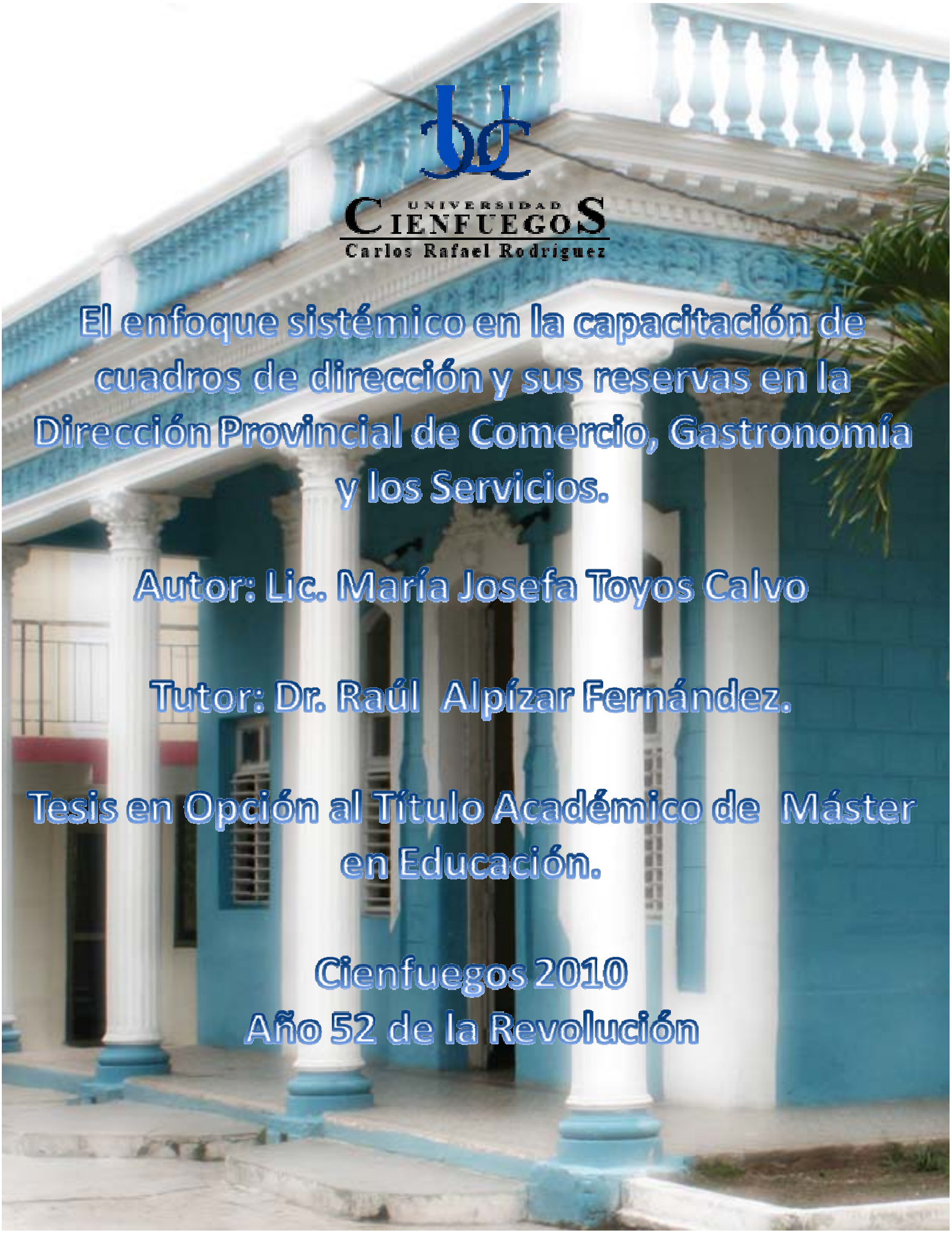


UNIVERSIDAD CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

El enfoque sistémico en la capacitación de cuadros de dirección y sus reservas en la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios.

Autor: Lic. María Josefa Toyos Calvo

Tutor: Dr. Raúl Alpízar Fernández.

Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Educación.

Cienfuegos 2010
Año 52 de la Revolución

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en el Centro Universitario Municipal de Palmira, perteneciente a la Universidad de Cienfuegos: “Carlos Rafael Rodríguez “como parte de la culminación de los estudios de la maestría en Ciencias de la Educación, autorizando a que éste sea utilizado por la Institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentando en eventos, ni publicado sin la aprobación de su autor.

_____

Firma del autor.

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdo de la dirección del centro y cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

_____

Firma del tutor

_____

Información Científica Técnica

Nombre y Apellidos.

Firma

PENSAMIENTO

"Virtudes se necesitan más que talentos. La virtud es hada benéfica: ilumina los corazones por donde pasa, da a las mentes la fuerza del genio."

JOSÉ MARTÍ

AGRADECIMIENTOS

Qué bueno que mi lista de agradecimientos sea tan extensa, pero mucho mejor aún tener la posibilidad de demostrar mi gratitud por eso, así de simple, a todos ellos…..que bien lo saben,

Gracias

DEDICATORIA

A mi familia maravillosa

A mis amigos incondicionales

RESUMEN

RESUMEN

El presente trabajo propone un programa de capacitación, con enfoque sistémico que satisface las necesidades de los cuadros y reservas de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios de la provincia de Cienfuegos. El mismo puede constituir un programa de estudio para todas las escuelas ramales del país, elaborado a partir de un proceso de determinación de necesidades de aprendizaje (DNA), que articula de forma coherente los aspectos teóricos y metodológicos de dicho proceso, con una concepción didáctica que se distingue por el tratamiento que da al carácter individual y colectivo del aprendizaje y considera la comunicación como eje fundamental de todo el proceso formativo lo que constituye el aporte práctico de la investigación. En este caso, desde el punto de vista metodológico se consideró oportuno atender la integración de diversos métodos con predominio del análisis cualitativo del proceso, sin renunciar a los requerimientos de la indagación teórica con fines prácticos. El programa que se propone se valoró por un grupo de expertos y fue considerado por los mismos adecuado, pertinente, viable, y una vez validada de forma parcial la propuesta de dicho programa se muestran altos niveles de satisfacción de los individuos involucrados en la investigación.

ÍNDICE

ÍNDICE

Introducción……1
Capítulo 1 Marco Teórico Referencial……8
1.1 Capacitación profesional……9
1.1.1 Importancia de la capacitación……13
1.2 La capacitación a directivos. Peculiaridades……15
1.3 Características de la capacitación de los cuadros de dirección……16
1.4 Definición de sistema……18
1.4.1 Enfoque Sistémico en la Capacitación……20
1.4.2 Características del Enfoque de Sistemas……21
1.4.3 Diferencia del Enfoque de Sistema con dl Enfoque Tradicional y otras áreas del pensamiento como el Enfoque Sistemático……21
1.5 Principios en la capacitación a los cuadros de dirección……22

Capitulo 2 Fundamentos metodológicos del proceso de investigación……25
2.1 Caracterización de la Escuela Provincial de Comercio Gastronomía y los Servicios, Cienfuegos……27
2.2 Primera etapa de la investigación: Determinación de necesidades……29
2.3. Segunda etapa de la investigación: Fundamentación y propósitos del programa……35
2.4. Características generales y exigencias básicas del programa……38
2.4.1. Condiciones para su aplicación……40
2.4.2. Análisis de los resultados de todo el proceso investigativo……41
2.5. Regularidades encontradas en la determinación de necesidades de capacitación……43
2.6 Programa de capacitación para los Cuadros y reservas del MINCIN.
Justificación del Programa……51

2.7 Síntesis y propuesta para un programa de capacitación**……53**
Capitulo 3. Marco metodológico de la investigación……..56
3.1 Etapas de la investigación**……56**
3.2 Selección de expertos**……58**
3.3 Criterio de los expertos**……61**
3.4 Resultado de la aplicación del programa**……63**

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En el contexto competitivo actual, donde se exige el perfeccionamiento continuo para el desarrollo y crecimiento de una organización, la formación y el desarrollo de los recursos humanos es considerada una de las principales unidades de acción estratégica, y se requiere de una serie de herramientas que le permita afrontar con éxito los retos a los que se ve sometida. Hoy más que nunca, estos elementos de flexibilidad y adaptabilidad al entorno garantizan la necesaria evolución de las empresas constituyendo variables estratégicas cuya inversión es a todas luces, significativamente rentable.

Para lograr cambios significativos en la empresa y en el conjunto de la sociedad es necesario disponer en el momento preciso de las personas con las capacidades requeridas, por tanto es necesario incidir en la formación de ellas con el trabajo sistemático en torno a hechos, ideas, habilidades, técnicas y valores, que le permitan ir configurando una visión del mundo y de su propio lugar en él, identificando el conjunto de conocimientos, capacidades y valores a formar.

Lograr este propósito exige un enfoque formativo integrador en el cual se debe conciliar lo afectivo y cognitivo, donde el aprendizaje es más que una cuestión intelectiva, es un fenómeno que implica a la persona entera, incluyendo los valores, afectos y emociones que dan sentido a los conocimientos; por eso la educación no es meramente información, sino formación, y para ello juega un rol fundamental la capacitación.

La capacitación debe ser concebida como proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo y forma parte de la gestión integral de los recursos humanos. Como parte de este proceso integral, la capacitación de los cuadros se convierte en estos momentos en tarea inaplazable por la importancia que reviste la

utilización de los recursos y la necesidad de que estos se transformen en resultados tangibles, demostrando su eficacia y eficiencia.

La preparación y superación de los cuadros y reservas no solo va dirigido al incremento del acervo cultural de la persona y a actualizar el conocimiento científico de las disciplinas vinculadas con la labor de dirección, sino que va dirigida también a lograr un cambio organizacional en aquellas entidades o empresas que dirige el cuadro, aspecto este que se traduce en un mejor funcionamiento de la organización, un mejor clima organizacional, una mayor eficiencia en sus procesos y un mejor cumplimiento de su misión.

La capacitación también constituye un sistema y tiene que ser vista de forma integral. Su evaluación es una responsabilidad compartida entre jefes de cada entidad y los centros de capacitación y no debe quedar a la iniciativa o creatividad que pueda generar esta tarea. Debe ser concebida con una estrategia planificada, organizada, con seguimiento y con una evaluación de sus resultados.

A partir de la Estrategia Nacional del Ministerio del Comercio Interior (MINCIN), la Escuela Provincial de Cienfuegos elaboró su Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas. Cada año ha venido adaptándola y actualizándola de acuerdo a los cambios que exige este ministerio.

Todo lo anterior exige el desarrollo de un conjunto de acciones para avanzar en el mejoramiento de la organización del trabajo, que permitan el perfeccionamiento y logro de resultados que obligatoriamente transitan por la formación y desarrollo del capital humano.

Nuestra sociedad, especialmente en estos momentos exige una administración verdaderamente eficaz, y esta solo puede existir basada en una buena preparación de sus ejecutivos.

El estudio empírico realizado utilizando diversas técnicas de recogida de información como: encuestas, entrevistas, observaciones, a una muestra de 54 cuadros y 73 reservas de las diferentes empresas del sector, develó en sus resultados algunos aspectos de interés que avalan este estudio. En la aplicación de las encuestas se abordaron preguntas relacionadas con su capacitación concluyéndose que los encuestados presentan dificultades al ser insuficiente las acciones de capacitación y la concepción que tienen sobre este tema.

Al indagar con los directivos acerca de las medidas que deben adoptarse para resolver estos problemas aluden a la preparación de los cuadros; por lo general refieren falta de tiempo, exceso de reuniones y no se aprecia una concepción clara del papel que asume la formación en el desempeño laboral exitoso en cuanto a esta tarea.

Profundizando en este aspecto se comprobó que la capacitación y superación diseñada en los últimos cinco años no incluye una gama de contenidos integrados y necesarios para su desarrollo profesional, sino que estos conocimientos lo adquieren en diferentes cursos por separados, cuando pueden participar en ellos.

Así mismo al evaluar con la estructura de dirección de la Escuela Provincial de Capacitación no se identificaban propuestas o posibilidades de incluir los temas como un contenido específico dentro de los cursos que allí se desarrollan; aunque reconocían la necesidad de iniciar estos análisis, su proyección pretendía ajustarse a las formas tradicionales, y no se veía esta con enfoque sistémico.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto se define el siguiente **problema científico:**
¿Cómo contribuir a la capacitación de los cuadros y reservas de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Cienfuegos?

Objeto de investigación
Proceso de capacitación de los cuadros y reservas.

Campo: La capacitación como sistema de los cuadros y reservas de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Cienfuegos

Objetivo General:

Elaborar un programa de Capacitación con enfoque sistémico para los cuadros y reservas de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Cienfuegos.

Idea a defender:

La elaboración de un Sistema de Capacitación para los cuadros y reservas de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Cienfuegos contribuye a la mejora de la gestión de Capacitación en este sector.

Novedad Científica:

El enfoque sistémico con que se aborda la capacitación para los cuadros y reservas del MINCIN en la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios.

Aporte práctico:

El programa de capacitación, con enfoque sistémico que satisface las necesidades de los cuadros y reservas de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios puede constituir un programa de estudio de todas las escuelas ramales del país.

Desde la concepción investigativa de la autora, se pretende, que sea un sistema de carácter flexible, a partir de la consideración de que no constituye una solución acabada ni mucho menos exacta, sino susceptible a modificaciones a partir de la dinámica de los cambios del proceso que se pretende transformar en el intento de su enriquecimiento constante. Que su implementación es posible en un proceso continuo y paulatino en correspondencia con las necesidades, posibilidades, especificidades de cada lugar, de cada momento, de los recursos disponibles por

cada una de las instituciones territoriales, y la interacción entre cada uno de los elementos que intervienen en el proceso.

Tareas Científicas:

- Análisis de documentos normativos relacionados con el tema.
- Valoración del Diagnóstico de necesidades de capacitación de los cuadros y reservas.
- Diseño del programa de Capacitación
- Validación del diseño del programa

Durante la realización de esta investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación científica.

Métodos del nivel teórico:

A-El analítico-sintético.

Permitieron sistematizar los fundamentos teóricos en la búsqueda bibliográfica que garantizó profundizar en el problema y demás componentes de la investigación.

B- Abstracción –generalización.

Aportó los elementos de reflexión necesarios para realizar un estudio exploratorio de la etapa de diagnóstico sobre las opiniones y actitudes de los profesores y estudiantes acerca del tratamiento de los contenidos de cada una de las asignaturas para su futura integración.

Métodos del nivel empírico:

A-La observación:

Para la obtención de conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como se da en la realidad, en el caso específico de esta investigación nos apoyamos principalmente en la observación participativa.

B- La entrevista:

Para comprender las experiencias y perspectivas de los directivos y reservas con relación a la capacitación.

C-La encuesta:

Para conocer el grado de satisfacción de los directivos del Sectorial de Comercio con relación a la capacitación.

Método de nivel estadístico:

Análisis porcentual:

Para comparar los resultados de los instrumentos de recogida de datos aplicados, con el objetivo de obtener información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto o fenómeno.

Tareas y actividades de investigación.

1-Fundamentación teórica:

- Localización y procesamiento de la bibliografía y documentos normativos.
- Clasificación de la información.

2-Valoración y diagnóstico de los resultados de la capacitación a cuadros y directivos del sistema de Comercio Interior.

- Selección de muestras.
- Aplicar los instrumentos
- Procesamiento de la información.
- Análisis de los resultados.

3-Diseño del Programa de Formación.

- Selección de objetivos, contenidos y metodologías.
- Toma de decisiones curriculares
- Valoración con expertos.

a) Selección de los expertos
b) Intercambio de la información.
c) Procesamiento de la información.

4-Valoración de resultados en la práctica. (De forma parcial)

La estructura capitular informa sobre lo siguiente.

En el Capítulo I se refiere a la capacitación, su importancia, así como las peculiaridades y características en los cuadros de dirección. Se aborda lo relacionado con el enfoque sistémico en la capacitación haciendo alusión a los principios que actúan en la capacitación a los cuadros de dirección.

En el Capítulo II se aborda el proceso de elaboración del programa para directivos del Ministerio de Comercio Interior, se tomó como punto de partida el estudio de documentos que orientan, norman y legislan todo lo relacionado con cada una de las temáticas incluidas, se realizó un análisis de las experiencias que tienen el resto de los centros de capacitación del país y esto constituyó los fundamentos de partida para tomar decisiones en la elaboración de la propuesta.

El tercer capítulo constituye el marco metodológico de la investigación, donde se recogen los resultados de la aplicación de los distintos instrumentos de recogida de datos y de la validación práctica de la propuesta. Finalmente, se arriban a conclusiones y se presentan las recomendaciones derivadas de la investigación.

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial

La capacitación a los cuadros de dirección y sus reservas es un problema de total actualidad .Representa un reclamo de la dirección del estado cubano a las universidades y escuelas ramales a partir de las necesidades que las condiciones actuales del entorno económico y político en que se desenvuelven nuestras entidades exigen de ellos.

Es de interés en la investigación la capacitación a los Cuadros y reservas y en cómo concebir todo un sistema integral que armonice con los objetivos nacionales y las vías para su implementación en los territorios

En el artículo 2 del decreto ley 196 se define: “Son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidades de organización y dirección, voluntad y compromiso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del estado y del gobierno".

Escuchar la utilización del término Reserva de Cuadro es muy frecuente, pero se hace difícil encontrar reseñas bibliográficas al respecto, por lo que la autora de esta investigación hará referencia al utilizado en el libro Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo, donde se define reserva de cuadros al grupo de compañeros que se encuentran en proceso de formación para tareas de dirección. (Machado 1983).

Nuestro país tiene necesidad de que sus cuadros y reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías aplicándolas creadoramente, en correspondencia con los intereses de la nación.

1.1 Capacitación profesional.

La capacitación a nuestros cuadros y reservas ha pasado por diversos momentos (técnicas de dirección, administración por objetivo, aspectos socio psicológicos de la dirección, etc.). Las condiciones actuales del entorno empresarial en que nos movemos, crean una marcada necesidad, en nuestros directivos de la Dirección Provincial de Comercio, de enfrentar de forma eficaz el uso de determinada capacitación en materia gastronómica y en su gestión de dirección para adquirir niveles competitivos aceptables.

El diccionario Cervantes define el término Capacitación de la siguiente manera: "Acción o efecto de hacer a uno apto, habilitado para alguna cosa".
". . . es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo una cambio positivo en el desempeño de sus tareas. . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)
"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y

a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades” (Gore, E., 1998)

> “El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo.” *(*Bohlander, G. y otros; 1999)
>
> “Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992)
>
> "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.” (Siliceo; 1996)

Las definiciones que plantean estos autores no difieren de manera esencial y existen una serie de elementos comunes son concebidas como proceso, con un enfoque sistémico, con carácter de continuidad, de permanencia a lo largo de la vida, y planificadas a partir de las necesidades detectadas; son también promotoras del cambio hacia el perfeccionamiento, la mejoría del desempeño y, por tanto, una inversión para el desarrollo profesional e institucional.

