

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN CUADROS DE ORGANIZACIONES DEL TERRITORIO HOLGUINERO.

Autores

Lic. Yanet de la Torre Batista
MSc. María Elizabeth Fonseca Romero
MSc. Bárbara Galceran Cachón
MSc. María Elena Pino Acosta

Profesoras
Universidad de Holguín

Resumen

En una organización los directivos constituyen un pilar indispensable para lograr las metas, de su eficiencia depende en gran medida el posible cumplimiento del objeto social, compromiso que la sociedad le demanda a la organización. Conocer o medir ese desempeño dentro del campo de la dirección, hoy en día es de las tareas más difíciles, donde convergen varias ciencias y algunos se resisten a que pueda ser medido.

El tema aquí abordado, en coordinación con el Centro de Estudio de Gestión Empresarial (CEGEM) y la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial, es desarrollado en el propio centro de estudio, como una vía de conocimiento de las acciones de capacitación impartidas a los directivos del territorio, en particular se analizará el impacto en la preparación y superación de cuadros de primer nivel del diplomado DADE, en el período correspondiente del 2006-2007, con vistas a conocer el desempeño de los directivos en sus organizaciones.

Palabras Claves: directivos, impacto en la preparación y superación de cuadros, desempeño.

Introducción

En una organización los directivos constituyen un pilar indispensable para lograr las metas, de su eficiencia depende en gran medida el posible cumplimiento del objeto social, compromiso que la sociedad le demanda a la organización. Conocer o medir ese dentro del campo de la dirección, hoy en día es de las tareas más difíciles, donde convergen varias ciencias y algunos se resisten a que pueda ser medido.

Múltiples son los trabajos en la literatura internacional referentes a la evaluación de impacto de la capacitación: (Kirkpatrick, 1976, 1977; Goldstein, 1986; 1991, 1993 Tammenbanun y Auki, 1992; Haccoun, y Saks, 1998; Peirò, 2000; Agut, 2001).

En el contexto nacional los estudios sobre la preparación y superación de los RRHH, tiene una rica historia, a lo que han contribuido los trabajos de: Roca, A, 2004; Valiente, P. 2003; Rabaza Peñalver, Francisco y Colab., 2003; Cabrera Rodríguez, Julio; Herrera Torres, Felipe., 2003; Ortiz Ordaz, Fidel y colab., 2003, entre otros.

De manera general el impacto es visto como: Cambio o conjunto de cambios duraderos que logren un efecto en la sociedad, la economía, la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, como resultado de la ejecución de acciones que introducen valor agregado a los productos, servicios, procesos y tecnologías que se analizan.

Las circunstancias que rodean al proceso formación permanente del capital humano se encuentran en constante cambio, donde la productividad y la innovación ascienden como expresión de impacto de la aplicación del conocimiento al trabajo, lo que promueve:

- ? Un enriquecimiento de los empleos.
- ? Reorientación de perfiles profesionales.
- ? La aparición de nuevos gestores y escenarios de capacitación.
- ? Un renovado espectro de servicios sociales dirigidos a lograr un desarrollo local sustentable.

El resultado refleja el grado de cumplimiento del objetivo. El impacto es un beneficio logrado, medible, propicia la mejora del desempeño tanto individual como el organizacional. Los resultados se miden por su impacto.

Se convierte en una gran prioridad medir ese impacto; las exigencias sociales así lo piden, que sólo es alcanzable en la propia actuación laboral, de ahí que esta investigación trata este tema considerándolo de vital importancia, pues una vez que el empresariado cubano profundice sus conocimientos, habilidades, competencias, se encontrará en condiciones de enfrentar los nuevos retos que el contexto actual exige.

El tema aquí abordado, en coordinación con el Centro de Estudio de Gestión Empresarial (CEGEM) y la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial, es desarrollado en el propio centro de estudio, como una vía de conocimiento de las acciones de capacitación impartidas a los directivos del territorio, en particular se analizará el impacto en la preparación y superación de cuadros de primer nivel del diplomado DADE, en el período correspondiente del 2006-2007, con vistas a conocer el desempeño de los directivos en sus organizaciones.

