



Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial.

Departamento de Ingeniería Industrial.



Trabajo de Diploma

Título: Propuesta de un procedimiento para la evaluación del impacto del diplomado en Dirección y Gestión Empresarial en la provincia de Villa Clara.

Caso de estudio: Empresa azucarera Villa Clara.

Autora: Jenny De León Valdivia.

Tutor: Dr. Ing. Ramón Sánchez Sánchez. Profesor Titular.

"Año 59 de la Revolución"

2017

Pensamiento

Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.

A. Einstein

Dedicatoria

A mis padres Doris y Joel, a mi hermano Oscar Luis, a mi novio Nardo. A mi abuela María Zoraida y mi abuelo Justo Manuel (donde quiera que esté) para que se sientan orgullosos de verme realizar este sueño. En general a toda mi familia.

Agradecimientos

A mi mamá, por apoyarme y darme fuerza en todo momento, por ser una excelente madre y estar siempre a mi lado, gracias.

A mi papá, por todo su cariño y apoyo desde el primer día que supo que entraría a la Universidad haciendo posible que llegara hasta el final.

A mi novio, por todo el apoyo y paciencia del mundo que ha sido capaz de ofrecerme durante todos los momentos buenos y malos que hemos tenido este año.

A mis suegros, por recibirme en su casa y soportarme durante todo este curso dándome apoyo y cariño.

A mi tutor, por su apoyo y guía imprescindible en la realización del presente trabajo.

A todos mis compañeros y amigos, que de una forma u otra han compartido tantos momentos memorables conmigo.

En fin, a todas las personas que contribuyeron de una forma u otra en mi formación como profesional ya que sin su apoyo nada de esto fuera posible.

A todos muchas gracias...

RESUMEN

En el presente trabajo investigativo se registran las consideraciones generales sobre el impacto del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial en cuadros administrativos de la Empresa Azucarera (AZCUBA) de Villa Clara. Para ello, el estudio se inicia con una aproximación al concepto de impacto, así como a los efectos del mismo en este tipo de capacitación. A partir de lo antes enunciado se declaran las principales acciones del impacto de este trabajo; también se enfatiza en el rol del jefe en la capacitación. Se declaran, además, las etapas de análisis para el impacto antes, durante y después. Entre otros factores fueron atendidas las etapas de evaluación de dicho proceso, y es a raíz de éstos, que se demuestra el valor e importancia de los cuadros para el fortalecimiento de la economía cubana.

Se efectuó un diagnóstico general de los cuadros a través del cual se manifiesta su importancia en la organización. Entonces se registran los resultados de la encuesta sobre el impacto aplicada a los principales cuadros que han cursado dicho diplomado, detectando el problema más significativo y proponiéndose un Plan de Acción.

Como resultado de lo antes planteado se propone un procedimiento general para la evaluación del impacto donde se atienden tanto los aspectos importantes a destacar como los negativos. Se realiza un estudio de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del Séptimo Congreso y los objetivos de la Primera Conferencia que están vinculados con la temática del presente trabajo. Asimismo, se concibió el sistema de leyes, principios y las exigencias a satisfacer para la instrumentación del procedimiento general. Es a partir del criterio para la selección de los expertos que se definió el número a utilizar, aplicando el método de expertos para la evaluación del procedimiento elaborado.

Summary

In this research, the general considerations about the impact of the Diploma in Management and Business Management are recorded in administrative cadres of the Sugar Company (AZCUBA) of Villa Clara. For this, the study begins with an approach to the concept of impact, as well as the effects of the same in this type of training. From the above statement the main actions of the impact of this work are declared; also emphasizes the role of the boss in the training. The stages of analysis for impact before, during and after are also stated. Among other factors, the evaluation stages of this process were taken into account, and it is from these that the value and importance of the cadres for the strengthening of the Cuban economy is demonstrated.

A general diagnosis of the cadres was made through which their importance in the organization is manifested. Then the results of the impact survey applied to the main cadres that have been taken by the graduate are registered, detecting the most significant problem and proposing a Plan of Action.

As a result of the above, it is proposed a general procedure for impact assessment that addresses both important and negative aspects. There is a study of the guidelines of the Party's Economic and Social Policy and the Revolution of the Seventh Congress and the objectives of the First Conference that are linked to the theme of this work. Also, the system of laws, principles and the requirements to be satisfied for the implementation of the general procedure was conceived. It is from the criterion for the selection of the experts that the number to be used was defined, applying the expert method for the evaluation of the elaborated procedure.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: consideraciones generales sobre el impacto de los diplomados en dirección y gestión empresarial en cuadros administrativos de la empresa azucarera de Villa Clara.....	5
1.1- Introducción	5
1.2- Concepto de impacto	5
1.2.1- Impacto de la capacitación.	8
1.2.2- Principales acciones del impacto del trabajo de los diplomados en dirección y gestión empresarial en la provincia.	10
1.3- Etapas de análisis para el impacto antes, durante y después.	11
1.3.1- El proceso de evaluación del impacto de la capacitación.....	13
1.3.2- Etapas o pasos del proceso evaluativo por niveles.	18
1.4- Los cuadros en la Empresa Azucarera/AZCUBA: valor e importancia para el fortalecimiento de la economía cubana.	19
1.4.1- Cuadro organizacional de dirección.	19
1.4.2- Principios del proceso de preparación y superación de los cuadros.	21
1.4.3- La agroindustria azucarera en la economía cubana.....	22
1.4.4- Posibles contribuciones de la caña de azúcar.....	25
1.4.5- Potencialidades económicas de la agroindustria azucarera cubana.	27
1.5- Conclusiones Parciales.....	29
Capítulo II: Estudio diagnóstico de los cuadros de la Empresa Azucarera que han cursado el diplomado en dirección y gestión empresarial.....	30
2.1- Introducción	30
2.2- Diagnóstico general de los cuadros.....	30
2.2.1- Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional.....	30
2.2.2- Perspectivas del diagnóstico organizacional.	31
2.2.2- Ventajas y desventajas del diagnóstico	35
2.2.3-Etapas del diagnóstico organizacional.....	36
2.2.4- Características del diagnóstico organizacional.....	38
2.2.5- Modelos de diagnóstico organizacional	40
2.2.6- Importancia del diagnóstico en las organizaciones.....	49
2.3- Principales cuadros que han cursado el diplomado. (Ver anexo 1)	50
2.3.1- Análisis por sexo.....	50
2.3.2-Análisis por edad.	50
2.3.3-Análisis por nivel de escolaridad.....	51
2.3.4-Análisis por área de procedencia.....	52

2.4- Resultados de la instrumentación de la encuesta aplicada a los cuadros sobre el impacto del diplomado.....	53
2.4.1- Problemas más significativos.	54
2.4.2- Método de la caña infestada.....	55
2.4.3- Plan de acción.....	55
2.5- Conclusiones parciales.	56
CAPITULO III: Procedimiento general para la implementación del impacto de los graduados del diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.	57
3.1- Introducción	57
3.2- Aspectos importantes a destacar del impacto del diplomado.	57
3.2.1- Lineamientos y objetivos relacionados con el impacto de los diplomados.	57
3.2.2- Aspectos negativos en la implementación de los impactos de diplomados en dirección y gestión empresarial.	58
3.2.3- Actualización sobre el estado de los Diplomados en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.	58
3.2.4- Perfeccionamiento del procedimiento en su propia estructuración metodológica.	60
3.3- El sistema de leyes, principios y las exigencias a satisfacer para la instrumentación del procedimiento general.	64
3.3.1- Sistema de leyes por la que está respaldado este procedimiento.	64
3.3.2- Sistema de principios que sustente el procedimiento de perfeccionamiento del sistema de gestión desarrollado.	64
3.3.3- Exigencia a satisfacer.....	65
3.3.4- Direcciones que deben tenerse en cuenta para la puesta en práctica del procedimiento. .	66
3.4- Conceptualización del procedimiento general desarrollado.	67
3.5- Consideraciones generales para la selección de expertos a ser utilizados.	69
3.5.1- Determinación del número de expertos.	69
3.5.2- Aplicación del método de expertos para la evaluación del procedimiento elaborado.	71
3.6- Conclusiones parciales.	73
Conclusiones Generales.....	74
Recomendaciones	75
Bibliografía	76
Anexos.....	79

Introducción

En los últimos años se ha venido tomando conciencia de la necesidad objetiva de efectuar cambios organizativos y tecnológicos en las empresas a escala mundial, en respuesta a los cambios que han tenido lugar en el entorno y que, en consecuencia, influyen sobre las organizaciones.

Un factor clave que caracteriza el mundo empresarial contemporáneo lo constituye el aumento de la competitividad (calidad, precio, rapidez en la entrega, servicio posventa, entre otros), de manera que solo podrán garantizar su supervivencia en el mercado aquellas empresas que logren satisfacer tales exigencias generando, por supuesto, el beneficio económico esperado para su reproducción.

Para ello, la Escuela Superior de Cuadros de Estado y de Gobierno, la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y la Escuela del Partido "Carlos Baliño" de Villa Clara, ofrecen cursos de superación para directivos de empresas en la región central del país, pero de una forma u otra, se debe medir el impacto del uso de los conocimientos adquiridos por los graduados.

Referente a lo antes planteado se registran los objetivos 78 y 83 de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (enero 2012), donde se plantean asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de las reservas de cuadros y exigir a los jefes la responsabilidad que les corresponde en esta tarea y en la formación de sus subordinados; y fortalecer el Sistema de Escuelas del Partido y en especial las escuelas municipales. Diseñar la estrategia de superación de los cuadros políticos que contemple, entre otros aspectos, la preparación previa para ocupar los cargos según las exigencias, funciones y requisitos de los mismos.

Un aspecto al que se ha prestado especial interés en los últimos años lo constituye la necesaria integración que debe existir entre todas las áreas de la empresa, de manera que el funcionamiento coordinado de las mismas tribute al logro del objetivo general trazado por la organización, minimizando el conflicto de metas que se genera cuando cada área se proyecta de manera independiente.

La comunidad académica es la encargada de formar los profesionales que respondan a las necesidades reales de la economía de su país; las universidades cubanas han adoptado nuevas vías de enseñanza que les ha permitido llevar la universidad a todos los rincones del país con la municipalización. Además, es necesario descubrir si estos esfuerzos de la Revolución son factibles debido a los gastos que se emplean para cumplir esta tarea de superación en los directivos y, para esto, se necesita medir el uso de los conocimientos adquiridos en los diplomados de Dirección y Gestión Empresarial (DGE) en los distintos sectores donde radiquen y, de esta forma, saber si son o no, efectivos.

Con las nuevas tendencias de la dirección y la producción, se pueden notar en las empresas modernas que es una actividad importante en las empresas. Esta se ha desarrollado de manera vertiginosa, lo cual implica la aparición de nuevas técnicas y métodos de trabajo.