Sobre la base de los anteriores criterios y el objeto de estudio la autora define la capacitación como una actividad continua sistemática dirigida a lograr que los trabajadores desempeñen sus funciones y tareas con la excelencia que esta requiere, para alcanzar las metas y objetivos que se propone, es un medio fundamental de educación que contribuye a que las personas profesionalicen su trabajo y se adapten a la era de cambios que vivimos desarrollando confianza en sí mismos para enfrentar estos con éxito.

La capacitación es una forma de enseñanza que apoyada en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento de los cuadros de dirección. La misma presenta dos etapas: Una primera etapa consistente en la Preparación, entendida como tal la apropiación de los conocimientos básicos y las experiencia elementales necesarias para dirigir. La segunda etapa es la Superación, que se concreta mediante la actualización, complementación y ampliación de los conocimientos y habilidades de dirección.

La definición declara la capacitación **como un** proceso de enseñanza -aprendizaje que a partir de la conceptuación realizada por Bermúdez Morris, R. (2001) se define en este caso, como la interrelación entre el facilitador, los directivos y trabajadores - sujetos de la capacitación- y el grupo, mediante la cual facilitador dirige el aprendizaje por medio de una adecuada actividad y comunicación, facilitando el aprendizaje hacia el perfeccionamiento profesional y humano de los sujetos , en un proceso de construcción personal grupal.

En este proceso se logra un aprendizaje que se define como la apropiación de la experiencia histórico social que ocurre a partir de la interacción eficaz en la relación trabajador – facilitador y, sobre todo, en la relación directivo – directivo en función de resolver problemas, de darle solución a situaciones que se presentan en el seno del grupo a partir de los conocimientos, experiencias y habilidades que ya estos traen. Tal y como refiere Bermúdez Morris, R. (2001) en su concepto de aprendizaje formativo, este debe ser “un proceso personalizado, responsable, consciente, transformador y cooperativo”

Según la autora la capacitación es una de las más sanas inversiones de las organizaciones, permite que las empresas cuenten con el personal más calificado y alcance rendimientos más altos, así mismo, los resultados que se obtienen de ella no solo constituyen beneficios a los hombres, sino que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

A partir de los planteamientos anteriores se puede precisar que el propósito de la capacitación es el **perfeccionamiento profesional y humano**. En tal sentido, se hace referencia a su progreso como ser humano, como personalidad adulta susceptible al desarrollo; es decir, que el perfeccionamiento profesional y humano no se limita sólo a los cambios que se producen al nivel de los conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes y comportamiento del capacitado, sino que tal y como refiere Torres, G. (2004) se incluyen otros contenidos y funciones de la personalidad.

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente es válido destacar los objetivos fundamentales de la capacitación

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros y mantenerlos permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.

1.1.1 Importancia de la capacitación

El proceso de capacitación incide grandemente en varios aspectos de una organización y de una persona. Esto no quiere decir que sea la solución para todos los problemas que puede presentar una institución, pero es una herramienta muy importante para el desenlace satisfactorio de los mismos. Entre los aspectos en los que la capacitación influye se encuentran:

- Productividad: el proceso de capacitación cuando es aplicado a todos, o a la mayoría de los empleados de una organización, hace que se sienten las

bases para que estos estén más preparados para enfrentarse a la labor que realizan y por ende aumenta la productividad del trabajo pues tienen más conocimientos de cómo se realizan las tareas y la importancia de lo que hacen para la empresa y para ellos mismos.

- Calidad: la capacitación también contribuyen a elevar la calidad de la producción/servicio de los trabajadores de una organización. Cuando los empleados están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.
- Planeación de los Recursos Humanos: las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación del empleado. Si la capacitación en una organización es deficiente o no se planifica bien, deberá incrementarse o revisarse los planes, así como si ocurre lo contrario, la empresa contará con un trabajador más preparado y con más deseos de seguir creciendo.
- Salud y seguridad: una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes laborales pues el empleado tiene más conocimiento de las actividades que realiza y de la forma en la que puede evitar los riesgos innecesarios que serían tan dañinos para él como para la empresa.
- Desarrollo personal: el proceso de capacitación genera un cambio de actitud en la personalidad de un individuo desde el punto de vista personal y profesional. También como se ha mencionado con anterioridad mejora la autoestima, conocimientos y motivación de la persona, lo hace más capaz ante las actividades que lleva a cabo en la organización, además con las personas que lo rodean en su vida cotidiana.
- Prevención de la obsolescencia: el proceso de capacitación es necesario para la continua preparación de la fuerza de trabajo. Se ha dicho que a una velocidad vertiginosa, en el mundo de hoy, ocurren cambios en las diversas esferas laborales, esto lleva a que si no se prepara a los trabajadores de una organización estos pueden quedar atrás y ser una carga para la

organización y convertirse en una dificultad para el empleado pues deja de ser competente.

En sentido general, el proceso de capacitación influye de manera importante, aunque quizás no directamente, sobre la supervivencia de una organización y en el crecimiento de un individuo. Esto se debe a que, como se mencionaba con anterioridad, los cambios en el mercado y en el mundo actual son inmensos y ocurren rápidamente, si una organización no capacita a su recurso humano que es -hoy en día- su principal elemento competitivo, puede perder su capacidad de adaptación y de adelantarse a los nuevos retos a los que se enfrenta en este siglo XXI un negocio. Por todas estas razones lo que más preocupa a las empresas tradicionales y modernas es la supervivencia de sus negocios en un mundo cambiante y globalizado como el de hoy. Esto no solo afecta a la organización, sino que también afecta a su principal fuente, a los recursos humanos. El mercado de trabajo es cada vez más exigente y va encaminándose a las competencias que presenta un individuo, debido a esto es que las personas deben aprovechar cualquier oportunidad que tengan para capacitarse y crecer tanto como persona como profesional.

Algunas organizaciones aún no han despertado a lo importante que es desarrollar un proceso de capacitación para sus trabajadores porque piensan que no es necesario o porque piensan que es un gasto innecesario y no se dan cuenta que la capacitación no es más que una inversión que les traerá frutos en un futuro no tan lejano. Nadie mejor que los empresarios para darse cuenta que para poder crecer primero hay que hacer una inversión y que aunque pase un tiempo antes de recuperar esta, siempre le va a dar ganancias. De la única forma en la cual una inversión no diera ganancias sería porque no se planificó bien o no se tomó una buena decisión, pero si una organización tiene en cuenta y pone en práctica correctamente las etapas de un proceso de capacitación no tiene porqué no obtener beneficios de la misma.

1.2 La capacitación a directivos. Peculiaridades:

Todo proceso de enseñanza aprendizaje es complejo, y trata de incorporar nuevos conocimientos, hábitos y habilidades a los estudiantes, por lo que se manifiestan contradicciones lógicas entre lo que se conoce y lo que se está por conocer.
En la capacitación a dirigentes este proceso adquiere una fuerza mayor, pues estas personas poseen vivencias, conocimientos acumulados, experiencias de trabajo y la propia vida los lleva a actuar dando soluciones en una amplia gama de problemas a partir de esas vivencias, lo que fortalece su conducta y reafirma su personalidad y sus criterios. En este sentido, el significado de la práctica como fuente del conocimiento no puede ser obviado.

Con marcada frecuencia, los cuadros de dirección ofrecen resistencia inicial al cambio que lleva implícito el proceso de aprendizaje y que pudiera alterar sus criterios consolidados, sobre todo si se trata de dirigentes con una vasta vida laboral. En este proceso encuentran dificultades y problemas que lo obligan a tener que profundizar y buscar su solución; estos problemas deben estar asociados con sus necesidades, lo que permite aceptarlos entonces como metas y dirigir sus esfuerzos para solucionarlos. Es ahí que la capacitación adquiere un significado para él.

La autora considera que la capacitación a cuadros de dirección es por lo tanto una enseñanza de tipo problémica que debe posibilitar que el directivo se enfrente a situaciones que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras y le permita la toma de decisiones sobre la base de alternativas.

Este tipo de enseñanza tiene una función fundamental, como plantea el académico Majmutov “ir al desarrollo de la independencia creadora” y como señala Peter Drucker. “no enseñar cada vez más y mayores cantidades de información, sino entrenar a los ejecutivos a aprender, pensar y crear”.

La capacitación es un proceso sistemático, donde se realizan un conjunto de acciones encaminadas hacia un mismo fin y cada elemento del sistema, cumple

una función determinada. Posee un carácter estratégico en el cumplimiento de las diferentes tareas que complementan el sistema.

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados duraderos, dirigidos a cambios en las actitudes y comportamientos de los cuadros, para lo cual la enseñanza tiene que enfrentarse a nuevas exigencias.

Estas exigencias están dadas por el desarrollo de las empresas y organizaciones donde trabajan los dirigentes, sujetos a constantes cambios para el perfeccionamiento de la actividad, lo que presupone capacitarlo para el cambio en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad de dirección.

1.3 **Características de la capacitación de los cuadros de Dirección.**

Esta debe ser heurística y problémica, es decir, que más que basarse en exposición de conceptos e ideas, permita al directivo ir encontrando esos conceptos e ideas; no interesa el aprendizaje memorístico ni enciclopédico asociado a técnicas concretas, sino el cambio de conducta para, ante un problema, reflexionar, buscar las experiencias de avanzada en ese campo, buscar información, utilizar el pensamiento colectivo, seleccionar información, valorar las posible opciones y encontrar la mejor solución. De ahí que el tratamiento especializado en la enseñanza de dirigentes tiene requerimientos específicos, entre los que se encuentran:

Carácter diferenciado:

Los programas deben responder a los intereses y necesidades de los participantes, constituyendo una opción real para la solución de sus problemas de perfeccionamiento de su actividad de dirección, por lo cual deben elaborarse basados en un estudio de las necesidades de capacitación. Esto provoca un proceso de diferenciación de la enseñanza basada en primer lugar en las necesidades de la entidad y los grupos de dirección a los que pertenece.

Utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas:

Mediante estas vías se debe ser capaz de movilizar las experiencias y vivencias de los cuadros en el proceso de capacitación; intercambio de experiencias en un proceso de entrenamiento de hábitos y habilidades, más que de obtención de información. El enfoque y métodos que se utilicen deben permitir que el dirigente aprenda haciendo; aprenda de sus errores y aciertos y de los errores y aciertos de los demás. Así se favorece el análisis y comprensión de los contenidos abordados.

Carácter práctico:

Toda la ejercitación utilizada en la capacitación a directivos debe estar basada en hechos y situaciones reales, preferiblemente asociados a su entorno laboral. La práctica no se puede concebir en este caso como un fin en sí misma, sino como una vía para solucionar y garantizar el objetivo propuesto. De lo que se trata es de actuar en la esfera de los conocimientos como, y fundamentalmente, en las habilidades y las actitudes para poner al dirigente en condiciones de trabajar con su colectivo, de analizarse y desarrollarse. Sin embargo es necesario cuidar que la clase no se convierta en un anecdotario centrándonos en situaciones específicas, de lo que se trata es de desarrollar procesos de análisis y valoración de esta para su generalización teórica.

Trabajo en grupo:

La base organizativa y de aprendizaje de los enfoques y métodos que se utilizan en esta capacitación, se encuentran en el empleo de los métodos y técnicas de trabajo en grupo, lo cual potencia los resultados, pues con los criterios e ideas de los participantes y la energía que se desarrolla en el intercambio, se facilita el incremento de las ideas, tanto lógicas como creativas para la identificación, evaluación y surgimientos de alternativas de solución a los problemas. Por otro lado crea una motivación para continuar utilizándolo en el quehacer diario de la dirección en la entidad.

Posibilidad constante de retroalimentación:

La retroalimentación es la que nos asegura que los enfoques y métodos utilizados son los más efectivos, dando la posibilidad de una continua auto valoración que sirva de elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.

Evaluación permanente:

La evaluación en la capacitación a los cuadros debe producirse con un carácter permanente y sistemático; debe integrarse al sistema con el objetivo de medir la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en la masa de dirigentes, así como posibilitar el nexo lógico entre los distintos elementos del sistema y comparar en cada momento los resultados del proceso con los objetivos propuestos; observando que necesidades de aprendizaje han sido satisfechas y cuáles no. En resumen, su carácter debe ser de diagnóstico y de pronóstico, evaluando los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa de capacitación integrador y sistémico

1.4 **Definición de sistema**

Resulta oportuno detallar el concepto de sistema que refieren diferente autores.

Según la enciclopedia libre Wikipedia

Un sistema (del latín ***systema***, proveniente del griego *σύστημα*) es un conjunto de funciones, virtualmente referenciada sobre ejes, bien sean estos reales o abstractos También suele definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía y/o materia para proveer información

Un sistema según García Colina (1999) es un todo con cualidades propias que no la poseen ninguna de las partes o elementos que lo conforman, existiendo una estrecha relación entre esas partes y entre ellas y el medio. En un sistema integral de capacitación podemos encontrar ese “todo” con cualidades intrínsecas que revelan el nexo entre sus componentes; relaciones específicas entre necesidades de capacitación y los objetivos; entre los objetivos y los programas;

entre los objetivos y los métodos seleccionados; entre los objetivos y las formas organizativas de cada actividad; entre objetivos, contenido y la forma de evaluación, etc. Se distingue a su vez el hombre que en este caso es a la vez sujeto y objeto de la capacitación.

Según **Walter Fritz** (1996): Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Según Bertalanffy, 1976, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

•Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serie como en paralelo.

Todos los autores referidos coinciden que un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados para alcanzar un objetivo operando sobre datos para proveer información.

Los sistemas son una herramienta muy poderosa ya que estos son requeridos en todos los niveles de una organización para que esta funcione y a su vez se puedan adoptar nuevas formas de hacer las cosas mediante la implantación de sistemas y la capacitación. Ya que al implantar sistemas, la capacitación se hace

de manera específica impartiendo cursos sobre terminología o cursos que le permitan al directivo entender el funcionamiento del sistema nuevo ya sea teórico o a base de practica o mejor aun combinando los dos y esto es muy importante debido a que así se familiarizan con el sistema y se esfuma un poco la resistencia al cambio y algunos factores que puedan presentarse.

La autora valora de utilidad las distintas definiciones de Sistema anteriormente expuestas. Teniendo en cuenta el objeto de estudio investigado toma como referencia lo enunciado por García Colina para elaborar el sistema de Capacitación de los cuadros y reservas de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Cienfuegos.

1.4.1. Enfoque Sistémico en la Capacitación.

El enfoque sistémico es, sobre todo, una combinación de filosofía y de metodología general, engranada a una función de planeación y diseño. El análisis de sistema se basa en la metodología interdisciplinaria que integra técnicas y conocimientos de diversos campos fundamentalmente a la hora de planificar y diseñar sistemas complejos y voluminosos que realizan funciones específicas. Además este enfoque sistémico se encuentra relacionado con cada uno de los elementos del sistema, al ofrecer una orientación metodológica como una realidad integral entre los diferentes capítulos de la tesis, concretándose en el diseño de un programa de capacitación para los cuadros y reservas de la Dirección Provincial de Comercio y Gastronomía de Cienfuegos.

1.4.2 Características del Enfoque de Sistemas:

- Interdisciplinario
- Cualitativo y Cuantitativo a la vez
- Organizado
- Creativo
- Teórico
- Empírico

- Pragmático

El enfoque de sistemas se centra constantemente en sus objetivos totales. Por tal razón es importante definir primeros los objetivos del sistema y examinarlos continuamente y, quizás, redefinirlos a medida que se avanza en el diseño.

1.4.3 Diferencia del Enfoque de Sistema con el Enfoque Tradicional y otras áreas del pensamiento como el Enfoque Sistemático:

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de construcción entre él y el objeto observado, en un espacio y tiempo determinado, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí.

La consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones estarán condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

1.5 Principios en la capacitación a los cuadros de dirección:

En la capacitación a los directivos rigen una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos, y de las características socio psicológicas que conforman a estas personas cuando desempeñan actividades de dirección. La profesora Lilliam Calderón en su

trabajo sobre “las bases socio psicológicas en la capacitación a dirigentes” enuncia algunos principios que actúan en este tipo de capacitación:

1. El aprendizaje debe perseguir un objetivo. Este constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades. Los logros parciales que se obtienen deben ser evaluados y constituir la base de reajuste de los objetivos. Todo aprendizaje es un cambio, por lo que los objetivos deben estar enfocados al cambio concreto que se desea obtener.

2. Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto. Ningún método es bueno ó malo por si mismo, su efectividad depende de lo que se desea lograr. El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar la ejercitación a través de los métodos que exijan la reflexión y el análisis para que los cuadros arriben a sus propias conclusiones. El profesor de cuadros dominará los métodos activos de enseñanza utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos.

3. La integración de las experiencias anteriores. Este aspecto debe estar presente en el proceso. Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. Es necesario la combinación de los nuevos conocimientos y habilidades con los adquiridos anteriormente. El profesor en condición de facilitador propiciará el intercambio de experiencias de los participantes, logrando una plataforma de retroalimentación colectiva en el contexto de la dinámica del grupo.

4. Se aprende aplicando. Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.

5. Disminuir la resistencia a aprender. En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. La personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan mediante el olvido ó la deformación aquellas que las niegan. En este sentido es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos ó cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.

6. La capacitación a dirigentes debe fomentar su independencia. Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto no solo se requieren determinados métodos activos de enseñanza; es necesario crear un clima de confianza profesor-alumno.

Se necesita tiempo para procesar la información. Conocido es que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información brindada. En el caso del adulto esto es importante, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias que los más

Jóvenes, también necesitan más tiempo para efectuar reajustes y procesar nuevas informaciones. En este sentido es prudente que el profesor considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tesón y esfuerzo.

7. Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales. Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. Generalmente se poseen determinadas insuficiencias y errores en el estilo que adoptan, por lo que el proceso de capacitación debe facilitar la observación de los procedimientos que siguen otros dirigentes (estrategia de aprendizaje) en este sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan

el auto perfeccionamiento.

8. La evaluación en grupo y la autoevaluación. Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver.

Estos principios nos confirman que el docente que capacite a cuadros de dirección debe poseer amplios y profundos conocimientos de su especialidad; determinadas características de personalidad y un alto grado de especialización en este tipo de enseñanza. El docente debe comprender los objetivos que persigue; las consecuencias de su conducta sobre los participantes; saber escuchar y respetar la personalidad de los alumnos; no olvidar que el adulto para asumir responsabilidad necesita sentirse también sujeto del proceso educativo y por tanto sujeto de la acción y reflexión crítica; lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos; haciendo del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. Fundamentos metodológicos del proceso de investigación

Este capítulo está orientado a explicar los fundamentos del proceso de investigación seguido en esta investigación, el cual se ha ido desarrollando a través de tres etapas.

