CARACTERIZACIÓN DEL PRIMER MOMENTO EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.

Autores

MSc. Lic. Andrés Vázquez Socarrás
Profesor

MSc. Ing. Idania Pérez Carmona
Metodóloga

Universidad de Granma

Resumen

En el escenario cubano hay plena conciencia por parte del Estado de la necesidad y pertinencia de la capacitación. La necesidad de relacionar directamente el concepto de Capacitación y el de Impacto es cada vez mayor. Los procedimientos de evaluación han ido ganando espacio y relevancia hasta volverse imprescindibles en todo proyecto que desee retroalimentación sobre su funcionamiento y el resultado, efecto e impacto de sus acciones en forma clara y objetiva.

Es por eso, que dando respuesta a uno de los principios de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, y a la pobre utilización de metodologías en sentido general que garanticen la evaluación del impacto de la capacitación, es que nos dimos a la tarea de caracterizar el primer momento en el proceso de evaluación del impacto de la capacitación a cuadros y reservas de la Educación Preescolar en el municipio Bayamo de la Provincia Granma.

Palabras Claves: pertinencia de la capacitación, impacto, evaluación, evaluación del impacto de la capacitación.

Introducción

Vivimos en una época saturada de complejos cambios en el orden económico, político y social: derrumbe del campo socialista de Europa del Este, nuevas guerras por la repartición del mundo, la ascensión al poder de nuevos movimientos sociales, el acelerado avance tecnológico y el impacto de la globalización neoliberal. En este contexto, un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las empresas y con estas, de las naciones, es el conocimiento, además de adquirir cada vez un valor más relevante la preparación de las personas que ocupan funciones de dirección, a las que se les exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño.

Lo anterior constituye una de las razones por lo que en la actualidad se reconoce cada vez con mayor fuerza, la necesidad de fortalecer la relación que existe, o debe existir, entre la capacitación gerencial y el desarrollo de las organizaciones, como premisa indispensable para lograr el cambio.

En el escenario cubano hay plena conciencia por parte del Estado de la necesidad y pertinencia de la capacitación. No es fortuito, en este sentido que en la Resolución Económica del V Congreso del PCC se plantee que se ha de "…desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias", labor en la que se invierte de forma considerable en nuestro país. Sin embargo, con frecuencia nos encontramos con el paradójico problema que después de intensos programas de formación encaminados a resolver una serie de problemas de alguna empresa en específico, estos no han tenido el impacto deseado en el perfeccionamiento de la organización.

Relacionado específicamente con los cuadros y sus reservas existe una Estrategia Nacional de Preparación y Superación (ENPS) que tiene como razón de ser: garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del estado y del Gobierno, dotándolos de los conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria, para ello, evidentemente, el cuadro tiene que ser poseedor de estos valores, actitudes, convicciones, motivaciones, etc., por lo que dicha estrategia, tiene que estar orientada hacia estos elementos de tan significativo valor.

Es por ello que la ENPS está estructurada en cuatro componentes esenciales, los cuales tienen como base la Preparación Político Ideológica como Estrategia Maestra Principal de la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, los componentes son: Preparación y Superación para la Defensa. Preparación y Superación Técnica Profesional. Preparación y Superación Económica. Por último la evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros como lo plantea en uno de los principios de la Estrategia Nacional, será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido y del Gobierno.

Sería entonces, válido e importante señalar el papel de los cuadros de la educación, los cuales dirigiendo hombres tendrán como producto final la preparación y educación de los propios hombres. Si todo esto se enmarca además, a lo que constituye la base de la educación cubana, que es la Educación Preescolar, se comprenderá fácilmente que la "obtención de un producto final" para los dirigentes de estas instituciones no es nada fácil, pues tienen en sus manos lo más preciado de la Revolución y son responsables de la formación y preparación de estos niños, sentando las bases de su posterior desarrollo escolar a lo largo de la vida.

Muchos académicos al adentrarse en las particularidades que posee el comportamiento organizacional, coinciden en asegurar, que es la motivación uno de los aspectos de mayor incidencia en la consecución o no de las metas de la organización, ya que es la fuerza interna que mueve las personas a realizar una acción determinada.

Pero, sería un error realizar una caracterización psicológica sin abordar la personalidad en su integridad, es decir, sin indagar ambas esferas de regulación de la personalidad, la

inductora relacionada con las funciones orientadoras y sostenedoras en la actuación de la persona, y la ejecutora o cognitivo instrumental, que entre otras cosas comprende las manifestaciones de las ejecuciones de la actuación personal en forma de instrumentaciones conscientes o no, traducidas en operaciones, acciones y habilidades. Consideramos, además, que las capacidades de un sujeto, constituyen un elemento más en la aparición de la motivación hacia una esfera determinada de la actividad propia.

La evaluación es parte integral del sistema de capacitación de los cuadros y reservas y debe permitir que se conozcan los resultados de ese proceso encaminado a lograr cambios en los conocimientos, la comprensión, la conducta, las habilidades y las actitudes de éstos con relación al estado anterior al proceso, y que les posibilite obtener una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones. En este sentido, la calidad del aprendizaje debe materializarse en resultados de su esfera de actuación. La evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema.

