndose ampliar con los profesores vinculados a la municipalización de la Universidad.

¿Qué cualidades ha de tener un formador?

La eficacia de un formador - la persona que imparte una acción de capacitación - no depende sólo del conocimiento que tenga sobre el tema o de saberlo transmitir, sino que depende, igualmente, de su dominio metodológico y de su competencia pedagógica; asimismo, el formador puede ser un profesional ajeno a la empresa (un profesor de un centro especializado o un experto) o un trabajador que combine las tareas propias de un puesto de trabajo con la capacitación a sus compañeros. Además, ha de tener un nivel adecuado para llevar a cabo la acción de capacitación de acuerdo con sus objetivos.

En este sentido, aunque en una primera etapa la autora propone que la capacitación sea asumida por organizaciones externas especializadas, las empresas ganaderas cubanas deben establecer un programa interno de formación de formadores, lo cual les permitirá asumir parte de la capacitación, en una segunda etapa, sobre todo la relacionada con las modalidades siguientes: el adiestramiento o entrenamiento en el puesto de trabajo, la rotación en otros cargos, los talleres y el adiestramiento en equipos, las conferencias o seminarios, una parte de los cursos cortos y entrenamientos y los encuentros de intercambio.

La metodología de capacitación, con las diferentes técnicas e instrumentos

Después de tener seleccionados y estructurados los contenidos, es necesario decidir la modalidad de capacitación a seguir y la metodología/método a utilizar. Los criterios básicos de decisión para ello son los siguientes:

La compatibilidad con los objetivos (ver Paso 1 del diseño del Plan de Capacitación).

Los principios generales del aprendizaje de adultos: individualización, motivación, utilidad práctica, novedad e intereses.

El carácter eminentemente aplicativo del aprendizaje.

La posibilidad de transferir el aprendizaje al puesto de trabajo.

Los factores relacionados con los participantes: edad, tamaño del grupo, motivación, relaciones previas de amistad y de trabajo, etcétera.

Los recursos disponibles, incluyendo el tiempo.

Los métodos, las técnicas y los instrumentos didácticos.

Los métodos son la forma de impartir una clase, que determinará la relación que se establecerá entre el profesor y el alumno, refiriéndose, por tanto, al contenido de la acción de capacitación; los métodos de enseñanza, cuyas características están determinadas por la finalidad general del proceso de enseñanza-

aprendizaje en la capacitación de los directivos y sus reservas y por las particularidades de los sujetos de aprendizaje, así como los enfoques con el que éste se asume, representan, a criterios de Valiente (2001), un elemento caracterizador singular de este tipo especial de proceso pedagógico.

Las experiencias en el proceso de enseñanza – aprendizaje con directivos en Cuba y en otros países demuestran que los métodos más eficaces resultan ser aquellos cuyas acciones propician:

Que el proceso de aprendizaje se produzca en el marco del análisis y la búsqueda de soluciones a situaciones y problemas similares a los de la realidad.

La producción de conocimientos o la adición de nuevos atributos a los ya existentes.

La reflexión colectiva y la autorreflexión personal sobre la práctica directiva.

Que unos puedan aprender de otros – el aprendizaje en equipo -.

La vinculación del conocimiento teórico con la actividad práctica.

El desarrollo de habilidades profesionales específicas en la actividad de dirección.

El aprovechamiento o recreación de los contextos y escenarios en que tiene lugar la labor directiva.

La observación y la retroalimentación del comportamiento personal de los directivos involucrados en el cambio, en el marco de las relaciones interpersonales.

La existencia de un clima sociopsicológico que motive e inspire seguridad y confianza.

Las técnicas, por su parte, son los medios utilizados para impartir una acción de capacitación, es decir, la forma concreta con la que un formador da a conocer el contenido de dicha acción. Para ello, dispondrá de recursos didácticos, siendo apropiados para las empresas ganaderas cubanas los estudio de casos, los trabajos prácticos, las discusiones grupales, los denominados "*business games*", las prácticas de campo y de laboratorios, así como la simulación de una determinada situación, etcétera.

Los instrumentos didácticos, finalmente, son los soportes, los objetos con que cuenta el formador para llevar a cabo la acción de capacitación, y en las empresas ganaderas cubanas son adecuados la utilización de vídeos, el ordenador, los laboratorios, el proyector de transparencias, el proyector de imágenes, las áreas demostrativas de campo, los póster y los materiales impresos o fotocopiados.

El modo en que se evaluará el grado de consecución de los resultados después de su aplicación.

La evaluación de los resultados mostrará el grado de eficacia con que se ejecutó la capacitación, mediante su contraste con los objetivos fijados inicialmente, desde el propio diseño del Plan de Capacitación. El tema de la evaluación se presenta en detalle en el Epígrafe 3.6.

Paso 6. Divulgación del Plan de Capacitación

Una vez diseñado y redactado el Plan de Capacitación, hay que informar a los participantes potenciales sobre el mismo, de una forma clara y objetiva, siendo responsabilidad de la Alta Dirección procurar que todos lo conozcan. Si se logra transmitir la idea de que la capacitación enriquece el patrimonio profesional del directivo o reserva, se habrá introducido un impulso motivacional notable, tal como lo plantea Solé y Mirabet (1997), por ello es muy importante divulgar que «cada directivo o reserva será capacitado con una serie de conocimientos generales y habilidades técnicas - gerenciales, los cuales le van a permitir realizar un trabajo de mayor nivel, con superior rendimiento, y que le van a dar la preparación necesaria para, progresivamente, ocupar puestos de mayor responsabilidad».

En las empresas ganaderas cubanas, el Plan de Capacitación podrá divulgarse mediante informes, presentaciones formales en los Consejos de Dirección y reuniones de trabajo de las áreas, murales, los buzones de correo electrónico, si la empresa posee este servicio, o verbalmente en sesiones de trabajo individuales o grupales.

Después de ser diseñado y divulgado dicho Plan llega el momento de comenzar su ejecución, en la cual los participantes sugerirán mejoras que deben ser incorporadas en el mismo, en el marco de un proceso de mejora continua; para posteriormente evaluar el cumplimiento de los objetivos planificados y la satisfacción de los destinatarios del Plan de Capacitación.

3.6 Procedimiento para la Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Plan de Capacitación

Para garantizar la ejecución del Plan de Capacitación de los directivos y reservas (una etapa decisiva) se debe contar con un sistema de recursos que comprenda:

Los directivos y reservas de la empresa.

Los formadores internos/externos.

Los medios, equipos y el resto de la infraestructura.

Este paso implica un proceso continuo de monitoreo, evaluación y presentación de informes con el fin de facilitar la toma de decisiones y contribuir a mantener o reorientar la conducción del Plan de Capacitación de los directivos y reservas de la empresa ganadera cubana hacia los objetivos considerados en su diseño o planificación, lo cual ha sido tratado en otros sectores por autores como Mendoza (1990), Bently (1993), Smith y Delahage (1995), Solé y Mirabet (1997), Cabrera y Herrera (2003), Vargas (2003), Llorens (2003) y Vázquez y Pérez (2004), entre otros.

La evaluación es un proceso periódico de recolección y análisis de datos que sirve de base para los procesos de retroalimentación y toma de decisiones para la mejora continua de la capacitación; y se puede realizar al inicio del proceso, sobre la marcha y al concluir la ejecución o años después (la autora sugiere que se realice uno o dos años posteriores a la realización de determinada acción de capacitación para conocer su efecto e impacto), y debe planificarse desde que se concibe el Plan de Capacitación, lo cual se trató brevemente en el paso anterior.

En esta propuesta se enmarca tanto el seguimiento como la evaluación:

Al proceso de capacitación y el cumplimiento del plan de capacitación.

A los resultados de la capacitación.

Al impacto de la capacitación en el desempeño individual y organizacional.

En cuanto a los términos de la evaluación, la autora propone utilizar los recomendados por Cabrera y Herrera (2003): el resultado, el efecto y el impacto. En este sentido, el resultado es la consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza - aprendizaje y su evaluación debe partir de objetivos previamente definidos; mientras que el efecto es el grado en que se modifica el comportamiento de la persona y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en la labor directiva. Por su parte, el impacto es la situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos y previstos o imprevistos, en la vida de las personas, en las organizaciones y en la sociedad.

En el mismo sentido, y considerando, además, la secuenciación temporal asignada por Vázquez y Pérez (2004), la autora propone un marco de referencia para realizar la evaluación de la capacitación, incluyendo los indicadores (Cuadro 4). La selección de los indicadores pertinentes constituye un elemento clave de la evaluación, debiéndose utilizar no sólo los indicadores económico - financieros, sino también los cualitativos, ya que los primeros no alcanzan para valorar las ventajas competitivas (Vogel, 2000), las cuales provienen de la creación del valor para los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, la tecnología y la innovación, la capacitación y el desempeño de los recursos humanos, la generación de conocimientos y habilidades, así como el desarrollo de capital intelectual.

Partiendo de este marco de referencia, los Jefes de Capacitación de las empresas ganaderas, aunque, considerando las tendencias actuales, (de acuerdo con las tendencias actuales la autora considera apropiado llamarlos gestores de la capacitación), pueden brindarle seguimiento y evaluar tanto el proceso de capacitación y el cumplimiento del Plan de Capacitación, los resultados como su impacto, considerando tres momentos: antes, durante y después (al culminar la acción de capacitación X, así como uno o dos años después) de la ejecución del plan y sus acciones. Con el objetivo de favorecer este proceso de evaluación, la autora propone un conjunto de herramientas específicas de apoyo al Jefe de Capacitación de la empresa.

Con relación a la evaluación antes del diseño y la ejecución del Plan de Capacitación, las herramientas específicas han sido propuestas y comentadas en los epígrafes 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5, relativos al diagnóstico de la empresa (el cual brinda sus principales problemas), al diagnóstico del proceso de capacitación (que aporta las deficiencias existentes en el mismo), y a los procedimientos para la DNC y el diseño del Plan de Capacitación, respectivamente.