Se ha pretendido realizar una caracterización del centro, en los demás apartados del capítulo se han puesto de manifiesto los métodos y técnicas utilizadas y se definen las características generales del programa así como los resultados alcanzados en esta etapa de la investigación.

A partir de la Estrategia Nacional de Superación de los Cuadros y Reservas del Estado, aprobada por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en vigor hasta este momento y teniendo en cuenta los requerimientos del desarrollo y de las nuevas proyecciones del MINCIN, se ha determinado la necesidad de profundizar y perfeccionar la actividad de superación de cuadros y reservas del organismo, adecuándola más al momento de transformaciones, de elevación de la eficiencia y de la calidad de todo el sistema .

Dado que la mayor fortaleza con que cuenta la nación cubana es el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen la función de dirigir los recursos humanos hacia el logro de objetivos políticos, sociales y económicos constituye una tarea de importancia vital. Nuestro país tiene necesidad de que sus cuadros y reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías aplicándolas creadoramente, en correspondencia con los intereses de la nación.

El diseño de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas ha estado precedida de la necesaria Determinación de Necesidades, en la que han participado de forma activa todos los Cuadros del Organismo, asesorados metodológicamente por los metodólogos del Centro Nacional de Capacitación, en

cada una de las acciones se han precisado los destinatarios finales, involucrando en la misma a todos los niveles de dirección del Sistema del Comercio Interior y su consiguiente Sistema de Escuelas Ramales.

La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas se concibió en correspondencia con los Objetivos Estratégicos del Ministerio del Comercio Interior.

Este Ministerio define el Plan de implementación de las estrategias formuladas a los diferentes niveles, en el cual se establece la capacitación de cuadros de cada entidad y así adoptar las medidas de retroalimentación necesarias en cada lugar para asegurar el cabal cumplimiento de la misma, prestando la asesoría adecuada el Sistema de Escuelas ramales de todo el país.

Estas juegan un importante papel en la ejecución de esta Estrategia ya que responderá a los intereses de preparación de cuadros y reservas del organismo en cuestión, y brinda oportunidad a compañeros de otros organismos a su capacitación.

Existe en el país un Centro Nacional de Capacitación (Unidad Presupuestada) que clasifica como Escuela Ramal categorizada de “A”, con una fuerza profesional de 14 metodólogos que imparten docencia y atienden metodológicamente a las 28 Escuelas Provinciales y 26 Municipales, para un total de 54 centros de transmisión y multiplicación del conocimiento. De estas 54 escuelas, y cumplimentando los requisitos establecidos por la Resolución No 67/05 del MTSS, están categorizadas 52, clasificando 5 de “B” (Villa Clara, Camagüey, Las Tunas, Santiago de Cuba y Guantánamo) y 47 de “C.

.

2.1 Caracterización de la Escuela Provincial de Comercio Gastronomía y los Servicios, Cienfuegos.

La Escuela Provincial de Comercio Gastronomía y los Servicios, Cienfuegos fue inaugurada el 4 de abril de 1987 por el compañero Jaime Crombet.

El centro es de subordinación provincial y pertenece al Ministerio de Comercio Interior su domicilio legal se encuentra en la calle 12 nro 8903 / 89 y 93 Tulipán Cienfuegos. Posee categoría docente C

Cuenta con un total de 36 trabajadores, de ellos, 25 son mujeres, y 11 hombres, 14 son docentes y el resto del personal apoyan la docencia.

Dentro del claustro de profesores todos poseen categoría docente contando con 2 profesores principales, 4 ayudantes y 5 entrenadores, de ellos 1 máster y 9 culminando la maestría en Educación

La Escuela Provincial de Comercio Gastronomía y los Servicios tiene como misión satisfacer las necesidades docentes de supervisión y asesoramiento metodológico a dirigentes, cuadros, especialistas, capacitadores, metodólogos, profesionales, docentes, trabajadores y profesores pertenecientes al sistema de escuelas del Comercio Interior, politécnicos ramales del MINED así como otros clientes que lo soliciten manteniendo el liderazgo en el servicio que brindamos con profesionalidad y calidad.

VISION:

Somos un centro docente, con un desarrollo sostenido y un claustro de profesores consolidado altamente calificado para el desempeño de sus funciones, en constante desarrollo y actualizados, capaz de satisfacer las necesidades docentes con una línea de trabajo encaminada al perfeccionamiento y profundización constante, que nos permite alcanzar la excelencia y profesionalidad en la actividad que realizamos.

Además coopera de forma activa en la preparación del personal docente de los Politécnicos del MINED con los que se establecen convenios en su territorio

y participa de conjunto con los Responsables de Recursos Humanos Capacitación y Cuadros en la elaboración de los Planes de Formación y desarrollo continuo de la entidad a la que se subordinan. Tiene como función ejecutar y coordinar con otras instituciones las acciones contentivas en dicho Plan, preparando a los instructores y entrenadores necesarios para la ejecución del mismo, velando además por la preparación de su personal docente.

Para la aplicación práctica de las acciones que se derivan de la estrategia se utilizan entre otros, los siguientes modos de formación,, siempre teniendo en

cuenta que los trabajadores poseen diferentes niveles de escolaridad que van desde la enseñanza primaria hasta la superior , con vistas a lograr el desarrollo de las competencias laborales, establecidos por el sistema educacional y reconocidos en la Res. 29/06, del MTSS tanto para la formación en pre o postgrado:

- ✓ Autopreparación,
- ✓ Cursos de Habilitación (6to, 9no, 12mo, TM),
- ✓ Cursos de Habilitación para Operarios,
- ✓ Adiestramiento (recién graduados, nuevos ingresos y/o cambios de actividad)
- ✓ Otros cursos de habilitación,
- ✓ Cursos de Perfeccionamiento o Promoción,
- ✓ Entrenamiento en el puesto de trabajo,
- ✓ Cursos de Postgrados,
- ✓ Cursos de especialidades de Postgrados (equivalentes a Maestrías),
- ✓ Diplomados,
- ✓ Maestrías,
- ✓ Doctorados.

La implementación de la Resolución 67 del 2006, colocó a las Escuelas Ramales en una situación favorable para la exigencia de mayores niveles de calificación del personal docente y asumir la superación y preparación de los Cuadros; de igual manera, organizar el proceso de superación profesional en todas las escuelas para darle respuesta toda la pirámide del Capital Humano del Sistema. Cada centro docente dispone de un plan de superación profesional que tiene su punto de partida en el plan del Centro Nacional de Capacitación y en las necesidades de todos y cada uno de los docentes.

2.2 Primera etapa de la investigación: Determinación de necesidades.

En el ámbito educativo Julia Añorga Morales (1995) en el Glosario de Términos de la Educación Avanzada, la define como... "Situación conflictiva que surge en una

parte o en todo el sistema educativo, dada por la discrepancia o diferencia que existe entre "lo que es " (situación actual) y "lo que debiera ser" (situación ideal) al examinar los problemas en el ámbito educativo.

En esta definición y otras dadas por diferentes autores resulta imprescindible buscar y encontrar soluciones para salvar la brecha entre “lo que es” y “lo que debiera ser” a partir de la determinación de necesidades de capacitación Nava Corchado, Patiño Peregrina y Rodríguez C. apuntan que es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona. Según la UCECA al hablar de necesidades de capacitación se refiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización por tanto la detección de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Estas fuentes dan por sentado que la única razón que puede justificar un desempeño del trabajador por debajo de lo esperado, es la falta de capacitación, lo cual resulta a todas luces erróneo , así mismo se puede inferir que desempeño inadecuado es sinónimo de necesidad de capacitación , lo cual también es falso.

A juicio de la autora las causas de los problemas de la empresa pueden ser personales o de la organización y cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos) destrezas o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento, `por tanto a partir de lo expuesto es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

1- Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del hombre relacionados con su puesto actual o futuro.
2- Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Se han creado diferentes modelos de determinación de necesidades que poseen características específicas, que los hacen aplicables según el medio, institución y objetivos.
Dentro de la clasificación de modelos que trabaja esta propia autora se destacan los siguientes:

Modelo Inductivo:
Establece de forma general el proceso de determinación, satisfacción y evaluación de necesidades, pero su aplicación parte del análisis de conductas sin llegar a tener en cuenta las condiciones reales, el papel a desarrollar por el entorno ni enuncia las prioridades y su evaluación; sólo busca los resultados educativos.

Modelo Deductivo:
Se inicia a partir de las premisas o metas de actuación que se deben poseer. El proceso de determinación de las necesidades parte de posiciones de actuación establecidas. Este modelo se diferencia del anterior en que se refiere a metas que se deben alcanzar.

Modelo Tradicional:
Generalmente, se emplea más en las instituciones educativas. Por lo común se inicia con ciertas declaraciones generales de principios y metas para el desarrollo directo de programas de estudio, se aplica
y se evalúa, pero no toma en consideración las relaciones existentes entre las variables o dimensiones de la evaluación de necesidades educativas ni reúne los datos empíricos necesarios.

Modelo centrado en el analista:
En este modelo existe una evidente centralización de las actividades en el evaluador, prescindiendo en todo momento de las opiniones de los evaluados.

Toma en cuenta sólo el criterio del evaluador. No considera la necesidad de determinar qué tipo de información se necesita para luego poder seleccionar los métodos, técnicas e instrumentos que se requieren.

Modelo Participativo: En contraposición con el anterior, aquí se involucran directamente, a todos los afectados en el problema, presenta elementos de conciliación, discrepancias, prioridades y una identificación en los primeros pasos de su aplicación. En cuanto a la evaluación, se aprecia que debe ser un proceso constante.

Sus pasos son:
1. Entrevista con el director y otras autoridades de la institución para hacerlos partícipes del plan y conseguir su apoyo.
2. Elaboración de un documento donde se dé a conocer el plan, sus objetivos, actividades, etc.
3. Entrega del documento a los involucrados.
4. Realización de una técnica participativa en la que intervengan todos los factores involucrados.
5. Elaboración de las conclusiones y reajustes al plan.
6. Presentación del proyecto a las autoridades de la empresa y a los involucrados a fin de ponerlo en acción.

Modelo de Roger Kauffman: Tiene carácter inductivo, por lo que se establece una gran relación con el primer modelo descrito.

Modelo de David Leyva González: Es de carácter deductivo incorporando los elementos de discrepancias y acercamiento al problema, considera los reprogramas para satisfacer necesidades y escoge alternativas de solución; sin embargo, su principal problema está en que no precisa la evaluación.

El modelo de Stufflebeam (CIPP):

Modelo orientado hacia la toma de decisiones acerca de las necesidades existentes y el grado en que los objetivos propuestos reflejan dichas necesidades, la descripción del programa de intervención y el análisis conceptual de la adecuación de la propuesta acorde a los objetivos, el grado de realización del plan de intervención, la descripción de sus modificaciones y el resultado, consecuencias observadas de la intervención y grado en que se han satisfecho las necesidades. Este modelo tiende a una evaluación totalizadora y sistemática. Está enfocado primordialmente a la evaluación, y su nombre está dado por la primera letra de cada paso de la evaluación: Contexto, Insumo, Proceso y Producto.

El modelo de Scriven:

Toma como criterio las necesidades de los usuarios y destaca aspectos tales como los antecedentes, contexto, reprogramas, función del programa, sistema de distribución del programa o intervención, descripción de los usuarios o población objeto de intervención, necesidades y valores de los que se ven realmente afectados por la intervención, Lo importante en este modelo es determinar las consecuencias reales del programa servicio y su evaluación en función de las necesidades y valores de los propios usuario Como regularidad básica de estos modelos se identifica el propósito de determinar las áreas o aspectos en los cuales es necesario intervenir para alcanzar el nivel de desarrollo deseado. Es evidente que la tendencia referida a la participación mayor o menor de los sujetos del proceso de determinación es lo que puede resultar esencial en la toma de posiciones con respecto a qué modelo seguir.

Desde la perspectiva y dinámica de nuestra investigación se asume el modelo participativo por ser el más coherente, en tanto resulta más identificable con los propósitos de la propuesta, ya que en este se involucran todos los sujetos que han afectado su proceso comunicativo.

Se comprende que la determinación de necesidades de superación desde este modelo exige de todos los implicados en este proceso, el compromiso, la

motivación, la concientización para actualizar y perfeccionar sus conocimientos y que estos sean revertidos en el proceso de preparación.

Esta etapa fue planificada a partir de cuatro momentos: Planificación del proceso, aplicación de instrumentos, recogida de información y análisis reflexivo de los resultados**.**

La determinación de necesidades formativas se hace de forma sistemática y se le da seguimiento en cada empresa, teniendo en cuenta que el carácter activo de la personalidad se aprecia en que ella se forma y se desarrolla en la actividad donde también tiene lugar la motivación para la satisfacción de sus necesidades, considerando sus relaciones afectivas y vivenciales como expresión de la relación con los objetos y fenómenos que rodean a cada individuo, pero cobra mayor fuerza en los meses de octubre a diciembre, por ser este período en el que se consolidan los resultados para elaborar el Plan de Capacitación Provincial del año fiscal próximo.

Este plan se lleva como propuesta al Consejo de Dirección ampliado, en el que participan: Director del Sectorial, Directores de empresas, capacitadores de empresas y sector, especialistas de cada rama, técnicos de cuadros y jefes de departamentos o áreas, su discusión tiene un carácter flexible, lo que permite la inclusión de acciones de capacitación que no hayan sido contemplados, finalmente queda aprobado por los participantes.

Del Plan de Capacitación Provincial se envía copia a la Dirección Provincial de Trabajo por ser de interés de esta entidad lo referente a Gasto de Estipendio, pues el sector recibe Técnicos en Adiestramiento y alumnos del Movimiento de Aprendiz. Otra copia es enviada al Centro Nacional de Capacitación, quien da también su aprobación como institución docente.

Para dar seguimiento e informar el cumplimiento del Plan, se utiliza el Modelo 730 Sistema de Información Estadístico Complementario. Una vez comenzado el año fiscal, la ejecución, seguimiento e información del funcionamiento del plan es responsabilidad de cada uno de los factores que dieron su aprobación y se hace a nivel de empresa de conjunto con el personal responsabilizado a nivel sectorial como máximo responsable.

Si bien la escuela de capacitación -como institución docente creada para este fin- es la que ejecuta la mayoría de las acciones de formación, se pueden asumir variantes formativas a desarrollar desde el propio sector, empresa y/o unidad básica, utilizando los recursos disponibles, sobre todo, vídeos,

Teniendo como referencia los objetivos propuestos se consideró la conveniencia de elaborar un sistema de capacitación que fijara el alcance de esta etapa, por lo que se decidió emplear una gama variada de técnicas, que recogieran información desde distintas ópticas y fuentes. La técnica utilizada en esta fase fue el Análisis de documentos: Esta técnica ofrece la posibilidad de analizar documentos con vistas a registrar datos que puedan ofrecer información acerca del fenómeno que se estudia; es más, en algunos casos constituye la única fuente útil para obtener la información retrospectiva acerca de una situación. El trabajo se utilizó con el objetivo de conocer si los diferentes documentos contemplaban la preparación o capacitación de los directivos del MINCIN en la provincia de Cienfuegos y se revisaron los programas de diferentes asignaturas para determinar los aspectos fundamentales de cada uno de ellos.

2.3. Segunda etapa de la investigación: Fundamentación y propósitos del programa.

Por programa se "entiende todo un conjunto sistemático de actuaciones que se ponen en marcha para alcanzar determinados objetivos. Se diseñan con vistas a producir cambios deseados en sujetos, instituciones, centros o entornos socio-educativos, políticos" (Babbie, 1996). Por ejemplo: programas de educación para

la salud, programas académicos. Pueden tener un ámbito de aplicación restringido (un curso específico) o muy amplio (sistema educativo).

El Programa que se presenta tiene sus fundamentos en las categorías y leyes de las ciencias filosóficas, sociológicas, pedagógicas y por las cuales permiten desde el punto de vista teórico y metodológico darle coherencia, cientificidad y organización a la propuesta.

Consecuentemente con este análisis no podemos prescindir de considerar que en el trabajo del directivo existe un aspecto fundamental que debe ser destacado: “La búsqueda de sus propias necesidades de superación y encaminar su formación en función de dar solución al vacío en el saber. En este trabajo se elaboró un programa de superación en materia gastronómica considerando los resultados del diagnóstico realizado y las necesidades del directivo con vista a solucionar las deficiencias destacadas en este sentido.

La formación profesional es un conjunto de procesos de enseñanza aprendizaje que posibilita a los trabajadores indirectamente la adquisición y el perfeccionamiento continuo de sus conocimientos y habilidades requeridas para un mejor desempeño de sus tareas.

Partimos además de considerar un modelo de aprendizaje entendido como proceso de construcción y reconstrucción por parte del sujeto que aprende, de conocimientos, formas de comportamiento, actitudes, valores, afectos y su formas de experiencia que se producen en condiciones de interacción social en un medio socio-histórico concreto, de dependencia del nivel de conocimiento que posee el sujeto, de sus intereses, estados de ánimos, actitudes y valores hacia diferentes esferas de la realidad social y personal, que lo conducen desarrollo personal, al intercambio y en ocasiones al desarrollo personal también de los sujetos con los cuales interactúa.

El Programa abarca los siguientes propósitos:

• Proporcionar los conocimientos necesarios acerca de diferentes materias relacionadas con la gastronomía y el comercio en el sistema del MINCIN.

• Actualizar los conocimientos comunicativos, de dirección, contables y lograr habilidades mediante la asistencia de los directivos a las acciones propuestas en el programa como cursos, talleres y otras formas que garanticen la obtención de nuevos conocimientos.

• Sugerir la auto superación como una vía que debe estar presente en todas las actividades.

Diagnosticado el problema a través de la determinación de las necesidades de preparación de los cuadros y reservas se planifica una segunda etapa**,** orientada a fundamentar los presupuestos teóricos que sustentan el programa y diseñar la preparación de los mismos para enfrentar sus prácticas mejorando así sus modos de actuación.

Por tanto, partiendo de los resultados y las valoraciones, expuestas en la etapa anterior correspondiente a la determinación de necesidades procedemos a fundamentar el programa propuesto, en la búsqueda de orientar la funcionalidad del mismo y que su aplicación facilite la actividad directiva y promueva el desarrollo personal. Para la cual se plantean los referentes teóricos de los enfoques histórico-Cultural, constructivista y humanista en el marco de sus aplicaciones metodológicas, asumidos en la concepción en la que se fundamenta nuestro programa; considerados como una triangulación de enfoques, sin caer en un eclecticismo, sino que por el contrario que contribuya a concebir una visión amplia sobre la preparación del directivo en el marco empresarial.