La necesidad de relacionar directamente el concepto de Capacitación y el de Impacto es cada vez mayor, puesto que los cuadros no sólo tienen que “saber” sino “saber hacer” en el entorno laboral, es decir, el personal debe ser cada vez más eficaz y eficiente en el desempeño de las tareas que se le asignan y para ello se necesita conseguir los objetivos de la capacitación: ayudar a las personas que necesitan dominar nuevas destrezas, aplicar nuevos conocimientos o adoptar nuevas actitudes.

Los procedimientos de evaluación han ido ganando espacio y relevancia hasta volverse imprescindibles en todo proyecto que desee retroalimentación sobre su funcionamiento y el resultado, efecto e impacto de sus acciones en forma clara y objetiva. Durante décadas, la idea predominante era: “evaluar es medir”, dándole peso únicamente a las dimensiones e indicadores cuantitativos. Actualmente, la Evaluación del Impacto de la Capacitación es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan las técnicas cualitativas. Según Cohen y Franco impacto se define como “el resultado de los efectos de un proyecto”.

Es por eso, que dando respuesta a uno de los principios de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, mencionado anteriormente y a la pobre utilización de metodologías en la enseñanza preescolar y en educación en sentido general que garanticen la evaluación del impacto de la capacitación, para determinar si valió la pena realizar esta inversión y corregir cualquier dificultad en el proceso, es que nos dimos a la tarea de caracterizar el primer momento en el proceso de evaluación del impacto de la capacitación a cuadros y reservas de la Educación Preescolar en el municipio Bayamo de la Provincia Granma.

DISEÑO METODOLÓGICO.

CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El estado cubano, cuidando y velando su más preciado tesoro que son los niños ha encomendado a la Enseñanza Preescolar la hermosa tarea de formar generaciones logrando un desarrollo armónico y multilateral de la personalidad de los niños. En la edad preescolar se crean las bases para formar al hombre nuevo y es, precisamente esa enseñanza, la que inicia con la preparación del niño desde las primeras edades, en

función de lograr un desarrollo integral del niño que permita al terminar el sexto año de vida su incorporación exitosa en la enseñanza primaria.

El desarrollo del niño que tiene lugar en la etapa preescolar es muy rico, amplio y se expresa en adquisiciones y formaciones, muy variadas, y tiene tan significativo valor, que algunos autores consideran que más del 75% e incluso hasta el 95% de lo que va a llegar a ser un hombre, se logra en ella.

En Bayamo existen 10 Círculos Infantiles y uno de ellos se encuentra en reparación capital. Estos nueve Círculos con los que se trabajará tienen una matrícula total de 1789 niños.
Cuenta con un total de 355 trabajadores, 18 cuadros y 54 reservas, dentro de ellas están 6 Reservas Especiales Pedagógicas.

DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

La investigación se desarrolló con el total de la población de las directoras y subdirectoras, así como de las reservas.

Para el caso de los trabajadores y las familias, se determinó utilizando la tabla DELPHI, de Consultores Intencionales, S.A., utilizada para el análisis y estudios de opinión, selección y formación del personal, así como, para la organización y gestión de empresas.

Para la determinación del tamaño de la muestra extraída de poblaciones finitas, se utilizó un nivel de confianza del 95,5 % y un límite de error del 9 %.
Por lo tanto, al aproximar las poblaciones a sus números inmediatos superiores, ajustándolas a las preestablecidas por la tabla, se obtuvo que:

Para el caso de los trabajadores de una población de 355 se aproximó a 400 y la muestra a utilizar es de 94 trabajadores, distribuidas equitativamente.

Para el caso de las familias se aproximó a 2000 y se obtuvo una muestra de 116, distribuidas también equitativamente por círculos.

Para el caso de las metodólogas municipales se trabajó con la totalidad de la población, 6.

También se entrevistó a la Jefa de la enseñanza provincial, así como a dos metodólogas.

MÉTODOS Y TÉCNICAS APLICADOS.

Para recopilar la información relacionada con nuestro objeto de investigación utilizamos los siguientes métodos y técnicas que nos permitieron arribar a las conclusiones pertinentes a través de los resultados obtenidos:

Métodos:

Análisis - síntesis. Inducción – deducción. Lo histórico – lo lógico.Análisis de Contenido

Técnicas:

Las principales técnicas empleadas fueron:

Entrevista, Encuestas, Tormentas de Ideas, Diez Deseos generales, Completamiento de Frases, Cinco Razones, Revisión de documentos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Dada la importancia que tiene la motivación y su influencia en los estilos de dirección, elementos explicados con anterioridad, así como el peso específico que se le concede en la concepción metodología, es prudente empezar el análisis por estos aspectos.

Motivación y estilo de dirección.

Según el criterio de las propias directoras, el puesto que ellas ocupan exige una constante preparación metodológica y política, también ser exigente y ejemplo ante el colectivo que dirigen y tener iniciativa propia que les permita la solución de problemas inesperados. Todo lo anterior resulta significativo desde nuestro punto de vista, ya que no dan como exigencia primordial tener dominio de las técnicas de dirección; sólo tres de ellas hacen referencia a esto.