Sin embargo, para realizar la evaluación durante la ejecución del Plan de Capacitación y sus respectivas acciones se presentan a continuación dos herramientas específicas para cada etapa, las cuales pueden y deben ser enriquecidas a partir de la propia experiencia que se obtenga durante su aplicación en las empresas ganaderas cubanas. Para la evaluación durante la ejecución del Plan, dirigida a valorar su efectividad, se propone el cuestionario siguiente, el cual debe ser aplicado a los participantes en una acción de capacitación X durante su ejecución y al culminar la misma:

Capítulo III. Propuesta de un modelo general para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas

Cuadro 4. Marco de referencia para realizar la evaluación de la capacitación en la empresa ganadera cubana.

Momentos	Descripción	Objetivos	Indicadores
Antes	Acciones que se realizan con anterioridad al diseño y ejecución del Plan de Capacitación.	Evaluar el diseño del Plan de Capacitación.	DNC. Principales problemas que presenta la empresa. Principales deficiencias del proceso de capacitación. Aseguramiento material y financiero disponible. Elaboración del Plan.
Durante	Acciones que se realizan en el propio proceso de capacitación. Está asociada a la evaluación del Resultado.	Evaluar la efectividad de la ejecución del Plan de Capacitación.	Correspondencia del Plan con los intereses/necesidades/problemas de los asistentes y de la empresa. Cumplimiento del Plan. Nivel de comunicación, participación y generación de conocimientos. Novedad y aplicabilidad de las temáticas impartidas. Comprensión y dominio del contenido. Uso adecuado de métodos, técnicas e instrumentos didácticos. Organización de la capacitación. Dominio del tema por el formador y calidad de sus clases. Solución teórica y práctica a los problemas de la empresa.
Después	Acciones que se realizan una vez culminada la ejecución del Plan de Capacitación. Está asociada a la evaluación del Efecto y del Impacto.	Evaluar el impacto de la capacitación.	Cambios en las actitudes, el comportamiento, el desarrollo de habilidades y el desempeño. Solución de viejos y nuevos problemas empresariales. Aumento del grado de satisfacción, motivación, estimulación, reconocimiento y retribución salarial. Cumplimiento de planes y compromisos. Mejora de los principales indicadores productivos, tecnológicos y económicos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Cabrera y Herrera (2003) y Vázquez y Pérez (2004)

Herramienta 1. Cuestionario de evaluación del impacto de la acción de capacitación X, durante su ejecución, y al culminar la misma

A: Objetivo de la Capacitación

A.1. Mencione los objetivos por los cuales, su empresa le asignó participar en la acción de capacitación X.

A.2. ¿Considera Ud. que la acción de capacitación X está en correspondencia con sus intereses y las necesidades de su puesto de trabajo directivo?. Concreto utilizando los siguientes indicadores. En caso negativo diga las razones.

Indicadores:

Le está brindando un mayor nivel de preparación científica y/o tecnológica.

Le está brindando nuevos conocimientos y habilidades.

Le aporta una mayor eficacia y eficiencia como directivo y profesional.

Le está generando un cambio en el desarrollo de habilidades para un mejor desempeño en la responsabilidad que ocupa.

Le aporta una mayor capacidad para la solución de los problemas empresariales.

A.3. ¿Cuál es la diferencia entre su visión como directivo o reserva antes y después de estar participando en la acción de capacitación X?

B. Empleabilidad

B.1. ¿Cree Ud. que la acción de capacitación X lo está convirtiendo en un mejor directivo y profesional?. Concreto en tres o cuatro ejemplos.

Por ejemplo:

Nuevos conocimientos y habilidades sobre la producción de los pastos y los forrajes, que ha podido aplicar con buenos resultados a la producción.

Incremento en la eficacia como directivo en lo relativo a la toma de mejores decisiones.

Aplicación de nuevos conocimientos en la producción animal.

Cambios en el desarrollo de habilidades y en su desempeño en la responsabilidad.

Aumento de su capacidad para la solución de los problemas empresariales.

Aumento de su grado de satisfacción, motivación, estimulación, reconocimiento y retribución salarial.

Cumplimiento de sus planes y compromisos.

Estos son sólo ejemplos, por lo que Ud. Puede mencionar otros.

C. Generación y aplicación de conocimientos y herramientas

C.1. ¿Cree Ud. que las diferentes temáticas que se imparten en la acción de capacitación X le está permitiendo adquirir y mejorar conocimientos y habilidades, así como la aplicación de nuevas herramientas y métodos de trabajo? Concretar y valorar el estatus anterior y actual.

Importante: Poner ejemplos en todos los casos, no es válida solamente una respuesta afirmativa

Debe diferenciar lo siguiente:

Obtención de habilidades y conocimientos nuevos.

Mejora de habilidades y conocimientos preexistentes.

Mejora de herramientas y métodos preexistentes.

Aplicación de nuevas herramientas y métodos.

D. Crecimiento Personal y Profesional

D.1. ¿Cree Ud. que la acción de capacitación X lo está ayudando en el ámbito personal y profesional? ¿Cómo? Concrete en caso afirmativo o negativo.

E. Visión de la acción de capacitación X

E.1. ¿Cómo compara la acción de capacitación X en la cual está participando con otro tipo de capacitación que haya recibido anteriormente?. Marque con una X la que corresponda

Excelente

Buena

Igual

Inferior

E.2. ¿Qué considera que le falta a la acción de capacitación X?

E.3. ¿Considera adecuado la utilización de los métodos, técnicas e instrumentos didácticos?.

Capítulo III. Propuesta de un modelo general para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas

En este aspecto es favorable utilizar una escala Likert, donde 1 significa un bajo valor y 5 un alto valor.

	1	2	3	4	5
Métodos utilizados para desarrollar la acción de capacitación:					
Relación profesor – alumno.					
Contenido docente de la acción de capacitación.					
Calidad de los métodos de enseñanza.					
Comprensión de la información impartida.					
Utilización del análisis y búsqueda de soluciones a problemas en el marco de la acción de capacitación.					
Utilización de la reflexión colectiva y la autorreflexión.					
Desarrollo del aprendizaje en equipo.					
Vinculación del conocimiento teórico y la actividad práctica.					
Desarrollo de habilidades profesionales relativas a la dirección.					
Aprovechamiento de los contextos o escenarios en los que se desarrolla la labor directiva.					
Uso de la retroalimentación del comportamiento de los participantes.					
Existencia de un clima sociopsicológico que inspire seguridad y confianza.					
Calidad y comprensión de las técnicas utilizadas para desarrollar la acción de capacitación:					
Estudios de caso.					
Trabajos prácticos.					
Discusiones grupales.					
"Business games".					
Prácticas de campo y de laboratorios.					
Simulación de una determinada situación, etcétera.					
Calidad y adecuada utilización de los instrumentos didácticos al desarrollar la acción de capacitación:					
Videos docentes.					
Ordenador o computadora.					
Prácticas de laboratorios.					
Proyector de transparencias.					
Proyector de imágenes (data show/video beam) o de diapositivas.					
Áreas demostrativas de campo.					
Presentación de póster.					
Materiales impresos o fotocopiados.					

E.4. ¿Cómo considera la organización de la acción de capacitación X?

E.5. ¿Qué barreras y elementos dinamizadores ha encontrado para aplicar el conocimiento y las herramientas que está adquiriendo en la acción de capacitación X?

F. Otros aspectos de interés

F.1. Para una próxima edición de la acción de capacitación X, ¿qué aspectos le gustaría que se trataran y de qué forma?

F.2. ¿Sería tan amable de comentar cualquier aspecto o sugerencia que no haya sido abordado en el cuestionario?

F.3. ¿Se encuentra Ud. en proceso de formación de especialidad, maestría o doctoral?. En caso afirmativo, en qué año se defendería?

F.4. Su tesis de maestría es conducente para el doctorado?

Mientras que para la evaluación posterior a la ejecución del Plan o de sus acciones de capacitación, dirigida a valorar su impacto en la persona, e indirectamente en la organización, se propone el cuestionario siguiente, el cual debe ser aplicado a los participantes en una acción de capacitación X después de uno o dos años de haber culminado:

Capítulo III. Propuesta de un modelo general para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas

Herramienta 2. Cuestionario de evaluación del impacto de la acción de capacitación X, posterior a su ejecución

A: Objetivo de la Capacitación

A.1. Mencione los objetivos por los cuales su empresa le asignó capacitarse en la acción de capacitación X.

A.2. ¿Una vez concluida la acción de capacitación X, considera Ud. que el objetivo fue cumplido?. Concrete utilizando los siguientes indicadores. En caso negativo diga las razones.

Indicadores:

Mayor nivel de preparación científica y/o tecnológica.

Nuevos conocimientos y habilidades adquiridos.

Mayor eficacia y eficiencia como directivo y profesional.

Cambios en el desarrollo de habilidades para un mejor desempeño en su responsabilidad.

Superior capacidad para la solución de problemas empresariales.

Estos son sólo ejemplos, por lo que Ud. Puede mencionar otros.

A.3. ¿Cuál es la diferencia entre su visión como directivo antes y después de participar en la acción de capacitación X?

B. Puesto de Trabajo

B.1. Evolución del puesto de trabajo referente a:

ANTES DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	DESPUÉS DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN (Especifique con ejemplos)
Puesto de trabajo	Puesto de trabajo
Salario	Salario
Responsabilidades y funciones	Se le asignaron nuevas responsabilidades y funciones: En caso afirmativo, especifique: Si _____ No _____
Número de personas a su cargo	¿Se le incrementó el número de personas a su cargo?. Si _____ No _____ (Especificar número)
Capacidad de comunicación con sus superiores	Se convierte en un interlocutor habitual y mejora la capacidad de comunicación con sus superiores y colaboradores Si _____ No _____
¿Es Ud. un referente de conocimientos y habilidades (en su especialidad o su responsabilidad directiva) en su empresa?	¿Se convierte Ud. en un referente de conocimientos (en su especialidad o en su responsabilidad directiva) en su empresa?
¿Es reserva o sustituto de su superior en su empresa? ¿Qué nivel?	¿Cómo evolucionó su posición de reserva o sustituto?

B.2. Otros aspectos a considerar, a su criterio.

B.3. En una escala de 1 al 5, (donde 1 es Baja y 5 es Alta), indique la influencia de la acción de capacitación X en los cambios indicados anteriormente.