En el interés de promover una comunicación que facilite el desarrollo y preparación del sujeto en el proceso empresarial se consideran los siguientes referentes:

Criterios constructivistas: el considerar al sujeto capaz de construir y descubrir sus propios conocimientos y sobre la base de que está dotado de estructuras intelectuales y afectivas que le permiten comprender su medio y que sólo se

construye mediante la actividad de él sobre los objetos y al compartirlo, siendo la actividad del sujeto y la relación que establezca con el contexto lo que le propicie desarrollar sus competencias cognoscitivas y comunicativas. Y como en el marco de conocer es actuar mediante la actividad y la comunicación, en esta interacción de naturaleza social juegan un papel importante los factores sociales que intervienen en él; teniendo en cuenta las etapas de desarrollo en que se encuentra para acceder a niveles superiores de pensamiento operatorio conjuntando las relaciones intrapersonal e interpersonal como plantea Jean Piaget.

Los **criterios humanistas** tomados son en la perspectiva del estudio de la personalidad en el sentido holístico del estudio de la persona, entendida ésta como, total, única e irrepetible; que posee afectos (sentimientos, emociones, amistad, etc.), que tiene necesidades (de comunicarse, de ser escuchados, de participar, de convivir, etc.), que tiene motivaciones (intereses, expectativas, satisfacciones, metas, realizaciones, etc.), que es individuo, autónomo, pensante, pero con carácter social. Se centra en el desarrollo integral de la persona hacia la autorregulación, la autoconciencia y la responsabilidad de los actos volitivos humanos. Por lo que consideramos el enfoque persono lógico para destacar las características individuales del ser humano. Como plantean,
Maslow y Rogers.

Del **histórico-cultural,** considerando el devenir histórico-social del sujeto en el sentido de que se posee un contenido personal (formado desde las premisas ontogenéticas hasta su deceso), que para desarrollarlo y para crecer y transformarse debe interactuar con su contexto concreto, en el cual él es participante activo.

La socialización con agentes sociales le permite integrarse y participar en grupo, ya que, a través de ellos él expresará ideas, establecerá formas de comunicación, las enriquecerá, las potenciará y se proyectará como un sujeto capaz de participar en la producción, desarrollo y proyección de su contexto.

Teniendo en cuenta que los procesos de desarrollo no son autónomos, sino que dichos agentes favorecedores pueden potenciar las posibilidades óptimas de la persona para acceder a la zona de desarrollo próximo, es decir, que él sea capaz de reconstruir por sí mismo su conocimiento y de autorregularse según planteamientos de Vygotsky.[1]

Desde estos enfoques el profesor o facilitador del curso que se propone debe partir del conocimiento de las potencialidades y necesidades individuales de cada uno de los trabajadores implicados para crear y fomentar un ambiente propicio para la creatividad, la construcción de ideas, de reflexiones; un clima óptimo para la convivencia, la comunicación tanto académica como la afectiva, de relaciones de respeto, de colaboración, así como el de propiciar situaciones interactivas donde se promuevan zonas de desarrollo próximo y ser sensible a los avances de ellos.

El planteamiento de estos criterios como tendencia fundamental del programa propuesto establecen una relación dialéctica por ser la personalidad del sujeto compleja, multidimensional y multifactorial, por lo que es importante considerar la triangulación de enfoques y el protagonismo del trabajador , para tener una visión amplia.

2.4. Características generales y exigencias básicas del programa.

Este programa está dirigido al perfeccionamiento del desempeño del cuadro y sus reservas y se instrumenta a partir del plan de acción concebido por la entidad, elaborado a partir de la Estrategia de preparación y capacitación de los cuadros específicamente en los planes de capacitación y preparación en grupos.

[1] Vigotsky, L.S. (1999) “Pensamiento y lenguaje”. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Entre sus propósitos persigue perfeccionar los componentes de la preparación de los cuadros y reservas y todo ello sobre la base de reflexiones grupales, lo que necesariamente implica un proyecto de cambio personal para poder acometer las transformaciones a que se aspira en el trabajador de hoy. Por ello entre sus características destacamos*:*

- El favorecer la contextualización de la superación de los directivos, al adoptar como punto de partida el diagnóstico de necesidades en correspondencia con las particularidades y condiciones del contexto donde el despliega su labor.
- Contribuir al mejor desempeño profesional del trabajador traducido en cambios en los modos de actuación.
- Propiciar la actualización del directivo en temas relacionados con los nuevos cambios de la gastronomía que incluyen nuevas resoluciones, decretos, y metodologías.
- Desarrollar la motivación del trabajador por perfeccionar su comunicación haciendo más competente su labor.
- Utilizar una metodología grupal, participativa y vivencial que propicie espacios de intercambio en relación con los problemas que se le presentan en su accionar.

Considerando como exigencias básicas de nuestra concepción, que sustentan nuestra propuesta:

- La interacción entre los participantes: respetando las diferencias existentes entre los que interactúan en cuanto a; consideración del nivel de conocimientos, intereses, actitudes, estados de ánimos y valoraciones como elementos para construir y reconstruir los nuevos aprendizajes en cada una de las actividades desarrolladas.
- Ofrecer espacios de reflexión colectiva e individual acerca de su práctica profesional.
- Ponderar como medio para el aprendizaje lo hecho o encontrado por el trabajador en su práctica y que lo compulse a establecer relaciones afectivas positivas con los dirigentes y funcionarios.

- Las acciones de superación utilizadas serán asumidas como parte del cumplimiento de los Planes de capacitación de los trabajadores y de la Estrategia de Preparación y Superación de la Entidad.

2.4.1. Condiciones para su aplicación.

Para que la aplicación del programa potencie un desarrollo de las habilidades comunicativas de los directivos implicados es necesario considerar las siguientes condiciones de sus componentes:

El ESPECIALISTA o FACILITADOR :

Perfil de su personalidad: creativo, capaz de individualizar a sus subordinados al considerarlos como personas y como grupo dentro de las programaciones de preparación, sensibilidad a toda clase de sentimientos, tanto de los propios como de los subordinados y de reconocer los mensajes de

la comunicación no verbal, reforzador de la autoestima, seguridad en la incertidumbre (cualidad asertiva) para mantener altos niveles de productividad así como la preparación en el conocimiento de sus comportamientos y su incidencia en los procesos de grupo. Asumir procesos de reflexión. Tener dominio del tema, presentar contenidos en forma secuenciada y llevar una metodología activa centrada en la participación de los trabajadores. Dispuesto a aprender, entusiasta, afectuoso, flexible, espontáneo, adaptable. Conocer y promover los espacios situacionales, de experiencias comunicativas que se convergen en el ámbito empresarial.

EL GRUPO:

Establecimiento de consensos en las tomas de decisiones.

Conocimiento de los intereses del grupo.

Conocimiento de las características socioculturales y sociolingüísticas de la comunidad, específicamente del colectivo de trabajadores del grupo.

Libertad de proponer ideas.

2.4.2. Análisis de los resultados de todo el proceso investigativo.

Después de indicar en los epígrafes anteriores las estrategias metodológicas de investigación a seguir, para lograr los objetivos propuestos, procedimos a desarrollar las diferentes etapas de la investigación, aplicando las distintas técnicas reseñadas y recogiendo la información necesaria para el estudio. Le continuó el procesamiento de la información recopilada y el análisis e interpretación de los resultados, a los efectos de la elaboración del informe correspondiente.

A continuación se detallan los principales resultados que surgieron del procesamiento de las informaciones en cada una de las fases en que se desarrolló el trabajo, tras la aplicación de las técnicas utilizadas.

La primera etapa como se precisó anteriormente estuvo orientada a determinar las necesidades de capacitación y su incidencia en el proceso, con el propósito de conocer las necesidades de capacitación de los directivos con relación al tema, así como servir de marco específico referencial para organizar acciones atendiendo a las necesidades de dichos cuadros.

En la aplicación de los instrumentos, el primer paso realizado fue el análisis de documentos, se revisaron los planes de capacitación de los directivos así como los objetivos y los contenidos de la estrategia de capacitación y superación del MINCIN, y las propias empresas, además del plan de acción que emanan los componentes básicos de la preparación que la propia estrategia sustenta.

Gracias a la revisión de documentos realizada se pudo constatar que el contenido de dichos planes de acción y preparación individual han ido transitando por diferentes niveles de búsqueda hacia una mayor preparación de los trabajadores, de acuerdo con las condiciones histórico-sociales concretas. Como resultado de tal revisión pudimos concluir que:

• Se atendía en sentido general una preparación basada en la interacción de los componentes básicos declarados integralmente por el Ministerio del Comercio Interior (político – ideológico, tecnológico, dirección y económico) con un escaso vínculo de los contenidos a su práctica.

• Los objetivos declarados no reflejaban explícitamente en su contenido alguno referido a la capacitación a pesar de lo importante en la esfera empresarial.
• El tema gastronómico no se incluía de forma explícita en las diferentes estrategias de preparación.
• Además se revisaron los planes de superación que diseña la organización superior de dirección y aunque era conocida la necesidad manifiesta no había ninguna acción proyectada hacia ese fin.

En observaciones realizadas a diferentes actividades se pudo constatar que los directivos muy pocas veces tienen tiempo para escuchar a los trabajadores o subordinados, o que, cuando el le dice algo que no le resulta interesante al directivo, éste no lo escucha y sigue realizando su actividad, o simplemente caminando, sin prestar la menor atención a lo que el subordinado le dice.
En relación con las orientaciones de las tareas a acometer se pudo comprobar que suelen dar instrucciones, órdenes continuamente acerca de cómo realizar las cosas, sin dejar espacio para que el subordinado piense, reflexione y desarrolle su pensamiento.

En los modos de actuación de los directivos, lamentablemente se aprecia una tendencia predominante al estilo autoritario, al menos en la mitad de la muestra. La información, la organización y el control de las tareas que se realizan en el contexto se centran generalmente en los directivos, creando una dependencia muy grande de los miembros del grupo hacia su persona, no contando en la mayoría de las veces con la opinión del grupo para tomar decisiones. Se evidencia que se adolece de un trabajo en equipo.

En relación al banco de problemas el cual se aplicó a 25 directivos seleccionados, se pudo precisar que los mismos presentan las necesidades en su preparación de:
Realizar observaciones correctas.
Tener expresión amplia, coherente y organizada.

Establecer a plenitud relaciones empáticas.
Poder y saber argumentar con facilidad, así como tomar decisiones basadas en aspectos económicos. .
Tener cultura para la comunicación social
Tener conocimientos básicos vinculados a temas gastronómicos fundamentales para su actividad.
Dominar los aspectos esenciales del protocolo y ceremonial.
Sintetizar ideas claras y precisas.

2.5. Regularidades encontradas en la determinación de necesidades de capacitación.

A partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación (Ver Anexo 8) se arribó a las siguientes conclusiones:

• La insatisfacción de las carencias individuales de los directivos
• Limitaciones en el carácter sistémico de la concepción de capacitación y, en consecuencia, de su práctica.
• Insuficiente vínculo de la teoría con la práctica.
• Inadecuada atención del componente emocional en la formación de trabajadores y directivos, en correspondencia con las características de la edad adulta.
• Insuficiente diversificación de las formas en que se ejecuta la capacitación.
• Insuficiente aprovechamiento de las experiencias de aprendizaje en grupo.
• La capacitación adolece del carácter proactivo que la debe caracterizar, al no atender sistemáticamente las necesidades que emanan de las direcciones de los diferentes subsistemas.
• Carencia de estudios específicos y de un modelo que sustente científicamente una concepción para la capacitación de los directivos y trabajadores de la empresa objeto de investigación.
• La insuficiente contextualización de los contenidos de la capacitación, sobre todo en lo referido al protocolo y ceremonial

• Los contenidos que reciben los directivos en los programas de capacitación que existen en las empresas no los preparan suficientemente para los cambios que requiere el entorno empresarial.

De lo anterior se puede inferir que son precisamente estas limitaciones en la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la capacitación las que argumentan la urgencia de priorizar su transformación y en función de ello la investigación en esta área, es un imperativo del presente estudio.

El Centro Nacional de Capacitación (CNC) confeccionó un programa (Ver Anexo 1), con el objetivo de actualizar conocimientos en la actividad de Dirección, teniendo en cuenta los cambios en el entorno para el mejor desempeño de sus funciones en la labor que dirigen. Además existe como normativa la estructura que deben tener los programas (Ver Anexo 2)

El mismo dentro de sus objetivos docentes se plantea

- Aplicar los conocimientos adquiridos en la solución de problemas que contribuyan al mejoramiento de su entorno laboral.
- Desarrollar habilidades en la conducción del proceso de dirección en la actividad gastronómica y comercial, asumiendo con mejor nivel de preparación las tendencias actuales.

A continuación se relaciona el programa diseñado por el CNC dirigido a administradores y reservas del Ministerio del Comercio Interior.

PLAN TEMÁTICO.

TEMAS	***Total***	***H/T***	***H/P***
Habilidades Gerenciales.	***4***		
El Cambio en las Organizaciones.	***4***		
Comportamiento al Consumidor.	***2***		
Protección al Consumidor.	***4***		

Gestión de Venta.	***12***	***4***	***8***
Gestión Gastronómica	***12***	***4***	***8***
Gestión Integrada del Capital Humano	***8***	***3***	***5***
Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.	***8***	***3***	***5***
Gestión de la Calidad: Política de Calidad del Sistema de Comercio Interior.	***8***	***3***	***5***
Defensa.	***4***		
EVALUACIÓN.			***4***
TOTAL	***66***	***17***	***35***
CONFERENCIAS:			
➢ ***Proyecciones y Perspectivas del Sistema del Comercio Interior.***			
➢ ***Política Monetaria.***			
➢ ***Crisis Mundial y su repercusión en la Economía Cubana.***			

A juicio de la autora *se necesita* incorporar a este programa otros temas novedosos que le permita aumentar a los directivos su preparación en relación con las actividades reales que realizan ya que al ser el programa de carácter nacional, no se corresponde con las necesidades reales del territorio. Es por eso que se le anexa a esta propuesta contenidos como Protocolo y Ceremonial, Tecnología de los Servicios Gastronómicos, Herramientas para el Control y la Prevención en la lucha contra la Corrupción y Cultura de la localidad. Para lograr una mejor comprensión en los educandos se utilizará en este curso como medio de enseñanza una multimedia donde se incluyen los contenidos esenciales que debe conocer un directivo de esta rama (ver disco que se adjunta) puesto a disposición para su uso en la red del sector.

Esta multimedia se utiliza como medio de enseñanza porque en el programa que se elabora a pesar de extender las horas , es insuficiente el tiempo para su

implementación, y a través de este medio se le facilita al directivo como forma de auto superación, el estudio de temáticas, normativas, legislaciones propias de este ramo importantes para su labor de dirección. Resulta significativo destacar la novedad del tema cultura de la localidad que a pesar de ser muy extenso puede considerarse un curso como tal, en esta multimedia se ha pretendido sintetizar las leyendas más significativas de nuestra localidad que constituyen una pregunta casi segura de los visitantes a nuestro Sectorial, producto del conocimiento que existen de ellas.

En la portada de la multimedia “La Gastronomía y el Comercio en Cienfuegos” se combinan dos aspectos significativos, la fusión de un restaurant típico de la localidad, El Covadonga, y la figura inconfundible de Benny Moré, que nos identifica tanto en el ámbito nacional como internacional.
Está compuesta por diferentes botones que cada uno de ellos hace referencia a un tema de estudio contemplado dentro del programa de capacitación. Incluye además galerías de fotos de los restaurantes más significativos de la localidad, cafeterías y bares. Además muestra videos de las dos últimas expo ferias realizadas en Cienfuegos.

Es por eso que los medios de enseñanza y su importancia en el proceso pedagógico no deben analizarse solo desde el punto de vista pedagógico, es necesario, partiendo de las relaciones que existen entre la Pedagogía y otras ciencias que también estudian al hombre, analizarlos desde los puntos de vista psicológico, filosófico y fisiológico.

- **Los medios de enseñanza desde el punto de vista pedagógico**.

Los medios de enseñanza permiten intensificar el PDE, porque con su utilización se logra que los estudiantes aprendan más y memoricen mejor y además una racionalización del tiempo necesario para el aprendizaje, esto justifica lo antes expuesto ya que a juicio de la autora estimula la auto actividad creadora y fomenta la formación de valiosas propiedades del carácter, tales como la actividad,

iniciativas, conciencia de responsabilidad y otras más. Y en el terreno educativo adiciona que son de gran importancia los medios audiovisuales de enseñanza, a causa de su gran efecto emocional sobre los alumnos.

- **Los medios de enseñanza desde el punto de vista filosófico**

El empleo de los medios de enseñanza en la pedagogía socialista se sustenta en la teoría leninista del conocimiento.

Es necesario, primeramente, recordar que el proceso del conocimiento ocurre en dos grandes niveles, en lo sensorial (las sensaciones, percepciones y representaciones) y en lo racional (el pensamiento en sus diversas formas: conceptos, juicios, deducciones, hipótesis y teorías).

Lejos de eso, el papel de los medios de enseñanza está (además de presentar al alumno la realidad objetiva o sus presentaciones materiales más concretas cuando no están al alcance del maestro), en proporcionar verdaderamente el puente o vínculo entre las percepciones concretas y el proceso lógico del pensamiento el estudiante es capaz de vincular esos conocimientos con los que ya poseían, aportar nuevos elementos, comprender el funcionamiento de lo que se ilustra, a partir de ahí formarse un concepto, establecer un juicio valorativo, deducir hipótesis y comprender teorías más profundas y amplias, en esta multimedia se le anexan elementos actualizados ejemplo de esto la estrategia del MINCIN en el país así como algunas circulares emitidas recientemente por nuestro ministerio.

- **Los medios de enseñanza desde el punto de vista fisiológico**

La argumentación fisiológica del papel del conocimiento visual en el proceso de enseñanza se basa en la teoría de Pavlov. Según esta teoría el nexo recíproco entre la imagen y la palabra desempeña un papel muy importante en el desarrollo del pensamiento humano. La palabra no reforzada de lo que se percibe visualmente hace más pobre y tergiversado el reflejo de la realidad. Así se expresa I. S. Khorin.

También aquí las células nerviosas estimuladas son finalmente reunidas en un sistema dinámico de enlaces nerviosos. Este sistema, una vez formado se puede

excitar a voluntad para repetir la misma actividad por la cual fue desarrollado al principio. Así, llegamos a los fundamentos fisiológicos de la habilidad, destreza y los hábitos.

Por esto es tan importante, siempre que sea posible, impartir los conocimientos no solamente sobre la base de las palabras sino también de las representaciones visuales, y se le anexa a esta multimedia videos, propios de esta actividad tomados de las dos últimas expo ferias del MINCIN en Cienfuegos, donde se realiza una exhibición del Comercio, la Gastronomía y los Servicios en nuestra ciudad.

Es necesario considerar, como señala L. S. Vigotsky que *"...*la relación entre el pensamiento y la palabra no es un hecho, sino un proceso, un continuo ir y venir del pensamiento a la palabra y de la palabra al pensamiento..."