Es bueno destacar, que aunque no lo dan como exigencia, en técnicas como la Entrevista, el total de ellas demandan cursos preparatorios sobre el tema y manifiestan su preocupación, pues el Municipio no los oferta; aquí es significativo señalar que han tomado una posición pasiva ante esta situación, pues no han estructurado su campo de acción para satisfacer esta necesidad, existiendo otras ofertas factibles para la satisfacción de las mismas.

En cuanto a los contenidos motivacionales que están presentes en estos sujetos, son precisamente los relacionados con la familia los que tienen mayor peso, reflejando una mayor implicación personal y afectiva en técnicas como Diez Deseos, Completamiento de Frases y la propia Entrevista.

Hay que destacar además, que incluso se instauran como tendencias orientadoras de su personalidad, ya que elaboran proyectos vitales, ideales, metas vinculadas a este contenido, e incluso juegan un papel activo en la medida que aplazan otros motivos para lograr la realización de ese en particular, y esto se refleja claramente en la técnica Cinco Razones en la cual aparece como causa # 5 por la cual dejarían de dirigir, la interferencia de la actividad de dirección en su vida familiar, lo que evidencia que los contenidos laborales no juegan un papel activo en la regulación de su comportamiento, sino que existe otro más fuerte y mejor estructurado que lo somete.

Otro contenido con mucha implicación afectiva y personal es el relacionado a las amistades donde frases de inducción general son concretadas en un contenido específico, con una gran valencia afectiva positiva.

Por su parte los contenidos relacionados al proceso de dirección reflejan una gran utilización de ítems y una implicación personal bastante significativa, aunque es uno de los que mayor valencia negativa tiene para los sujetos, lo que reforzado al evaluar las principales razones por las cuales dirigen, nos ratifica la valoración manejada anteriormente que hacia la actividad de dirección no existe una motivación positiva y la vivencian como motivos extrínsecos sociales, ya que cumplen con una tarea asignada o lo hacen por una necesidad de ese momento.

Otro aspecto que no puede separarse de la actividad de dirección son los contenidos relacionados a las instancias superiores, en el que con un uso de menor cantidad de ítems evidencia una mayor incidencia en cuanto a la implicación personal y la valencia afectiva negativa es notablemente significativa, esto se corrobora no sólo en el Completamiento de Frases sino que en los Diez Deseos Generales también se hace alusión a la necesidad de la utilización de mejores métodos de dirección por parte de las instancias superiores.

Son entonces, en orden jerárquico alguno de los factores que están influyendo en la motivación hacia la actividad de dirección según las directoras: el empleo de métodos de dirección inadecuados por parte de las instancias superiores, el desconocimiento de técnicas de dirección por parte de ellas, la falta de estimulación moral y material y las grandes exigencias del puesto. A pesar que la falta de preparación en técnicas de dirección lo experimentan como un factor externo, tiene repercusión en el desarrollo de sus capacidades, habilidades y actitudes, más, esta situación no es superada por el papel pasivo que han adoptado ellas.

Por otra parte, de las directoras sólo cuatro son Licenciadas en preescolar y el resto (más de la mitad) son Licenciadas en educación primaria; de esas solamente dos se han interesado por superarse y hacer la Licenciatura en Preescolar, conocimientos que sin dudas facilitarían una mejor comprensión y dominio de la etapa en la que dirigen, aunque es de significar que la totalidad de las directoras están en estos momentos en la Maestría.

En otro sentido para casi la totalidad de la muestra (siete) el motivo laboral fundamental es la obtención de buenos resultados, pero a corto plazo, es decir, no se han trazado estrategias futuras para desarrollar los resultados laborales obtenidos, sino mantenerlos. Nosotros lo asociamos con la repetida necesidad de seguridad laboral que aparece en ellas, que las lleva a sentirse inseguras, inestables, y que pudiera estar dificultando la creación de esas estrategias.

En relación a los estilos que utilizan, aunque no es recomendable encasillarlo en uno específico, ya que esto depende de la situación concreta, la personalidad del directivo y la de sus subordinados, así como la experiencia adquirida en el transcurso de su desempeño, entre otras cuestiones, ahora bien, a la hora de tomar una decisión sólo cuatro de ellas tienen en cuenta el criterio de sus subordinados, el resto lo hace según criterio propio o sólo tiene en cuenta la opinión de sus superiores.

Existe una generalidad en la forma de controlar la actividad, pues el total de la muestra se dedica a controlar todas las actividades que tiene lugar en la institución, lo que evidencia falta de confianza en los subordinados; existe también un criterio evaluativo generalizado para determinar como organizan, desarrollan y ejecutan las reuniones, ya que todas lo hacen de forma adecuada tratando en ellas cuestiones verdaderamente importantes que no llevan a la perdida de tiempo de sus subordinados ni de ellas mismas.