Es por lo antes mencionado que los directivos —los principales encargados de la gestión empresarial—, apliquen estos nuevos métodos aprendidos, en los cursos de diplomado, con el objetivo de hacer más eficiente su trabajo y el de sus subordinados. De este modo, emerge la **situación problemática** de este estudio. Es decir, resulta evidente, el insuficiente conocimiento de los resultados del aprendizaje teórico-práctico de los graduados de diplomado en sus actividades productivas o de servicio; también existen deficiencias sobre la relación del programa de capacitación diseñado, con el aprendizaje práctico de los cursistas reflejado en los resultados de su desempeño laboral.

De lo planteado con anterioridad deriva el **problema de la investigación**:

- ¿Cómo mediante el estudio de la evaluación de los diferentes modelos y procedimientos del impacto de la capacitación pueden ser utilizados uno de ellos que logre resultados favorables en la actividad empresarial de los graduados del diplomado?

Para dar respuesta a este problema se plantea el siguiente **objetivo general**: Proponer un procedimiento orientado a la evaluación del impacto del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial en la empresa AZCUBA de la provincia de Villa Clara.

Se abordan los siguientes **objetivos específicos** de la investigación:

1. Realizar un estudio del estado del arte vinculado con el impacto de la capacitación a directivos.
2. Diagnosticar los principales resultados del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial hasta septiembre 2016 en la Empresa Azucarera de Villa Clara (**Ver Anexo1**).
3. Diseñar el procedimiento orientado a la evaluación del impacto de los diplomados a partir de los resultados arrojados por los métodos aplicados obtenidos durante el diagnóstico.
4. Valorar mediante el método de expertos la viabilidad del procedimiento elaborado sobre el impacto de los diplomados en la empresa azucarera (AZCUBA) de la provincia de Villa Clara los resultados obtenidos

Justificación

Como justificación de la investigación: nos referimos a la necesidad de los gobiernos de buscar herramientas que le permitan medir como marcha la implantación de los trabajos del diplomado en AZCUBA. La información necesaria será brindada por la dirección de la Empresa.

El **valor teórico** se constatará toda la bibliografía y fuentes disponibles acerca del tema, diseñando un procedimiento metodológico que responda a las características específicas de la empresa. Con la siguiente investigación se obtendrá una herramienta útil y flexible para el análisis del impacto de los cuadros capacitados.

La **utilidad metodológica** de esta investigación está dada, precisamente, por la obtención de un procedimiento para evaluar el trabajo realizado con las estrategias de capacitación establecidas en la empresa azucarera.

Viabilidad

Materiales: la presente investigación no implicará gastos representativos del mismo.

Ecológicas: no tendrá ninguna implicación negativa que afecte el equilibrio ecológico de forma general.

Exigencias prácticas: Se necesitará desarrollar conocimientos, aptitudes y habilidades en el manejo y tratamiento del subsistema de formación y desarrollo por parte de las personas que participan en la investigación. Apoyándonos en técnicas de recolección de información como son: entrevistas, cuestionarios, observaciones, trabajo con expertos y revisión de documentos oficiales.

Costos sociales: No implicará acciones negativas para la sociedad en el transcurso de la investigación por el contrario se obtendrán los siguientes beneficios:

- En la medida de que la misma sea satisfactoria, el resultado obtenido se podrá emplear en aras de mejorar los resultados técnico-económico de la UEB de producción de azúcar, las APA y la Empresa.
- Habrá conocimientos de los resultados del personal involucrado en la investigación en la empresa.

Consecuencia: Mejorar en los resultados de la empresa y sus unidades de atención a productores (APA) y UEB de producción.

Limitación:

Escasez de tiempo para la validación no solo de la capacitación sino también de la implementación del procedimiento propuesto.

Alcance:

Diseño de un procedimiento general para la evaluación del impacto de los trabajos seleccionados con el diplomado en Dirección y Gestión Empresarial en Villa Clara.

El trabajo de diploma queda estructurado de la siguiente forma:

- **Capítulo I.** Fundamentación teórica: destinado a la recopilación de datos teóricos obtenidos de las principales fuentes bibliográficas consultadas y que se encuentran en estrecha relación con el término de impacto de la capacitación a directivos.
- **Capítulo II.** Estudio diagnóstico de los cuadros de la empresa azucarera que han cursado el diplomado de Dirección y Gestión Empresarial: dicho capítulo está dedicado fundamentalmente a los resultados de la instrumentación de la encuesta aplicada a los cuadros sobre el impacto del diplomado en la empresa antes mencionada y una propuesta de mejora en base al problema detectado.
- **Capítulo III.** Procedimiento general para la evaluación de los impactos de los diplomados en dirección y gestión empresarial: donde se le realizará la selección del número de expertos y el juicio emitido por los miembros del consejo de dirección para la validación del procedimiento.
- Se presentan conclusiones que resaltan los principales resultados obtenidos en la investigación, las recomendaciones relacionadas con aquellos aspectos que se deben dar continuidad con la investigación, la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión para fundamentar, destacar y facilitar la comprensión de la investigación.

Capítulo I: consideraciones generales sobre el impacto de los diplomados en dirección y gestión empresarial en cuadros administrativos de la empresa azucarera de Villa Clara.

1.1- Introducción

El presente capítulo constituye el fundamento metodológico de la investigación siendo su objetivo principal mostrar el resultado del estudio bibliográfico realizado con el fin de analizar los fundamentos teóricos que constituyen las bases fundamentales para complementar el objeto de estudio del presente trabajo de diploma. En este sentido se consultó bibliografía especializada y actualizada tanto nacional como internacional sobre los temas a abordar acorde a lo planificado en el hilo conductor de la figura 1, el cual expone la estrategia seguida para la construcción de la fundamentación teórica.

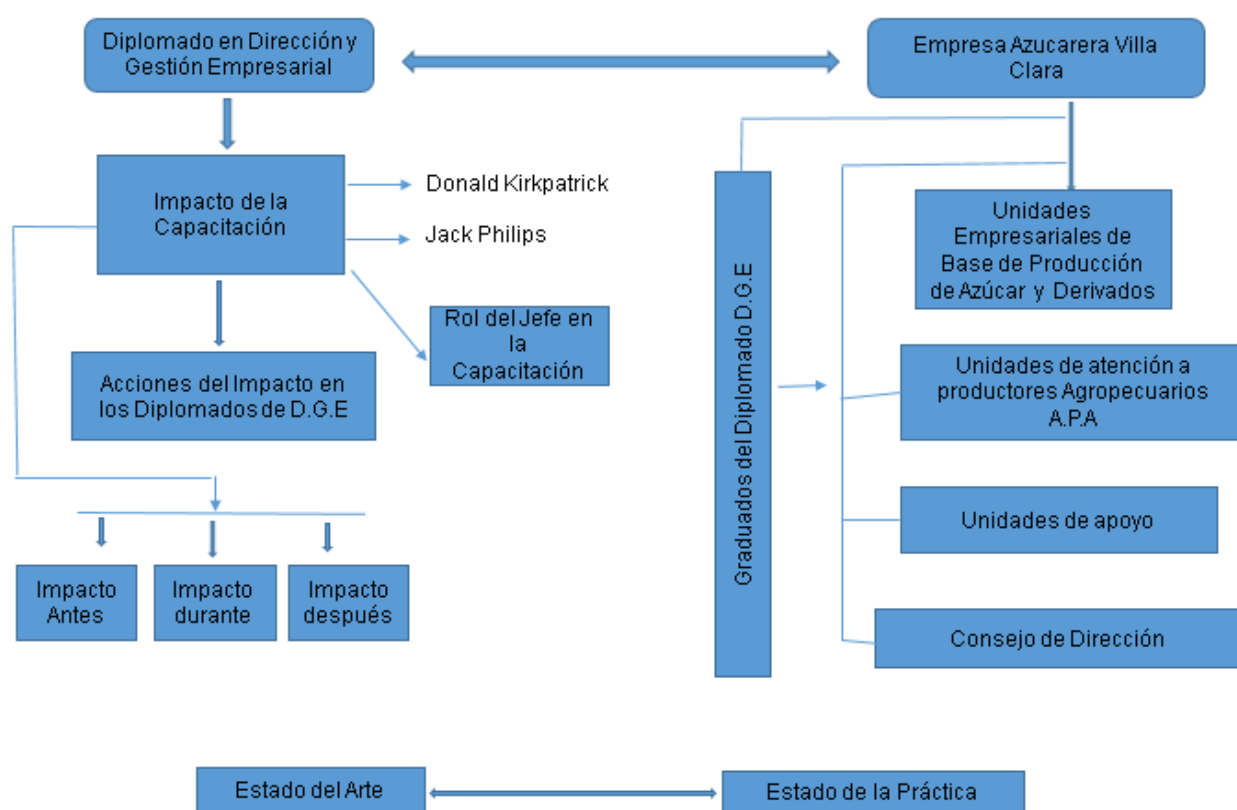


Figura 1: Hilo conductor del marco teórico referencial.

Fuente: Elaboración propia.

1.2- Concepto de impacto

(Villar and Castanedo 2012) Impacto de la capacitación: Es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general. (Agüero 2003)

Otra cuestión es que a la hora de abordar el tema aparecen diversos términos que no hacen distinciones en sus significados; se pueden encontrar vocablos como: *resultado*, *efecto*, *impacto*; indistintamente utilizados.

Resultado, según el Diccionario de La Lengua Española (1995), significa "efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación". El vocablo está en correspondencia con los cambios cualitativos y cuantitativos, producidos por la acción, en relación directa con los objetivos y deben encontrarse previamente definidos; es decir, una mirada centrada en la propia capacitación. La consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza aprendizaje, su evaluación, partiendo de objetivos previamente definidos; proporcionará los datos que se consideran como *resultado* (*La Enciclopedia Espasa Calpe 1995*) cita entre las acepciones del término *efecto* las siguientes:

- Lo que sigue por virtud de una causa.
- Fin para que se hace una cosa. El efecto que se desea, lo destinado al efecto.

Efecto: son las incidencias de la acción sobre los medios físicos y humanos circundantes. Ellos conjugan los resultados de la acción con otras dinámicas o limitaciones propias del lugar donde se desarrolla la acción.

El *efecto* de la capacitación se concibe como el grado en que se modifica el comportamiento del individuo y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en su situación laboral.

Al intentar evaluar el impacto de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los resultados y en algunos casos a su efecto, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el impacto producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto. (Guerrero and Nancy 2003)

El concepto impacto ha sido objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas de la formación y superación de los recursos humanos. (Ortiz 2003) Señala al respecto que es "la fuerza de una situación sobre otra (...) un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios ulteriores"

(Rabaza 2003) Lo define como el "efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones" que ha de producir la capacitación y el aprendizaje. Para (Cabrera 2003) impacto es "una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad."

Una de las acepciones del término (Diccionario 1995) es, precisamente, "huella o señal que deja". Así, el *impacto* debe verse como:

- Conjunto de cambios: conjunto de los resultados y los efectos.
- Cambios durables: permanencia después de la acción, considerando un margen de incertidumbre que debe asumir con el tiempo.
- Cambios en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad: tiene en cuenta los cambios a estos niveles debido a que generalmente son diferentes por el uso que hagan de lo aprendido.
- Cambios con vínculos de causalidad directa o indirecta con la superación y la capacitación: debe establecerse previamente la relación con la acción para que puedan establecerse con certeza.