- **Los medios de enseñanza desde el punto de vista psicológico**

En lo psicológico, los medios de enseñanza encuentran una amplia justificación en el proceso de enseñanza. Dentro del aprendizaje humano la mayor interrelación con el mundo exterior se da a través del órgano visual, es decir, del mecanismo sensoperceptual de la vista por eso el empleo de los medios de enseñanza y en esencial de los medios visuales, facilita el óptimo aprovechamiento de nuestros mecanismos sensoriales.

La intensidad de los estímulos y su significación subjetiva para el individuo hacen más prolongada la memoria de las cosas aprendidas. Que también aumenta la motivación por la enseñanza y por la asignatura en particular.

Por otra parte, los medios de enseñanza pueden crear intereses por el conocimiento desde el momento en que se muestran aplicaciones de las leyes y fenómenos estudiados en la clase a la vida social, científica y su influencia para el individuo, resulta más difícil la asimilación del material de carácter generalizador cuando se imparte verbalmente.

Es por ello que en la aplicación de este curso se utilizaran métodos activos, y de elaboración conjunta, que propicien la motivación de los educandos, lo que permite que los contenidos que se impartan puedan ser asimilados más fácilmente por ellos y sean los protagonistas del proceso docente educativo (PDE).

Estos contenidos se imparten en cursos diferentes de forma individual y el objetivo de esta propuesta es lograr la integralidad de cada una de estas materias en un solo programa que se corresponda con las necesidades del directivo, tal que logren superar las deficiencias a través de un solo curso, ya que resulta muy difícil que cada uno de ellos se prepare en cada uno de estos contenidos de forma independiente, producto de que no disponen del tiempo necesario para su capacitación, muchas veces debido a la mala planificación del propio tiempo.

Por experiencia de la autora se ha constatado que se desconoce por parte de estos directivos las normas que rigen la utilización de los diferentes utensilios a la hora de recibir un servicio, lo cual desmerita su nivel cultural al no tener un adecuado comportamiento social.

Se puede medir el grado cultural de una persona por la educación que emplea al comunicarse, actuar, vestirse, gesticular y en general en su actitud ante la vida. Se le presta debida atención al lenguaje corporal, elemento indispensable en la actividad de los servicios, quien no sabe comportarse, quien no sigue las reglas de conducta establecidas por la sociedad civilizada hace el ridículo, atenta contra los deberes sociales y contra la propia civilización, las reglas sociales son el principio de la conservación del progreso de los pueblos.

Es por eso que el tema de protocolo y ceremonial le ayudará al directivo a aprender buenos modales, respeto, tolerancia, decencia, urbanidad y mesura, eso es ¨cultura del entendimiento¨.

El protocolo se puede definir como el conjunto de tradiciones, normas y convencionalismos y aceptación diplomática, por eso es necesario el conocimiento de las reglas de protocolo para poderlas utilizar como método y técnicas de trabajo, y en determinados momentos es necesario aplicar usos protocolares, basándose en el principio de la cortesía.

Según José Martí, la vida sin cortesía es más amarga que la cuasia y la retama.
La autora a través de esta investigación se propone alcanzar la integralidad y la Interdisciplinariedad entre los distintos contenidos que conforman el programa, esto es resultado de la multidimensionalidad del proceso pedagógico, que exige el análisis de los problemas en las diferentes esferas en que se manifiesten por medio de sus múltiples interrelaciones.

Es por eso que en el transcurso de todo el programa deben estar bien identificado los principios didácticos que a continuación se declaran:

- **Del carácter científico:** En todo el programa estuvo presente la actualización científica en cada uno de los contenidos.
- **De la sistematicidad:** Lo aprendido sirve de base a los nuevos conocimientos y habilidades, siguiendo el principio de que el conocimiento es asociativo.
- **De la vinculación de la teoría con la práctica*:*** Se ejemplifican con hechos reales las teorías que se explican, y se muestran videos donde se pone de manifiesto el contenido a impartir.
- **De la vinculación de lo concreto y lo abstracto:** A través de situaciones problémicas propias de cada actividad se logra la explicación científica.
- **De la asequibilidad**: Se utilizan todos los métodos y medios que permitan la comprensión del contenido que va a satisfacer el objetivo propuesto.
- **De la solidez de los conocimientos***:* Se buscan las vías que permitan al estudiante construir conocimientos sólidos, y comprobarlo para retroalimentarnos y encauzar el proceso docente a ese fin.
- **Del carácter consciente y la actividad independiente de los estudiantes:** Se motiva la actividad mediante la multimedia que les permite aprender con gran independencia.
- **De la vinculación de lo individual con lo colectivo:** Se tiene presente la atención a las diferencias individuales sin perder la visión de la integración del colectivo estudiantil

2.6 Programa de capacitación para los Cuadros y reservas del MINCIN.

JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

El Programa de Capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de capacitación, identificadas a través de un procedimiento sistemático (como el descrito precedentemente) en un conjunto calendarizado de acciones a realizar en determinado periodo, con el detalle de antecedentes que permita asociarlas a personas o grupos de personas específicas, dando cuenta de un presupuesto determinado. Es decir, el Programa de Capacitación, a diferencia del documento de síntesis de Detección de Necesidades de Capacitación, corresponde a la realidad que se espera concretar efectivamente en un determinado plazo y, por lo mismo, debe estar vinculada a los recursos disponibles y las disponibilidades organizacionales.

La propuesta de este programa se dirige a Cuadros y reservas del MINCIN y se organiza a partir de diferentes formas y vías, las que deben ser concebidas con un enfoque sistémico dentro del programa La propuesta del programa de capacitación se distingue por su carácter teórico práctico, porque aporta fundamentos teóricos- metodológicos esenciales relativos al momento actual de cambios y transformaciones en la red gastronómica. Se propone la utilización de técnicas participativas que faciliten la comunicación, tomando en cuenta sus vivencias en su desempeño laboral

FORMA DE ORGANIZACIÓN

• Conferencias.

Las conferencias tienen como objetivo brindar a los cuadros y reservas los principales presupuestos teóricos- metodológicas acerca de los temas relacionados con los cambios del entorno.

Estas constituirán la parte inicial de la preparación para despertar el interés por la temática, esclarecer y precisar elementos conceptuales necesarios para el avance posterior.

Se propone comenzar estas conferencias a partir de un diagnóstico para comprobar los conocimientos acerca de los temas que serán objeto de estudio.
Sobre la base del conocimiento de los mismos y de las características de los miembros que lo conforman, se propicia el desenvolvimiento de las actividades que en él se realizan y el desarrollo de las interrelaciones entre sus integrantes, lo que favorece el desarrollo de la comunicación grupal.

Para ello se utilizaran técnicas que dinamizan la comunicación en el grupo.

Estas técnicas se trabajarán a partir de los talleres, los que tendrán un marcado componente vivencial y práctico, sobre los fundamentos teóricos abordados en las conferencias, aquí se sugiere trabajar fundamentalmente las técnicas que favorecen la comunicación.

Por tanto se propone la presentación de situaciones para discutir, crear, debatir, donde los directivos a partir de sus conocimientos y habilidades obtenidas a través de su práctica, propondrán alternativas de solución para la problemática que se plantea.

Para el desarrollo del programa de capacitación la auto superación constituirá una de las vías que contribuye a la preparación previa para las conferencias, así como la profundización en las temáticas objeto de estudio. Esta vía estará presente durante todo el proceso de capacitación a través de las formas de organización de dicho proceso, permitiendo a los cuadros y reservas su auto superación sobre los temas relacionados.

Estas formas de organización se concebirán a partir del carácter sistemático que facilita su implementación y considerará técnicas que propicien la participación activa y dinámica de todos los trabajadores que en ella participa.

Para resultar eficaz, un programa de capacitación debe establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos.

2.7 **SINTESIS Y PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

La solución al problema de la aplicación del proceso de capacitación en las organizaciones consiste en desarrollar un proceso basado en sus características reales. Es decir, habrá que partir de lo que ellas son; de su realidad en un momento determinado. Es un hecho que hoy los interesados en la capacitación tenemos el gran reto de generar metodologías enteramente efectivas. La tarea no es nada sencilla y la verdad es que, al respecto, poco se ha hecho.

La capacitación es un proceso dirigido esencialmente a mejorar la calidad de los recursos humanos en las organizaciones, por lo que debe valerse y echar mano de todos aquellos elementos y recursos que sean necesarios para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes.
La nueva cultura laboral busca impulsar la capacitación de trabajadores y empresarios, de manera continua.
La capacitación contribuye a mejorar el nivel de vida de los individuos, al mismo tiempo que permite elevar el nivel de calidad de una organización, provocando de este modo beneficios para ambos.

El Centro Nacional de Capacitación del Ministerio de Comercio Interior posee un diseño de obligatorio cumplimiento para todas las escuelas ramales, al cual se le hace referencia en los anexos.

A partir de los presupuestos anteriores el programa de capacitación adopta la estructura siguiente:

OBJETIVOS GENERALES.

Elaborar un Sistema integrado y armónico que asuma de forma competitiva los desafíos de la capacitación del Comercio Interior, acorde a los nuevos tiempos y a las exigencias actuales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incorporar en acciones de formación y desarrollo continuo a todos los directivos del Sistema del Comercio Interior, teniendo en cuenta las necesidades previamente diagnosticadas en correspondencia con los objetivos estratégicos del organismo y el resto de las empresas o entidades desde la base.
- Fortalecer el trabajo de perfeccionamiento del proceso de formación y desarrollo

GENERALIDADES

TITULO: Programa de Superación Integral para directivos y reservas del MINCIN en Cienfuegos.

FORMA: CURSO

MODALIDAD: PRESENCIAL

DURACION: 96 horas

FRECUENCIA: 8 HORAS DIARIAS

DIRIGIDO A: Directivos y reservas de la dirección Provincial de Comercio y Gastronomía de Cienfuegos.

PROGRAMA DE CAPACITACION

TEMAS	***Total***	***H/T***	***H/P***
Habilidades Gerenciales.	***8***	***4***	***4***
Comunicación Gerencial	***8***	***4***	***4***
Tecnología de los Servicios Gastronómicos.	***12***	***4***	***8***
Protocolo y Ceremonial.	***8***	***6***	***2***
Gestión de ventas.	***8***	***8***	***-***
Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.	***16***	***8***	***8***
Normas cubanas, Sistema de gestión integrada del capital humano.	***12***	***12***	
Herramientas para el control y la Prevención en la lucha contra la corrupción.	***8***	***4***	***4***
EVALUACIÓN.	***4***		
TOTAL	***84***		
CONFERENCIAS:			
➢ **Proyecciones y Perspectivas del Sistema del Comercio Interior.**	***4***		
➢ **Defensa**	***4***		
➢ **Cultura de la localidad**	***4***		
TOTAL	***96***		

En los anexos se reflejan los objetivos para cada uno de los temas, así como el sistema de conocimientos, y los métodos utilizados. Al final se detalla el sistema evaluativo de este programa, y la bibliografía utilizada para las consultas. (VER ANEXO 4, 5 y 7)

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO III

Capítulo 3: Marco metodológico de la investigación

Toda investigación asume uno o varios criterios de rigor, en dependencia de la posición metodológica en que se sustenta, teniendo en cuenta el tipo de investigación. Esta investigación parte del diseño de un programa de capacitación para cuadros de dirección y sus reservas relacionados con los contenidos de la especialidad de gastronomía que responde a las necesidades de aprendizaje de los directivos. Esta propuesta tributa a un programa que está implementándose para los directores provinciales y sus reservas del Sistema de Comercio Interior.
Con la puesta en práctica de este programa los cuadros de dirección y sus reservas logran satisfacer las necesidades de su perfil profesional desde el aprendizaje de lo más elemental de la Gastronomía lo que se ratifica con su validación práctica.

3.1. Etapas de la investigación.

La investigación se dividió en dos grandes etapas. La primera constituyó una fase exploratoria donde se aplicaron instrumentos (observación participante, la entrevista a alumnos y profesores, personal que atiende la actividad de cuadros en el Sectorial de comercio y las empresas) que tributaron a corroborar el problema objeto de estudio y al diseño de la propuesta de un programa con enfoque sistémico.

La segunda etapa consistió en la aplicación de la propuesta para su validación práctica donde se aplicaron instrumentos de medición como la entrevista grupal, el cuestionario y el método de expertos.

Los expertos son especialistas con un elevado nivel de calificación, capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema con un máximo de competencia.

En la Selección de Expertos se utiliza la metodología elaborada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia, para la determinación de la competencia de los expertos.

Se procesan los criterios y opiniones del grupo de expertos para validar sus propuestas sustentadas en conocimientos, investigaciones, experiencia, estudios bibliográficos

Realizar este trabajo con un Sistema Automatizado reduce los costos al poder almacenar mayores volúmenes de información y aumentar la productividad en las encuestas, mejorar nuestra capacidad en la toma de decisiones, al contar de manera casi inmediata con la información precisa. Además de garantizar la optimización del flujo de información por la rapidez, fiabilidad, confidencialidad y seguridad de los datos y su procesamiento.

La observación fue el primer método científico empleado. Durante mucho tiempo constituyó la forma básica de obtener información científica, por lo que la autora de este trabajo decidió partir de la misma en la etapa exploratoria para la confección de la propuesta.

La observación científica, como método, consiste en la percepción directa del objeto de investigación. Permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. La observación, como método científico, nos permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como este se da en la realidad. Es una forma de obtener la información directa e inmediata sobre el fenómeno u objeto que está siendo investigado.

Durante la etapa de validación práctica de la propuesta, segunda etapa, también se aplicaron instrumentos como la entrevista y la encuesta.

Según Rodríguez Gómez, La entrevista es una técnica que puede ser aplicada a todo tipo de persona, aunque para su eficacia debe ser anunciada con

anterioridad, las preguntas deben tener un objetivo marcado para lograr colectar los datos necesarios para la correcta aplicación de la investigación en curso. En este caso la autora la realizó a la Directora Nacional de Capacitación para obtener información del estado actual de la preparación de los directivos en la vertiente de dirección.

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. Este método se empleó, en este caso, para conocer los resultados de la aplicación de la propuesta, se realizaron encuestas a directores sustentados en ejercicios para evaluar habilidades en el desempeño de las técnicas de dirección.

La autora de este trabajo realizó un estudio general y sistémico de los métodos de adquisición del conocimiento y transformación de la realidad para una correcta utilización consciente de los principios, características y leyes del proceso de Investigación científica.

3.2 Método de selección de expertos por autoevaluación

Tomando como referencia la tesis doctoral del Dr. Raúl Alpizar Fernández se realizó la selección de los expertos con rigurosidad, teniendo en consideración sus valoraciones de cuáles son los requisitos para considerar a una persona como experto

El procedimiento consta de las etapas principales siguientes:

1ro. Elaboración de una lista de candidatos a expertos que cumplan los siguientes requisitos:

- Metodólogos del Centro Nacional de capacitación, directores de escuelas ramales, profesores categorizados y especialistas de los sectoriales.
- Experiencia de no menos de 5 años, en la actividad.

- Experiencia de no menos de 6 años como profesor de escuelas ramales del Sector de Comercio.

- Teniendo en cuenta estos requisitos se logró reunir un grupo de 12 candidatos a expertos.

2do. *Determinación del coeficiente de competencia de cada experto*.

Este es un método de auto evaluación totalmente anónimo (Ronda Pupo, 2002). Se aplica una encuesta en la cual el candidato expresa el grado de conocimiento sobre el tema ¨Programa de capacitación para cuadros y reservas del Mincin¨ y

	B	M	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
10					1	1	2	1	1	2	1	1
9					2	2	1	2	2	1	2	2
8				1	1	2	2	3	2	2	2	3
7		2	2	2	2	1	1		1	1	1	
6		3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
5	3	1	2									
4	2		1	1								
3	2	1		1								
2												
1												

las fuentes de dicho conocimiento. (VER ANEXO 6)

El máximo que pueden obtener un experto es 70, si respondiese idealmente con 10 a cada pregunta, al ser siete preguntas daría 70. De ahí que la suma real obtenida entre 70, nos da el coeficiente Kc de cada uno. Por ejemplo:

Kc1 = 29/70 = 0.4143

Coef.	Suma	Valor Coef.
Kc1	29	0.4143
Kc2	40	0.5714
Kc3	40	0.5714
Kc4	33	0.4714
Kc5	56	0.8
Kc6	57	0.8143
Kc7	58	0.8286
Kc8	58	0.8286
Kc9	57	0.8143

Kc10	58	0.8286
Kc11	57	0.8143
Kc12	58	0.8286

Kc = 0.715478571

Como podemos ver de la tabla precedente, solo 8 de los encuestados tienen un coeficiente igual ó mayor que 0.8, por los que son los que tomamos por expertos.

Fuentes de Argumentación:

Grados de influencia de c/u de las fuentes en su conocimiento y criterios:

	Alta	Media	Baja
Análisis teórico de los temas	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida en la practica	0.4	0.3	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.1	0.09	0.09
Conocimiento propio sobre el estado de los temas	0.1	0.1	0.1
Intuición.	0.1	0.1	0.1

De la tabla precedente podemos ver que:

Ka es bajo si es menor ó igual que 0..59

Ka es medio si es mayor que 0.6 y menor que 0.79

Ka es alto si es mayor que 0.8 hasta 1.00

En el procesamiento se calcula el *coeficiente de competencia* de la siguiente forma:

Kcomp = ½ (Kc + Ka) donde:

Kcomp: Coeficiente de competencia.

Kc: Coeficiente de conocimiento: Resulta del promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada una de las preguntas, según el conocimiento que considere tenga al respecto.

Ka: Coeficiente de argumentación. Es el resultado de la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación.

El **Ka** resultó del peso asignado en la tabla de valores mostrada anteriormente en función de las respuestas de cada uno de los encuestados.

Se concluye entonces que:

La Competencia del experto es Alta (A): Si Kcomp> 0.8

La Competencia del experto es Media (M): Si 0.6< Kcomp =< 0.8

La Competencia del experto es Baja (B): Si Kcomp =< 0.59

Después de realizar los cálculos pertinentes, y como resultado de ellos consideramos que 8 de los 12 candidatos a expertos se evaluaron con ¨alta competencia¨, 3 candidatos se evaluaron con ¨competencia media¨ y solo 1 candidato se evaluó con ¨baja competencia¨ en los temas analizados. (Ver anexo 6) Se adjunta en el anexo 10 el listado de los expertos.

3.3 Criterios de Expertos.

Al realizar el análisis del Programa de Superación Integral para directivos y reservas del MINCIN en Cienfuegos, (ver anexo 3), se manifiestan los siguientes criterios:

1.- En su totalidad consideran pertinente los temas propuestos y valoran que constituyen aspectos integradores a tener en cuenta en el proceso de capacitación ya que ayuda al directivo a su actualización en los temas gastronómicos, comprender la necesidad de su autosuperacion, e incorporar al proceso de

dirección la dimensión comunicativa y el reconocimiento de las ventajas de dicho programa.