Un aspecto negativo a señalar es que ninguna delega de forma adecuada, sólo tienen en cuenta a los trabajadores más hábiles y capaces, obviando al resto sin darle participación en el cumplimiento de las tareas de la institución. En cuanto a las relaciones interpersonales la generalidad indica que no son las más adecuadas, y hay que señalar

que es muy frecuente que a las directoras les cueste trabajo personalizar o aceptar los criterios que emiten de ellas sus subordinados.

Motivación y estilo de lo abstracto a lo concreto.

Por todo lo anterior consideramos que como estilo de dirección, utilizando la clasificación de Rensis Likert (autoritario explotador, autoritario pero paternal, consultivo con derecho a la última palabra y Participativo y democrático), existe una tendencia al autoritario pero paternal. Hay que señalar además que en las dos directoras que tienen una tendencia al estilo consultivo con derecho a la última palabra encontramos diversas similitudes, por ejemplo, en las dos existen motivos intrínsecos inherentes a la esencia de la actividad, necesidades de conocer, motivos hacia la profesión. Además potencian la superación de sus subordinados y se muestran identificadas con la actividad.

Por otra parte, se consideran con condiciones para dirigir, una de ellas porque fue capacitada y la otra porque le gusta la dirección como tal. Esto comparándolo con el otro extremo, o sea la directora que no está motivada hacia el proceso y que por el contrario lo considera una carga, y que es además la que tiene tendencia al estilo autoritario explotador, nos inclina a pensar que existe una relación entre la motivación hacia un contenido específico y los estilos de dirección, pero consideramos que es necesario la utilización de una muestra más grande, en la que los patrones de comparación sean más confiables y efectivos.

Es extremadamente difícil y no pierde su parte subjetiva el tratar de concretar, objetivar dos categorías eminentemente subjetivas, pero el intento es válido y en la práctica se ha demostrado que podemos hacerlo. Lo primero es definir los indicadores observables para evaluar cada una de estas categorías, lo segundo, qué clasificación asumir que permita establecer la relación y lo último y no menos importante, qué técnicas emplear para recoger la información.

Es reconocido por un gran número de investigadores que para poder evaluar estos elementos es importante aplicar técnicas proyectivas, indirectas, fundamentalmente para la motivación, es por ello que nos apoyamos de las técnicas que utilizamos.

ANÁLISIS DETALLADO DE CADA UNO DE LOS ESTRATOS DE LA DECISIÓN MUESTRAL.

Sujetos de la capacitación.

En este estrato se debe señalar que el 10 % de los posibles cursistas matricularán el programa de una manera obligada y si a esto le sumamos que existe un 15 % que no siente la necesidad de pasarlo (fundamentalmente porque no pueden aplicarlo, a veces no aprenden nada, no siempre se da lo que necesitamos) y que al 69 % no le gusta dirigir (porque percibe que el trabajo es ingrato, solo regaños, malos métodos y estilo de dirección), nos demuestra la urgente y obligada selección y decisión de los cursistas, así como el tratamiento de esto elemento causales en el programa.

También señala el 75 % que siempre o casi siempre tienen limitaciones para participar en el curso y que las limitaciones fundamentalmente son laborales, es decir que con un buena política de capacitación y empleando el horario sugerido por ellas (fin de semana, sábado) se puede lograr buenos resultados.

Es evidente que el rechazo es a los cargos de dirección, porque solo al 18 % no le gusta el trabajo que realiza (se trabaja mucho, se paga poco, ingrato) y al compararlo con la disposición de ocupar un cargo de mayor complejidad el 68 % dice que no está dispuesto a hacerlo, estos resultados son fundamentalmente de las reservas.

También se ha de señalar que el 87,5 % no se siente estimulada y que son pobres las aspiraciones profesionales mencionadas, solo 7 compañeras mencionaron, destacándose, lograr la maestría, dirigir un Círculo y lograr publicar una investigación.

Los temas que consideran necesario para capacitarse son:

- Control interno. Preparación metodológica. Balance nutricional. Comunicación. Creatividad. Técnica de dirección.

Jefes superiores.

Las compañeras de la dirección municipal y provincial encuestadas y entrevistadas plantearon que las directoras logran planificar a veces con calidad y eficiencia las actividades, considerándolas poco preparadas para asumir cargos de mayor complejidad y consideran que no todas están dispuestas a asumirlos, también plantean, que solo a veces las decisiones tomada son acertadas y aceptadas y que las tareas que les son orientadas a veces las cumplen con calidad.

Casi nunca o nunca las directoras logran planificar, organizar y ejecutar las reuniones con calidad o solo a veces y casi nunca o nunca logran delegar con eficiencia. No prestan la suficiente atención al desarrollo técnico profesional de sus subordinados y es también insuficiente el de ellas. Es necesario profundizar en la información que se le brinda a los trabajadores para mantenerlo actualizados.

Casi siempre son puntuales en las actividades que participan.

Las metodólogas consideran que a las directoras casi nunca les gusta la actividad que realizan, que resulta difícil encontrar o mantener a una directora en un Círculo Infantil. Plantean además que lo controlan todo y que delegan casi siempre a los más hábiles y más capaces.