DESPUÉS DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
Nuevo puesto de trabajo					
Mayor salario					
Asignación de nuevas responsabilidades y funciones.					
Incremento del número de personas a su cargo.					
Mejora de su capacidad de comunicación con sus superiores y colaboradores.					
Conversión en un referente de conocimientos (en su especialidad o en su responsabilidad directiva) en su empresa.					

Capítulo III. Propuesta de un modelo general para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas

B.4. ¿Cree Ud. que la acción de capacitación X lo ha convertido en un mejor directivo y profesional?. Concrete en tres o cuatro ejemplos.

Por ejemplo:

Nuevos conocimientos y habilidades sobre la producción de los pastos y los forrajes, que ha podido aplicar con buenos resultados a la producción.

Incremento en la eficacia como directivo en lo relativo a la toma de mejores decisiones.

Aplicación de nuevos conocimientos en la producción animal.

Cambios en sus actitudes, comportamiento, desarrollo de habilidades y desempeño en su responsabilidad.

Aumento de su capacidad para la solución de problemas empresariales.

Aumento de su grado de satisfacción, motivación, estimulación, reconocimiento y retribución salarial.

Cumplimiento de sus planes y compromisos.

Estos son sólo ejemplos, por lo que Ud. Puede mencionar otros.

C. Generación y aplicación de conocimientos y herramientas

C.1. ¿Cree Ud. que las diferentes temáticas impartidas en la acción de capacitación X le ha permitido adquirir y mejorar conocimientos y habilidades, así como la aplicación de nuevas herramientas y métodos de trabajo?. Concretar y valorar el estatus anterior y actual.

Importante: Poner ejemplos en todos los casos, no es válida solamente una respuesta afirmativa

Debe diferenciar lo siguiente:

Obtención de habilidades y conocimientos nuevos.

Mejora de habilidades y conocimientos preexistentes.

Mejora de herramientas y métodos preexistentes.

Aplicación de nuevas herramientas y métodos.

D. Crecimiento Personal y Profesional

D.1. ¿Cree Ud. que la acción de capacitación X lo ha ayudado en el ámbito personal y profesional? ¿Cómo? Concrete en caso afirmativo o negativo.

E. Visión de la acción de capacitación X retrospectivamente

E.1. ¿Cómo compara la acción de capacitación X en la cual participó con otro tipo de capacitación que haya recibido anteriormente?. Marque con una X la que corresponda

Excelente

Buena

Igual

Inferior

E.2. ¿Qué es lo que mejor recuerda de la acción de capacitación X? ¿Por qué?

E.3. ¿Cuál fue su momento más difícil? ¿Por qué?

E.4. ¿Qué aspecto ha podido aplicar más?

E.5. Al pasar el tiempo, ¿qué considera que le falta a la acción de capacitación X?

E.6. ¿Qué barreras y elementos dinamizadores ha encontrado para aplicar el conocimiento y las herramientas adquiridos en la acción de capacitación X?

F. Visión de la organización

F.1. ¿Cree que la acción de capacitación X le ha ayudado a mejorar su eficiencia y eficacia como directivo y como profesional? Concretar (Mínimo tres ejemplos en caso afirmativo).

F.2. ¿Cree Ud. que la acción de capacitación X ha ayudado a su empresa a ser más eficiente y productiva? Concretar con tres ejemplos donde se vea la eficiencia en términos económicos, de productividad y mejora de procesos.

G. Redes

G.1. EXTERNO. ¿Sigue en contacto con sus compañeros egresados de la acción de capacitación X?, ¿de qué manera se comunica?

G.1.1. ¿La formación de una red de egresados puede ayudarlo en su desempeño profesional y/o personal?

G.2. INTERNO. ¿Ha llevado a cabo alguna impartición del conocimiento adquirido a miembros de su empresa?. Concretar determinando número de ocasiones y temáticas.

G.3. ¿Cuál es su relación o la de su empresa con instituciones científicas y educacionales del MES, MINAGRI, etc. (en caso afirmativo, cuál o cuáles)?

H. Otros aspectos de interés

H.1. Para una próxima edición de la acción de capacitación X, ¿qué aspectos le gustaría que se trataran y de qué forma?

H.2. ¿Sería tan amable de comentar cualquier aspecto o sugerencia que no haya sido abordado en el cuestionario?

H.3. ¿Se encuentra en proceso de formación de especialidad, maestría o doctoral?. En caso afirmativo, en qué año se defendería su tesis?

H.4. ¿Su tesis de maestría es conducente para el doctorado?

H.5. ¿Después de haber cursado la acción de capacitación X ha sido electo miembro de algún consejo o comisión científico-técnica, a cualquier nivel? Especifique.

H.6 ¿Después de haber cursado la acción de capacitación X, Ud. ha sido invitado a participar en alguna mesa redonda, conferencia, evento o curso? Especifique.

Este Capítulo permitió brindarle solución al problema científico planteado en la investigación mediante la concepción y desarrollo de un modelo general y un conjunto de procedimientos específicos de apoyo a la toma de decisiones para la gestión de la capacitación de los directivos y reservas, que permitan incorporar esta función en la Empresa Pecuaria Martí integrada con la estrategia empresarial, como un elemento clave de su gestión. Asimismo, dicha investigación responde a la necesidad de dotar al Sistema de Capacitación de Directivos y Reservas en la Ganadería Cubana de un Modelo de Gestión de esta función apropiado para la empresa de dicho sector, con el objetivo de que dichos cuadros actuales y futuros sean capaces de asimilar las nuevas concepciones políticas, gerenciales y tecnológicas, lo cual es clave para que una empresa sea exitosa y competente.

CONCLUSIONES

- ✧ En el marco de la investigación se construye una perspectiva teórica a partir de un conjunto de fragmentos de teorías sobre el proceso de capacitación empresarial que existe en la literatura internacional para posibilitar el desarrollo de nuevas herramientas para la gestión de dicha actividad en la empresa ganadera cubana.
- ✧ Los enfoques propuestos por Solé & Mirabet y Jordi para gestionar el proceso de capacitación y desarrollar el Plan de Capacitación; la filosofía del aprendizaje organizacional; la concepción cubana sobre la preparación de los Cuadros del Estado y sus reservas, así como la del Ministerio de la Agricultura; los principios de la Andragogía, como modalidad para la enseñanza de adultos y las consideraciones brindadas por Cabrera & Herrera para la evaluación de la capacitación constituyeron las bases fundamentales, a partir del “estado del arte y de la práctica” existente, del proceso de “reconceptualización” y “contextualización” que condujo a esta Tesis de Maestría.
- ✧ El problema científico planteado y a cuya solución contribuye la investigación queda confirmado en el desarrollo del trabajo y revela la existencia de problemas asociados con la capacitación y su gestión en la empresa objeto de estudio de caso, evidenciándose la necesidad de introducir un enfoque integral para su solución.
- ✧ En la literatura consultada no se encontraron modelos ni procedimientos para la Gestión de la Capacitación dirigidos al sector ganadero ni que integrasen todas las etapas relacionadas con esta temática, con excepción de las propuestas de Solé y Mirabet y Jordi enfocadas a la industria y la aviación civil, para servir como un instrumento metodológico de apoyo a las decisiones relativas a la capacitación en las empresas ganaderas cubanas, dadas sus particularidades en Cuba, corroborándose así la necesidad de su desarrollo.
- ✧ La determinación de las insuficiencias y las necesidades organizacionales y del proceso de capacitación de los directivos y reservas de la Empresa Pecuaria Martí, como objeto de estudio de caso posibilitó diseñar un modelo general y sus procedimientos para gestionar su capacitación, adecuándolo a las características de la empresa, lo cual permitió validar la hipótesis general de investigación.
- ✧ El modelo general permite llevar la perspectiva teórica desarrollada a partir de la literatura consultada hacia una aplicación en un sector específico como el ganadero, lo cual es vital para la implementación de la Gestión de la Capacitación a partir de un conjunto de procedimientos y herramientas específicas.
- ✧ El despliegue de los procedimientos y herramientas específicos permitirán operacionalizar las etapas relativas a la Gestión de la Capacitación, sirviendo de fundamento a la implementación del modelo general propuesto para la gestión de esta función en las empresas ganaderas cubanas.