Con relación a los contenidos la Directora del Centro Nacional de Capacitación consideró oportuno incluir en el programa el análisis de las normativas que emite este ministerio de forma sistemática según se vayan emitiendo,

2.- En cuanto a la calidad del programa consideran su rigor didáctico - metodológico y señalan que los objetivos generales son adecuados, se corresponden con los contenidos y están orientados a satisfacer la necesidad de los directivos en estas materias que se relacionan en el programa.

3.- Consideran en su generalidad, que la propuesta del programa de superación, tiene gran significación pedagógica, teniendo en cuenta el orden, la organización y los fundamentos teóricos, visto desde la perspectiva del problema que resuelve. Posee una coherencia lógica y consistencia interna.

4.- Al valorar la metodología que se propone utilizar, la totalidad de los especialistas consideran que es oportuna y viable, ofrece espacios que permiten el intercambio de criterios y opiniones, lo que facilita las relaciones interpersonales entre los participantes.

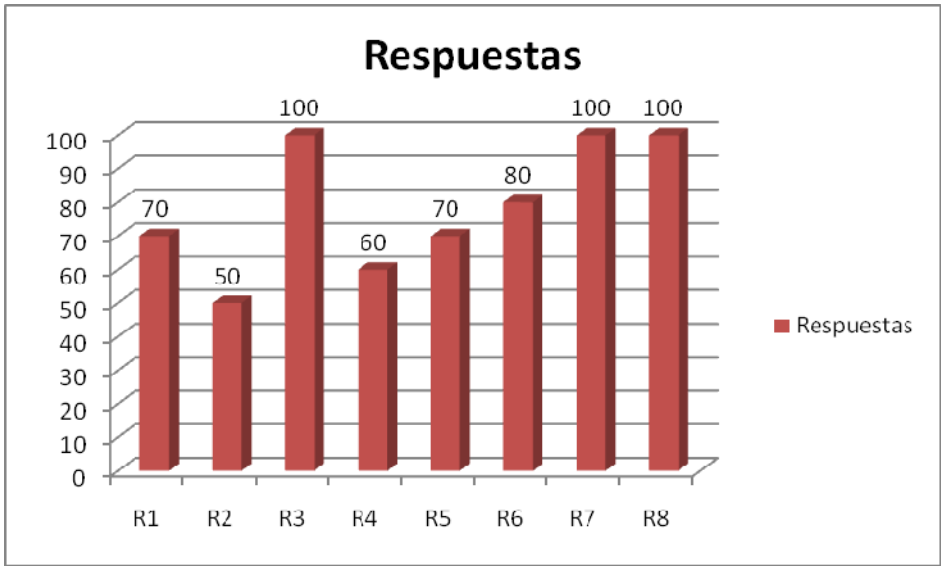
5.- Al referirse a la vía de superación que concreta el programa de capacitación todos los especialistas son del criterio que es adecuada, pertinente y viable para potenciar el desarrollo personal y profesional.

Como resumen se puede precisar que relacionado con la valoración final de la propuesta, todos los especialistas consultados plantean que la misma permite alcanzar el objetivo es decir proporcionar los conocimientos necesarios acerca de diferentes materias relacionadas con la gastronomía y el comercio en el sistema del MINCIN, actualizar los conocimientos comunicativos, de dirección, contables, y coinciden que la propuesta elaborada favorece el mejor desempeño laboral de los cuadros y reservas de este ministerio.

3.4 Resultados de la aplicación del programa.

Se aplicó además una validación parcial a través de encuestas (Ver Anexo 9) a 2 grupos de directivos, tomando como muestra a 10 alumnos del primer grupo, siete estudiantes matriculados en el curso apuntan que se sienten motivados para participar en el curso (70%), y 5 afirman que la adquisición de conocimientos ha contribuido a elevar el nivel cultural en esta materia (50 %). Sobre el curso 10 consideran que la metodología empleada es correcta (100%), 6 compañeros señalan que hay que profundizar en temas relacionados con el Comercio (60%), 7 precisan buscar soluciones inmediatas a situaciones laborales que provocan las ausencias a los días del curso(70%). Por otro lado 8 encuestados apuntan que es importante la vinculación teoría- práctica en lo referido a materia gastronómica (80%), y los 10 afirman que el intercambio en el grupo enriquece los conocimientos en colectivo (100%). En cuanto a la participación en este programa los 10 encuestados coinciden en que les permite apropiarse de más conocimientos y cultura general integral (100%).

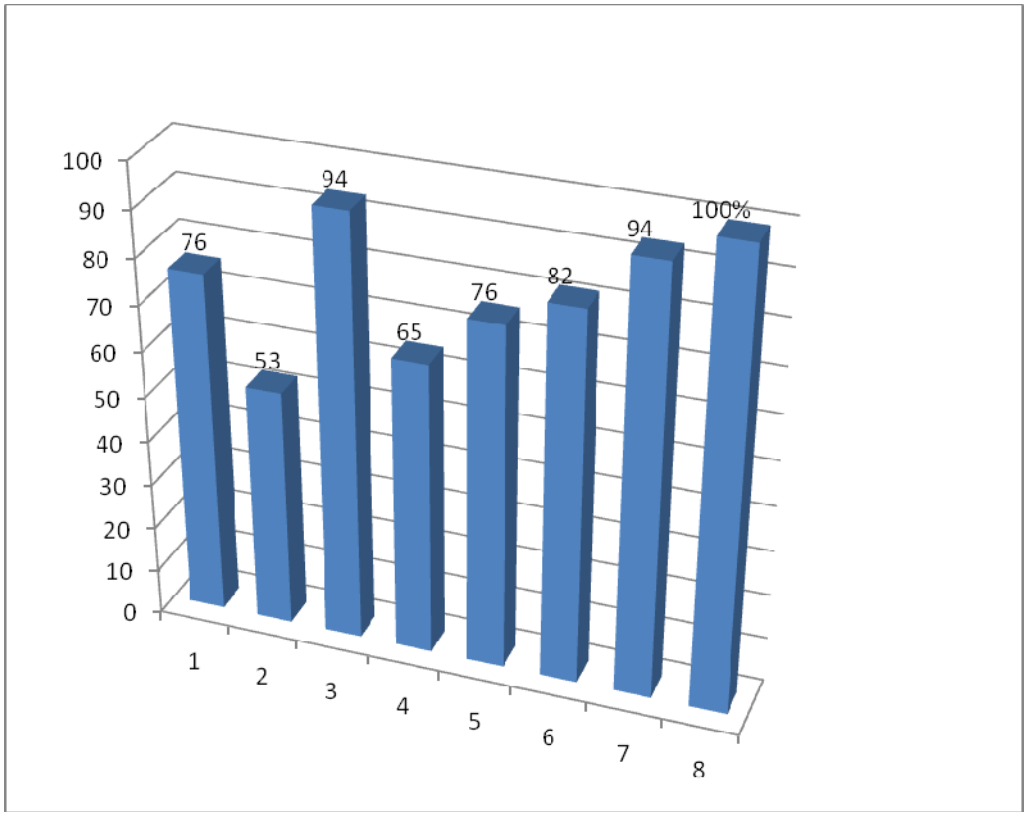
Resultados de la encuesta aplicada en %



Respuestas de los alumnos expresadas en porcientos.

Los resultados que se muestran dan cuenta del nivel de aceptación del curso y es importante notar que ninguna de las preguntas están por debajo del 50 % lo cual denota que en general existe un buen criterio del curso; no obstante, hay que seguir profundizando en el perfeccionamiento de los aspectos señalados y que quedan expresados en los por cientos más bajos: se refiere a que la adquisición de conocimientos ha contribuido a elevar el nivel cultural.

La validación realizada al segundo grupo de estudiantes se tomó como muestra a 17, de ellos el 76 % plantean que los conocimientos adquiridos permiten influir en el trabajo diario, mientras que el 53 % aseveran que la metodología empleada es correcta. El 94 % estima que es provechoso aprender y aplicar luego estos conocimientos en la práctica. El 65 % se sienten motivados por la actividad que desempeñan, y el 76 % reconoce que es necesaria la vinculación de la teoría con la práctica. Se plantea por parte del 82 % que sería conveniente incrementar el uso de las tecnologías en las clases y un 94 % dice que la orientación de actividades independientes permiten profundizar sobre cada tema que se estudia y el 100 % dice que es importante ampliar la cultura.



De manera general es posible advertir que es indudable que el programa aplicado favorece el cambio de concepción acerca de la capacitación de los directivos del sector sobre todo si se atiende a la referencia que ellos hacen a la implicación formativa que les ha dejado las actividades realizadas y el interés que manifestaron en profundizar sobre cada tema que se estudia partiendo de que ellos reconocen el papel que juegan en el sistema de Comercio Interior.

Consideran que el tiempo destinado permite tratar mejor los contenidos.

• Contribuye a elevar el nivel cultural.

• La metodología empleada es correcta.

• Necesidad de aumentar las necesidades prácticas en las diferentes unidades del sector.

• Participar en los programas aplicados permite apropiarse de más conocimientos.

Sin embargo, el proceso que se siguió develó las situaciones concretas que necesitan ser revisadas en la práctica y que fueron asumidas como recomendaciones metodológicas, entre ellas vale significar lo relativo al uso de las tecnologías de la comunicación y la información, que algunos desconocen, y al tratamiento de los aspectos prácticos relacionados con la Gastronomía y el Comercio.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El programa de capacitación para los cuadros y reservas de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Cienfuegos, posibilitará la superación de los mismos, y contribuirá a lograr cambios en la concepción de sus prácticas y en su desempeño profesional, lo que obviamente, puede servir de punto de partida para el reconocimiento de las ventajas que tiene la implementación de dicho programa. Se considera oportuno significar el carácter sistémico y flexible de las metodologías posibles a utilizar, orientadas a potenciar el desarrollo de habilidades comunicativas, gastronómicas, de dirección, así como de cultura general integral.

También se considera oportuno su evaluación, para que pueda ser interpretado como un mecanismo de retroalimentación que posibilite ir perfeccionando el proceso, evaluando el desempeño y observar las transformaciones y mejoras que se van evidenciando en directivos y reservas de la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Cienfuegos.

Los expertos consultados consideran que la implementación de este programa de capacitación posibilitará el perfeccionamiento del desempeño laboral de los directivos a partir del conocimiento que se ofrece sobre los temas que con carácter sistémico se han ofrecido en este programa. Además opinan que es válido y aplicable para el resto de las escuelas ramales del país cumpliendo con la estrategia de Capacitación del capital humano del Ministerio del Comercio Interior.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Aplicar el programa de capacitación a los cuadros y reservas en la Dirección Provincial de Comercio Gastronomía y los Servicios de Cienfuegos.

- Generalizar la experiencia en el resto de las escuelas ramales del país.

- Utilización de la multimedia como medio de enseñanza interactivo y dinámico en el proceso docente educativo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aquino, J. A.; Vola, R. E.; Arecco, M.J.; Aquino, G.J. (1997). Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 2da Edición.

Blake, O. (1997). La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 2da Edición.

Bohlander, G., Sherman, A., Snell, A. (1999) Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 11a Edición.

Gore, E.(1998) La educación en la empresa. Editorial Granica.

RODRIGUEZ G. F. Y OTROS.(1990) Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. Edit. Pueblo y Educ.

Siliceo Aguilar, A. (1996) Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 3ra Edición.

Werther, W. B. Jr; Davis, K. (1992). Administración de personal y Recursos Humanos. México, 3ra Edición.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Alba, L. (1996). El profesional de información y cambios globales. Revista de Información y Desarrollo, 8.

Aldama Orta, B. M. y Rodríguez Contreras, M. F.; MINCIN (2004). La Habana: MINCIN. [Soporte magnético]

Alpízar Fernández, R. (2005). Modelos de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos de la UCf (tesis doctoral). La Habana: 132 h.

Álvarez, C. (1989). Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en Educación Superior. España: Editorial GEPES.

Álvarez, C. et al. (1997). Diseño curricular en la Educación Superior. La Habana: MES.

Álvarez de Zayas, C. (1996). La Universidad como institución social, 250 p. La Habana: Editorial Academia.

Álvarez de Zayas, C. (1999). Didáctica la escuela en la vida, 200 p. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Andrea Bretano, C. (1991). Domine la técnica de hablar en público. Barcelona: Editorial de Vecchi.

Añorga Morales, J. (1997). El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los recursos humanos. La Habana: Imprenta Alejo Carpentier.

Aquino, J. A., Vola, R. E., Arecco, M.J., Aquino, G. J. (1997). Recursos humanos, (2 ed.). Argentina: Ediciones Macchi.

Arrieta, B. M (1995). El Curriculum en la práctica docente. Venezuela: Editorial CONDES.

Arrocena, R. (1996). Revolución, tecnología, globalización y perspectiva del trabajo. Buenos Aires, Argentina: Editorial INCASUR.

B.D.M., (2003). Modelo de superación profesional para el desarrollo de habilidades comunicativas, p.212h.

Blake, O. (1997). La capacitación: un Recurso dinamizador de las organizaciones, (2 ed.). Argentina: Ediciones Macchi.

Blake, O. (2000). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Argentina: Ediciones Macchi.

Bohlander, G., Sherman, A., Snell, A. (1999). Administración de recursos humanos, (11 ed.). México: Editorial Thomson.

Bravo Estévez, M. L. Programa de Doctorado “Diseño y Desarrollo del Curriculum” de las universidades de Cienfuegos (Cuba) y Oviedo (España)

Calderón, H. (1995). Manual para la administración del proceso de capacitación. México: Editorial Limusa.

Castro, F. (1984). Discurso por el 26 de Julio en Cienfuegos. Granma.…

Chiavenato, A. (1995). Administración de los recursos Humanos, 345 p. México: McGraw-Hill.

Codina, A. (1998). Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para su trabajo efectivo. La Habana: CCED. (Folletos gerenciales).

Cohen Karen, D. (1999). Sistema de información para la toma de decisiones (segunda edición). México: McGraw-Hill.

Columbié Santana, M. (2005). La ética y los valores en la formación de los cuadros en Cuba. Capacitación de cuadro y estudios de dirección MES.

Comas, L. E. (2000). La investigación científica: un reto al presente para el sistema de capacitación del MINCIN. La Habana: Editorial Progreso.

Cuba. Ministerio de Educación Superior (2000). Resolución 70/2000. Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva, 45 p. La Habana: Mined.

Cuba. Ministerio del Comercio Interior. Gastronomía (2008). Un arte con mil detalles. La Habana: Ministerio del Comercio Interior.

Delgado, A. (1994). Formación de valores en el Curriculum, 1, 23. Rev. DIDAC.

Deschamps, G. (1998). Cómo rentabilizar la inversión en formación. España: Editorial Gestión y planificación integral.

Dombois, Rainer (1994). Modernización empresarial. Rev. Psicología de Colombia.

Drucker, P. (1994). La sociedad postcapitalista. Bogotá: Editorial NORMA.

García, F. (1988). Incidencia de la utilización de la computación en la capacitación a Dirigentes. En: VI Simposio CAME. La Habana: [s.n.].

García González, F. (1998). La universidad del siglo XXI como modelo de la industria de la información y el conocimiento. La Habana: CEPI.

González, R. (1994). Perspectiva sobre la vinculación entre educación y trabajo, 16. Rev. Andragogía.

Gore, E. (1998). La educación en la empresa. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Guevara, E. (1962). El cuadro, columna vertebral de la revolución. Revista Cuba Socialista.

Guzmán, J. C. (1995). Implicaciones educativas de seis teorías psicológicas. España: Editorial CONALTE.

González Castro, V. (1989). Profesión: comunicador. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

González Ghaddra, M (1990). Imagen, diseño y comunicación. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

Hernández, A. (1996). Capacitación participativa. Madrid: OIT.

Hernández, S.R., Hernández, C.C., Fernández, L.P. (1991). Metodología de la investigación, 256 p. México, D.F.: McGraw Hill.

Herzberg, A. (1983). Principios de estadísticas. New York: University of New York.

Kirkpatrick, D. (1999). Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles. España: [s.n.]

Kofman, F. (2001). Metamanagement. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Koontz, H. (2004). Administración: una perspectiva global (12 ed.). México: McGraw-Hill.

Lafourkade, P. (1980). Evaluación de los aprendizajes. Argentina: Editorial Kapeluz.

Lamb, Charles W., Jr., Hair, Joseph F. Jr., McDaniel, C. (1998). Marketing, (4 ed.). Argentina: Editores Thomson.

López Rodríguez del Rey, M. (2004). Historia de la Educación en la formación docente: Una propuesta para el sistema de formación docente en Cuba, 597 h (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas) Universidad de Oviedo (España)

Machado, Ricardo (1990). Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Mitchell, G. (1995). Manual del capacitador. México: Editorial Iberoamérica.

Nisbert, John y Shuck, Smith (1995). Estrategias de aprendizaje.

Ostle, B.. (1980). Estadística aplicada. La Habana: Editorial Científica-Técnica.

Pain, A. (1993). Cómo evaluar las acciones de capacitación. Argentina: Ediciones Granica.

Penerini, C. C. (1995). Organización y administración de recursos humanos. España: Editorial El coloquio.

Penerini, C. C. (1996). Relaciones Industriales: organización y administración de personal. España: Ediciones Universo.

Portuondo, P.R. (1996). Aproximación a la teoría del diseño curricular. Universidad Camagüey: Editorial RELUC.

Rodríguez del Rey, A. (2004). (Tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas), 597 h. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

Rodríguez, F., et al. (1990). Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Safarti, S. (1988). El arte oratorio. La Habana: Dirección Política Central de las FAR.

Sherman, A. Jr.; Bohlander, G. W.(1992). Administración de los recursos humanos, (9 ed.). España: Grupo Editorial Iberoamérica.

Siegel S. (1956). Non-parametric statistics for the behavioral sciences. Boston: McGraw-Hill.

Sílices, A.(1996). Capacitación y desarrollo de personal. México: Editorial Limusa.

Silíceo Aguilar, A. (1996). Capacitación y desarrollo del personal, (3 ed.). México: Editorial Limusa.

Singe, M. (1997). La quinta disciplina. Bogotá, Colombia: Editorial NORMA.

Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. Jr. (1996). Administración, (6 ed.). México: Editorial Prentice Hall.

Stoner, J. (1997). Administración (5 ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Tablada Pérez, C. (1987). El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. La Habana: Editorial Casa de las Américas.

Taylor, F. (1981). Principios de administración científica. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Ulrich, D. (1998). Recursos humanos. España: Ediciones Granica.

Ulrich, D. (2000). Evaluación de resultados. España: Ediciones Granica.

Valdés, E. (1997). Elementos y teoría del diseño curricular. La Habana: UC.

Valenzuela, J. (1994). El metacurriculum. Una opción didáctica para el aprendizaje estratégico. Rev. DIDAC.

Vigotsky, L.S. (1999). Pensamiento y lenguaje. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Werther, W. B. Jr., Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos, (3 ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

…….. (2003). Estrategia de Superación de Cuadros y Reservas de Ciudad de La Habana en el Curso 2002 - 2003. Folleto DPE - I.S.P.