La presente investigación tiene como título: **Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño de las habilidades directivas en cuadros de organizaciones del territorio.**

La contradicción que da origen a esta investigación se expresa de la siguiente forma:

“Son insuficientes los métodos para medir impacto en la actividad de Preparación y Superación de Cuadros y su contribución en el desempeño directivo en sus empresas”. Siendo el problema a investigar: **“¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño de las habilidades directivas en cuadros de organizaciones del territorio?”**. Para lograr el presente estudio, se determinó que el objeto de estudio se centre en: **“ El proceso de Capacitación a Cuadros”** y dentro de ello el campo de acción es: **“ La medición de la incidencia de la capacitación de cuadros en su desempeño laboral”**, siendo el objetivo central de la investigación: **“Evaluar el impacto de la Capacitación a Cuadros en organizaciones del territorio y cómo contribuye este en el desempeño de las habilidades directivas”**.

Para llevar a efecto el estudio del impacto de la capacitación a cuadros y su relación con el desempeño, se proponen las siguientes preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos epistemológicos que sustentan la evaluación del impacto de la capacitación?
2. ¿Qué métodos y técnicas permitirán la evaluación del impacto de la capacitación a directivos?
3. ¿Qué resultados y aportes se obtendrán al aplicar estos métodos y técnicas?.

Para lograr el cumplimiento de los aspectos anteriores se desarrollaron las siguientes actividades:

Tareas.

1. Análisis histórico lógico de la preparación de directivos hasta nuestros días.
2. Determinación y estudio de la evolución de las habilidades directivas durante el siglo XX.
3. Valoración de la experiencia cubana en la medición del impacto de la capacitación a directivos.
4. Desarrollo de la metodología y empleo de instrumentos de medición para la evaluación del impacto de la capacitación a directivos.
5. Caracterización de la muestra seleccionada donde se aplicará la metodología.
6. Valoración de los resultados de la aplicación de los instrumentos seleccionados.

Para la realización de este trabajo se emplearon los siguientes métodos teóricos.

1. Método histórico: Para conocer la tendencia en la Preparación y Superación de Cuadros, y el desarrollo de habilidades directivas.
2. Método lógico: Para reproducir en el plano teórico las tendencias del hecho histórico.

Por otra parte se aplicaron los métodos empíricos siguientes:

1. Técnicas de recopilación de la información tales como: encuestas a los directivos para conocer el impacto del Diplomado DADE en su desempeño en las empresas.
2. Se aplicó una encuesta de capacitación para conocer el grado de satisfacción con respecto a la actividad postgraduada.
3. Se realizó una entrevista al Coordinador del Diplomado DADE para conocer aspectos relacionados con el Plan de Estudio.
4. Se le aplicó una encuesta de autodiagnóstico con vistas a conocer las habilidades directivas y competencias de los mismos.
5. Se realizó una encuesta de capacitación a dirigentes con la finalidad de conocer acerca del impacto que provocó el Diplomado en estos directivos.
6. Se hizo uso de la revisión documental con vista a conocer los resultados evaluativos durante el diplomado y la evaluación del desempeño de los directivos en sus empresas, antes de cursar el diplomado y 6 meses después de culminarlo.

La novedad científica de este trabajo se manifiesta al tratar un tema de gran significación para la sociedad cubana, al encontrar vías para su estudio y generalización, hace un aporte a esta temática de investigación y logra demostrar como la capacitación a cuadros contribuye en la actualidad la vía indispensable para el desempeño exitoso en las organizaciones.

Aunque en las empresas se encuentra vigente la Resolución 29 del 2004 que trata acerca de la Capacitación y dentro de ella se incluye su impacto, carece de una Metodología que permita medir este impacto para implementar en las empresas, como una vía para unificar criterios acerca de esta temática.

Su relevancia práctica radica en que nos permite conocer como la Capacitación influye en el desempeño directivo y aportar un conjunto de herramientas que contribuyen a diagnosticar el impacto de la capacitación.

El impacto económico no es mensurable, por ahora, pero repercutirá en el tiempo, al poder prever qué acciones deben realizarse para mejorar el desempeño directivo y como al culminar la Maestría podrán haberse adueñado de herramientas necesarias que contribuyan a obtener las metas deseadas en sus organizaciones. La significación social se sustenta en que conociendo como impacta la Capacitación en el desempeño directivo puede fomentarse y ganar cada vez más presupuesto para esta área de Formación clave en nuestras organizaciones.