RECOMENDACIONES

- ✧ Continuar con la implementación del modelo general y sus procedimientos en la Empresa Pecuaria Martí, manteniendo un seguimiento sobre el avance de la misma, con el fin de establecer un programa de implantación para lograr su implementación total, de manera que esta empresa se convierta en una organización de referencia (*benchmark*) en lo que a esta actividad se refiere para la ganadería cubana.
- ✧ Extender, con las correspondientes adecuaciones, los resultados obtenidos a otras empresas ganaderas y del resto del sector agropecuario, y evaluar su difusión a otros sectores, siendo una vía para demostrar su capacidad generalizadora como instrumento metodológico para potenciar la Gestión de la Capacitación en la empresa cubana en general.
- ✧ Con el objetivo de continuar la línea de investigación iniciada con esta Tesis de Maestría en el sector ganadero cubano se considera adecuado desarrollar nuevas investigaciones, tales como: la informatización del modelo, los procedimientos y herramientas propuestas; los factores internos y externos que determinan el éxito de la capacitación en las empresas; el efecto de esta sobre el desempeño de los directivos y reservas, así como en la rentabilidad empresarial; la influencia de los directivos en la Gestión de la Capacitación; la creación de una base informativa sobre la temática en el sector; y estudios comparativos entre empresas ganaderas cubanas y entre éstas y organizaciones homólogas de países con un nivel económico comparable y de algún país cuyo sector ganadero pueda ser considerado como un paradigma.
- ✧ Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación mediante artículos científicos, comunicaciones a congresos y cursos de capacitación, para lograr su consolidación teórico-práctica y la incorporación progresiva a los documentos metodológicos en poder de las empresas para enfrentar el proceso de capacitación.
- ✧ Evaluar la incorporación de los resultados y experiencias de esta investigación a la enseñanza de postgrado, así como a la actividad que se desarrolla en el marco de la línea de investigación sobre Gestión de la Capacitación, de forma tal que los actuales profesionales, tanto profesores como investigadores, se apropien de los fundamentos de este enfoque en su quehacer profesional, a la vez que pueda servir de base para otras investigaciones que se decidan realizar en este campo por interesados de otras empresas e instituciones científicas y académicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abetti, P.A. 1998. High-Tech Entrepreneurship: An international perspective. Paper of Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, N.Y., 25 pp.
- Alpízar, R. 1995. La Estrategia de los Recursos Humanos en las Universidades. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, p. 6-15
- Anon, 2001. Las dificultades de aprendizaje y los fracasos en la organización. Boletín Actualidad Informativa para Dirigentes (CIGET-CITMA Matanzas) No. 2, s.p.
- Añorga, Julia; Robau, Dora L.; Magaz, Giselda; Caballero, Elvira & Toro, Aida J. del. 1995. Glosario de Términos de Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV, La Habana
- Aramburu, N. 2000. Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio. Universidad de Deusto, Bilbao
- Argyris, C. 1993. On Organizational Learning. Blackwell, Cambridge, Mass.
- Argyris, C. & Schon, D. 1978. Organizational Learning: a theory of action perspective. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Arrow, K.J. 1962. The Economic Implications of Learning by Doing. Rev. of Econ. Studies (EUA), June: 153-173
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. J. of Managem. (EUA) 17: 99-120
- Bass, B.M. 1965. Leadership, Psychology and Organizational Behavior. Harper & Row, New York
- 1998. Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Ass., Mahwah, N.Y.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. 1998. Características que fazem a diferença. HSM Management (Brasil) 2 (9): 66-72
- Benavides, C.A. 1998. Tecnología, Innovación y Empresa. Pirámide, Madrid
- Bennis, W. 1959. Leadership theory and administrative behavior. Administrative Sci. Quarterly (EUA) Vol. 4: 259-301
- Bennis, W. & Nanus, B. 1985. Leaders: the strategic for taking charge. Harper & Row, New York
- Bently, T. 1993. Capacitación Empresarial. McGraw-Hill, Bogotá
- Blanco, F. & Lay, María T. 1998. La Superación Profesional. Factores que conspiran contra el cumplimiento de sus objetivos. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 137
- Blanco, F. & Lay, María T. 2000. Ideas y experiencias en torno a un proyecto de cambio en la enseñanza postgraduada en la EEPF "Indio Hatuey". En AUIP (ed.): Resúmenes de la V Junta Consultiva sobre el Postgrado en Iberoamérica. MES, Ciudad de la Habana, p. 85
- Blanco, F.; Suárez, J. & Lay, María T. 1998a. Evaluación del modelo de excelencia del postgrado en un Centro de Educación Superior en el centro del país. En AUIP (ed.): Resúmenes de la IV Junta Consultiva sobre el Postgrado en Iberoamérica. MES, Ciudad de la Habana, p. 30
- Blanco, F.; Suárez, J. & Lay, María T. 1998b. Adopción del un modelo de gestión de la investigación y extensión a la actividad de postgrado de la EEPF "Indio Hatuey". En AUIP (ed.): Resúmenes de la IV Junta Consultiva sobre el Postgrado en Iberoamérica. MES, Ciudad de la Habana, p. 44
- Burkley, R. & Caple, J. 1990. La Formación. Teoría y Práctica. Díaz de Santos, Madrid, 142 p.
- Burns, J.M. 1978. Leadership. Harper & Row, New York
- Cabrera, Julio A. 2004. Repensar la evaluación de la capacitación. II Taller Nacional de Medición de Impacto de la Capacitación. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas
- Cabrera, J A & Herrera. F. 2003. Seguimiento y Evaluación de un Sistema de Formación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Trabajo presentado en el I Taller Nacional de Medición del Impacto de la Capacitación, 19- 20 febrero. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas

- Cabrera, R.; Carballal, J. M.; Morejón, Elena; Oreña, S. & Añorga, Julia. 1991. Algunas consideraciones sobre la superación de los profesionales agropecuarios. En CIDA (ed.): Temas actuales sobre la superación científico-técnica en la agricultura. CIDA, Ciudad de La Habana, p. 29-32
- Calderón, H. 1995. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Editorial Limosa S. A. de C.V., México D.F.
- Carroll, J.B. 1963. A model of school learning. Teachers College Record, Washington D.C.
- Chiavenato, I. 1997. Entrenamiento y desarrollo del personal. En Chiavenato, I. (ed.): Administración de Recursos Humanos. Atlas, México D. F., p. 456-510
- Clark, D. 2000. Leadership: Character and Traits. [En línea] <[www.nwlink.com/donclark/ leader/leadchr.html](http://www.nwlink.com/donclark/leader/leadchr.html)> [consulta: 24-4-2002]
- Codina, A. 1998. Temáticas Gerenciales Cubanas. Ediciones CCED-MES, Ciudad de la Habana
- Cohen, W. & Levinthal, D. 1989. Innovating and Learning: the two faces of R&D. The Economic J. (EUA) 99 (397): 564-596
- 1990. Absortive Capacity: A new perspective on Learning and Innovation. Administrative Sci. Quarterly (EUA) 35: 128-152
- Cole, A.H. 1959. Business enterprise in its social setting. Harvard University Press, Mass.
- 1968. The entrepreneur: introductory remarks. Am. Rev. of Economics (EUA) may: 60-63
- Columbié, Mariela. 1999. La superación de los cuadros en Cuba: sus retos ante el tercer milenio. Folletos Gerenciales (Cuba) 1: 10-19
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2000. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (Febrero 29). CECM, Ciudad de la Habana, 6 p.
- Cooper, R.G. 1979. The dimensions of industrial new product success and failure. J. of Marketing (EUA) Vol. 43: 93-103
- Creemers, B.P. 1994. The Effective Classroom. Casell, London
- Cruz, Raquel de la; Gutiérrez, Gladys; Hernández, C. R.; Polín, Livia & Armas, Calinelis. 1998. Tendencias de la Gestión de la Capacitación y de las Macronecesidades de Superación en el territorio de Sancti Spíritus. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 129
- Cubeiro, J. C. 1999. Cuántas más tecnologías, mayor necesidad de talentos. Dirección y Progreso (España) 3: 6-11
- Cuesta, A. 1999. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia, La Habana, 205 p.
- 2001. Gestión de Competencias. Editorial Academia, La Habana
- 2002. Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. Editorial Academia, La Habana, 117 p.
- Delgado, E. 1998. Capacitación y Superación Profesional de los trabajadores. Un elemento fundamental para la eficiencia económica en la EMA Imías. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 14
- Derivieri, Migdalia & Maiset, V. 1998. La Capacitación en su relación con el empleo en las condiciones actuales. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 39
- Deniz, Cecilia I. 2001. La Gestión de los Recursos Humanos: Factor fundamental en el desarrollo de una organización En Universidad de la Habana (ed.): Manual de Temas de Dirección. Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana, p. 22-32
- Dodgson, M. 1994. Technological Collaboration and Innovation. In Dodgson, M. & Rothwell, R. (eds.): Handbook of Industrial Innovation. Edward Elgar, Chetternham, UK, pp. 285-292
- Drucker, P.F. 1974. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, New York

-
- 1993. Post-Capitalist Society. Butterworth-Heinemann, Oxford
- 1997. La Innovación y el Empresariado Innovador. La práctica y los principios. Apóstrofe, Barcelona, 427 p.
- Fernández, J. R. 1998. La Capacitación y Superación Profesional como concepción estratégica de inversión para la eficiencia de nuestra economía actual. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 4
- Fernández, M. 1999. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Gestión. Díaz de Santos, Madrid
- Fiedler, F.E. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York
- Fiol, M. 2000. La formación acción. En Grupo de Cooperación para la Formación Empresarial Eurocubana (coord.): Diplomado Europeo de Administración y Dirección de Empresa (DEADE), ESADE, Barcelona
- Fitzenz-enz, J. 1999. Cómo Medir la Gestión de los Recursos Humanos. Deusto S.A., Bilbao
- Fleck, J. 1994. Learning for Trying: the implementation of configurational technology. Res. Policy (UK) 23:637-652
- Fleitas, Sonia & Ferreira, María E. 1999. Nuevos enfoques para elevar la calidad de la formación posgraduada. Ingeniería Industrial (Cuba) 20 (4): 42-46
- García, María D. 1995. Nuevo Modelo de Gestión Estratégica de la Formación en la Empresa. Alta Dirección (España) 179: 61-68
- García, Rocío. 2000. El nuevo paradigma de la Gestión del Conocimiento. [En línea] <www.gestiondelconocimiento.com> [consulta: 24-4-2002]
- García, G. 2001. De la era de la información a la sociedad del conocimiento. Ciencia, Innovación y Desarrollo (Cuba) 6 (4): 17-20.
- García Falcón, J.M. 1995. Dirección Estratégica: Fundamentos. CIES, Las Palmas de Gran Canaria, 402 p.
- Garratt, B. 1987. The Learning Organization and the Need for Directors Who Think. Cower, Aldershot, UK
- 1990. Creating a Learning Organization. Director Books, Cambridge
- 1991. Learning to Lead. Harper Collins, London
- Gates, B. 1999. Los Negocios en la Era Digital. Plaza y Janes, Barcelona
- Goldratt, E. 1993. La Meta. Un proceso de mejora continua. Díaz de Santos, Madrid
- Goldsmith, Joan & Cloke, K. 1998. Memoria Técnica: Taller de Dirección por Objetivos. En CECED (ed.): Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CECED, Ciudad de la Habana, p. 52-63
- Goldstein, H. 1995. Multilevel Models in Educational and Social Research. Charles Griffin, London
- Goñi, J.J. 2000. Aprender en la experiencia. Las nuevas tecnologías y su impacto en los espacios de aprendizaje para la actividad empresarial. [En línea] <www.gestiondelconocimiento.com> [consulta: 24-4-2002]
- Granell, E. & Parra, M. 1995. La Gestión de Recursos Humanos en una Institución Agropecuaria. Casos de Estudio No. 16. Ediciones IESA, Caracas
- Grant, R. M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Rev. (EUA) 33 (3): 114-135
- 1997. Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Civitas, Madrid
- Gutiérrez, O. & Marrero, R. 1993. Diagnóstico de las organizaciones cubanas: retos y perspectivas. Comunicación presentada en el Encuentro Caribeño de Alternativas de Producción, Trabajo y Gerencia, 23-25 mayo, Ciudad de La Habana
- Hegedüs, P. de; Chiappe, Marta; Nuñez, A.; Jones, Lynn & Sheorad, D. 1999. El aprendizaje basado en la experiencia. Cangüe (Guatemala) 15: 2-8
- Hisrich, R.D. 1998. Sustaining innovation and entrepreneurship in transition economies. Paper presented at VII International Management of Technology Conference, february, Miami, Fla.