…….... (2002). Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué?. Folletos Gerenciales. VI (2).

……... (2005). La comunicación en la capacitación de los directivos en Cuba. Anuario de la Comunicación. DIRCOM. .

……..(2003). Saberes básicos vinculados a la comunicación.

……. (2005). Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los Consejos de Administración Municipal.

ANEXOS

Anexo 1

DISEÑO DE PROGRAMAS

El diseño de un programa de capacitación requiere una secuencia de etapas que garantice un orden lógico, que asegure su enfoque en sistema. El análisis de la lógica en el diseño de un programa de capacitación, permite concluir que sus etapas son:

1) Formulación de los objetivos del programa.
2) Determinación y agrupación de las temáticas
3) Precisión de los objetivos temáticos
4) Precisión de los contenidos
5) Selección de métodos
6) Definición de la bibliografía
7) Definición del sistema de evaluación y retroalimentación.
8) Elaboración del horario de actividades.
9) Medios de Enseñanzas. `

Una vez vencida todas las etapas del diseño de un programa se obtiene un documento que constituye el PROGRAMA DE CAPACITACION, que es de uso exclusivo de los docentes como orientación para su trabajo y que debe contener:
Datos generales. Donde se especifican los participantes a quienes va dirigido el programa (su cargo, la escolaridad requerida), la duración del programa en horas y semanas, la modalidad y el centro que lo desarrollará.
Objetivos del programa: Incluye el objetivo general y los objetivos docentes.
Objetivos y contenidos por tema: Donde se relacionarán, para cada tema, sus objetivos, contenidos, métodos (con su fondo de tiempo) y si se cree conveniente la bibliografía. Resulta útil elaborar al final de esta relación una tabla que refleje de conjunto todos los temas y la distribución del tiempo asignado a ellos por cada método, a fin de tener una visión general e integral del balance entre estos.

Bibliografía: Si esta no se especificó en el punto anterior, se relacionará aquí con el detalle acostumbrado para ello.

Forma de evaluación: En este aspecto se incluye la forma de evaluación y retroalimentación para los estudiantes y las vías de retroalimentación del curso.

Horario: En él se especifica para cada actividad, tiempo de duración y profesor, con el detalle correspondiente del día, la hora y el tema.

Recomendaciones metodológicas y de organización para el empleo del programa. Se deben dar indicaciones precisas y recomendaciones sobre la lógica del programa, los criterios empleados para su concepción, los medios y recursos necesarios para su aplicación y los criterios para la conformación de los grupos que, sin repetir la información dada en dicho programa, facilite su comprensión por parte de los docentes que lo utilizan.

Responsabilidad por el programa. Detalle de quién lo elaboró, quien lo aprobó y la fecha.

ANEXO 2

ESTRUCTURA QUE DEBEN TENER LOS PROGRAMAS.

- Título
- Datos generales
  - Dirigido a:
    - Requisitos
    - Duración (horas y semanas)
    - Modalidad
    - Centro que lo desarrollará
    - Fundamentación (destacar la DNC Aplicada)
- Objetivos del Programa:
  - Generales
  - Docentes
- Objetivos, contenidos y horas por temas.
- Recomendaciones metodológicas y de organización para el empleo del Programa
- Bibliografía
- Forma de Evaluación
- Responsabilidad por el Programa
- Nombres y apellidos de quien lo elabora
- Fecha de elaboración

Anexo 3

Guía para valorar por el criterio de los expertos el programa de Capacitación que se propone para los directivos de la Dirección Provincial de Comercio y Gastronomía Cienfuegos.

Objetivo: Valorar el programa de capacitación que se propone como elemento esencial para su implementación

Estimado compañero:

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científica, sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como especialista para valorar el programa de capacitación para directivos y reservas del Mincin, por lo que la autora solicita que le ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el programa de capacitación que se propone, teniendo en cuenta los item del presente cuestionario.

Su colaboración nos permitirá realizar un análisis sobre la propuesta y efectuar los ajustes pertinentes. Muchas gracias.

Datos de especialista evaluador:

• Nombre y apellidos:_____.

• Titulo: _____.

• Grado científico: _____.

• Categoría Docente: _____.

• Años de experiencia: _____.

1. ¿Está de acuerdo con la metodología y técnicas empleadas en la propuesta del programa de capacitación?

SI _____ NO _____

2. ¿Cree usted que los objetivos propuestos en el programa permiten la preparación de los directivos en materia gastronómica.

SI _____ NO _____

3. ¿Considera usted que los temas propuestos están estructurados lógicamente?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

4. ¿Está de acuerdo con los contenidos propuestos en el programa?

SI _____ NO _____

5. ¿Incluiría usted algún otro tema en este programa de capacitación, cuáles?

6. ¿En que no está de acuerdo en el programa de capacitación?

7. ¿Considera la auto superación como única vía idónea para el desarrollo del programa de capacitación?

SI _____ NO _____. Justifique.

Anexo 4

TEMA 1: HABILIDADES GERENCIALES

OBJETIVOS:

- Evaluar la importancia de la administración para el desarrollo de la Sociedad.
- Constatar que no existe diferencia conceptual entre los términos ´´administración´´, ´´dirección´´ y ´´gerencia´´.
- Distinguir los términos ´´eficiencia´´ y ´´eficacia a partir del concepto de Gerencia
- Diferenciar mediante la presentación de diferentes enfoques, en qué consiste el trabajo administrativo.
- Analizar diferentes enfoques del contenido del trabajo administrativo enfatizando la relevancia del "Clásico o tradicional´´.
- Valorar la necesidad de las Habilidades Gerenciales Interpersonales en la labor del que dirige.

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS.

TEMÁTICAS: 1.1.La actividad administrativa y su desarrollo en la práctica social.

1. 1.1.Las organizaciones y la necesidad de la Administración.

1. 1.2.Administración, Dirección y Gerencia. Importancia de la Administración.

1.1. 3.La Eficiencia y la Eficacia.

1.2 .Contenido de trabajo administrativo. Análisis de diferentes enfoques.

a) Enfoque clásico o funcional (Henry Fayol)

b) Enfoques de las destrezas administrativas (Robert Katz).

c) Enfoque de los roles administrativos. (Henry Mintzberg).

1.2.1. El enfoque funcional y su correspondencia con las Habilidades Gerenciales Interpersonales.

1.2.2. Una definición de Habilidades Gerenciales.

1.2.3. Diez Habilidades Gerenciales Interpersonales Fundamentales. (Una experiencia cubana).

MÉTODOS: Conferencia Monológica (expositiva), Elaboración conjunta, Discusión (preferentemente análisis y debates en plenaria).

TEMA 2: COMUNICACIÓN GERENCIAL

OBJETIVOS:

- Construir una definición de comunicación a partir de su caracterización.
- Constatar la importancia del tratamiento diferenciado a la comunicación interpersonal.
- Utilizar procedimientos que permitan una escucha activa y la efectividad en la persuasión.
- Aplicar habilidades comunicativas que favorezcan las relaciones interpersonales en su actividad gerencial.

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS.

2.1 El proceso de Comunicación

11.1.1 Concepto de Comunicación

2.2 Esquema clásico del proceso de Comunicación

11.2.1 La Comunicación Interpersonal

11.2.2 Barreras en la Comunicación

2.3 El Gerente como Buen Comunicador

11.3.1 La Función Comunicativa.

11.3.2 Necesidad de la Escucha Activa.

11.3.3 Mitos sobre la actitud de escucha

11.3.4 Habilidades para escuchar activamente.

11.3.5 Ventajas que reporta escuchar.

2.4 La Función Interactiva de la Comunicación.

2.4.1 Algunas formas de influenciar unas personas sobre otras.

2.4.2 La Imitación. La Coacción. La Explicación. Las Entrevistas de Consejo. La Convicción o Persuasión.

2.4.3 Algunos procedimientos para persuadir.

TEMA 3: TECNOLOGIA DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS.

OBJETIVOS:

- Analizar la importancia del expediente de servicio de las unidades Gastronómicas. Confección.
- Explicar conceptos establecidos en la Resolución 118/96.
- Explicar las normas para la manipulación y explotación del nuevo equipamiento entregado a la Gastronomía.
- Realizar actividad práctica para poder constatar la aplicación de las diferentes técnicas en el servicio gastronómico.
- Valorar la importancia del servicio buffet y su repercusión para alcanzar rapidez y calidad en los servicios.

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS:

TEMÁTICAS: 3.1. Expediente de Servicio.

- Su importancia.
- Confección.

3.2. Conceptos correspondientes a lo establecido en la Resolución 118/96.

3.3. Norma para la manipulación y explotación del nuevo equipamiento entregado a la Gastronomía.

3.4. Actividad Práctica.

- Realizar visitas a los establecimientos para verificar la tenencia del expediente de servicio.

- Comprobar la correspondencia de la actividad registrada con el objeto social de la unidad.
- Valorar la gestión de venta y la calidad en la prestación del servicio.
- Aplicación de las guías de Evaluación Interna de Calidad.

MÉTODOS: Elaboración conjunta, Discusión (preferentemente análisis y debates en plenaria).

Tema 4: PROTOCOLO Y CEREMONIAL

OBJETIVOS: Desarrollar en los directivos las reglas de protocolo como método y técnica de trabajo basado en los principios de cortesía para brindar un servicio de excelencia.

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS:

TEMÁTICAS 4. 1. El Protocolo.

4. 1.2. Análisis de las principales normas de cortesía.

4.1.3 Comportamiento: social y en conferencias y conversatorios.

4. 1. 4. El arte de recibir las visitas.

4. 1. 5. Aspecto personal.

- Vestuario.
- Apariencia.
- El estrés y el comportamiento.

4.2. Los modales.

4.2.1 Función social de las comidas

4.2.2 Ubicación y orden correcto del servicio.

4.2.3 Uso de los cubiertos y demás elementos.

4.3. Las relaciones humanas.

4.3.1. Comportamiento en el trabajo.

4.3.2. La conducta.

4.3.3. La ética.

MÉTODOS: Elaboración conjunta, Discusión (preferentemente análisis y debates en plenaria).

TEMA 5: GESTIÓN DE VENTA

OBJETIVOS:

- Constatar la importancia de la aplicación del concepto de Marketing en la gestión empresarial cubana.
- Analizar la diferencia entre el Marketing y las Ventas.
- Enunciar un concepto de Gestión de Ventas.
- Valorar la importancia de cada uno de los elementos fundamentales de la Gestión de Ventas.
- Definir los beneficios que reporta la aplicación correcta de técnicas del Merchandising, entre otras, en la gestión de venta del Servicio Gastronómico.
- Valorar la necesidad de la aplicación correcta de técnicas que faciliten la gestión de venta, en las unidades que brindan Servicios Gastronómicos.
- Proponerse cambios en sus métodos y estilos de dirección que contribuyan al incremento de una imagen corporativa favorable.

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS:

TEMÁTICAS: 5.1. Introducción a la gestión de ventas: Importancia de la filosofía del Marketing en la gestión empresarial cubana. Integración del Marketing y las Ventas. Generalidades de la Administración de Ventas.

5.2. Concepto de Gestión de Venta: Importancia de la gestión de venta en el Servicio Gastronómico. Elementos fundamentales de la Gestión de Ventas. El Merchandising y la aplicación de sus técnicas en la gestión de venta del Servicio Gastronómico. Importancia de otras técnicas a emplear en aras de brindar un mejor servicio a los clientes.

5.3. La Imagen Corporativa en los Servicios Gastronómicos: Identidad e Imagen Corporativa. Importancia de la buena imagen corporativa en la

gestión de ventas. Otros elementos que influyen en el mantenimiento de una buena imagen corporativa.

MÉTODOS: Conferencia Monológica (expositiva), Elaboración conjunta, Discusión (preferentemente análisis y debates en plenaria)

TEMA 6: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Objetivos:

- Explicar la importancia del análisis de los Estados Financieros.
- Aplicar las técnicas de análisis de los Estados Financieros.
- Interpretar cada resultado para posible toma de decisiones.

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS:

.TEMÁTICA: 6.1. Introducción.

6.1.1 Estados financieros más utilizados.

6.1.2. Balance general o Estado de situación. Concepto.

6.1.3. Cuentas que la integran.

- Cuentas de activos.
- Cuentas de pasivos.
- Cuentas de patrimonio.

6.2. Estado de Ganancia o pérdida. Concepto.

6.3. Revisión de Estados Financieros por los directores. Concepto.

6.3.1. Aspectos a comprobar por los directores de las empresas durante la revisión de los Estados Financieros al cierre del período.

6.4. Cuadre de las operaciones registradas.

6.5. Revisión de saldos de algunas cuentas.

- Efectivo de caja.
- Efectivo en banco.
- Pagos anticipados.

6.6. Cuenta de inventarios de insumos y mercancías para la venta.

6.7. Adeudos del Presupuesto del Estado.

6.8. Faltantes y pérdidas e investigar cuentas por pagar.

6.9. Sobrantes de investigación.
6.10. Obligaciones con el Presupuesto del Estado.
6.11. Calcular y evaluar el comportamiento del capital.
6.12. Gastos financieros.

MÉTODOS: Conferencia Monológica (expositiva) y Elaboración Conjunta.

TEMA 7: NORMAS CUBANAS, SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

TEMA: NC 3000:2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO 2 H/C

OBJETIVO:

Debatir la situación actual de la Gestión del Capital Humano en las organizaciones laborales y las soluciones que se plantean con el modelo de SGICH.

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

1. ANTECEDENTES Y LA NORMA DE VOCABULARIO

Antecedentes (Video conferencia del Dr. Alfredo Morales Cartaya)

Como se elaboraron y en que consisten las NC SGICH.

TEMA: NC 3001 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO-REQUISITOS 2 H/C.

OBJETIVOS:

- Explicar mediante el debate los requisitos que deben cumplir las entidades laborales vinculadas a los 9 módulos del modelo cubano y al resto de los 12 subsistemas que conforman el SGICH, para la adopción de la decisión por la alta dirección, acerca del diseño e implementación del SGICH.
- Propiciar el conocimiento de la legislación laboral aplicable a los requisitos que deben cumplir las entidades laborales y establecer un conjunto de

precisiones y referencias, sobre como implementar el cumplimiento de esos requisitos.

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS:

REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LAS ENTIDADES LABORALES Y LA LEGISLACIÓN LABORAL APLICABLE A LOS REQUISITOS.

7.1 Requisitos generales (NC 4.1)

7.2 Requisitos vinculados a las competencias laborales (NC 4.2)

7.3 Principio de idoneidad demostrada

7.4 Requisitos vinculados a la organización del trabajo (NC 4.3)

7.5 Requisitos vinculados a la selección e integración (NC 4.4)

7.6 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo (NC 4.5)

7.7 Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores (NC 4.6)

7.8 Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo (NC 4.7)

7.9 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño (NC 4.8)

7.10 Requisitos vinculados a la comunicación institucional (NC 4.9)

7.11 Requisitos vinculados al autocontrol del SGICH (NC 4.10)

7.12 Requisitos vinculados a la administración de capital humano (NC 4.11)

7.13 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden el SGICH (NC 4.12)

MÉTODOS: Conferencia Monológica (expositiva), Elaboración conjunta, Discusión (preferentemente análisis y debates en plenaria).

TEMA 8 HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL Y LA PREVENCIÓN EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Objetivos:

Brindar a los directivos las herramientas para la detección y prevención de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción e intercambiar sus

experiencias, las principales causas que propician indisciplinas, delitos, irregularidades, y en sentido general contra la corrupción administrativa que tanto lesiona los intereses de nuestra revolución.

Sistema de conocimientos:

8.1 La corrupción administrativa.

8.1.1 Reflexiones sobre la corrupción.

8.2 La prevención como arma estratégica en el combate contra las indisciplinas, ilegalidades, y manifestaciones de corrupción.

8.2.1 El sistema de control interno como instrumento de prevención.

8.3 El plan de prevención.

MÉTODOS:

Conferencia Monológica (expositiva) y Elaboración Conjunta.

Anexo 5

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS POR TEMAS:

TEMA 1: HABILIDADES GERENCIALES.

Se inicia este tema haciendo referencia al surgimiento de la Dirección y su importancia .Se aplica un caso de estudio en Plenaria “Estampida” , para que los cursistas constaten la necesidad de la aplicación adecuada de las Habilidades Gerenciales Interpersonales, Se enfatizará principalmente, en que las mismas tienen una importancia relevante dentro de la labor de Gerencia , se manifiestan como un sistema y por tanto , sus elementos combinados adecuadamente dan lugar a un resultado nuevo sinérgico, es decir, que es mayor que el resultado que cada uno de los propios elementos pueda arrojar por separado. La utilización correcta de las mismas constituye una premisa indispensable para que los directivos logren motivar a sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Un directivo está en condiciones de aspirar al éxito cuando su actuación sistemática resulte un modelo positivo para los demás. Se compartirá en diálogo con los cuadros y reservas la importancia de las Diez Habilidades gerenciales Interpersonales que según el Dr Alexis Codina se consideran necesarias aplicar por los directivos cubanos. De ahí que este tema sea el primero del Curso.

TEMA 2: COMUNICACIÓN GERENCIAL

Se inicia este tema solicitando a los cursistas que definan con sus palabras lo que entienden por comunicación, y a través de una tormenta de ideas como técnica participativa se elaborará el concepto de comunicación .Se definirá por parte del profesor la importancia del tratamiento diferenciado a la comunicación interpersonal**.**

Se utilizarán procedimientos que permitan una escucha activa y la efectividad en la persuasión y aplicaran habilidades comunicativas que favorezcan las relaciones interpersonales en su actividad gerencial. Se expondrá en el pizarrón el Esquema

clásico del proceso de Comunicación y se analizará la comunicación interpersonal como elemento clave para obtener el éxito. Se desarrollara un ejercicio práctico donde se demuestren las barreras de la comunicación y las funciones del Gerente como Buen Comunicador. Es importante destacar la Necesidad de la Escucha Activa y los Mitos sobre la actitud de escucha así como las Habilidades para escuchar activamente y las ventajas que reporta escuchar. Se emplearan técnicas participativas donde se les entregara al estudiante casos y ellos serán capaces de solucionarlos y de evaluarse para así poder comprobar sus habilidades de cómo utilizar algunas formas de influenciar unas personas sobre otras.

TEMA 3: GESTIÓN DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS.

El tema se desarrollará en 12 horas de ellas se dedicarán 4 para las clases teóricas y 8 para la práctica. Se utilizará el método Conferencia-Discusión por las posibilidades que ofrece de intercambiar ideas, opiniones y experiencias con los cursistas.

1 Durante el desarrollo del tema se verificará como controlan los directivos los expedientes de servicio de cada unidad y se resaltará por parte del profesor la importancia del mismo.

2 Se analizarán los conceptos establecidos en la Resolución 118/96 para lograr una mejor implementación de la misma en las diferentes empresas del sistema de Comercio Interior.