Medir el impacto de la capacitación es la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos directivos y las personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto. (Colina and María 2003).

Según los diferentes criterios aportados en la investigación y de acuerdo a las necesidades de la misma, se asume la evaluación del impacto de la capacitación como sinónimo de medición del impacto de la capacitación.

- Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un sistema de estimulación en la empresa y sus unidades.
- Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud del trabajo las medidas para proteger el medio ambiente.
- Asegurar que el personal de la empresa y sus unidades desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- Organizar de conjunto con el sindicato, todo el sistema de pago y estimulación a los trabajadores en correspondencia con los resultados productivos o en la prestación de servicios.

- Garantizar el cumplimiento de la Legislación laboral

Garantizar el cumplimiento de la Política de cuadro.

Al intentar evaluar el *impacto* de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los *resultados* y en algunos casos a su *efecto*, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el *impacto* producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La valoración que se realiza resulta, por tanto, focalizada puntualmente en dos etapas del proceso sin considerar otras variables que intervienen en él.

La rápida evolución del término impacto ha influido en que se utilice esta palabra para definir los cambios producidos por una acción sobre la economía, la población, el medio ambiente y otras variables seleccionadas. Las diferentes visiones sobre el impacto antes compartidas apuntan a que la evaluación del impacto es siempre un empeño difícil pero necesario, en el cual debe considerarse la complejidad de la relación entre la acción de superación y las personas que son afectadas por ella, por eso se debe distinguir lo significativo para ponderar convenientemente la importancia de los cambios a partir de un sistema de referencia compartido. La diversidad de enfoques ayuda a constatar que la medición del impacto debe hacerse desde una perspectiva multifactorial que integre las personas, los objetivos establecidos, las acciones de capacitación, importancia de los cambios operados; comparado con un sistema referencial compartido y establecido de antemano.

1.2.1- Impacto de la capacitación.

Los procesos de capacitación son recibidos en muchas ocasiones como una oportunidad de crecimiento y de aprendizaje con el fin de, no sólo de mejorar la tarea y el desempeño para el cual hemos sido contratados, sino también para crecer como personas, para interiorizar contenidos que quizá no tenga aplicación inmediata pero que dan temple y seguridad para las oportunidades futuras.

Sin embargo, en muchas ocasiones, también sentimos que es un tiempo poco valioso y que nos distrae de nuestras obligaciones cotidianas, esta segunda actitud, poco frecuente pero existente, lleva a un estancamiento no solo en el desempeño profesional y laboral sino en el desarrollo de nuevas habilidades sociales.

Es posible que existan personas en nuestra organización y también en otras, que llevan años sin realizar cursos, talleres o seminarios de actualización, que no se han preocupado por terminar su carrera profesional y continúan estancados desde hace mucho en lo último que estudió antes de ingresar a la empresa.

La excusa parece calcada y repetida, no tengo plata, me casé, invertí en un negocio, etc.... y así pasan los años y comienza también a pasar la vida, sin una esperanza en el horizonte y sin el deseo y la voluntad de cambiar.

Muchos otros, con los mismos o peores problemas han salido adelante, lo han logrado y siguen en la búsqueda de conocimientos que les permite ascender en la escala académica y poder alcanzar los sueños y metas que siempre se han forjado.

La capacitación es una oportunidad, es un mecanismo de mejoramiento personal que beneficia sin duda a la empresa porque así tiene colaboradores con más pericia y capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas para bien de la empresa, los clientes, los dueños, etc., gana la empresa porque puede construir equipos de gente capaz de afrontar cargos diversos, personas que pueden representar la organización con altura, gente llamada a ser líder en cada uno de sus procesos.

Gana la empresa porque con personas altamente capacitadas puede arriesgarse en negocios importantes y sabe que su marca progresará y será reconocida porque cuenta con personal altamente idóneo y capaz.

Pero, también gana la persona, se enriquece de conocimientos y desarrolla actitudes y aptitudes superiores que lo van convirtiendo en una persona valorada no sólo al interior de la empresa sino también por fuera, con los clientes o proveedores e incluso por la misma familia y amigos.

La persona que asume la capacitación como una oportunidad crea valor alrededor de sí mismo, desarrolla habilidades que los vuelven apetecible por otras organizaciones y por la misma empresa donde labora.

Gana la persona porque puede ver que sus activos intelectuales se incrementan, que sus habilidades de trabajo son requeridas cada vez con más frecuencia en distintas áreas, gana la persona que descubre que a medida que integra nuevos conocimientos y habilidades se vuelve multifacético, capaz de desempeñarse con éxito en diversos puntos de la organización.

La oportunidad está ahí, es preciso tomarla y descubrir que las empresas la conforman personas que han recorrido un camino de superación y de lucha, de esfuerzo y sacrificio, nada es fácil, hemos escuchado y quizá conocemos historias de personas que iniciaron en las organizaciones en cargos operativos y llegaron a ser presidentes de la misma, pero también casos de personas que ingresaron en un cargo operativo y la jubilación los sorprendió en el mismo cargo. En síntesis, la capacitación es un esfuerzo que realiza la empresa para construir mejores colaboradores, pero sobre todo mejores seres humanos.

Existe en las organizaciones una tendencia a medir el impacto de los procesos clave, de modo que ello permita a la alta dirección saber cómo se están haciendo las cosas y proponer soluciones en caso que algo no marche bien. Justamente, el proceso de capacitación del personal, es el que más debe medirse para saber cuáles fueron los alcances logrados.

Muchos investigadores se han dedicado a buscar la mejor forma de medir el impacto de la capacitación. Uno de ellos, (Donald 1975), desarrolló un modelo que consta de cuatro etapas.

1. La primera es la reacción, es decir, evaluar si la capacitación gustó o no gustó a los capacitados. Kirkpatrick llama a este paso "evaluación de servicio".
2. Una segunda etapa es la evaluación del conocimiento adquirido, tomando exámenes a los capacitados.
3. La tercera es la aplicación de lo aprendido, para lo cual se cuenta con la observación de grupos experimentales y grupos de control.
4. Finalmente, la cuarta etapa es la medición de resultados, identificando qué aspectos del proceso de aprendizaje impactan en los resultados de la organización.

Cuadro 1: Modelo de Donald Kirkpatrick sobre el impacto de la capacitación.

El método propuesto por Kirkpatrick es similar a la tercera etapa: utilizar grupos de control para analizar los resultados obtenidos que están relacionados con el proceso de aprendizaje.

Por su parte, el investigador (Jack 2000) también trabaja con los cuatro niveles de Kirkpatrick, pero propone un quinto nivel que consiste en medir el retorno sobre la inversión (ROI). Su metodología parte de las cifras de la inversión en capacitación. Tras establecer los resultados plantea fórmulas matemáticas para medir el impacto de esa inversión. Este proceso se emplea mucho en la actualidad.

¿Cómo se mide el impacto? (Soto, Valenzuela et al. 2003)

1.2.2- Principales acciones del impacto del trabajo de los diplomados en dirección y gestión empresarial en la provincia.

Las mismas han sido dirigidas a los aspectos siguientes:

1. Mejora de la gestión del mantenimiento y su influencia en el tiempo perdido industrial.
2. Mejora de los contratos económicos en la empresa azucarera Villa Clara.
3. Mejorar los resultados en la UEB Tecno azúcar a partir de la reestructuración del grupo azucarero AZCUBA.
4. Mejora en el diseño, implementación y validación del sistema de pago en la UEB Villa Clara de la empresa de servicios a la agroindustria azucarera.

5. Mejoras en el tratamiento de los residuales en la UEB "Heriberto Duquesne" del municipio Remedios".
6. Evaluación del proyecto de azúcar orgánico y su impacto en el desarrollo local en la UEB "Carlos Baliño" de la provincia Villa Clara.
7. Estrategias de los proyectos de desarrollo cañero en un grupo de APA en la provincia "José María Pérez", "Quintín Banderas", entre otras
8. Impactos del proceso inversionista en la UEB "9 de abril" de Sagua la Grande.
9. Impacto de la mejora del sistema energético del UEB de producción de azúcar "Panchito Gómez Toro".
10. Estrategia para la mejora de la producción y comercialización de miel urea bagacillo en la UEB atención a productores" Abel Santamaría".
11. Impactos del proceso de diversificación en la UEB "Chiquitico Fabregat".
12. Impactos en la mejora del sistema de inocuidad en las producciones fundamentales (de azúcar crudo Base 96, refino y azúcar ecológica).

1.3- Etapas de análisis para el impacto antes, durante y después.

La evaluación del impacto de la capacitación es un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa de estudios, relacionándolo con las metas propuestas y los recursos movilizadas, también puede decirse que es un proceso de identificación, recolección e interpretación de informaciones útiles para tomar decisiones relacionadas con la gestión de programas de capacitación.

Es recomendable al realizar la evaluación no restringirse únicamente al cumplimiento de los objetivos previstos, ya que pueden aparecer hechos extraordinarios que pueden enriquecer los resultados o impactos del programa de estudio en la sociedad, en la empresa o en el propio individuo.

Las evaluaciones del impacto de la capacitación pueden ser más o menos experimentales en dependencia de la objetividad con que se ejecuten, la independencia del grupo evaluador respecto al ejecutor del programa, de los instrumentos de medición utilizados y de los individuos y entidades que aporten información.

Cuando nos referimos a la evaluación del impacto de la capacitación nos referimos a un sistema de indicadores sintéticos y universales que incluye efectos socioeconómicos cuantitativos y cualitativos de los recursos laborales, por tanto no excluye, sino presupone al resto de las formas evaluativas y se caracteriza por:

- Ser general y sintética.
- Abarca diversas esferas del conocimiento.
- Los efectos pueden constatarse por usuarios y por el entorno.
- Se sirve de un sistema de indicadores que presupone el uso del resto de las formas evaluativas.
- Se debe considerar los efectos positivos deseados.

Por definición **la medición del impacto de la capacitación tiene una trascendencia económico-social y representa una consecuencia diferida en el tiempo y extrapolada al entorno**, por lo que cualquier modelo que sea adoptado cumple los siguientes objetivos:

- Medir las transformaciones experimentadas en la empresa y en el entorno.
 - Unidad de intereses entre evaluadores y la sociedad.
 - Ser evaluado por los participantes en la capacitación.
 - Enfoque de sistema, diseñado para obtener los mejores resultados.
 - Enfoque metodológico, integrador, dinámico y perfeccionador.
 - Aportes al desarrollo social y económico.
 - Se involucra en la transformación del hombre y los cambios en el comportamiento humano, profesional y laboral.
 - Tiene carácter de diagnóstico y de pronóstico.
 - Para que las evaluaciones sean verdaderamente objetivas es necesario que aporten información relacionada c
1. Cambios de actitud.
 2. Cambios psicosociales.
 3. Autoestima.
 4. Posibilidades de empleo (afianzamiento o promoción).
 5. Desempeño favorable en el plano individual y colectivo.
- Mejora en los sistemas de gestión en los que participa el capacitado:
1. Clima y ambiente laboral.
 2. Resultados económicos.
 3. Eficiencia y eficacia.
 4. Planificación y control.
 5. Comunicación.
 6. Gestión del conocimiento.