- Jiménez, R. 2000. Tipos de Liderazgo. [En línea] <www.tipos.de.liderazgo.htm> [consulta: 24-34-2002]
- Jordi, A. 2000. Determinación de Necesidades de Capacitación. Ponencia presentada al Taller Internacional "La Planificación Estratégica de la Educación, el Impacto de la Capacitación y el Diseño de Contenido de Cursos, 24-25 noviembre, Escuela Centroamericana de Adiestramiento Aeronáutico y TACA, El Salvador
- 2001a. Metodología para la Determinación de Necesidades de Capacitación. Centro de Adiestramiento de la Aviación, IACCC, Ciudad de la Habana
 - 2001b. Relación entre Planificación Estratégica, Dirección por Objetivos, DNC e Impacto de la Capacitación. Ponencia en la Reunión Anual de Capacitación de la Aviación Civil, 5 diciembre, IACC, Ciudad de la Habana
 - 2003. Modelo de capacitación permanente para los Recursos Humanos de la Aviación Civil Cubana. Tesis Doctoral. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana, 129 p.
- Junco, G. 1998. Modelo de gestión estratégica para el desarrollo y calificación de los Recursos Humanos en el sector azucarero. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 54
- Koontz, H. & Weihrich, H. 1991. Elementos de Administración. 9na. Edición. McGraw-Hill, México D.F.
- Kalthoff, O.; Nonaka. I. & Nueno, P. 1998. La Luz y la Sombra. La innovación en la empresa y sus formas de gestión.
- Kanter, Rosabeth M. 1983. The Change Masters: Innovation and entrepreneurship in the american corporation. Simon & Schuster, New York
- Knapp, Ellen. 1998. Knowledge Management. Business & Econ. Rev. (EUA) 44 (4): 3-6
- Kotter, J.P. 1990. A Force for Change: How leadership differs from management. Macmillan, New York
- 1997. El Líder del Cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. McGraw-Hill Interamericana, México D.F., 207 p.
 - 1998. El liderazgo de Matsushita. Lecciones del empresario más destacado del siglo XX. Granica. S.A., Barcelona, 317 p.
- Lage, A. 2001. Propiedad y expropiación en la economía del conocimiento. Ciencia, Innovación y Desarrollo (Cuba) 6 (4): 25-37
- Laird, D. 1985. Approaches to Training and Development. Addison-Wesley, New York
- La O, O. & Paneque, M. 1998. La Capacitación y Superación Profesional como concepción estratégica de inversión para la eficiencia económica. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 15
- Lay, María T. 2003, Estrategia de Postgrado en la EEPF "Indio Hatuey" y su vinculación con la formación profesional. Ponencia presentada al Taller sobre Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, EEPF "Indio Hatuey", Matanzas, 11 p.
- Le Boterf, G. 1992. Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación. Deusto, Bilbao
- Ledesma, E.; González, J. M.; Javib, R.; Morales, P. & Carmenate, M. 1998. La Capacitación y Superación Profesional como concepción estratégica de inversión para la eficiencia de nuestra economía actual. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 9
- Linares, Lorena C. 2000. Capacitación, desarrollo y formación de Recursos Humanos a nivel técnico en el sector empresarial venezolano, dentro de un enfoque andragógico. Notas de Investigación (Venezuela) 6 (5): 53-70
- Llorens, G. 2003. Indicadores de calidad en el diseño de la formación continua. [En línea] <www.proseres.com> [consulta: 27-11-03]
- López, A. 2003. La Vigilancia Tecnológica, fuente de generación de conocimiento. Documento interno de la Facultad de Gestión, ISCTN, Ciudad de La Habana

- Machado, Hilda; Suset, A.; Cruz, Aida; González, Leibyz; Miranda, Taimer; Campos, Maybe; Duquesne, P. & Matías, Yanetsi. 2002. Diagnóstico técnico-productivo, económico-financiero, social y ambiental de la ganadería en el municipio Martí. Informe Final de un Proyecto CITMA Territorial. EEPF "Indio Hatuey", Matanzas
- Mager, R.F. 1996. Objetivos para la enseñanza efectiva. 3ra. edición. Librería Editorial Salesiana, Madrid
- Mahoney, J. & Pandian, J. R. 1992. The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. Strategic Managem. J. (EUA) 13: 363-380
- Malhotra, Y. 1998. What is Knowledge Management. [en línea] <www.brint.com/ km/whatis.htm> [consulta: 27-11-03]
- Mano, Marielena. 2003. Capacitación de Recursos Humanos. [En línea] <unamosapuntestripad.com> [consulta: 12-9-2003]
- Marchesi, A. & Martín, Elena. 1998. Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio. Alianza Editorial, Madrid
- Marquardt, M. 1996. Building the Learning Organization. McGraw-Hill, New York
- Marrero, Clara E. 1998. Gestión de la Formación de los Recursos Humanos a nivel de empresa, un nuevo enfoque en el entorno actual. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 47
- Martínez, Edith M. 2000. Estrategia para la formación y desarrollo de directivos del primer nivel del MINAZ en Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección, Facultad de Ingeniería Industrial y Economía, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, p. 10-20
- Mayo, A & Lank, Elizabeth. 2000. Las Organizaciones que aprenden. Gestión 2000, Barcelona, 225 p.
- McGill, M.; Slocum, J. & Lei, D. 1992. Management Practices in Learning Organizations. Organizational Dynamics (EUA) Vol. 21, summer: 5-17
- McMullan, W. 1998. Entrepreneurial Support Systems. J. of Developm. Planning (EUA) 18, winner: 31-38
- McWilliam, B. & Zilberman, D. 1996. Time of Technology Adoption and Learning by Using. Econ. of Innov. & New Tech. (UK) 4 (2): 139-154
- Medrano, Gemma. 1993. Nuevas tecnologías en la formación. Editorial EUDEMA, Madrid
- Méndez, A.; Felicino, R. & Reyes, E. 2002. Postgrado y capacitación empresarial: un modelo para la acción. Centro Universitario de Guantánamo, Guantánamo
- Mendoza, A. 1990. Manual para la Determinación de Necesidades de Capacitación. Editorial Trilla, México D.F.
- Mengana, A. 1998. La Capacitación y Superación Profesional como concepción estratégica de inversión para la eficiencia de nuestra economía actual. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 12
- MES. 1988. Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. MES, Ciudad de la Habana, p. 11
- Mesa, A. 2004. Estado de la capacitación y el postgrado en las empresas del MINAGRI con relación a las ofertas de la EEPF "Indio Hatuey". Conferencia impartida en el Taller Conclusivo del Proyecto MINAGRI "Recuperación de la producción de semillas de pastos en las provincias de Villa Clara, Cienfuegos y Matanzas". EEPF "Indio Hatuey", 23 abril (presentada en Power Point)
- Mills, Q. & Friesen, B. 1992. The Learning Organization. European Managem. J. (UK) 10 (2): 38-53
- Mir, J. & Molla, A. 1993. Requisitos Básicos para la Formación en Distribución Comercial. Distribución y Consumo (España) 9: 16-23
- Montesquin, I. 2001. La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas: Reflexiones para su realización. Folletos Gerenciales (Cuba) Año V, Número 8: 15.
- Moré, Elvira, Sánchez, Nidia & Toirac, R. J. 2003. Innovación sistémica en la gestión del proceso de formación y desarrollo del capital humano: Una experiencia cubana. Ponencia presentada en el X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. ALTEC, noviembre, México D.F. (en CD).

- Nonaka, I. 1991. The Knowledge - Creating Company. Harvard Business Rev. (EUA), Nov-Dec: 27-30
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Sci. (EUA) 5: 14-37
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1999. Knowledge Creating Organization. Oxford University Press, Cambridge, Mass.
- Nueno, P. & Pallás, Cristina. 1998. Compitiendo en el Siglo XXI: Cómo innovar con éxito. Gestión 2000, Barcelona, 308 p.
- Palbay, D. 2000. The Knowledge Journey. [En línea] <www.kpgm.co.uk> [consulta: 20-5-2002]
- Parisca, S. 1995. Gestión Tecnológica. Un esfuerzo por caracterizar el perfil y contenido de esta función gerencial e insertarlo armoniosamente dentro del Modelo de Gerencia Competitiva. En Comisión Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ed.): Gestión Tecnológica y Competitividad. Editorial Academia, Ciudad de la Habana, p. 17-45
- Pelano, F.L. 2000. Análisis y métodos para la capacitación del personal aeronáutico en los sistemas CNS/ATM. CIPE, Buenos Aires
- Penrose, Edith. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, London
- Peñalver, A. 1995. Planificación Estratégica de la Formación. Ediciones Hispanoamericanas, México D.F.
- Pepitone, J. 1995. Future Training: A roadmap for restructuring the training function. Advantage Learning Press, Dallas, TX
- Pérez-Bustamante, G.I. 2002. Gestión del Conocimiento e Incidencia Institucional en el proceso de aprendizaje. [En línea] <www.fcee.ulpgc.es/acede98/acede/mesa02> [consulta: 19-3-2003]
- Peteraf, Margaret. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantages: A Resource-Based View. Strategic Managem. J. (EUA) 14: 179-191
- Peters, T. 1993. Reinventando la Excelencia. El management liberador. Ediciones B, Barcelona, 993 p.
- 1998. El Círculo de la Innovación. Amplíe su camino al éxito. Deusto S.A., Bilbao, 518 p.
- Peters, T. & Waterman Jr., R.H. 1982. In Search of Excellence, Lessons from America's Best Run Companies. Harper & Row, New York
- Peters, T. & Austin, Nancy. 1985. A Passion for Excellence. Random House, New York
- Pettigrew, A.M. 1988. The Management of Change. Blackwell, Oxford
- Pineda, Pilar 1995. Auditoria de la Formación. Gestión 2000, Barcelona
- Pinto, R. 2000. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. McGraw-Hill, México D.F., 205 p.
- Portelles, E. H. 1998. La Capacitación y Superación Profesional como concepción estratégica de inversión para la eficiencia de nuestra economía actual. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 27
- Pozo, Pilar del. 1993. Formación de Formadores. Ed. EUEMA, Madrid
- Puchol, L. 1995. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. En Grupo de Cooperación para la Formación Empresarial Eurocubana (coord.): Diplomado Europeo de Administración y Dirección de Empresa (DEADE), ESADE, Barcelona
- Quinn, J.B. 1985. Managing innovation: controlled chaos. Harvard Business Rev. (EUA), may - june: 73-84
- 1992. Intelligent Enterprise. The Free Press, New York
- Rangelov, S.Y. 2002. La Gestión del Conocimiento. Un enfoque para el desarrollo social. [En línea] <www.gestiondelconocimiento.com> [consulta: 19-6-2003]
- Rivadeneira, E. 1998. La Capacitación y Superación Profesional como concepción estratégica para la eficiencia de nuestra economía actual. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 10
- Rodríguez, F. O. 1990. Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 247 p.