3 Se caracterizarán las técnicas de servicio y su combinación para el desempeño de sus funciones, destacando la importancia del servicio buffet y su repercusión para alcanzar la rapidez y calidad en los servicios prestados. El profesor explicará la importancia del aprovechamiento racional de los medios auxiliares del salón y la utilización de los mismos.

4 Las actividades prácticas se realizarán previa coordinación con las unidades de servicios gastronómicos y el aula especializada de la escuela provincial y así valorar la correspondencia de la teoría con la práctica.

TEMA 4 PROTOCOLO Y CEREMONIAL.

El tema se desarrollará en 8 horas dedicándole 6 hrs. a la teoría y 2 hrs. a la práctica. El profesor definirá el concepto de protocolo como el conjunto de reglas de urbanidad y cortesía establecidas en cualquier lugar, haciendo referencia a la importancia que le debe dar el personal que desarrolla su labor en los servicios gastronómicos a la utilización de las reglas de protocolo como método y técnica de trabajo por sus relaciones cotidianas con los diferentes grupos poblacionales que requieren de un trato diferenciado en la búsqueda de satisfacción de sus necesidades.

Se explicará el principio de la cortesía lo que facilita las relaciones humanas permitiendo ofrecer más amabilidad, gentileza, por lo tanto enriquece espiritualmente y de ahí la importancia de educar y perfeccionar cada día mas los modales corteses a fin de lograr éxito en cualquier actividad social ó profesional que se desarrolle haciendo más agradable las comunicaciones y las relaciones interpersonales.

El profesor destacará la importancia de las normas de conducta que debe tener en cuenta cada directivo, ya que estas constituyen el cimiento de las relaciones sociales.

También se debe destacar por parte del profesor la función social de las comidas, a la hora de realizar cualquier evento ó reunión, enfatizando en el correcto uso de los cubiertos y utensilios de la vajilla así como las habilidades manipulativas, haciendo referencia al sistema de señales las cuales son del dominio de los dependientes gastronómicos y por ende no debe desconocer el directivo.

TEMA 5: GESTIÓN DE VENTA.

Se utilizarán 8 hrs. para impartir este tema.

Se introduce la clase con un Trabajo en grupo acerca de las actividades principales que debe realizar sistemáticamente un directivo, para cumplir con sus funciones. (15 minutos).

Trabajo en plenaria: Se unen todos los alumnos para sociabilizar criterios y dar una respuesta más coherente y colegiada que permitirá al profesor utilizar esos criterios para motivar la clase y tener una base más real para introducir el nuevo contenido. En el desarrollo se le invita al alumno a reflexionar y preguntarse: ¿Algunos de los contenidos que se tratan me facilita la gestión en la labor que tengo encomendada? Esto permite hablar ampliamente del concepto de marketing y de la importancia que este tiene dentro del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) e identificar este concepto del término Ventas.

En diálogo con los alumnos se hace referencia a algunos aspectos importante de la Administración de Ventas, las funciones del ejecutivo de ventas y los retos que tiene en la actualidad. Enfatizándose en que durante las primeras etapas de la evolución de la administración de ventas, su ámbito era muy limitado. Hoy día, este contenido se ha ampliado y muchos ejecutivos de las ventas son responsables también de la Planificación Estratégica, la previsión de las ventas, entre otras actividades y deben poner mucha atención en mostrarse sensible ante las necesidades y características personales de los vendedores, preocupándose tanto por comunicarse y aconsejar como de supervisar y controlar.

A partir de las definiciones de Ventas y Gestión se les preguntará a los alumnos ¿Qué entienden ustedes por Gestión Ventas? Se concluye exponiendo un concepto propio del profesor para que los alumnos analicen y den criterios y se concluye hablando de su importancia para los ejecutivos de ventas. El significado de cada uno de los elementos que conforman el concepto de Gestión de Ventas se comenta en diálogo también y se enfatiza en la aplicación de las técnicas del Merchandising y otras importantes también para lograr una mejor gestión de ventas.

El tratamiento dado a la Identidad e Imagen Corporativa está referida a que en la actividad de los servicios gastronómicos es importante mantener una excelente identidad corporativa para que también sea excelente la imagen corporativa en todos los órdenes, ya que la misma es más que lo que un cierto público percibe sobre una organización a través de todos los mensajes que de ella recibe. Se

tratan otros elementos relacionados con la Identidad y la Imagen corporativa, enfatizándose en los Métodos y Estilos de Dirección.

TEMA 6: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

El tema tendrá como duración 16 horas dedicándole 8 a la teoría y 8 a la práctica.

En este tema es necesario profundizar en la importancia de implantar el Perfeccionamiento Empresarial para un mejor desarrollo económico y social de nuestra economía.

Conocer que es la Contabilidad y dentro de la misma los Estados Financieros, su objetivo, conociendo el Balance General o Estado de Situación y Estado de Ganancia o Pérdida.

Dentro del Balance de Ganancia y Pérdida se debe tener en cuenta las cuentas de activos, pasivo y de patrimonio.

En cuanto al Estado de Ganancia o Pérdida se hará referencia a los aspectos a comprobar por parte de los directores de las empresas durante la revisión de los Estados Financieros al cierre del período.

Al realizar el cuadre de operaciones se debe revisar los saldos de las cuentas: efectivo en caja, efectivo en banco, pagos anticipados, cuentas de inventarios de insumo y mercancías para la venta, adeudos al presupuesto del Estado, faltantes y pérdidas a investigar, cuentas por pagar, sobrante de investigación.

Es importante analizar las obligaciones con el presupuesto del Estado, la inversión estatal. Calcular y evaluar el comportamiento del capital y gastos financieros.

TEMA 7: NORMAS CUBANAS, SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Se dedicará al estudio de este tema 12 horas clase.

El profesor a partir de la visualización del video conferencia del Dr. Alfredo Morales Cartaya realizara una conversación de clase para llegar a la necesidad de la elaboración de las Normas Cubanas y en qué consisten. Mediante preguntas

llega a la situación actual que presenta los Recursos Humanos (ej: ¿cómo ven en sus entidades el trabajo del Departamento de los Recursos Humanos?), explicando que hasta el momento no existía un modelo cubano de gestión de recursos humanos y se aplicaban varios modelos provenientes de otros países y es por ello que se hizo necesario buscar un modelo que se adecuara a las condiciones y realidades de nuestro país y se llega al TEMA, se plantea el concepto y objetivo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y se da el concepto de Capital Humano planteado por Fidel Castro, en el discurso del 29 de Agosto del 2005, en la primera graduación de la Escuela Latino Americana de Medicina (ELAM), haciendo énfasis del por qué de este término.

Mediante conversación de clase debe quedar claro que para poder integrar todos los elementos relacionados con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en sus dos ejes: interno y externo, se plantea la necesidad de elaborar un conjunto de normas que constituyan una referencia y una herramienta para el trabajo en la GCH en Cuba, con respecto a la estrategia de la organización, los procesos de la GCH y a otros Sistemas de Gestión.

De esta forma se da a conocer las Normas Cubanas del SGICH las cuales son:

NC 3000:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
NC 3001:200,7 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
NC 3002:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación

El profesor explica brevemente cada una de ellas.

Requisitos:

El profesor puede comenzar: El SGICH constituye un factor estratégico y de mejora continua. ¿Por qué podemos afirmar lo anterior? Dejando claro que el SGICH forma parte de la estrategia de la organización y por lo tanto va a incidir en todas las áreas y actividades que la integran y posibilitará el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Pregunta: ¿Cuáles son los módulos del modelo cubano tomado como referencia cuyos requisitos generales y específicos se fijan en la NC 3001 de requisitos? Después de recordar se explica los requisitos de la NC SGICH para el logro de una buena implementación del Sistema y se vincula con las disposiciones jurídicas de rango superior e inferior y las cuestiones que sirven de guía o patrón de orientación para que cada entidad laboral diseñe e implemente su propio SGICH.

Tema 8: HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL Y LA PREVENCIÓN EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Se dedicará a este tema 8 horas vinculando la teoría con la práctica y dedicándole a esta 4 hrs. y así probar lo aprendido y vincularlo con su experiencia, teniendo en cuenta que hoy la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades, y otras manifestaciones de corrupción constituyen una prioridad en el trabajo de todas las entidades en el país.

A partir de experiencias acumuladas por la autora, ha considerado oportuno brindar este tema que aporta con mayor información, conocimiento y preparación de los cuadros y reservas la imperante necesidad de impulsar y fortalecer la estrategia de prevención y contribuir al objetivo de lograr la eficiencia que exige el desarrollo económico y social de nuestro país, donde se explicaran, por parte del profesor las principales herramientas de trabajo diseñadas por el Ministerio de Auditoría y Control para prevenir y luchar contra el flagelo de la corrupción, logrando una mayor efectividad en las acciones de control que tienen la responsabilidad de ejercer todos los cuadros y dirigentes administrativos.

Se definirán conceptos de corrupción administrativa, su origen, así como diferentes visiones sobre este concepto, se hará referencia al código de ética de los cuadros del estado y los principales lineamientos de la política del estado y del gobierno en la lucha contra la corrupción. El profesor abordará las herramientas que se han diseñado para la prevención hasta el grado que puedan aplicarlas en sus identidades.

Se identificarán los elementos que en cada componente del control interno enfatizan el enfoque de prevención en el diseño de cada componente.

El profesor explicará los principios y la metodología para la elaboración, actualización y control de los planes de prevención, y se presentará y defenderá el plan de prevención del centro de trabajo aplicando los principios estudiados.

Este programa comprende un conjunto de temáticas que de cumplirse eficientemente se lograría un directivo con los conocimientos superiores de la actividad.

Este permitirá conocer la actividad del servicio en el salón, la cantina, el área de elaboración y toda la documentación que se lleva en la unidad, así como temáticas relacionadas con Protocolo y Ceremonial, Gestión de Ventas, Análisis e interpretación de los Estados financieros para la toma de Decisiones Elementos de Dirección, entre otras. Además de adquirir habilidades manipulativas a través de las clases prácticas para detectar deficiencias durante el servicio con el propósito de lograr un servicio de excelencia, teniendo en cuenta la política a seguir en el país basados en los principios de nuestra sociedad.
Las habilidades a desarrollar son para aplicarlas en las clases prácticas que se realizarán en cada tema.

EVALUACIÓN FINAL.

Se realizará una evaluación teórico y práctica, mediante boletas, con cinco preguntas y un valor total de 100 puntos por parte de un tribunal conformado por especialistas de Gastronomía y Profesores seleccionados de la Escuela Provincial.
Esta evaluación permitirá al profesor conocer el nivel de asimilación de los conocimientos adquiridos en el curso.

Anexo 6

Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto.

Nombre:
Grado científico/ Académico:

- Años de experiencia como (Metodólogos del centro Nacional de capacitación, Director de escuelas ramales, profesor categorizado , o especialista)

Ud. ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a temas relacionados con la capacitación a cuadros y reservas del Sector de Comercio y Gastronomía.

Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “Consulta de Expertos”, es necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que Ud. posee sobre el tema “Programa de capacitación para cuadros y reservas del Mincin”.

Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10.

Grado de conocimiento que tiene sobre:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habilidades Gerenciales											
Elementos de Gastronomía											
Protocolo y Ceremonial.											
Elementos Básicos de Contabilidad											
Gestión de Venta											
Política laboral y Salarial											
Corrupción e Ilegalidades.											

Realice la auto evaluación del grado de influencias que cada una de las fuentes que presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema “Programa de capacitación para cuadros y reservas del Mincin”.
”.

Para ello marque con una cruz (x), según corresponda en Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

Fuentes de Argumentación:	Grados de influencia de c/u de las fuentes en su conocimiento y criterios:		
	Alta	Media	Baja
Conocimientos teóricos de los temas			
Experiencia obtenida en la práctica			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Conocimiento propio sobre el estado de los temas			
Intuición.			

Gracias por la colaboración

Anexo 7

Bibliografía del Programa.

1. Aldama Orta, Bernarda Mercedes y Rodríguez Contreras, Milagros Felicia.; Centro Nacional de Capacitación, MINCIN, 2004. Material en soporte magnético.

2. Alvero Francés.; Diccionario Manual de la Lengua Española.

3. Andrea Bretano, Carlos.; Domine la Técnica de Hablar en Público. Barcelona: Editorial de Vecchi, S.A. 1991.

4. Casals, Julio César.; Psicología Social. Contribución a su estudio.

5. González Castro, Vicente.; Profesión: Comunicador. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente. 1989.

6. González Ghaddra M.; Imagen, Diseño y Comunicación. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente. 1990.

7. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary.; Administración. 5ta. Edición.

8. Safarti, Salomón Susi.; El Arte Oratorio. Dirección Política Central de las FAR. 1988.

9. Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002/2007.

10. Tecnología para el Diagnóstico del SGICH.

11. Videoconferencia del Dr. Alfredo Morales Cartaya, GECYT.

12. Resolución 8/2005 y otras del MTSS.

13. Bermúdez Raquel. Dinámica de Grupo en Educación: Su facilitación.

14. Koontz, Harold. Administración: una perspectiva Global. 12ma Edición. Mc Graw Hill. México, 2004

15. Stoner, James. Administración. Prentice-Hall HispanoamericanaS.A. México, 5ta Edición 1991. Reimpresión, MES l997.

16. Esp. Capote Laza E. Rolando Costo de Calidad. Conferencia CID-CI.

Política de Calidad del Sistema del Comercio Interior.

Anexo 8

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Estimado Cursista:

Con el propósito de obtener la información imprescindible para proyectar una capacitación que se aproxime a sus necesidades, le solicitamos los siguientes datos, sobre los cuales esperamos su colaboración.

Muchas gracias.

1. Nombre y dos apellidos.
2. Edad.
3. Nivel escolar.
4. Especialidad de la que es graduado.
5. Años de graduado.
6. Cargo.
7. Tiempo de trabajo en el cargo.
8. Años de experiencia en la dirección.
9. Si ha recibido algún curso relacionado con la labor que desempeña, cuándo y de qué temas.
10. Principales Funciones que usted realiza, descríbalas.
11. Atribuciones que tiene en función de su cargo.
12. Estructura de dirección en la cual su cargo está insertado desde los niveles superiores a los inferiores.
13. Principales dificultades que enfrenta en su trabajo en las cuales la capacitación pudiera ayudarle.
14. Temas que considera debe conocer para el mejor desempeño de su trabajo.

Otros aspectos que considere de interés para la proyección de su preparación.

Anexo 9

Encuesta de evaluación de la implementación.

Estimado colega:

Al concluir esta etapa de su formación necesitamos que usted evalué los resultados alcanzados teniendo en cuenta que su criterio es muy valioso para el perfeccionamiento constante de nuestra tarea Solo tendrá que marcar con una X en la respuesta que Ud. considera coincide con la suya. Gracias.

1. La adquisición de los conocimientos me ha permitido: (marque sólo 1 de las respuestas)

1.1. ---- Ampliar los ya conocidos sobre el tema gastronómico

1.2 ---- Ha contribuido a elevar el nivel cultural

1.3 ---- Ha facilitado la comprensión sobre los temas.

1.4 ---- Los conocimientos adquiridos permiten influir en el trabajo diario.

1.5 ---- Conocimos los elementos esenciales de los temas

2. Acerca del curso considero que: (Puede marcar hasta 4 respuestas)

2.1 ---- La metodología empleada es correcta.

2.2 ---- Deben incrementarse los conocimientos adquiridos desde los puestos de trabajo.

2.3 ---- Es provechoso aprender y sobre la práctica aplicar los conocimientos que se adquieren.

2.4 ----Motivarlos por la actividad que desempeñan.

2.5 ---- Desde el puesto de trabajo comprendo mejor el impacto de la actividad que realizo

2.6---- Es importante la vinculación teoría-practica en lo referido a materia gastronómica.

2.7 ---- Es necesario aumentar la cantidad de actividades prácticas en las diferentes unidades del sector.

2.8 ---- Se precisa aumentar en clases el uso de las tecnologías de la comunicación y la

información: videos, grabadoras.

2.9 ---- La orientación de actividades independientes permiten profundizar sobre cada tema que se estudia.

2.10 ---- El tiempo que se destina al curso permite tratar mejor el contenido del mismo.

2.11 ---- El intercambio en el grupo enriquece los conocimientos en colectivo.

3. Participar en este programa me permite: (marque sólo 1 respuesta)

3.1 ----Apropiarse de más conocimientos.

3.2 ---- Mejorar mi desempeño.

3.3 ---- Mejorar mis relaciones personales.

3.4 ---- Relacionarme con la informática y el estudio.

3.5 ---- Ampliar mi cultura.

4.0------ Otros aspectos de interés que usted considere para próximos cursos.

Datos generales

Tipo de curso:

Empresa:

Actividad que desempeña:

Validación de la encuesta aplicada a los alumnos del primer grupo.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Motivación		x		x	x	x	x		x	x
Aum.Nivel	x		x			x	x	x		
Metodología. Correcta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Temas Relacion.		x		x		x	x		x	X
Soluciones Inmediatas		x	x		x	x		x	x	X
Vinc. Teoria-Practica	x	x		x	x		x	x	x	X
Intercambio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Mas conoc. gral	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

R1	70
R2	50
R3	100
R4	60
R5	70
R6	80
R7	100
R8	100

Validación de la encuesta aplicada a los alumnos del segundo grupo.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17
R1	X		X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	X	X
R2		X		X		X			X		X		X	X	X		X
R3	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
R4	X		X		X	X			X	X	X	X		X		X	
R5	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	
R6	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X		X
R7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
R8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

R1	76%
R2	53%
R3	94%
R4	65%
R5	76%
R6	82%
R7	94%
R8	100%

Anexo 10

Listado de expertos:

Nombre: Lic. Coralia Gil Rodríguez.
Años de experiencia: 33 años.
Categoría científica: Licenciada.
Categoría docente: Profesor Principal.

Nombre: Msc Bernarda M Aldama Horta.
Años de experiencia: 31 años.
Categoría científica: Máster.
Categoría docente: Profesor Principal.

Nombre: Msc Norberto Julián Román Molina
Años de experiencia: 25 años.
Categoría científica: Máster.
Categoría docente: Profesor Ayudante.

Nombre: Msc Milagro Felicia Rodríguez Contrera
Años de experiencia: 22 años.
Categoría científica: Máster.
Categoría docente: Profesor Principal.

Nombre: Msc Mayra Sánchez Rodríguez
Años de experiencia: 26 años.
Categoría científica: Máster.
Categoría docente: Profesor Principal.

Nombre: Msc Dora Mencias Munguía
Años de experiencia: 29 años.
Categoría científica: Máster.
Categoría docente: Profesor Principal.

Nombre: Ing. María Irene Villa García
Años de experiencia: 26 años.
Categoría científica: Ingeniera

Nombre: Leticia Ojeda Ojeda
Años de experiencia: 18 años.
Categoría científica: Máster.
Categoría docente: Profesor Auxiliar.