- Implicación de la institución docente y de la institución del capacitado en la búsqueda de mejoras mediante el trabajo de capacitación, consultorías, asesorías, diagnósticos, investigación.

En anteriores momentos, la idea de medición de impacto de la capacitación se asociaba únicamente al levantamiento de indicadores cuantitativos, lo cual a su vez limitaba su uso por lo difícil de poder aislar que elementos del proceso educativo se relacionaba directamente con un resultado productivo, hoy la tendencia es abarcar además elementos cualitativos que se puedan asociar al desempeño del individuo y de su organización e incluso valorar cuestiones relacionadas con el entorno donde se desarrollan las entidades.

La utilidad fundamental de cualquier proceso de evaluación del impacto de la capacitación es fortalecer los nexos entre los programas de capacitación y el desempeño del personal capacitado.

La realización de este proceso es factible como retroalimentación del proceso docente en todas las etapas de su desarrollo desde la determinación de las necesidades de capacitación, la evaluación de los programas de estudio, el estudio prospectivo del potencial de dirección de los cuadros y reservas, la realización de otras acciones docentes o de asesoría, el fortalecimiento de programas e instituciones docentes.

1.3.1- El proceso de evaluación del impacto de la capacitación.

Este proceso se desarrollará en 3 etapas:

- Antes del inicio de la ejecución del proceso docente vinculado al proceso de determinación de las necesidades de capacitación, matrículas, ajustes de los programas de estudio e incluso la realización de pruebas de diagnóstico.
- Durante la ejecución del proceso docente, comprobar hasta qué punto el programa de estudio cumple con las expectativas del alumno y en comprobar el nivel de asimilación de los contenidos recibidos.
- Posterior a recibir el curso se evalúan los resultados obtenidos en su desempeño, lo cual en el caso de los jefes se puede relacionar con los resultados del colectivo que dirige, tratando por todos los medios de separar, que elementos relacionados con la capacitación, influyeron en obtención de resultados.



Figura 1: Esquema de la metodología para medir el impacto de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, mediante este proceso se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

1.3.1.1- Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación.

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Normas de evaluación:

1. Examen anterior al curso
2. Empleados capacitados
3. Examen posterior al curso
4. Transferencia al puesto
5. Seguimiento

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con Kirkpatrick, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación. (Este nivel no es aplicado estrictamente por el modelo de (Donald 1975).

1.3.1.1.1- Reacción

Los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación, es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse sólo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc.

Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

1.3.1.1.2- Aprendizaje

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades. (Donald 1975) define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho más difícil y lleva más tiempo que la de reacción.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes.

Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, test, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

1.3.1.1.3- Comportamiento

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querer cambiar (mejorar).
- Reconocer las propias debilidades o fallas.
- Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales.
- Establecer un clima para la transferencia.

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto. Kirkpatrick dice que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz. Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. No debemos olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla.

Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

1.3.1.1.4- Resultados

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc. No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

Se puede afirmar que los resultados de una acción de capacitación podrán ser medidos con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

En este punto también podemos incluir el modelo de benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- Planear.
- Hacer.
- Comprobar.
- Actuar.

1.3.1.1.5- Retorno de la inversión:

Existen tres tipos de evaluación de la capacitación, para determinar la tasa de costo/beneficio del programa:

- a) Juicios de los participantes. Ayudan a determinar los puntos de insatisfacción.
- b) Análisis detallado de los puntos fuertes/débiles. Reflexiona sobre el contenido de la actividad en relación con las expectativas.
- c) Aplicación en el lugar de trabajo. Ubica los conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana en el lugar de trabajo.

1.3.2- Etapas o pasos del proceso evaluativo por niveles.

La evaluación es importante realizarla en tres niveles:

1) Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado.
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

2) Evaluación a nivel de los recursos humanos

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

3) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento.
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

1.4- Los cuadros en la Empresa Azucarera/AZCUBA: valor e importancia para el fortalecimiento de la economía cubana.

1.4.1- Cuadro organizacional de dirección.

(Kioskea 2014) Un proyecto debe formar parte de los objetivos generales de una empresa, ya que generalmente moviliza personal por un largo período de tiempo. Este es el motivo por el cuál una organización debe determinar sus intenciones a mediano plazo (de uno a tres años) incluso antes de comenzar con un proyecto.

Así, el cuadro organizacional de la dirección tiene como objetivo proveer una estrategia posible de manera que se pueda tener una idea aproximada de la interrelación de los objetivos principales en el tiempo. De esta manera, es posible definir prioridades en términos de las realizaciones de los objetivos y visualizar las ambiciones de la organización. El cuadro de dirección, en el caso de grandes estructuras, puede convertirse en *Cuadro de Organización Estratégica* (a veces, *Cuadro de Organización General*), combinando diferentes cuadros de dirección.

El cuadro de dirección es creado por un Comité de Administración (o Comité Estratégico), y combina representantes de la administración general de la organización. Por lo tanto, el Comité Administrativo representa la administración general de la compañía para todos los proyectos (de Estado 1999).

Sin embargo, la introducción de un cuadro organizativo de la dirección no garantiza que se lleve a cabo el trabajo previsto. De hecho, el término "proyecto" incluye en su significado la idea de intención, lo que implica viabilidad, que es una de las etapas intermedias entre la creación del cuadro organizativo de la dirección y el inicio del proyecto.

Se deben recordar siempre las palabras del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz (Ruz 2010): "La educación de los cuadros será la tarea más importante que los partidos revolucionarios deberán dominar. No habrá jamás soluciones fáciles, el rigor y la exigencia tendrán que prevalecer..."

Siempre que se trate el tema de política de cuadros, es necesario referirse a la definición de cuadro de Ernesto Guevara, cuando en "El cuadro, columna vertebral de la Revolución" relaciona que "... a esta altura podemos preguntarnos, ¿qué es un cuadro? (de Ministros) Debemos decir que, un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina...." "el cuadro es la columna vertebral de la Revolución..."(Che. 1962)

El modelo para los cuadros cubanos es el Che, y al respecto Fidel planteaba: "Si hace falta un paradigma, si hace falta un modelo, si hace falta un ejemplo a imitar para llegar a esos tan elevados objetivos, son imprescindibles hombres como el Che, hombres y mujeres que lo imiten, que sean como él y se comporten como él en el cumplimiento del deber, en cada cosa, en cada detalle, en cada actividad, en su espíritu de trabajo; en su hábito de enseñar y educar con el ejemplo; en el espíritu de ser el primero en todo, el primer voluntario para las tareas más difíciles, las más duras, las más abnegadas; el individuo que se entrega en cuerpo y alma a una causa, el individuo que se entrega en cuerpo y alma a los demás, el individuo verdaderamente solidario, el individuo que no abandona jamás a un compañero, el individuo austero; el individuo sin una sola mancha, sin una sola contradicción entre lo que hace y lo que dice, entre lo que practica y lo que proclama, el hombre de acción y de pensamiento que simboliza el Che."(Ruz. 1987).

El Comandante en Jefe en reiteradas ocasiones ha planteado al pueblo y al mundo, la importancia y necesidad que existe en aumentar el caudal de conocimientos en Cuba, para así poder convertirlo, en el menor tiempo posible, en el país más culto del mundo; tarea que sería imposible si no se estableciera un grupo de estrategias que posibilitaran la elevación de la cultura de la población.

Por su parte, el dirigente es el máximo responsable de la preparación y superación de sus subordinados. Debe ser un educador, preocupado no solo de transmitir sus conocimientos y habilidades, sino de articular un programa permanente para la capacitación de estos.

La capacitación a los cuadros constituye una actividad vital para elevar los resultados de su gestión empresarial. El Estado cubano no ha escatimado esfuerzos y se ha empeñado a lo largo de los años en realizar una intensa labor en este campo. Casi desde el triunfo de la Revolución se comenzó a desarrollar un sistema de preparación y superación de cuadros a un elevado costo en tiempo, medios y recursos financieros.

El proceso de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que ocupa el lugar rector en el sistema de formación de cuadros, pues moviliza al sistema de trabajo con los cuadros y garantiza su cualidad resultante: la ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, de la persona con más capacidad, mayor preparación y mejores condiciones para desempeñarlo. Así, la dirección del proceso de preparación y superación es toda la actividad de orientación que realizan los cuadros de cada nivel directivo u órgano estructural, en el cumplimiento de una función de dirección (la formación del personal) específicamente, cuando ejercen las funciones dirigentes sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y las reservas: cuando lo planifican, coordinan, organizan y, fundamentalmente, cuando ellos mismos, de manera personal, lo orientan, ejecutan y controlan (Martínez Mollineda C 2010).

De gran importancia y significado es que los cuadros sean idóneos, y utilicen, en el cumplimiento de sus funciones de trabajo, los conocimientos más novedosos y los métodos de dirección más actuales, para poder desempeñar con mayor eficacia las actividades que dirigen, y poder transmitir a sus reservas sus mejores experiencias y conocimientos en la labor que realizan.

A inicios de enero de 1959, Cuba asumió un reto sumamente necesario y básico, la formación de cuadros de dirección capaces, en primera instancia, de defender las incipientes conquistas de la Revolución y conducir las primeras organizaciones e instituciones revolucionarias. (Alfonso. 2012)

1.4.2- Principios del proceso de preparación y superación de los cuadros.

Los mismos se muestran a continuación:

- La preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y el Gobierno cubanos.
- La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros 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 el Gobierno.

- El jefe de cada organismo de administración del Estado, consejo de administración provincial o entidad, es el máximo responsable de la preparación y la superación de su colectivo; debe responder por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución. El principal formador y entrenador de cuadros es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.
- Cada cuadro es responsable de su preparación y de su superación. Es deber de cada dirigente estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo cuadro debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.
- La preparación y la superación de los cuadros debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de estos y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo de cada organismo, territorio o entidad.

1.4.3- La agroindustria azucarera en la economía cubana.

(González-Corzo 2015) Después de la Segunda Guerra Mundial, la producción y exportación de azúcar y subproductos ocupó lugares relevantes en los valores productivos totales de Cuba y el rubro (azúcar) representó durante muchos años el producto más importante en la generación de fondos exportables. Antes de la Revolución Cubana, la agricultura cañera controlaba unas 200 mil caballerías; alrededor del 75% pertenecía a los centrales azucareros. Históricamente los rendimientos agrícolas fueron bajos sobre la base de una agricultura extensiva.

Entre 1947 y 1957 se cortaban por zafra alrededor de 90 mil caballerías y la caña quedada oscilaba entre 25-30 mil caballerías aproximadamente, la que se mantenía en reserva de acuerdo con el comportamiento de los precios en el mercado azucarero.

Las exportaciones cubanas de azúcar y subproductos representaban más del 75% del valor total exportado del país. Anualmente Cuba exportaba entre 2.9 a 3 millones de toneladas de azúcar a los Estados Unidos, lo cual representaba el 55% del volumen total de azúcar exportado.