Desarrollo

Con el objetivo de demostrar nuestro todo lo anteriormente planteado acudimos a:

1. Revisión de los expedientes de capacitación (DNA) de los cuadros analizados y la Estrategia de Superación de las organizaciones así como la Planeación Estratégica.
2. Revisión de documentos del Diplomado DADE.
3. Entrevista dirigida al Coordinador del Diplomado DADE.
4. Encuesta de satisfacción con la actividad postgraduada.
5. Encuesta de capacitación a dirigentes.
6. Encuesta de autodiagnóstico de competencias.
7. Resultados de la evaluación de desempeño en sus organizaciones.

Además en el centro que fue impartido el DADE.

1. Se revisó los expedientes que poseía el CEGEM de estos cuadros con vistas a conocer datos generales que nos permitieran realizar una caracterización general y seleccionar la muestra.
2. Se revisó los documentos concernientes a informaciones del Diplomado DADE, para conocer aspectos relacionados a: objetivos que persiguió, claustro que lo compuso, Plan de Estudio, Sistema de Evaluaciones, entre otros.
3. La entrevista realizada a su Coordinador permitió abundar más sobre el mismo, conocer acerca de su surgimiento y su evolución.
4. Se aplicó una encuesta de capacitación para conocer el grado de satisfacción con respecto a la actividad postgraduada.
5. La encuesta de capacitación a dirigentes: Esta encuesta ha sido aplicada a la muestra total con la finalidad de conocer los criterios que ellos poseen acerca de la capacitación recibida, la calidad de la misma y su aplicación práctica. Ella contiene diez preguntas y cada una tiene un grupo de opciones por la cual él debe elegir, haciendo una interpretación de cada una de ellas.
6. La encuesta de autodiagnóstico de competencias tuvo como finalidad: conocer o determinar cuál es el desarrollo que los directivos han alcanzado de manera particular en cada una de las competencias.

7. Resultados de la evaluación del desempeño tuvo como finalidad conocer cuáles han sido los resultados de su evaluación antes de comenzar el Diplomado y seis meses después de culminado el mismo, permitiendo conocer como se manifiesta de manera general los resultados cualitativos de su desempeño como directivo, si fue promovido o no, si ha mejorado o no en su desempeño teniendo en cuenta las competencias que ha desarrollado.

Caracterización de la muestra:

La muestra fue seleccionada de la matricula en la Maestría de Dirección en el mismo Centro de Estudios pues el Diplomado DADE dio cobertura para que estos directivos se continuaran capacitando, esto posibilitó que de los 27 matriculados (la población) se seleccionaran 20, los cuales fueron los que se mantuvieron más estables para la aplicación de los instrumentos.

Teniendo en cuenta los métodos estadísticos se obtuvo que:

$N=27$ (población).

n = muestra corregida.

n' = muestra inicial.

S = varianza de la muestra.

V = varianza de la población.

p = probabilidad (0,9).

$N=27$.

$n = n'/1 + n'/N$

$n = 25/1 + 25/27 = 13$

Los directivos presentan como edad promedio: 43 años, del sexo femenino son 4 representando el 4 % de la muestra escogida y del sexo masculino son 13 para un 96% aproximadamente.

Las organizaciones más representativas son

Organizaciones más representativas.

Organizaciones	Cantidad
TRD	3
Empresa de equipos agrícolas 26 de julio.	2
ETECSA	2
La Empresa Pesquera.	1
La Empresa Cubana del Pan.	1
La Fábrica de Cigarros.	1
La ECC.	1
La Empresa Poligráfica de Holguín.	1
La Empresa de Servicios Técnicos.	1
El Poder Popular Provincial.	1
La Empresa de Bebidas y Licores.	1
La Universidad de Holguín.	1
La Fábrica de Tabacos.	1

Dentro de los cargos ocupacionales más representativos se encuentran,

Cargos Ocupacionales más representativos.

Cargos Ocupacionales.	Cantidad.
Director General.	7
Director de RRHH.	2
Director Comercial.	2
Director Técnico Productivo.	1
Subgerente de la Filial Red	1
Asesor del Presidente del Poder Popular Provincial.	1
Jefe de Brigada de Ventas y Almacenes	1

Análisis de los resultados.