- Rodríguez, J. 1995. La Formación en la Gestión de Recursos Humanos. La experiencia de IBM. *Economía Industrial* (España) 227: 128-137
- Rodríguez, Fara. 1999. Un modelo de capacitación del profesor para la labor de orientación a la familia de sus escolares en el contexto comunitario. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico de Villa Clara, Santa Clara
- Rodríguez, F. O. & Alemañy, Sonia. 1998. Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y Metodología. En Centro Coordinador de Estudios de Dirección (ed.): Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Ciudad de La Habana, p. 10-40
- Rodríguez, María A. & Soto, P. 1998. Formación de jóvenes líderes para asumir cargos de dirección. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 78
- Rosenshine, B. & Stevens, R. 1982. Teaching Function. In Wittroch, M.C. (ed.): Handbook of Research on Teaching. McMillan, New York
- Salgado, María I. & Oliva, Q. 1998. Influencia de la Capacitación a Cuadros, Técnicos y Trabajadores sobre los resultados técnicos - productivos. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 16
- Santos, Alysson & Leite, E. 2002. Empreendedorismo no Brasil: uma visao crítica e integrada di fenómeno. Ponencia presentada en la III Convención Internacional de Educación Superior, 4-8 febrero, Ciudad de la Habana
- Scheerens, J. 1992. Effective Schooling Research: Theory and Practice. Casell, London
- Scheerens, J. & Creemers, B.P. 1989. Conceptualizing school effectiveness. *Int. J. of Educational Res.* (EUA) 13 (7): 132-147
- Schein, E. 1985. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, San Francisco
- Schon, D. 1987. Educating the Reflective Practitioner. Jossey-Bass, San Francisco
- Schumpeter, J.A. 1934. The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Mass.
- Seco, M.; Andrés, Olimpia & Ramos, G. 1999. Diccionario del Español Actual (dos volúmenes). Aguilar, Madrid
- Selznick, P. 1957. Leadership in Administration. Harper Business, New York
- Senge, P. 1998. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, Barcelona, 490 p.
- Shandler, D. 1996. Rengineering the Training Function. St. Lucie Press, Delary Beach, Fl.
- Shavelson, R. & Stern, R. 1981. Research of teachers pedagogical thought, judgement, decisions and behaviour. *Rev. of Educational Res.* (EUA) 51: 455-498
- Simeón, Rosa E. 2001. Cuba posee una nueva riqueza de conocimientos. *Nueva Empresa* (Cuba) 1(1): 3-5
- Smith, B. & Delahage, B. L. 1995. El ABC de la Capacitación Práctica. McGraw-Hill, México D.F.
- Solé, F. & Mirabet, María. 1997. Guía para la formación en la empresa. Civitas, Madrid, 207 p.
- Soto, R. 1999. La formación de administradores en la sociedad del conocimiento: retos y oportunidades. *Gestión y Estrategia* (México) 15: 2-9
- Steib, N. 1997. ¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?. *Harvard Deusto Business Review* (España) 76: 54-58
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Managem. J.* (EUA) 11 (1): 17-27
- Stoner, J. A. F. 1992. Administración. 4ta. Edición. McGraw-Hill, México D.F., 147 p.
- Storey, D.J. 1982. Entrepreneurship and the New Firm. Croom Helm Ltd., Kent, UK
- Strauss, J.H. 1944. The entrepreneur: the firm. *J. of Political Economy* (EUA), June: 112-127

- Strocchia, Marisela. 2001. MCTC: Metodología para la captura y transferencia de conocimiento. [En línea] <www.gestiondelconocimiento.com> [consulta: 19-4-2002]
- Suárez, J. 2003. Modelo y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la Gestión de la Tecnología y la Innovación en la empresa ganadera cubana. Tesis Doctoral. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, 166 p.
- Suárez, J. & Escorsa, P. 2001. Consideraciones sobre la interrelación entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Innovación. Pastos y Forrajes Vol. 24: 179-87
- Suárez, J.; Blanco, F. & Lay, María T. 2001. Evaluación y mejora del comportamiento innovador y el nivel de excelencia en empresas ganaderas. Informe de Avance del Proyecto. EEPF "Indio Hatuey", Matanzas, 12 p.
- 2004. Consideraciones sobre la formación en las empresas: Un nuevo enfoque para determinar sus necesidades en el sector agropecuario. Artículo en edición para Pastos y Forrajes, 7 p.
- Thompson, K. A. 2003. La capacitación de los Recursos Humanos. [En línea] <monografias.com.trabajos11/mocapac/mocapac.shtml> [consulta: 27-11-03]
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. 1986. The Transformational Leader. John Wiley & Sons, New Cork
- Toffler, A. 1990. El cambio del poder. Plaza y Janes, Barcelona
- Valiente, P. 2001. El proceso de enseñanza – aprendizaje de los dirigentes. Características y exigencias. Trabajo interno del Departamento de Dirección Científica Educacional, Universidad de Holguín, Holguín
- Vargas, J. N. 2003. Evaluación del impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. [En línea] <www.canalwork.com> [consulta: 27-11-03]
- Vázquez, A. & Pérez, Idania. 2004. Diagnóstico para el Impacto de la Capacitación. Propuesta de Metodología. Ponencia presentada en el II Taller Nacional de Impacto de la Capacitación. Febrero 24 y 25 Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas
- Veciana, J.M. 1999. Función Directiva. Servicio de Publicaciones, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra (Barcelona), 288 p.
- Vesper, K.H. 1980. New Venture Strategy. Prentice Hall, New York
- 1983. Entrepreneurship and national policy. University Carnegie - Mellon, New York
- Villanuevas, A. 1993. Apuntes para el Entrenamiento de las Recursos Humanos. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana
- Viltres, Biolkys. 1998. Incidencia de la Planificación, la Organización y el Control en la superación de los trabajadores. La gestión de la capacitación en ETECSA. En: CTC (ed.): Resúmenes del Tercer Encuentro de Estudios del Trabajo, 24-25 junio. CTC Nacional, Ciudad de la Habana, p. 63
- Vogel, M. H. 2000. Gerencia sólo por indicadores financiero es un suicidio. [En línea] <www.tablerodecomando.com> [consulta: 27-11-03]
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. 1973. Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh
- Zamora, M. 1987. Propuesta de Maestría en Gestión Empresarial. Universidad de Matanzas, Matanzas
- Zamora, M. & Bolaños, Odalys. 2004. Experiencias en la validación del proyecto de medición del impacto de la capacitación en las dimensiones psico-económica y social en los OACE en la provincia de Matanzas. Ponencia presentada al II Taller Nacional de Medición de Impacto de la Capacitación, 24-25 febrero, UMCC19 y 20 feb, Matanzas
- Zaracho, José M. 2001. Cómo implementar un programa de gestión del conocimiento. [En línea] <www.gestiondelconocimiento.com> [consulta: 27-11-03]
- Zorrilla, H. 2001. Gerencia del Conocimiento. Por dónde empezar. [En línea] <www.gestiondelconocimiento.com> [consulta: 27-11-03]

ANEXOS

Anexo I. Objetivos, estrategias y acciones encaminadas a solucionar los problemas que más influyen en la Empresa Pecuaria Martí.