Desde la Revolución de 1959 se trazó una estrategia de diversificación de la agricultura. Entre los objetivos fundamentales se encontraban reducir la dependencia de un solo producto (azúcar),

sustituir importaciones de productos alimenticios que se podían producir bajo condiciones ventajosas, y lograr la diversificación de las exportaciones.

En 1960, Cuba realizó la última exportación de azúcar a los Estados Unidos. A partir de ese momento, los Estados Unidos suspendieron la cuota azucarera cubana, convirtiéndose esta en una de las primeras sanciones económicas aplicadas contra la economía cubana. Esta decisión acentuó la política de diversificación; se decide reducir las áreas sembradas de caña de azúcar y la producción azucarera. Es cuando la antigua Unión Soviética (URSS) y demás países ex-socialistas de Europa del Este decidieron adquirir el azúcar cubano. A partir de ese instante se dispone de un mercado seguro y creciente, y una fuente de suministro de insumos fundamentales para garantizar el cierre del ciclo productivo y de precios preferenciales a largo plazo. El precio del azúcar se utilizó como un elemento de equilibrio para evitar el deterioro de la relación de intercambio ante la subida de los precios de los insumos, materias primas, alimentos, maquinarias, equipos, y combustible importados de los países socialistas.

Estos hechos contribuyeron a considerar y decidir que la vía inicial del desarrollo económico se podía sustentar en la agroindustria azucarera. Lo anterior conllevó la prolongación de la elevada dependencia de un solo producto (en este caso, el azúcar). Entre otros factores que también apoyaron dicha decisión se destacaron las condiciones naturales favorables para el cultivo de la caña de azúcar, la existencia de una gran experiencia y tradición en el cultivo y la producción azucarera, y la concentración de las principales capacidades industriales instaladas en el país y las mayores inversiones en la industria azucarera, la cual contaba con 161 centrales en 1959. La producción azucarera registró importantes crecimientos.

Los rendimientos agrícolas se duplicaron, desempeñando un papel significativo el aseguramiento de los insumos productivos agrícolas e industriales y toda una serie de medidas que estimularon a los productores desde 1962 hasta el principio de la década de los noventa. Con vistas a cubrir demandas de los países del Bloque Socialista, a finales de la década de los sesenta se realizaron grandes esfuerzos inversionistas para lograr una producción de 10 millones de toneladas de azúcar en 1970. El volumen de producción proyectado no se alcanzó, pero se logró, hasta el presente, el mayor nivel de producción de azúcar alcanzado en un año. A esta producción se le proporcionó el más alto nivel de prioridad, afectando el desarrollo de otras actividades económicas del país. Las ventajas económicas y naturales ya señaladas para la producción de azúcar favorecieron la continuidad de la deformación de la estructura económica del país.

Resulta importante el efecto multiplicador de la agroindustria azucarera para la economía cubana, particularmente para el sector industrial. A finales de la década de los ochenta y principio de los noventa, esta agroindustria aportaba el 14% de la producción mecánica del país. Por otro lado,

demandaba producciones de la industria mecánica con destino a la agroindustria en un 20%. De igual forma demandaba un 13% de la industria básica (química, electrónica, otras), un 28% de la industria ligera, y también como industria generadora de energía eléctrica a partir del bagazo.

La agroindustria proporcionó empleo a más de 400 mil trabajadores, representando el 12% de la fuerza laboral ocupada del país. Además, ha constituido y constituye a través del azúcar, el garante financiero para la economía en su conjunto.

La desintegración del campo socialista a principio de 1990 resultó en la pérdida de un mercado seguro por lo que Cuba sufrió un impacto negativo en los niveles de ingresos por exportación, afectando la capacidad financiera del país. La agroindustria se vio particularmente afectada debido a la falta de aseguramientos fundamentales sobre los cuales se sustentaba este sector (procedentes en su mayoría de los países ex-socialistas). Como consecuencia, la economía cubana enfrentó la necesidad de comercializar el azúcar en el mercado libre fuera de los mercados preferenciales.

Al desaparecer el sistema económico en el cual la economía cubana se encontraba insertada, se perdieron las posibilidades de financiamiento y se inició la búsqueda de recursos financieros externos. Esta búsqueda, sin embargo, ha sido limitada por las condiciones de bloqueo económico a que se encuentra sometida la economía cubana. Ante este nuevo escenario, las inversiones en el sector agroindustrial cañero se redujeron sustancialmente, favoreciendo un proceso de descapitalización del sistema agroindustrial.

La drástica reducción de la disponibilidad de recursos para cubrir las necesidades básicas de la agroindustria, la falta de estímulos a los productores, particularmente al productor agrícola, y la no prioridad del sector en la década de los noventa, tuvieron repercusiones desfavorables en la producción agrícola, en los rendimientos, y en la producción de azúcar y otros derivados.

A pesar de la compleja situación por la que transitó y de la que aún no se recupera la agroindustria cañera, lo anterior conllevó a que el sector agroindustrial cañero perdiera protagonismo en cuanto al mayor generador de bienes exportables, como elemento garante para la obtención de créditos para la economía nacional y su amplio efecto multiplicador en la economía cubana. Hasta el presente, a pesar de las grandes dificultades productivas que enfrenta el sector, no se avizora ninguna otra actividad o sector económico que pueda desempeñar dicho papel protagónico con la amplitud señalada.

Con vista a la zafra 1995-1996 se inició un proceso de búsqueda de apoyo financiero externo para la producción de caña de azúcar a través de pre-financiamientos por territorios o provincias. Los financistas externos participaban en un 25% de las ganancias de venta de azúcar adicional producidas en cada año, tomando como base el nivel de producción de los últimos dos años. Estos financiamientos se realizaron sobre la base de una tasa de interés entre 12 y 13%, a pagar en

períodos cortos de 18 meses el crédito inicial y el resto a 12 meses. Los financiamientos externos logrados durante este período permitieron la compra de insumos básicos particularmente para la actividad agrícola. Al financista externo se le brindaba la primera opción de los suministros de los insumos necesarios a precios competitivos.

El capital recibido ascendió aproximadamente a 130 millones de dólares (USD) para las actividades agrícolas y unos 160 millones de USD para la actividad industrial y el transporte. Nueve de las 13 provincias se vieron beneficiadas con este financiamiento y durante 1996-97 se obtuvieron unos 330 millones de USD con igual destino.

Lo anterior posibilitó incrementos en la producción azucarera durante la zafra 1995-96 y en cierta medida en la zafra 1996-97. La falta de solución de los problemas esenciales en la fase de la producción de caña de azúcar, los factores climatológicos, la no suficiente estimulación al productor, la llegada no oportuna de los insumos y factores organizativos en la utilización del financiamiento, motivaron que el apoyo financiero finalizara.

1.4.4- Posibles contribuciones de la caña de azúcar.

La caña de azúcar es una materia prima con excelentes condiciones para captar y almacenar la energía solar, y a partir de ella generar importantes cantidades de electricidad. Representa la mayor cantidad de biomasa en relación a otros cultivos. Por otro lado, permite producir azúcar con destino al consumo humano y otros alimentos con destino a la producción animal. Así como también se puede obtener alcohol (etanol) para sustituir parcial o totalmente la gasolina y el diésel empleado en el transporte, la maquinaria agrícola y en otros usos en la producción industrial y los servicios, así como gas metano.

Adicionalmente, la caña permite obtener decenas de derivados de alto valor agregado. Se ha comprobado que las plantaciones de caña actúan como áreas absorbentes, las cuales, mediante reacciones químicas, absorben el dióxido de carbono (CO₂) del aire y lo expulsan en forma de oxígeno. Se calcula que en un año una hectárea de caña de azúcar puede absorber más de 60 toneladas de CO₂ y producir 40 toneladas de oxígeno puro, dando lugar al llamado efecto bosque. Este es capaz de crear el equilibrio necesario entre las emisiones de CO₂ durante el proceso de producción agroindustrial cañera.

Según los especialistas, esto no sólo compensa, sino que además contribuye positivamente al balance, mejorando y conservando el medio ambiente. Son pocas las plantas que tienen las cualidades que posee la caña de azúcar, tanto comerciales como de mejoramiento del medio ambiente.

La agroindustria de la caña de azúcar puede y debe ayudar a afrontar en un futuro inmediato tres importantes desafíos que hoy enfrenta la humanidad: la producción de alimentos, el déficit energético, y la preservación del medio ambiente.

La agroindustria cañera puede producir energía eléctrica, alcohol (biocombustible, materia prima), azúcar, mieles finales (destino consumo animal y otras producciones), alimento animal, biogás y múltiples derivados, con alto valor agregado. Dadas las posibilidades señaladas anteriormente, esta agroindustria encierra una importancia estratégica para la economía cubana, además desempeña un importante papel en la generación de fondos exportables y en la sustitución de importaciones.

El actual y futuro escenario económico mundial se proyecta sobre un sostenido aumento del precio del petróleo, y la fuerte dependencia de la economía mundial del petróleo crea condiciones para la búsqueda de alternativas basadas en fuentes renovables y no contaminantes.

De ese modo, la caña de azúcar ocupa un lugar destacado para el desarrollo de la bioenergía en busca de la sostenibilidad y la protección del medio ambiente.

La cadena agro-productiva territorial conformada por las plantaciones cañeras, la cosecha y la transportación, el central azucarero, la destilería, puede ser considerada en la actualidad como el sistema energético de la caña de azúcar. Algunos lo llaman los nuevos pozos de petróleo. Este sistema productivo en los últimos años (en el contexto de los grandes productores mundiales), se ha orientado hacia la búsqueda y adquisición de tecnología para mejorar su eficiencia y los rendimientos agrícolas por hectárea (ha): las máquinas cosechadoras de alto rendimiento, los mejores equipos de transporte y la modernización de la industria procesadora, con vistas a mejorar los rendimientos industriales en la obtención de azúcar, los balances térmicos; para mejorar los volúmenes de bagazo como combustible, para producir más generación de vapor y producir más etanol, energía eléctrica y aprovechar integralmente otros residuales (vinaza), desarrollando sistemas compatibles con el medio ambiente.

La economía cubana se encuentra insertada y relacionada con la economía mundial, por lo que no se encuentra distante de estas realidades. Además, la necesidad de transformar la matriz energética cubana y de reducir lo máximo posible la petrodependencia, o la dependencia a los combustibles fósiles, requiere de importantes reflexiones en cuanto al tema de la energía y la diversidad de fuentes de suministro.

La agroindustria de la caña constituye una realidad objetiva y autóctona, que sin duda ayudará a la solución del problema energético actual y futuro, consolidándose como una solución definitiva y no transitoria. La cogeneración de energía eléctrica, a partir de la quema del bagazo (residuos de la molido), se encuentra entre una de las ventajas más importantes que posee la agroindustria de la caña de azúcar, ante la crisis energética y la necesidad de cambiar la matriz energética cubana. Esta

cogeneración proporciona beneficios económicos importantes, tales como la reducción de los costos de producción del azúcar, el etanol, hace auto sostenible el proceso industrial y permite crear excedentes que pueden ser vendidos a la red nacional eléctrica.