La presente investigación se desarrolló desde el mes de octubre del 2007 hasta marzo del 2008, la cual surgió producto a una necesidad del CEGEM y forma parte del Proyecto que se lleva a cabo en este centro de estudios empresariales como vía para medir el impacto de la capacitación a cuadros por ser su objeto social la capacitación a los cuadros del territorio.

En este caso se centró el estudio en cuadros que habían recibido el Diplomado DADE (Diplomado en Administración y Dirección de Empresas) y se encuentran desarrollando la Maestría en Dirección, la cual fue una oportunidad para seguir superándose.

En entrevista realizada al Coordinador del Diplomado, José Rodrigo Ricardo que además se desempeña como Jefe de Departamento en este centro de estudios se pudo conocer que el Diplomado surgió como vía para satisfacer las necesidades de formación en el terreno del management de altos directivos de empresas cubanas y mixtas y de profesorado cubano perteneciente a las áreas de gestión empresarial a través del contraste de sus conocimientos y habilidades con aquellos que son comunes en las escuelas de negocios europeas de mayor nivel.

Su principal aporte fue al proceso de Perfeccionamiento Empresarial y sirvió de apertura a la cultura organizacional de las empresas cubanas al exterior.

El entrevistado viajó a España, meses antes de comenzado el Diplomado a una de las escuelas de negocios más importantes para tomar experiencia: ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas en Barcelona, España)

La selección de los candidatos se realizó por convocatoria pública donde se presentaron más de 100 candidatos. La preselección fue realizada por un Comité de Selección constituido por el CEGEM, teniendo en cuenta los requisitos que exigían los profesores españoles, basados principalmente en empresarios que no fueran procedentes de la administración y de los servicios públicos de las provincias de Holguín y Las Tunas, se les presentó la propuesta y fue aprobada por la parte española.

Iniciaron el Diplomado 44 cuadros y terminaron 37 por causas personales que les impidieron culminarlo. Los sectores más representativos se encontraban: MINAL, MINAZ, MINIL, PESCA, AERONAUTICA y de los municipios: Mayarí y Moa. Comenzó en enero del 2005 y terminó en noviembre de este año.

Contó con 12 módulos, programados de la siguiente forma:

- 1- Introducción a la Gestión Estratégica y Entorno.
- 2- Economía General y Economía Cubana.
- 3- Contabilidad.
- 4- Finanzas I.
- 5- Finanzas II.
- 6- Gestión de la Producción y la Tecnología.
- 7- Costes y Control de Gestión.
- 8- Dirección Integrada de Proyectos.
- 9- Investigación de Mercados y Marketing.
- 10- Gestión de los Recursos Humanos.
- 11- Política de Empresa I.
- 12- Política de Empresa, Cambio y ética empresarial. Marketing Estratégico y Proyecto.

Las insatisfacciones principales del Coordinador estribaron en no tener ninguna representación del MICONS, Turismo, Bucanero y otras importantes empresas del territorio.

El Diplomado contó con la presencia en cada módulo con un profesor español, que en algunas ocasiones impartieron más de un módulo, con un basto aseguramiento bibliográfico y con un sistema de evaluaciones controlados por ellos mismos.

La culminación fue un éxito, los cuadros obtuvieron altas calificaciones. Los profesores quedaron muy satisfechos con la calidad de los estudiantes, con las atenciones que se les brindaron en el territorio, considerando la posibilidad de crear otra edición en Holguín.

En otro momento de la investigación se logró constatar mediante una encuesta referente de la entrevista a Coordinador del Diplomado DADE, que la evaluación de la actividad postgraduada impartida por este centro es muy buena, dentro de los parámetros con mayor índice se encontraron: la duración del programa de clases, los horarios establecidos, la duración de las sesiones así como el interés que se despierta en la clase el profesor, la manera de contestar las preguntas y aclarar las dudas, el local de clases les agrada mucho y con un menor índice la aplicación de lo aprendido a su puesto de trabajo y la manera de dirigir los casos y ejercicios, lo que se considera que hay que seguir perfeccionando el proceso en correspondencia con los intereses y necesidades de los capacitados para una mayor satisfacción de los mismos.