Objetivo	Estrategias	Acciones
Aumentar la producción de leche(L/vaca)	Fortalecer la base alimentaria	Mejorar la Agrotecnia Mejorar el manejo Mejorar acuartonamiento Garantizar el abasto de agua Establecer la aplicación de normas técnicas Controlar la indisciplina técnica, laboral y social
	Incrementar la Reproducción	Mejorar el factor racial Disminuir el periodo interpartal Disminuir la edad de incorporación Disminuir la edad al primer parto
	Eficiente Motivación	Mejorar la atención al hombre Instrumentar aplicación sistema de vinculación Elevar la emulación sindical Incrementar el nivel de vinculación cuadro, familia y obrero
	Eliminar la indisciplina laboral	Velar por el desvío de recursos Incrementar el control y fiscalización a todos los niveles
	Desarrollar la capacitación	Determinar Necesidades de capacitación Organizar la capacitación permanente de cuadros, ,técnicos y obreros

Objetivo	Estrategias	Acciones
Incrementar la producción de carne	Fortalecer la base alimentaria	Mejorar agrotecnia de pastos Mejorar el acuartonamiento de las unidades Disminuir la afectación de marabú Suplementar con sales minerales Mejorar el manejo animal Aplicar la política de destete Establecer control de la masa Mejorar la capacidad animal-finca
	Establecer adecuadas estrategia de comercialización	Incrementar la diversificación de la producción Elaborar programas para la captación de divisa Elevar el nivel de contratación
	Realizar sacrificio con el peso establecido	Disminuir la edad de sacrificio con el peso promedio establecido Disminuir las cifras directivas
	Elevar la Motivación	Establecer vinculación por resultados finales Realizar estimulación adecuada
	Incrementar la Capacitación	Determinar Necesidades de Capacitación Organizar la capacitación permanente de cuadros , técnicos y obreros

Objetivo	Estrategias	Acciones
Incrementar la producción de semilla	Elevar la productividad de la tierra	Eliminación del marabú Hacer selección negativa
	Incrementar desarrollo tecnológico (riego, control biológico, almacenamiento, maquinaria, transporte)	Mejorar aseguramiento Elevar la comercialización y tener acceso directo a la divisa que producen
	Mejorar la atención al hombre	Elevar aprovechamiento de la jornada Elevar la atención técnico profesional Incrementar el nivel político ideológico Incrementar el pensamiento eficiente
	Elevar la capacitación.	Determinar Necesidades de Capacitación Organizar la capacitación permanente de cuadros , técnicos y obreros

Objetivo	Estrategias	Acciones
Incrementar la agricultura urbana	Elevar nivel de productividad	Incrementar las áreas de semillas Mejorar la técnica de riego Aplicar medios biológicos Aplicar materia orgánica
	Implementar la cultura de comercialización	Conocer necesidades del cliente Realizar acciones de capacitación en aras de obtener cultura de comercialización
	Mejorar desarrollo tecnológico	Mejorar el Aseguramiento
	Aumentar motivación	Establecer programas de atención al hombre Establecer mecanismos de vinculación a los resultados del trabajo
	Elevar Capacitación Técnica profesional	Determinar Necesidades de Capacitación Organizar la capacitación permanente de cuadros , técnicos y obreros

Objetivo	Estrategias	Acciones
Implementar mecanismos de comercialización en el sector cooperativo y campesino	Elevar los rendimientos	Mejorar el aseguramiento Establecer sistema de riego Aplicar fertilizante orgánico
	Insuficiente sentido de pertenencia en la CPA	Desarrollar actividades de formación política ideológica Confeccionar programa de emulación Confeccionar programa de atención al campesino
	Elevar Capacitación Técnica Profesional	Determinar Necesidades de Capacitación Organizar la capacitación permanente de cuadros , técnicos y obreros

Objetivo	Estrategias	Acciones
Mejorar la Contabilidad	Elevar la eficiencia Económica	Establecer estrategia de cobros y pagos Establecer un sistema de planificación económica Establecer estrategia para elevar niveles de letras de cambios Elaborar plan para elevar la autonomía de gestión Estrategia para disminuir nivel de dependencia Realizar aplicación económica y de gestión
	Perfeccionar la certificación de la contabilidad certificada	Realizar acciones encaminadas a la profundización del control interno Elevar nivel de automatización Elevar nivel de comunicación.
	Elevar capacitación económica	Determinación de Necesidades de capacitación Organizar la capacitación permanente de cuadros , técnicos y obreros

Objetivo	Estrategias	Acciones
Lograr una eficiente planificación económica	Establecer un adecuado nivel de contratación	Contratar personal necesario para las diferentes actividades
	Lograr establecer un nivel optimo de autonomía	.Establecer mecanismos que permitan a los cuadros la toma de decisiones
	Elevar el control interno	Establecer mecanismos de verificación en las diferentes áreas
	Lograr incremento en el nivel de automatización	Elevar nivel de automatización en toda la empresa
	Lograr incremento en el nivel de comunicación	Mejorar el nivel de comunicación
	Elevar capacitación integral	Determinación de Necesidades de capacitación Cheque de la confección de los planes de capacitación y su ejecución

Objetivo	Estrategias	Acciones
Incrementar eficientemente el Control estadístico	Establecer un sistema eficiente de control interno	Confeccionar un plan de control interno Chequear la planificación del control interno
	Incrementar el nivel de automatización	Elevar nivel de automatización en toda la empresa Implementar un plan de capacitación
	Incrementar el nivel de comunicación	Mejorar el nivel de comunicación Implementar un plan de capacitación
	Elevar la capacitación de los cuadros en general	Determinar las necesidades de capacitación Instrumentar y chequear los planes de capacitación
	Elevar la capacitación general integral	Determinar las necesidades de capacitación Instrumentar y chequear los planes de capacitación

Objetivo	Estrategias	Acciones
Garantizar una adecuada preparación de los Recursos Humanos	Establecer mayor vinculación empresa - universidad	Realizar coordinaciones con CES y UCT afines a la actividad Garantizar la ejecución de las actividades con los CES y UCT. Coordinadas Brindar seguimiento a las actividades con los CES y UCT.
	Destinar recursos para la capacitación	Fomentar una biblioteca técnica Facilitar algún local para la capacitación
	Elevar control y fiscalización de la empresa a la base	Elaborar programa de trabajo que garantice la vinculación de la empresa con la base Poner a punto la planificación estratégica y por objetivos
	Elevar la motivación	Disminuir el exceso de reuniones Priorizar lo importante y no lo urgente Adecuar un horario para la capacitación Determinar las necesidades de capacitación y sus estrategias. Realizar un plan de evaluación y seguimiento a la capacitación.

Objetivo	Estrategias	Acciones
Realizar un trabajo eficiente con los Cuadros	Elevar la motivación	Brindar atención a la familia Brindar atención al hombre Establecer política de cuadros
	Evaluar periódicamente a los cuadros y sus reservas	Aplicar los mecanismos establecidos para la evaluación de los cuadros y sus reservas
	Garantizar los medios de trabajo	Priorizar la compra de los medios de trabajos de acuerdo a las posibilidades de la Empresa
	Garantizar el control y fiscalización de la empresa a la base.	Fomentar el trabajo por programa Chequear y controlar aprovechamiento de la jornada laboral, tomando las medidas oportunas
	Capacitar al personal de Recursos Humanos	Determinar las necesidades de capacitación del aparato de recursos humanos Establecer las estrategias de superación Establecer un seguimiento y evaluación de la capacitación

Objetivo	Estrategias	Acciones
Realizar un trabajo eficiente en Protección e Higiene del Trabajo.	Garantizar los de medios de protección y medios de trabajo	Investigar profundamente las causas de los accidentes de trabajo Priorizar la compra y adquisición de los medios de protección
	Elevar el número de áreas protegidas	Localizar las áreas de riesgos Brindar la instrucción técnica a los trabajadores y jefes directos de la producción.
	Mejorar el control y fiscalización de la empresa a la base	Instrumentar un sistema de control y fiscalización de la empresa a la base
	Elevar la motivación	Mejorar la atención al hombre
	Mejorar la capacitación en el área	Determinar las necesidades de capacitación del área de Protección e Higiene Elaborar las estrategias de capacitación Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la capacitación

Objetivo	Estrategias	Acciones
Mejorar el trabajo de los Recursos Laborales	Establecer una estabilidad en cuanto a la estructura	Estudiar y profundizar las estructuras m
	Realizar estudios sobre los factores que inciden en la fluctuación de la fuerza de trabajo.	Elaborar un plan estratégico basado en el estudio de la fluctuación de la fuerza de trabajo Establecer un plan de estimulación adecuada al hombre y a la familia Poner a punto un sistema de vinculación efectivo de acuerdo a la producción
	Establecer una adecuada política de dirección de los Recursos Humanos	Brindar la instrucción técnica a los trabajadores y jefes directos sobre la política de Recursos laborales Establecer la planificación y dirección por objetivos
	Garantizar un control adecuado en cuanto a la utilización de los recursos humanos	Determinar las necesidades de capacitación de los Recursos Laborales Elaborar las estrategias de capacitación Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la capacitación Mejorar el control y fiscalización de las actividades que realizan los recursos laborales
	Mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral	Determinar las necesidades de capacitación de los Recursos Laborales Elaborar las estrategias de capacitación Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la capacitación Mejorar el control y fiscalización de los actividades Poner en marcha la Dirección y planificación por objetivos
	Realizar una correcta evaluación y promoción de los trabajadores	Mejorar el control y fiscalización de los actividades que realizan los trabajadores Vincular en el proceso de evaluación y promoción a las organizaciones de masas y políticas de las unidades

Objetivo	Estrategias	Acciones
Elevar a planos superiores la atención al hombre	Mejorar la atención al hombre	Mejorar el servicio en el comedor Garantizar una balanceada alimentación Priorizar el autoconsumo agrícola y pecuario de la empresa Priorizar el abastecimiento de ropa y zapatos de acuerdo a las posibilidades de la empresa Mejorar el sistema de emulación y estimulación en la tienda
	Mejorar el control y fiscalización de la empresa a la base	Mejorar la programación de trabajo entre la entidad y las unidades
	Elevar la motivación de los trabajadores a planos superiores	Apoyar las actividades sindicales por parte de la empresa Apoyar las actividades políticas y culturales en ocasiones propicias por parte de la empresa. Determinar las necesidades de capacitación de los Recursos Laborales. Elaborar las estrategias de capacitación Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la capacitación Poner a punto un sistema de vinculación efectivo de acuerdo a la producción
	Elevar la capacitación técnica de los trabajadores, cuadros y dirigentes.	Determinar las necesidades de capacitación de los Recursos Laborales. Elaborar las estrategias de capacitación Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la capacitación

Objetivos	Estrategias	Acciones
Deficiente trabajo en OTS	Mejorar la motivación	Mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral Poner a punto un sistema de vinculación efectivo de acuerdo a la producción Mejorar la programación de trabajo Determinar las necesidades de capacitación de los Recursos Laborales. Elaborar las estrategias de capacitación Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la capacitación
	Poner a punto la planificación estratégica y por objetivos	Capacitación en dirección por objetivos Negociar con los trabajadores y directivos de las unidades los objetivos estratégicos
	Mejorar el control y fiscalización de la empresa a la base	Mejorar la programación de trabajo entre las entidades y sus unidades

Objetivo	Estrategias	Acciones
Garantizar aseguramiento técnico material eficientemente	Incrementar el nivel de recursos de acuerdo a las posibilidades de la empresa	Incrementar la comercialización de productos en divisas y moneda nacional
	Fomentar desarrollo de la tracción animal	Capacitar a los obreros sobre la tracción animal Comprar los equipos y accesorios necesarios

Anexo II. Cuestionario para determinar la situación actual de la capacitación en la empresa

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Estimado compañero:

La presente encuesta forma parte de un diagnóstico que se está efectuando en su empresa para valorar la actividad de capacitación. Los datos que Usted aporte serán de gran valor para poder impulsar esta actividad. Le aseguramos que sus respuestas tendrán un uso estrictamente científico, por lo que recaban la mayor sinceridad y objetividad en sus respuestas.