Es de resaltar que todas consideran que los indicadores de calidad son buenos, considerando como logros el diagnóstico de habilidades, donde el principal problema lo encuentran en análisis fónico, pero se tiene identificada las causas y las vías de solución.

Sobre las relaciones que debe establecer con la comunidad, plantean que deben seguir profundizando en su rol de asesoría al Consejo de Círculo, porque aún se evidencian problemas y también se ha de seguir trabajando en el Programa Educa a tu Hijo, sobre todo en el seguimiento y control del programa, así como en la preparación a los organismos y organizaciones fundamentalmente, porque consideran que las promotoras si están preparadas.
Sobres los temas de capacitación que consideran importante incluir en el programa están:

- Técnicas de Dirección.
- Programa Educa a tu a Hijo.

- Seguimiento al Programa.
- Tratamiento a dificultades de pronunciación.
- Liderazgo.
-

En estas estructuras al entrevistar y revisar informes, actas y expedientes, se pudo comprobar que se le está dando cumplimiento al Plan de Prevención. Los Directores efectúan rendiciones de cuenta y se mantuvo funcionando el Grupo de Trabajo para el enfrentamiento a la indisciplina, el delito y las manifestaciones de corrupción, actualizándose el diagnóstico y las medidas de enfrentamiento, se actualiza el diagnóstico, a raíz de analizar el cumplimiento del programa de la implantación de la Resolución 297.

Todas las evaluaciones de cuadros están y son positivas en cuanto a evaluación final, pero se señalan un grupo de cuestiones que indistintamente ya han sido expuestas con anterioridad. Trabajadores.

En el caso de los trabajadores fueron evaluados un grupo de indicadores más específicos y luego comparados con el criterio de los padres que son los que más conocen y puedan dar fe de lo que cotidianamente sucede en el Círculo.

En cuanto a la caracterización de la instalación, se evalúa de muy bueno y bueno el Orden, limpieza y Estética del centro, así como las señalizaciones de las áreas y el cuidado de las áreas verdes.

Los elementos relacionados con la ubicación y Distribución de los locales, decoración, espacio y amplitud y servicios ofertados son evaluados también de muy buenos y bueno casi en su totalidad, solo un 17 % aproximadamente opina lo contrario, y es de significar en este aspecto, que casi la totalidad de las opiniones negativas son de los Círculos adaptados.

En cuanto a la localización geográfica, existe un Círculo que es el que más incide en el resultado, por estar alejado de la Ciudad y no ser una comunidad con muchas ofertas laborales, menos aún de los organizamos priorizados.

La conservación y mantenimiento y la música son los elementos más negativamente evaluados, un 41,5 % y un 36 % respectivamente lo evalúan de regular y mal, también se ha de señalar que casi en su totalidad corresponden a los Círculos adaptados.

La calidad de los servicios se evalúa con profesionalidad y creatividad, con una diferencia no significativa en cuanto a la evaluación de regular y mal, aunque se consideran más creativas que profesionales.

Es de señalar que en cuanto a la calidad de las Actividades Programadas e Independientes, aproximadamente un 32 % se evalúa entre regular y mal, es decir que es necesario seguir profundizando en estos aspectos, también se corrobora en las entrevistas realizadas donde se plantea que el elemento que más influyó fue el de las actividades independiente, donde algunas actividades no se desarrollan con la calidad necesaria por problemas objetivos.

La presentación del personal en los elementos relacionados con el porte y aspecto; el trato y la atención que brinda el personal es evaluado de muy bien y bien, es necesario

seguir profundizando en cuanto a la preparación del personal para la función que desempeña, el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y la información que brindan.

En el trabajo que desarrolla el único elemento evaluado más favorablemente es el sentido de pertenencia, porque los relacionados con la autonomía, conocimiento, experiencia, trabajo en grupo, relaciones interpersonales, nivel de comunicación y estimulación son significativamente evaluados de regular y mal.

La estructura organizativa en cuanto a los niveles de mando, autoridad, delegación de tareas son evaluados de mal y regular. El control es evaluado por el 32 % de regular y mal, aunque está por debajo de los anteriores, es necesario tener en cuenta este criterio

En cuanto a la percepción sobre los cuadros, consideran que los mismos son ejemplos ante los subordinados, que han de mejorar en cuanto a creatividad y capacidad de dirección y que no utilizan adecuadamente los métodos y estilos de dirección

Sobre la reserva consideran que son ejemplos y que son creativas, incluso superior a los cuadros, la consideran con menos capacidad de dirección que los cuadros y con un poco mejor en la utilización de los métodos y estilos, aunque refieren que no siempre ocupan esa responsabilidad, es decir, no rotan frecuentemente por el puesto.

Es significativo que más de la mitad de los trabajadores no conocen los objetivos individuales de trabajo, que no siempre se les da a conocer el reglamento del Círculo, ni el Convenio Colectivo de trabajo, elementos importantes para una adecuada socialización o integración del personal al centro y que compete enteramente a la dirección del centro y sus organizaciones políticas y de masa.