Además, se reduce o elimina la dependencia a los combustibles fósiles; se descentraliza la fuente de generación y se localiza de forma territorial, lo cual contribuye al ahorro de costos y gastos de transportación en el suministro de combustible fósil y a la reducción de pérdidas en la transmisión y distribución, por ese carácter territorial de la fuente de suministro.

A lo antes abordado se le añaden beneficios sociales, como la generación de empleos, la garantía del suministro de electricidad a las comunidades cercanas, y el sustentamiento y la promoción de otras actividades industriales y de servicios territoriales. La cogeneración de energía eléctrica, a partir de la quema del bagazo, también conlleva beneficios ambientales como las bajas emisiones de CO₂, comparadas con los combustibles fósiles, lo cual resulta compensado finalmente con des emisión a partir del efecto bosque de las plantaciones de caña de azúcar.

La evolución histórico-económico-social de la agroindustria de la caña de azúcar ha permitido crear una cultura para la economía cubana sustentada en una base sólida de conocimiento técnico-económico. Ella constituye una valiosa fuente que contribuye al desarrollo de una economía apoyada en el conocimiento tecnológico trasladado de generación en generación y fortalecido por los resultados científico-técnicos.

Dentro del contexto de la economía cubana, esta potencialidad no la poseen otros sectores productivos hasta el presente. La infraestructura de la agroindustria cañera y su impacto económico-social-territorial constituyen factores de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de la economía cubana.

1.4.5- Potencialidades económicas de la agroindustria azucarera cubana.

Se aprecia que la agroindustria de la caña de azúcar encierra para la economía cubana una potencialidad económica anual inmediata, la cual puede proporcionar ingresos brutos por más de cuatro millones de USD anuales, considerando beneficios indirectos por la sustitución del consumo de combustible fósil: por la vía de la generación de energía. Existen otros ahorros por la sustitución de gasolina y diésel, por la mezcla con etanol o sustitución, con el correspondiente beneficio por la disminución de la contaminación ambiental. A lo anterior habría que añadir que los derivados contribuirían a incrementar los ingresos esperados por la agroindustria cañera.

Las potencialidades estimadas en la generación de energía eléctrica por parte de la agroindustria azucarera cubana pueden cubrir alrededor del 38.0% del consumo actual. Esta proporción pudiera ser superior con una mayor ampliación de capacidades agrícolas e industriales y mejoras tecnológicas. Al cierre de 2011, las exportaciones de los productos de la agroindustria cañera

representaron el 6.4% de las exportaciones totales de la economía cubana. Tomando en consideración el potencial anteriormente calculado, sólo por la vía de las exportaciones (2,650 millones de dólares), sin considerar el efecto de sustitución de importaciones, aquellas pudieran llegar a ocupar cerca del 30% de las exportaciones totales.

La agroindustria de la caña de azúcar en Cuba ha iniciado un importante proceso de recuperación y se proyecta continuar en ese sentido. Ha iniciado desde 2010-2011 el incremento de las áreas cañeras. A finales de 2012, el área destinada a caña se encontraba en unas 750 mil ha y continúa creciendo (se aspira llegar al millón de hectáreas). Los rendimientos agrícolas están en un franco proceso de recuperación, y al cierre de la zafra 2011-2012 se encontraban en 42 t/ha.

La disponibilidad de caña para la zafra 2012-2013 se encontraba por encima de los 18 millones de toneladas de caña, que podrían proporcionar un volumen de dos millones de toneladas de azúcar crudo base 96. En la zafra 2012-2013 trabajaron 49 centrales azucareros de los 61 que dispone actualmente el país. Los resultados finales no han sido los esperados y solo se alcanzó 1.54 millones de toneladas de azúcar crudo debido a problemas organizativos, paradas reiteradas en el proceso continuo de la industria, por problemas en la transportación, roturas de las máquinas cosechadoras, el sistema de cosecha en su conjunto y roturas en la industria. Para lograr la competitividad necesaria, la agroindustria requiere la modernización a lo largo de la cadena productiva el cual demanda inversiones sustanciales.

A la vez, se ha comenzado un tenue proceso inversionista con la compra de tractores, máquinas y sistemas de cosecha procedentes de Brasil. También, se ha iniciado la modernización de la industria procesadora, se están rehabilitando centrales azucareros que han estado paralizados durante cuatro zafas seguidas, se han contratado cinco y se están construyendo dos plantas bioeléctricas bagaceras generadoras de electricidad.

Se ha dado inicio a la participación de la inversión extranjera en la agroindustria con la contratación en administración del central “5 de septiembre” en la provincia de Cienfuegos con la firma brasilera Odebrecht. Aquí se ha dado prioridad al proceso recuperativo de la fase agrícola destinado alrededor del 60% del capital invertido en dicho central azucarero.

1.5- Conclusiones Parciales

- 1- El impacto de la capacitación es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.
- 2- **El proceso de evaluación del impacto de la capacitación se desarrollará en 3 etapas:** antes del inicio de la ejecución del proceso docente, durante la ejecución del proceso docente y posterior a recibir el curso.
- 3- El cuadro organizacional de la dirección tiene como objetivo proveer una estrategia posible de manera que se pueda tener una idea aproximada de la interrelación de los objetivos principales en el tiempo. De esta manera, es posible definir prioridades en términos de las realizaciones de los objetivos y visualizar las ambiciones de la organización.
- 4- La evolución histórico-económico-social de la agroindustria de la caña de azúcar ha permitido crear una cultura para la economía cubana sustentada en una base sólida de conocimiento técnico-económico.
- 5- La necesidad de profundizar en los resultados de los diplomados en Dirección y Gestión Empresarial que actualmente se lleva a cabo en la provincia de Villa Clara, donde parte de su alumnado son directivos de la Empresa Azucarera nos conmina a la realización de un diagnóstico sobre las características de los cuadros de este sector para profundizar en el impacto que ha resultado en ello el aprendizaje teórico-práctico del diplomado.

Capítulo II: Estudio diagnóstico de los cuadros de la Empresa Azucarera que han cursado el diplomado en dirección y gestión empresarial.

2.1- Introducción

En el sistema económico actual, la competitividad juega un papel preponderante para el desarrollo de las empresas. Esto implica estar a la vanguardia en los procesos productivos, financieros y administrativos. Igualmente contar con un capital humano idóneo.

Si bien existen diferentes maneras o procedimientos para lograr ser cada vez mejores en un mercado altamente competitivo, es conveniente conocer y aplicar el concepto de “diagnóstico organizacional”, el cual busca conocer las potencialidades y limitaciones de la empresa en el presente e identificar las estrategias a implementar con el fin de apuntar al desarrollo de la organización. Por tal razón, el presente capítulo tiene como objetivo determinar los problemas más significativos existentes de los cuadros en la Empresa Azucarera de Villa Clara que han cursado el diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, a partir de la utilización del software MINITAB y de herramientas tales como el diagrama de Causa y Efecto y así como la proposición de medidas para el mejoramiento del programa de impartición.

2.2- Diagnóstico general de los cuadros.

(Raineri and Martínez 1997) El origen etimológico del término diagnóstico proviene del griego "diagnosis", que significa "conocimiento". Mientras que la palabra organización procede del griego "organon" que significa instrumento, herramienta, útil o proceso.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segunda. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

2.2.1- Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional.

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional

para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. Se manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
3. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
4. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que se realicen.

2.2.2- Perspectivas del diagnóstico organizacional.

(Meza and Carballada 2009) El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional.
- Diagnóstico cultural.

2.2.2.1- Diagnóstico funcional:

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas:

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- Análisis de transmisión de mensajes. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- El análisis de experiencias críticas de comunicación. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- Análisis de redes de comunicación. Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

2.2.2.2- Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretivista

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.

- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico. Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.

- Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario (Distancia. 2014)

Comparación entre la metodología cualitativa y cuantitativa	
Cualitativa	Cuantitativa
• Aboga por el uso de métodos cualitativos. • Observación natural no controlada. • Subjetivo. • Fundamentada, orientada al descubrimiento y descriptiva. • Orientada al proceso. • Información válida, real y profunda. • No generalizable. • Holística.	• Aboga por el uso de métodos cuantitativos. • Medición obstruccionista y controlada. • Objetiva. • No fundamentada, orientada a la verificación, explicatoria. • Orientada al resultado. • Fiable y replicable. • Generalizable. • Particularista.

Figura 2: Comparación entre la metodología cualitativa y cuantitativa.

Fuente: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (s.f.)(Distancia. 2014).

2.2.1- DOFA, análisis y estrategia (Ponce Talancón 2007).

Análisis interno y externo		Análisis interno	
Análisis DOFA		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Análisis externo	Oportunidades (O)	Estrategias F- O Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias D - O Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
	Amenazas (A)	Estrategias F- A Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias D - A Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Figura 3: Análisis interno y externo.

Fuente: (Camisaza, Guerrero et al. 2012)

Esta herramienta se basa en el análisis interno y externo de las condiciones que rodean el desarrollo de una empresa y desde su implementación hasta la consolidación del plan de acción. Es decir, una de las técnicas de mayor versatilidad y que para mejorar su eficiencia se puede combinar con otras técnicas, especialmente en la etapa de recolección de la información.

De acuerdo a lo anterior, Camisaza y cols (2012) señalan que: La DOFA es una técnica de análisis organizacional, que se apoya en el estudio de distintos datos de la empresa, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio. Lo que facilita la toma de decisiones dependiendo de los resultados obtenidos. Los autores afirman que la aplicación de esta técnica es muy sencilla y está determinada por la configuración de la matriz que se presenta, lo que facilita el respectivo análisis. Por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, actores, entre otros).

2.2.2- Ventajas y desventajas del diagnóstico

Dentro de la de aplicación de un diagnóstico organizacional es conveniente tener presente que todo proceso tiene ventajas y desventajas, dependiendo de lo que se quiere lograr. La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (s.f.) (Distancia. 1991) menciona algunas:

Ventajas:

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.

- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es la manera más eficiente y eficaz para manejar los recursos, cumplir y encontrar los problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fije el nuevo rumbo, los objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras técnicas para crear enfoques particulares más eficientes.

Desventajas:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser sesgado.

2.2.3-Etapas del diagnóstico organizacional.



Figura 4: Etapas del diagnóstico organizacional.(Distancia. 2014)

Fuente: SENA.

1. Recolección y organización de la información

Para el caso del diagnóstico existen dos tipos de información que se pueden recolectar y que van dando pautas para ir identificando las necesidades o problemas que se estén presentando en la empresa. Una de ellas es la información primaria y tiene relación con los datos que se consiguen

directamente con la gente a través de técnicas y métodos que se utilizan para describir el sistema organizacional.

La otra es la información secundaria, es decir, los datos adquiridos a través de documentos, libros, entidades gubernamentales o investigaciones, que ayudan a entender el contexto y el medio de la situación analizada.