Muchas Gracias

Actividad que desempeña:_____

Años de trabajo en el centro:_____ Edad_____

¿Conoce Usted el plan de capacitación de la empresa?

Si_____ No_____

De acuerdo con su respuesta afirmativa o negativa, marque con una (X) la especificación indicada.

Respuesta negativa

Respuesta positiva

___ Falta de divulgación

___ Se lo comunicaron

___ No me lo han comunicado

___ Explicación del jefe

___ No tener participación en la elaboración de éste

___ Participación en la elaboración del plan

___ Llevo poco tiempo trabajando

___ Lectura de documentos oficiales

¿Conoce Usted su plan de capacitación individual?

Si_____ No_____

Este plan fue propuesto por :

___ Ud. ___ Su jefe ___ El colectivo de trabajo

___ Desconoce ___ Acordado entre Usted y su jefe

Prioriza Usted su plan de capacitación en relación con las demás tareas de trabajo.

Si_____ A veces_____ Casi nunca_____

Dedica tiempo a pensar en su capacitación individual

___ Siempre

___ En ocasiones

¿Considera de forma general que en su empresa se le da prioridad a la capacitación de los trabajadores?

Siempre_____ A veces_____ Casi nunca_____

A la hora de cumplir con su plan de capacitación, Ud. tiene en cuenta:

___ Su prioridad

___ La del jefe

___ Las necesidades de la empresa

¿Cree adecuado el Sistema de Capacitación de su empresa?

Si_____ En parte_____ No_____

Como considera el nivel de capacitación de los trabajadores?

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

¿Cuándo supervisa el jefe su plan de capacitación?

- ☐ Con frecuencia
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez
- ☐ Nunca

El cumplimiento del plan de capacitación es evaluado

- ☐ Sistemáticamente
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

Anexo III. Resumen de la aplicación de las matrices valorativas a cada problema por áreas de resultados clave y direcciones estratégicas de la Empresa Pecuaria Martí.

Problema	Inter	Inter-Ext.	Ext.	Costo		Beneficio		Impacto		Objetividad		Premura		Solución	
Áreas clave	A	B	C	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Dific.	Defic.	Mediata	Inmediata	Con AC	Sin AC
I. Producción															
Leche	18	10	4	12	20	32		32		10	22	1	31	23	9
Carne	14	13	3	11	19	29	1	29	1	8	22		30	23	7
Semilla	12	4	5	11	10	21		21		5	16	8	13	15	6
Agric. Urb.	11	5	1	4	13	17		17		7	10	5	12	15	2
Sector Cooperat y campesino	14	3	1	2	16	18		18		3	15	4	14	8	10
TOTAL	69	35	14	40	78	117	1	117	1	33	85	18	100	84	34
%	58	30	12	34	66	99	1	99	1	28	72	15	85	71	39
II. Gestión Económica															
Contabilidad	14	3	2	2	17	19		19		5	14	3	16	16	3
Planificación	5	1	2	2	6	8		8		3	5	3	5	6	2
Estadística	3	1	1	2	3	5		5		2	3	2	3	4	1
TOTAL	22	5	5	6	26	32		32		10	22	8	24	26	6
%	68	16	16	19	81	100		100		31	69	25	75	81	19
III. Recursos Humanos															
Capacitación	9	8		6	11	17		17		7	10	6	11	12	5
Cuadros	9	4		4	9	13		13		4	9	4	9	10	3
PHT	7	3		3	7	10		10		3	7	3	7	8	2
Recursos Laborales	5	4		2	7	9		9		3	6	4	5	8	1

Problema	Inter	Inter-Ext.	Ext.	Costo		Beneficio		Impacto		Objetividad		Premura		Solución	
Areas clave	A	B	C	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Dific.	Defic.	Mediata	Inmediata	Con AC	Sin AC
Atención al hombre	6	9		9	6	15		15		10	5	8	7	9	6
OTS	5	3		1	7	8		8		1	7	3	5	8	
TOTAL	41	31		25	47	72		72		28	44	28	44	55	17
%	57	43		35	65	100		100		39	61	39	61	76	24
IV Aseguramiento															
TOTAL	7	3		4	6	10		10		1	9	5	5	3	7
%	70	30		40	60	100		100		10	90	50	50	30	70

Anexo IV. Resumen por áreas de resultados clave de la aplicación de las matrices valorativas a cada problema.

Problema	Inter	Inter-Ext.	Ext.	Costo		Beneficio		Impacto		Objetividad		Premura		Solución	
Áreas clave	A	B	C	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Dific.	Defic.	Mediata	Inmediata	Con AC	Sin AC
Producción	69	35	14	40	78	117	1	117	1	33	85	18	100	84	34
Gestión Económica	22	5	5	6	26	32		32		10	22	8	24	26	6
Recursos Humanos	41	31		25	47	72		72		28	44	28	44	55	17
Aseguramiento	7	3		4	6	10		10		1	9	5	5	3	7
Total General	139	74	19	75	157	231	1	231	1	72	160	59	173	168	64
%	60	32	8	32	68	99	1	99	1	31	69	25	75	72	28

Anexo V. Cuestionario para de la Determinación de Necesidades de Capacitación

Estimado compañero (a):

La empresa a la cual Usted pertenece trabaja para aumentar su eficiencia y eficacia, y en ello juega un papel trascendente el nivel de capacitación de los trabajadores; por ello, resulta en extremo importante conocer cuáles son las necesidades de capacitación de sus miembros, quienes juegan un papel activo en el proceso de cambio de la organización. La presente encuesta tiene como propósito determinar las necesidades de capacitación y está dirigida a directivos, reservas y otros dirigentes no catalogados como cuadros que laboran en la empresa, enmarcándose la misma en los cinco componentes y programas establecidos en la Política de Preparación de Cuadros y Reservas.

Le aseguramos que sus respuestas tendrán un uso estrictamente científico, por lo que recaban la mayor sinceridad y objetividad en sus respuestas.

Muchas Gracias

Sexo:

M _____

F _____

Edad: _____

Nivel escolar

Primaria: _____

Medio Básico: _____

Medio Superior: _____

Superior: _____

Posgraduado: _____

Categoría de dirección

Cuadro _____

Reserva _____

Dirigente _____

Antigüedad en el cargo: _____

1. Seleccione en la escala del 1 al 5 las necesidades que cree Usted que posibiliten, mediante la capacitación, mejorar su desempeño. El 1 es el de menor prioridad y el 5 el de mayor prioridad.

Preparación económica

_____ Contabilidad

_____ Finanzas

_____ Gestión y reducción de costos.

Preparación en Técnicas de Dirección

_____ Dirección por objetivos.

_____ Planificación Estratégica.

_____ Relaciones humanas.

_____ Comunicación entre las personas.

_____ Técnicas de trabajo en grupo.

_____ Solución de conflictos.

_____ Técnicas de negociación.

_____ Técnicas de solución de problemas.

_____ Delegación de autoridad.

_____ Funciones de dirección.

_____ Técnicas de Marketing.

_____ Uso del tiempo.

_____ Técnicas para tomar decisiones.

_____ Como vencer resistencia al cambio.
_____ Técnicas para reuniones exitosas.

Preparación Política e Ideológica
_____ Historia de Cuba.
_____ Estudio del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
_____ La Batalla de Ideas y los Programas de la Revolución.

Preparación para la defensa
_____ Estudio de la Ley de Defensa Nacional.
_____ Estudio sobre las nuevas concepciones sobre la defensa.
_____ Dominio de las medidas de la Defensa Civil.

Preparación técnica y profesional

_____ Computación.	_____ Suplementación.
_____ Idioma Ingles.	_____ Agrotecnia de Pastos y Forrajes.
_____ Calidad.	_____ Manejo y utilización de los pastos.
_____ Recursos Humanos.	_____ Producción Animal Sostenible.
_____ Técnicas de PHT.	_____ Balance alimentario.
_____ Dirección Integrada de Proyectos. ganadería.	_____ Uso de árboles y arbustos en la
_____ Cultura y comportamiento organizacional.	_____ Producción de semillas.
_____ Perfeccionamiento empresarial.	_____ Nutrición animal.
_____ Organización de archivo.	_____ Producción de leche.
_____ Técnica de gestión empresarial.	_____ Manejo de ovinos.
	_____ Reproducción.
	_____ Producción de carne.

2. Después de haber señalado las temáticas citadas anteriormente, señale las siete más importantes para lograr un mayor nivel en su capacitación personal. El 1 es de mayor prioridad y el 7 de menor prioridad.

1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	

3. Sobre los aspectos jurídicos y medioambientales diga:

Jurídico

¿Conoce Ud. cuáles son los derechos y obligaciones de su cargo o puesto de trabajo?

Todos_____ Algunos_____ Ninguno_____

¿Conoce la instrumentación jurídica que norma la actividad de su empresa?

Si_____ No_____ Solo en parte_____

Medio ambiente

¿Ha recibido orientaciones, seminarios o talleres acerca del uso adecuado del medio ambiente?

Si_____ No_____ Algunos_____

¿Cómo evalúa el grado de control en su empresa a las directivas y orientaciones en lo relacionado con el medio ambiente?

Bueno_____ Regular_____ Malo_____

Anexo VI. Guía para realizar observaciones

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LAS REUNIONES

Grado de preparación y organización de la reunión.

Preparación de los participantes para la reunión.

Cultura de la polémica de los participantes.

Conducción de la reunión.

Calidad, precisión y redacción de los acuerdos.

Creatividad de las soluciones.

Motivación para el cumplimiento de los acuerdos y tareas.

Estímulos o reconocimientos por el cumplimiento adecuado de las tareas.