En ocasiones existen trabajadores que están realizando actividades que no corresponden a sus funciones, no siempre se trabaja para obtener el máximo de calidad y las relaciones de trabajo entre los directivos y las organizaciones políticas y de masas no siempre garantizan el cumplimiento de los objetivos, si se le suma que casi siempre se está insatisfecho con el proceso de evaluación, que el trabajo casi nunca permite realizar las actividades sociales, culturales, recreativas, políticas, etc., que desean, que no es adecuada la cultura de capacitación, que el jefe no siempre se preocupa y ocupa por los problemas personales de los trabajadores, que no siempre tienen participación en las discusiones sobre problemas relativos al trabajo y que casi nunca o nunca pueden resolver un problema rápido, o tienes que ver a muchas personas para hacerlo, es fácil comprender entonces, el porqué los trabajadores manifiestan casi siempre o siempre que los compañeros están irritados, que casi nunca están motivados y que ellos mismos no siempre están motivados.

En otro orden de información se pudo comprobar que los trabajadores conocen los posibilidades de ocupar un puesto de trabajo de mayor complejidad, aunque no siempre lo deseen, pero influye positivamente en los planes de carrera internos de la organización y personales del que lo desee y que siempre se exige y actualiza el carné de salud.
Dentro de los temas exigidos por ellos para la dirección del Círculo está:

- Dirección.
- Comunicación.
- Ética.

- Temas metodológico

Padres.

En las característica de la instalación son evaluados de muy bien y bien los indicadores relacionados con el orden, limpieza y Estética; ubicación de los locales; decoración; conservación y mantenimiento; espacio, amplitud; señalización de las áreas y cuidados de las áreas verdes, en este caso también sucedió como el de los trabajadores, los señalamientos negativos casi la mayoría pertenecen a los Círculos adaptados. En el caso de la localización geográfica, música y los servicios ofertados es donde se señala alguna insatisfacción, por lo que se debe resolver aquellos que pueden tener solución inmediata. En este caso sucede también lo del peso específico que recae en los Círculos adaptados, fundamentalmente en lo de la localización geográfica.

La calidad de los servicios se evalúa con profesionalidad y creatividad, también con una diferencia no significativa en cuanto a la evaluación de regular y mal, aunque los consideran menos creativas que profesionales.

Es de señalar que en cuanto a la calidad de las Actividades Programadas e Independientes, las evalúan de muy bien y bien.

La presentación del personal en los elementos relacionados con el porte y aspecto; el trato y la atención que brinda el personal es evaluado de muy bien y bien, es necesario seguir profundizando en cuanto a la preparación del personal para la función que desempeña, el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y la información que brindan.

En lo relacionado con en el trato, atención que brindan, la preparación para la función que desempeñan y el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, los padres los evalúa con un porcentaje mayor entre regular y mal que los propios trabajadores.

Los familiares o padres a la hora de solicitar un servicio o brindar una sugerencia no siempre se sienten protegidos o atendidos, lo mismo sucede e incluso significativamente superior a la hora de formalizar una queja, manifestando temores a la hora de realizarlas.

Los padres manifiestan que es necesario seguir trabajando en el sentido de pertenencia de los trabajadores, consideran poco autónomos a los Círculos y manifiestan que los trabajadores aún tienen lagunas en el conocimiento para desempañar sus funciones.

Dentro de las temáticas que ellos consideran necesaria para futuros procesos de capacitación están:

- Comunicación.
- Educación musical.
- Alimentación.
- Creatividad.
- Psicología y pedagogía.

Competencias directivas.

Después de cumplidas las exigencias metodológicas para este tipo de actividad y considerando en el análisis los resultados expuesto con anterioridad se llegó a la definición de las siguientes competencias directivas, con sus respectivas dimensiones, donde se destacan las siguientes.

1. Planificar y organizar el trabajo eficientemente:

   - Utilizan como instrumento el diagnóstico del Banco de Problema.
   - Visión de futuro, acepta riesgo y cambio.
   - Planificación y organización constante de todas las actividades que se realizan en el Círculo Infantil.
   - Objetivos de trabajo definidos priorizados de manera colegiada.

2. Saber dirigir

   - Domina los métodos y técnicas de dirección.
   - Rapidez en los análisis, abarcando todas las posibilidades y colegiándolas con los subordinados para tomar decisiones.
   - Posibilita que sus subordinados asuman tareas.

3. Saber controlar

   - Garantiza un control adecuado de todas las actividades del proceso educativo del Círculo Infantil.
   - Estimula y sanciona según corresponda de una manera efectiva.
   - Conocimiento y aplicación de las actividades del control interno.

4. Saber comunicarse y orientar el desarrollo de los trabajadores, niños y familias.

   - Adecuada comunicación con sus subordinados, superiores, niños y padres.
   - Persuade y convence a sus subordinados.
   - Dominio y utilización de la política educacional y las regulaciones vigentes
   - Dirección correcta de todas las actividades y procesos, posibilitando el desarrollo integral de los niños.
   - Siente placer, satisfacción, amor, hacia el trato y comunicación con los niños, trabajadores y comunidad.