Se constató que los intereses o motivos que los impulsaron a matricular en el Diplomado fueron principalmente para mejorar el desempeño como directivo y por lo novedoso que era y en una menor escala el intercambiar con otros directivos y desarrollar competencias. Los conocimientos adquiridos en dirección han influido a un nivel alto en las mejoras de los resultados económicos de la empresa.

En orden jerárquico los módulos más interesantes y provechosos fueron:

- 1-Módulo 10: Gestión de los Recursos Humanos.
- 2-Módulo 4: Finanzas I.
- 3-Módulo 5: Finanzas II.
- 4- Módulo 9: Investigaciones de Mercados y Marketing.
- 5- Módulo 8: Dirección Integrada de Proyectos.

Consideran que han aplicado con frecuencia los conocimientos adquiridos por el Diplomado. Refieren además que esta capacitación les ha permitido mejorar bastante sus relaciones humanas con sus jefes superiores y con sus subordinados.

De estos cuadros, 3 han sido promovidos a cargos de mayor nivel jerárquico y manifiestan que este diplomado los pertrechó de herramientas que les permitió ser ascendidos con rapidez.

Refieren que les ha servido de mucho los conocimientos adquiridos, esto posibilitó ser más efectivos en la realización del trabajo. Consideraron que desarrollaron varias competencias, siendo las más significativas: negociar, el trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de decisión, solución de conflictos, pensamiento económico y factor humano.

Consideran que el Diplomado fue muy interesante y constituyó un paso de avance en su desarrollo como directivo.

Por último se visitaron las empresas de la mayoría de ellos y se revisó la evaluación como cuadros y en algunos casos la evaluación de desempeño que lleva Recursos Humanos de estos directivos obteniendo como resultados que de los 20 cuadros, 3 de ellos han sido promovidos a cargos de un mayor nivel jerárquico con evaluación muy buena, 2 fueron movidos de puesto de trabajo por causas ajenas a su desempeño, sino por estrategia de los ministerios de los cuales ellos proceden, pero en la actualidad están ocupando funciones directivas con un magnífico resultado, de forma general: 6 mantienen una evaluación de bien para un 30 % de la muestra y 14 han sido evaluados de MB que avanzan en este periodo representando un 70%

En el período analizado desde finales del 2005 y el año 2006 se constató que mucho de los directivos utilizaron los contenidos recibidos en el Diplomado en cada Consejo de Dirección como una vía de capacitar sus cuadros y retroalimentar lo aprendido. La mayoría de las evaluaciones de este período tuvieron en cuenta las ventajas que trajo consigo que este directivo se pertrechara de una serie de herramientas y fuera enseñándolas y aplicándolas, consideraron el año posterior al Diplomado al directivo más creativo, con un alto prestigio, más ejemplares más comunicativos, prestando más atención al capital humano, con una mayor motivación hacia el trabajo, deseosos que sus subordinados se capacitarán más, considerando algunos especialistas en la actividad de Cuadros que estos directivos ascendieron a un nivel superior de desempeño en todos los aspectos después de haber recibido esta capacitación.

De los resultados anteriormente expuestos por cada técnica se pudo constatar mediante los instrumentos aplicados que el Diplomado influyó notablemente en el desempeño de estos directivos, considerando que la impartición de los módulos fue todo un éxito, con un basto aseguramiento bibliográfico, con excelentes profesores, no obstante consideraron que necesitan más autonomía y recursos para aplicar lo aprendido a su puesto de trabajo, lo que se considera que hay que seguir perfeccionando el proceso en correspondencia con los intereses y necesidades de los capacitados para una mayor satisfacción de los mismos, centrándonos siempre el contexto en que vivimos.