2. Análisis e interpretación de la información

Consiste en recoger los hallazgos relevantes y separar la información básica, con el fin de identificar las variables que respondan a los cuestionamientos planteados al inicio del diagnóstico. En términos más sencillos, el análisis consiste en descomponer el todo en sus partes más simples, recomponer y observar de nuevo el fenómeno a través de las técnicas aplicadas. Si los datos esperados corresponden con los datos obtenidos, se verifica o revisa el proceso. El análisis es objetivo en la medida en que se ciñe a los datos obtenidos durante el proceso de recolección de información, con los instrumentos utilizados para tal fin. Mientras que la interpretación hace referencia a la explicación que deduce el investigador del significado de los eventos, fenómenos o datos obtenidos.

En esta etapa se deduce que el análisis y la interpretación están ligados y depende uno del otro. No se puede hacer interpretación de la nada, deben existir datos que representan acciones para hacerlo.

3. Informe diagnóstico y plan de acción

Esta etapa del proceso suministra el documento final que contiene la información recopilada, organizada, analizada e interpretada, en forma escrita. Contiene los resultados y define las estrategias que se deben implementar. Se constituye la herramienta fundamental para consulta de la organización. Otro de los aspectos importantes que resalta este documento es la metodología utilizada, en el proceso de aplicación del diagnóstico organizacional. El plan de acción contiene el proceso de síntesis, la generación y clasificación de problemas, el planteamiento de las soluciones, las actividades, los recursos y los tiempos para llevar a cabo las mejoras en las diferentes áreas de la empresa. Este instrumento prioriza las iniciativas más importantes para cumplir los objetivos y metas, además establece los responsables.

Para la elaboración del plan de acción se deben seguir las siguientes instrucciones:

- El plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante involucrar a los demás trabajadores y personas relacionadas con las acciones de la organización (grupo de planeación).
- Utilizar la información de la etapa anterior.
- Definir lo que se quiere alcanzar (objetivo).
- ¿Cuánto se quiere lograr? (Cantidad y calidad).

- ¿Cuándo se quiere lograr? (Cantidad de tiempo).
- ¿En dónde se quiere realizar? (Área o lugar).
- ¿Con quién y con qué se desea lograrlo? (Personal, recursos financieros).
- ¿Cómo saber si se está alcanzando el objetivo? (Evaluación del proceso).
- ¿Cómo determinar si se logró el objetivo? (Evaluación de resultados).

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos (Social. 2013).

2.2.4- Características del diagnóstico organizacional

Por su parte (Raineri and Martínez 1997) agregan que las características del diagnóstico organizacional son las siguientes:

1. Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva.
2. Tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones.
3. Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes, entre otros).
4. Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas, tales como percepciones, opiniones, valores o prejuicios de las personas que participan en él.

Proceso de medición

El diagnóstico organizacional puede entenderse como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras o las personas que en ella trabajan. Las características técnicas de este proceso de medición pueden variar, dependiendo del grado en que éste adquiere un mayor o menor carácter experimental. En un extremo encontramos estudios de diagnóstico que corresponden a investigaciones de una alta rigurosidad experimental, mientras que en otro extremo aparecen estudios con carácter de narraciones descriptivas.

Objetivos y propósitos

Los estudios de diagnóstico organizacional buscan describir y/o establecer relaciones entre las variables de la organización y de su medio ambiente. El propósito de esta búsqueda de información es el de generar conocimientos que permitan entender, administrar y/o cambiar las organizaciones en función de dos grandes objetivos: por una parte, para mejorar la eficiencia y productividad de las

organizaciones y, por otra, para mejorar la calidad, justicia y condiciones de vida laboral de sus trabajadores.

La importancia de ambos objetivos es primordial: se deben producir bienes o servicios con eficiencia, y, a su vez, resulta necesario mantener la cohesión entre los miembros de la organización.

Algunos autores incluso postulan que los objetivos de equidad y productividad están interrelacionados entre sí las inequidades e injusticias que ocurren dentro de la organización pueden perjudicar la eficiencia o productividad de ella.

Carácter Sistémico

Un aspecto del diagnóstico organizacional que han destacado diversos autores es su carácter sistémico. Esta perspectiva del diagnóstico organizacional subraya el hecho de que en este proceso participan diferentes actores y grupos de interés, tales como los dueños, la administración, los empleados, los investigadores, los clientes, etcétera. Esta perspectiva nos ayuda a mirar la ocurrencia de eventos, pensamientos, sentimientos y acciones dentro de una organización como elementos que están permanentemente interactuando y afectándose unos a otros. No sólo los investigadores participan en el diagnóstico organizacional, sino que éste, como proceso que ocurre dentro del sistema organizacional, está también expuesto a la influencia de otros elementos. Por ejemplo, los administradores pueden participar en la definición de objetivos, los investigadores en el desarrollo de las técnicas, los empleados en la entrega de información, y estos mismos u otros actores en todas o algunas de las actividades que componen el proceso de diagnóstico. Este carácter sistémico del diagnóstico organizacional ha llevado a muchos autores a hablar de un codiagnóstico entre los investigadores y los miembros de la organización, ya que son los primeros los que mejor manejan la tecnología del diagnóstico, y los últimos los que mejor conocen las particularidades de su propia organización.

Proceso Humano

La intensa participación de personas en el proceso de diagnóstico organizacional origina que éste posea una fuerte influencia de variables subjetivas, tales como las emociones, percepciones, opiniones, valores y prejuicios de las personas que participan en él. Este componente subjetivo del diagnóstico está presente desde la definición de los objetivos y áreas de estudio hasta la decisión de cuáles resultados se van a entregar a los empleados u otros actores. La subjetividad de cada uno de los grupos de actores involucrados en el diagnóstico organizacional afecta a las características de un estudio de maneras muchas veces insospechadas por los participantes. Diferentes actores muchas veces esperan, proponen o exigen que un estudio de diagnóstico posea ciertas características, dependiendo de sus propias necesidades reales o ficticias. Por ejemplo, hay dirigentes organizacionales que prefieren evitar la interacción directa entre evaluadores y evaluados, y, por lo

mismo, piden que las mediciones se efectúen utilizando cuestionarios. Hay otros que requieren el uso de entrevistas para maximizar el intercambio libre de ideas y opiniones. Hay otras situaciones en que, aun cuando no es necesario desde un punto de vista de representatividad estadística, se evalúa a todos los miembros de una organización, para no generar temores entre las personas que fueron evaluadas o de las que no lo fueron.

2.2.5- Modelos de diagnóstico organizacional.

2.2.5.1- Modelo FORD

El Análisis DAFO también conocido como Matriz o Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" o "FORD" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas o Riesgos.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear.

Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- A. Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales
 - Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
 - Forma de pago de impuestos.
 - Impuestos sobre utilidades.
2. Legislación
 - Laboral.
 - Mejoramiento del ambiente.
 - Descentralización de empresas en las zonas urbanas.
3. Económicas
 - Deuda pública.
 - Nivel de salarios.
 - Nivel de precios.
 - Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

B. Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Puede haber circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA, corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto? deben eliminarse.

Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías	Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	

Figura 5: Matriz DAFO.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

2.2.5.2- Modelo de sistemas generales o tridimensionales de Patrick Williams

Este modelo considera a la organización integrada por cuatro subsistemas básicos:

SUBSISTEMA HUMANO.

Compuesto por la gente que proporciona a la organización habilidades, conocimientos e ideas técnicas y administrativas. También incluye aspectos tales como motivos, necesidades, expectativas, modos de pensar y actuar.

SUBSISTEMA TECNOLÓGICO.

Está conformado por la tecnología, herramientas, maquinaria, procesos y métodos técnicos requeridos para producir bienes y servicios.

SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO.

Configurado por la estructura organizacional, funcional y las responsabilidades. Altamente influenciado por la tecnología de la organización e incluye aspectos tales como políticas, procedimientos, reglas administrativas, sistemas y estilos de supervisión, la forma en que se toman decisiones, el sistema de castigos y recompensas y todos los aspectos utilizados para facilitar el proceso administrativo de la compañía.

SUBSISTEMA ENTORNO.

Considera el contexto externo, interno y competitivo.

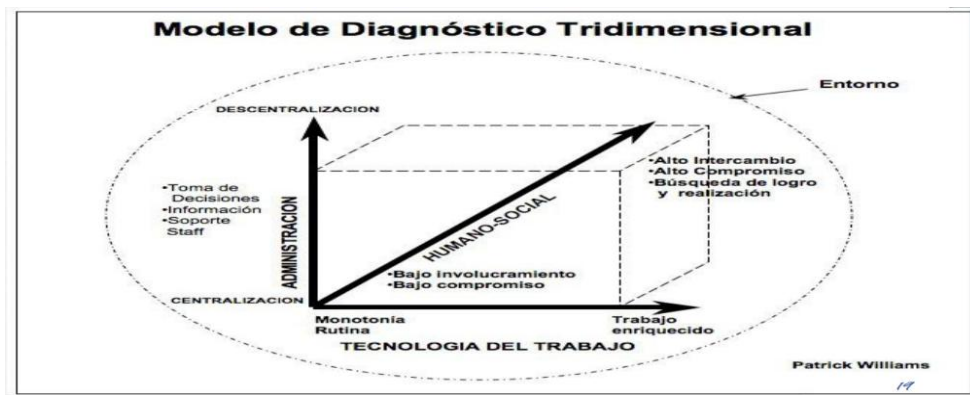


Figura 6: Modelo de Diagnóstico Tridimensional

2.2.5.3- Modelo de diagnóstico tipo Sensing de Leonard Schiesinger

Constituye una intervención positiva, estructurada y planeada que nos permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano tiene de sus características como empresa

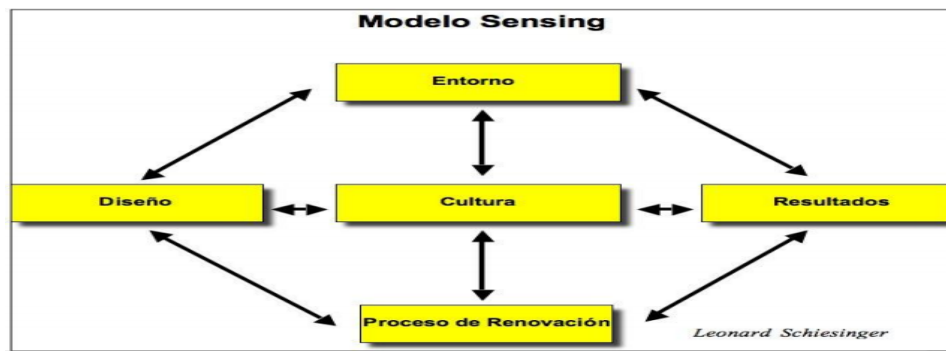


Figura 7: Modelo Sensing.

Diagrama de la Aplicación del Sensing



Figura 8: Diagrama de la Aplicación del Sensing

2.2.5.4- MODELO H.P.O. (HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION) de Kurt Lewin y Weisbord

El modelo H.P.O. Busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, y el modo en que el líder ha contribuido a esto. Por tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, es decir el liderazgo.