5. Sabe orientar su propio desarrollo

   - Recibe cursos según necesidades y especialmente los relacionados con la enseñanza preescolar, dirección y la preparación política.
   - Constantemente se retroalimenta con subordinados, trabajadores, superiores y familia.
   - Desarrolla proyectos vitales relacionados con los motivos laborales y especialmente hacia el pleno desarrollo de los niños.

Principales necesidades de capacitación:

Es importante señalar, ante todo, la necesidad de hacer un análisis puntual por parte de la Dirección Municipal en cada Círculo y en especial del Equipo Metodológico de Preescolar,

a tono con los resultados obtenidos y los fundamentos expuesto, para realizar los movimientos de cuadros pertinentes, y de esta manera, no invertir en aquellas compañeras que no les gusta dirigir y que han manifestado su interés en dejar de hacerlo, al igual algunas reservas de cuadro, incluidas algunas Reserva espacial Pedagógica.

Las necesidades de aprendizaje identificadas se han de satisfacer con diferentes modalidades de capacitación, las cuales relacionamos a continuación:

En primer lugar es necesario satisfacer las necesidades siguientes a través de talleres o seminarios metodológicos en los propios Círculos, porque se considera posible y pertinente satisfacerla de esta manera.

- Taller con trabajadores y familias sobre alimentación y nutrición infantil, desarrollado por años de vida.
- Seminario para enfocar el tratamiento y atención a dificultades de pronunciación, a partir de 4to año de vida fundamentalmente.
- Taller sobre el desarrollo e importancia de estimular la creatividad en los niños preescolares, dirigido a familia y trabajadores.
- Seminario sobre dirección pedagógica del juego dirigida a trabajadores fundamentalmente.
- Taller para analizar con Promotoras, Ejecutoras y el Consejo de Círculo las principales acciones en función de lograr un adecuado control y seguimiento del Programa Educa a Tu Hijo.
- Reunión de análisis y discusión con todos los trabajadores de las principales acciones para lograr un adecuado Control Interno.

El resto de las necesidades se considera pertinente satisfacerla a través de cursos de postgrados y donde participen los equipos de dirección de todos los Círculos y las metodólogas municipales y considerar a las provinciales por la calidad de Municipio cabecera.

Los principales cursos de postgrado son:

- Fundamento de la Dirección y la Gestión.
  Objetivo: Caractericen sistemáticamente la institución, determinando los principales elementos que identifican el enfoque de sistemas del proceso administrativo.
- Gestión de Recursos Humanos.
  objetivo: Dominen la relación existente entre las categorías comportamiento, cultura y desarrollo organizacional en el contexto de la gestión de los recursos humanos.
  Dominen con enfoque sistémico los contenidos relativos a las diferentes funciones de la dirección de los recursos humanos como vía para potenciar las capacidades distintivas y la competitividad de los recursos humanos en las instituciones.
- Comportamiento organizacional.
  Objetivo: Valoren el papel del hombre, la comunicación, las variables psicológicas individuales y el conocimiento de su influencia en el desempeño individual.
  Valoren la influencia de la motivación en el alcance de los objetivos organizacionales.

Estos cursos al igual que los talleres, seminarios y otras modalidades serán evaluados durante su realización, tendiendo presente los elementos señalados en la metodología para este momento y aplicando fundamentalmente la técnica de la encuesta.

Determinación y negociación de los indicadores:

Teniendo en consideración todos los elementos evaluados con los diferentes instrumentos y teniendo presentes los datos cuantitativos para su posterior comparación y evaluación del impacto, se decidió que los indicadores son:

- Satisfacción laboral, motivación, reconocimiento colectivo.
- Desempeño traducido en mejor comunicación, creatividad, ejemplaridad, métodos y estilos de dirección, planificación y ejecución de las tareas y reuniones.
- Relaciones interpersonales.
- Imagen interna.
- Funcionamiento en las organizaciones políticas y de masas.
- Estabilidad.
- Imagen externa.
- Seguimiento y control al programa Educa a tu Hijo.
- Conducción de las reuniones.
- Preparación de los trabajadores para la función que desempeñan.
- Integración y Socialización.
- Satisfacción laboral en el proceso de evaluación del desempeño.

Conclusiones.

Como resultado del trabajo realizado se destacan las siguientes conclusiones:

- La metodología propuesta es herramienta básica para evaluar el impacto de la capacitación con un adecuado fundamento científico, donde deben tenerse en cuenta los tres momentos definidos en ella, desde su papel preventivo hasta su influencia en lo individual, colectivo, social y económico.

- Los principales contenidos motivacionales con valencia afectiva positiva e implicación personal y que además regulan y orientan el comportamiento de las directoras son los contenidos familiares y el relacionado con las amistades pero no tan estructurados.

- El proceso de dirección y los contenidos vinculados a las estructuras superiores son los contenidos motivacionales que reflejan una fuerte implicación personal pero con significativa valencia afectiva negativa, manifestándose falta de identificación y de motivación hacia la actividad de dirección.