Consideran que el Diplomado fue muy interesante y constituyó un paso de avance en su desarrollo como directivo, esto se pudo constatar en sus evaluaciones de desempeño como el año posterior al Diplomado el directivo se mostró más creativo, con un alto prestigio, más ejemplares, más comunicativos, prestando más atención al capital humano, con una mayor motivación hacia el trabajo, deseosos que sus subordinados se capacitarán más,

considerando algunos especialistas en la actividad de Cuadros que estos directivos ascendieron a un nivel superior de desempeño en todos los aspectos después de haber recibido esta capacitación

Conclusiones

1. La impartición de los módulos resultó un éxito, con un basto aseguramiento bibliográfico, con excelentes profesores, no obstante los cuadros necesitan más autonomía y recursos para aplicar lo aprendido a su puesto de trabajo.
2. De los directivos analizados, 3 han sido promovidos a cargos de mayor nivel jerárquico y manifiestan que este diplomado los pertrechó de herramientas para su trabajo, las evaluaciones de desempeño así lo confirman, 6 mantienen una evaluación de bien para un 30 % de la muestra y 14 están evaluados de MB que avanza para un 70%.
3. Las habilidades directivas que más refirieron los directivos que desarrollaron fueron: la capacidad de negociar, la habilidad para tomar decisiones y para la solución de conflictos.
4. El Diplomado influyó notablemente en el desempeño de estos directivos, mostrándose más creativo, con un alto prestigio, más ejemplares, más comunicativos, prestando más atención al capital humano, con una mayor motivación hacia el trabajo, deseosos que sus subordinados se capaciten más.
5. Algunos especialistas en la actividad de Cuadros consideraron que estos directivos ascendieron a un nivel superior de desempeño en todos los aspectos después de haber recibido esta capacitación.
6. Las habilidades que más necesitan desarrollar los cuadros son: las habilidades y capacidades personales, refieren tener dificultades para entenderse con su jefe superior, necesitan manejar las quejas de una manera más correcta, deben de fomentar más el trabajo en equipo y deben de ser más capaces de aceptar la crítica y dejar de ser imparciales ante determinadas situaciones. Por lo que se recomienda que deban de realizarse más acciones de capacitación encaminadas a desarrollar estas habilidades
7. Valorar por el Centro de Estudios y por la Dirección de Cuadros del Gobierno Provincial y por otros organismos competentes los resultados de la presente investigación con vista a consolidar el trabajo que se viene realizando en la Capacitación a Cuadros.
8. Analizar los instrumentos aplicados en esta investigación con vistas a ser generalizada, por las instituciones implicadas con la Preparación y Superación de Cuadros.

Trabajo presentado:
12 de marzo de 2008

Aprobado por el Comité
Editorial:
15 de abril de 2008

Bibliografía

1. .Alhama Belamaric, Rafael. Alonzo Arastía, Francisco. Cuevas Cañizares, Rafael./ Perfeccionamiento Empresarial Realidades Y Retos./Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2001,Cuba.
2. Allport, G. La personalidad, su configuración y desarrollo. Ediciones Revolucionarias/ Ciudad de la Habana , 1975 .
3. Beer, Michael (...et.. al) . Dirección de los Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall . Hispanoamérica, México 1994.
4. Betancourt, A. Díaz Llorca, C. Lo que todo empresario cubano debe saber. Editorial Ciencias Sociales. La Habana 1997.
5. Codina, A. Las Habilidades Interpersonales en la gerencia moderna. Ediciones Balcón. La Habana. 2000.
6. Consejo de Ministro. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. Editora Política. La Habana. 1996.
7. Cuesta Santos, A. Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana, 2001.
8. Cuesta Santos, A. Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial Ciencia Sociales. La Habana. 1997.
9. Evaluación de Cuadros en la empresa.
10. Evaluación de desempeño en la empresa.
11. Expedientes de matrícula a la Maestría en Dirección.
12. García, N. (...et...al) Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Avila. Impreso M.E.S. La Habana. 2001. Tomol.
13. Goleman, D. Inteligencia Emocional. Editorial. Objetiva. Rio de Janeiro.
14. Hellrigel, H. Comportamiento Organizacional. Ediciones Mc Graw-Hill –México D.F ,1998 .
15. Mendoza, Manuel. Para La Determinación de Necesidades de Capacitación/ Editorial Trillo – México 1990.
16. Ministerio de Educación Superior(MES)Diplomado europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Enseñanza y Gestión. Bloque 1.Modulo 2. Comisión Europea. Cuba. 1996.
17. Resolución No.29 del 2006.
18. Robbin, S. Fundamento de comportamiento organizacional. Printice Hall. Hispano-americana, S.A. México D.F. 1998.