- El empleo de métodos y estilos de dirección inadecuados por parte de las estructuras superiores, el desconocimiento de técnicas de dirección, y la falta de estimulación material moral son algunos de los factores que están influyendo en la motivación.

- Las principales Dimensiones de la Competencias Directivas necesarias para un desempeño exitoso están: la planificación y organización constante de todas las actividades que se realizan en el Círculo Infantil, rapidez en los análisis, abarcando todas las posibilidades y colegiándolas con los subordinados para tomar decisiones, garantizar un control adecuado de todas las actividades del proceso educativo del Círculo Infantil, sentir placer, satisfacción, amor, hacia el trato y comunicación con los niños, trabajadores y familia y desarrollar proyectos vitales

relacionados con los motivos laborales y especialmente hacia el pleno desarrollo de los niños.

- Las principales necesidades de capacitación identificadas están relacionadas con: la alimentación y nutrición infantil, tratamiento y atención a dificultades de pronunciación, creatividad, dirección pedagógica del juego, control y seguimiento del Programa Educa a Tu Hijo, enfoque de sistemas del proceso administrativo y la comunicación, las variables psicológicas individuales y el conocimiento de su influencia en el desempeño individual.

- Los principales indicadores a considerar parea la evaluación del impacto de la capacitación son: mejor desempeño traducido en mejor comunicación, creatividad, ejemplaridad, métodos y estilos de dirección, planificación y ejecución de las tareas y reuniones, mayor seguimiento y control al programa Educa a tu Hijo, mejor imagen externa e interna y aumento de la satisfacción laboral en el proceso de evaluación del desempeño.

Recomendaciones.

- Ejecutar el Plan de Capacitación diseñado y cumplir con cada uno de los pasos establecidos.

- Crear un plan de estimulación para las directoras con el fin de introducir elementos que potencien y desarrollen la motivación por el desempeño.

- Crear sobre la base de la investigación una estrategia de intervención para formar o desarrollar los proyectos vitales relacionados con los motivos laborales, en relación directa con el programa de capacitación, que permita una mayor estabilidad de las directoras en el puesto.

- Crear sobre la base de esta investigación y las técnicas empleadas en ellas, una batería de pruebas para el diagnóstico y selección de jóvenes de la Licenciatura en Educación Preescolar, que vayan a formar parte de la reserva especial pedagógica de esta enseñanza.

Trabajo aprobado por el Comité Científico de la VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, GEAP 2007, y el Comité Editorial: 1 de julio de 2007

Bibliografía

1. Alvaro, Marchesi y Elena Martín, La calidad de la enseñanza en tiempos de cambio, Alianza Editorial S.A. , Madrid, 1998.
2. Amat, Oriol, Aprender a enseñar. Una visión práctica de la formación deformadores. Barcelona, Gestión 2000, 1998.
3. Añorga Morales, Julia, Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad, Educación Avanzada, La Habana. 1997.
4. Asti Vera, Armando. Metodología de la Investigación. Buenos Aires, Kapaluz, 1973.
5. Aubre, Rober y Paul M. Cohen. La organización en Aprendizaje permanente. Estrategias prácticas para ganar ventajas competitivas, Bilbao, Ediciones Deusto S.A., 1995.
6. Bernaza, Guillermo, El proceso de enseñanza aprendizaje en la educación
7. de postgrado, MES, 2001.
8. C.A, Introducción a la Gerencia de Cooperativas Cañeras. Impresión Ligera, MINAZ, 2001.
9. Calviño Valdés-Fauly, Manuel. Trbajar en y con grupos. Experiencia y reflexiones básicas, Editorial Academia, La Habana, 1998.
10. Castellano, Doris, et al, Hacia la concepción del Aprendizaje desarrollador, La Habana, Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, 2001.
11. Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Iberoamericana. 1993.
12. Como Diseñar y planear un programa de capacitación, Management Sciences for Health, inv. 1998. erc@msh.org
13. Cómo medir el rendimiento de la empresa., Harvard Business Review., Bilbao, Ed. Deusto. 1999.
14. Covey, Franklin Introducción y preparación para el aprendizaje. Midiendo el impacto del aprendizaje en los resultados del negocio, 2000.
15. Desarrollo de personal y capacitación para el desempeño efectivo. Management Sciences for Health, Inv. 1998. erc@msh.org
16. Evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño del personal.
17. http:erc.msh.org/readroom/español/perform.htm. 15/ 06/ 00
18. Fitzenz, Jac Cómo medir la gestión de los recursos humanos, Madrid, Deusto, 1999.
19. Hernández Sampieri, Roberto y Cols, Metodología de la Investigación,. Mc Graw Hill Interamericana de México S.A., 1991.
20. La evaluación del impacto de la Capacitación Empresarial., El mercado de valores,. INEGI: Ciudad México, No 3 marzo 1995.
21. Minguez Vela, Andrés, Dirección práctica de Recursos Humanos., Madrid., Editorial ESIC, 2000.
22. Resolución Económica 5to Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma, Octubre 1997.
23. Temáticas Gerenciales Cubanas 2001. Primera Edición, Volumen I Parte I- . CCED, MES.
24. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.