Un HPO es una organización que se centra en aportar lo mejor de la gente. Una organización que se posiciona como un HPO se diseña para producir resultados sostenibles. La organización debe cumplir con cualidades específicas normalmente atribuidas a ser de alto rendimiento con el fin de ajustarse a este modelo. El énfasis en el capital intelectual, es decir, el capital intelectual es la base para HPOs.

Principales componentes utilizados en HPO's

1. Participación de los empleados
2. Auto-dirigir equipos de trabajo
3. Tecnologías integradas de producción
4. Aprendizaje organizacional
5. Enfoque en gestión de la calidad total y mejora continua

SUBSISTEMAS.

- Análisis del liderazgo.
- Análisis de las estrategias de la organización.
- Análisis de la eficacia.



Utilizado en problemas con los recursos humanos.

Modelo ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS DE KURT LEWIN

DESCRIPCION.

En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y re congelamiento. Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar o describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos. Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y las restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio.

ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS DE KURT LEWIN SUBSISTEMAS.

- Fuerzas impulsoras.
- Fuerzas restrictivas

Establecido en el área de desarrollo organizacional.

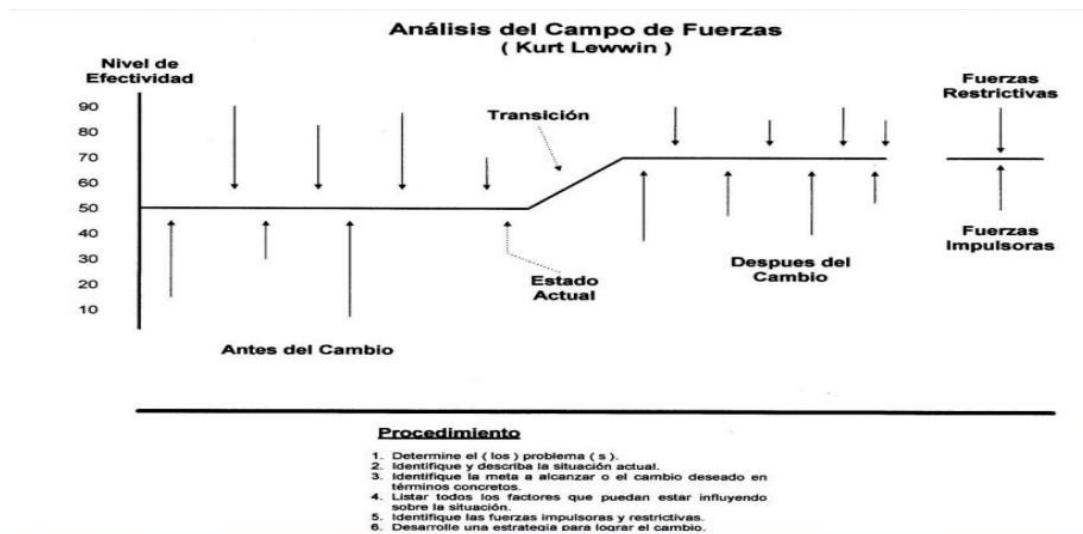


Figura 9: Análisis del campo de Fuerzas.

¿Cuál es el propósito?

- Identificar los obstáculos que se interponen en la búsqueda de un objetivo.

¿Cuándo es útil?

- Cuando se está atascado
- Cuando se busca causas y soluciones posibles

¿Qué resultados se puede esperar?

- Ampliar las perspectivas identificando emociones negativas (fuerzas frenadoras) y hechos que enfatizan la necesidad de cambio (Fuerzas dinamizadoras)

¿Cómo funciona?

- Presenta los elementos positivos o fuerzas frenadoras y los elementos negativos o fuerzas dinamizadoras de una situación para que sean comparados fácilmente.
- Fuerza a las personas a pensar juntas cerca con respeto a la prioridad relativa de los factores que se encuentran a cada lado de la hoja de balance.
- Promueve la reflexión honesta acerca de las verdaderas raíces de un problema y acerca de su solución.

¿Cómo lo hago?

- Escribe una letra T grande en una rota folio.
- Arriba de la T escriba el asunto o problema que piensa analizar.

- A la derecha de la parte superior de la T escriba una descripción de la situación ideal que quisiera lograr.
- Analice las fuerzas que lo están llevando hacia la situación ideal. Estas fuerzas pueden ser internas o externas. Escríbalas en el lado izquierdo inferior de la T.
- Analice las fuerzas que están restringiendo el movimiento hacia el estado ideal. Escríbalas en el lado derecho.
- Priorice las fuerzas motrices que pueden ser fortalecidas o identifique las fuerzas que restringen que permitirían más movimiento hacia el estado ideal en caso de ser eliminadas.
- Logre un acuerdo a través del análisis o usando métodos de clasificación como la técnica del grupo nominal y la multivotación.

MARVIN WEISBORD: PROPÓSITOS, FINES Y OBJETIVOS.

Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.

ESTRUCTURA FUNCIONAL.

Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

DIRECCION-LIDERAZGO.

Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.

RELACIONES FORMALES Y NO FORMALES.

Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la empresa, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.

ESTÍMULOS ECONÓMICOS Y DE DESARROLLO.

Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la empresa.

MECANISMOS DE AYUDA.

Sistemas de apoyo administrativo, computadoras, maquinaria, equipo de oficina, etc. Se sugiere aplicar en el desarrollo organizacional.

Al tratar de construir un esquema integrador de algunos de dichos modelos, podríamos proponer la siguiente tabla:

Autor	Identidad	Objetivos	Estructura	R.H.	Tecnología	Entorno
Lewin y Weisbord		Estrategias	Eficacia	Liderazgo		
William Ouchi			Proveedores	Clientes Accionistas		Comunidad
Marvin Weisbord.	Misión	Objetivos	Estructura	Dirección Liderazgo Rel. Estím.		
Peters y Waterman		Metas	Estructura	Gente	Tecnología	
Patrick Williams			Administrativo	Humano	Tecnológico	Entorno
John Jones	Valores Misión Visión	Objetivos	Estructura	Clima		
Tasca y Cobos	Misión		Estructura Administrativo	R.H. Recom. Liderazgo	Tecnología	
Kast y Rosenzweig	Valores	Objetivos	Estructura Administración	Psicosocial	Técnico	
A. Athos	Visión		Estructura	Personas Liderazgo Habilidades	Innovación	Sistemas
McKinsey	Misión Valores Filosofía	Objetivos Estrategias	Estructura	Personal Aptitudes Estilos		Sistemas

Fuente: (Camacho)

Figura 10: Esquema integrador de los modelos de diagnóstico.

2.2.6- Importancia del diagnóstico en las organizaciones

(MENDOZA 2013) El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que deberían manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella. Evidentemente al aplicar el diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

- Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.

- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

2.3- Principales cuadros que han cursado el diplomado. (Ver anexo 1)

2.3.1- Análisis por sexo.

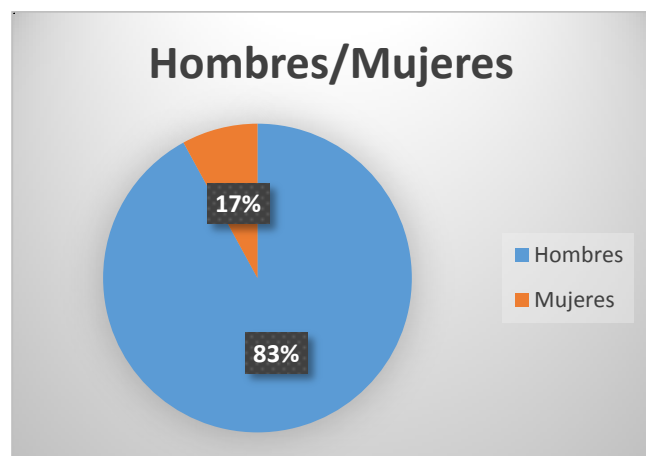


Figura 11: Cantidad de hombres y mujeres que han cursado el diplomado.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 11 el máximo porcentaje son los hombres para un 83% y un 17 % las mujeres, representando esto el mayor peso específico del sexo masculino en el sector.

2.3.2-Análisis por edad.

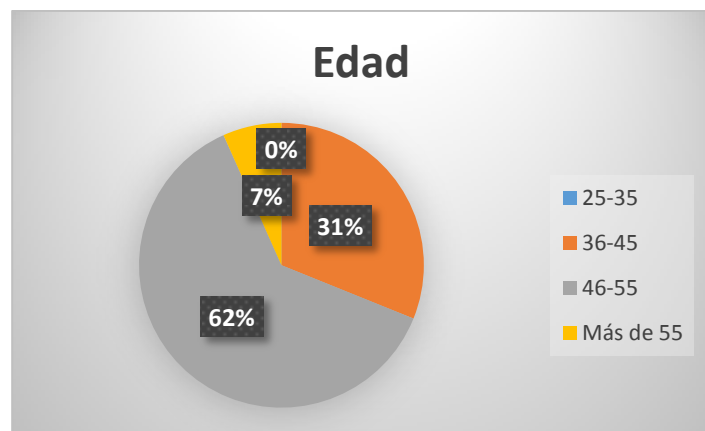


Figura 12: Edad de los principales cuadros que han cursado el diplomado.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 12 el máximo porcentaje son los participantes que tienen entre 46-55 años de edad para un 62%, un 31% para los que se encuentran entre un 36-45, un 7% para más de

55 y 0% los de 25-35, representando esto el mayor peso específico de edad los que se encuentran entre 46-55 en el sector.

2.3.3-Análisis por nivel de escolaridad.

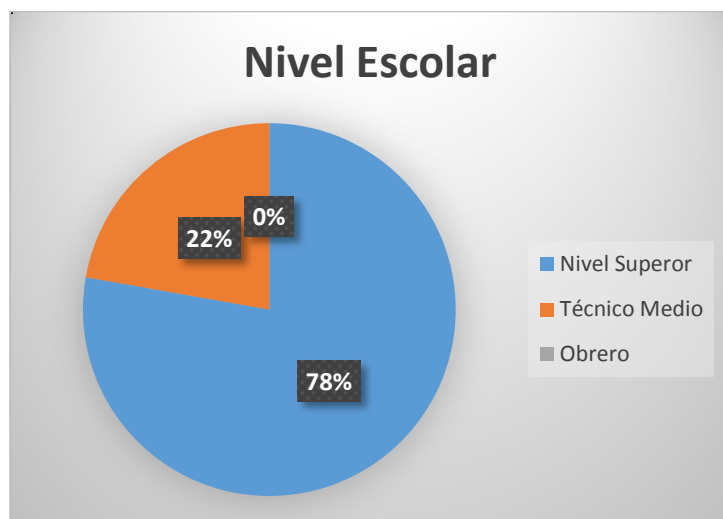


Figura 13: Nivel de escolaridad de los principales cuadros que han cursado el diplomado.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 13 el máximo porcentaje es el nivel superior con un 78% y el 20% es técnico medio, representando esto el mayor peso específico de nivel de escolaridad el nivel superior en el sector.

2.3.4-Análisis por área de procedencia.

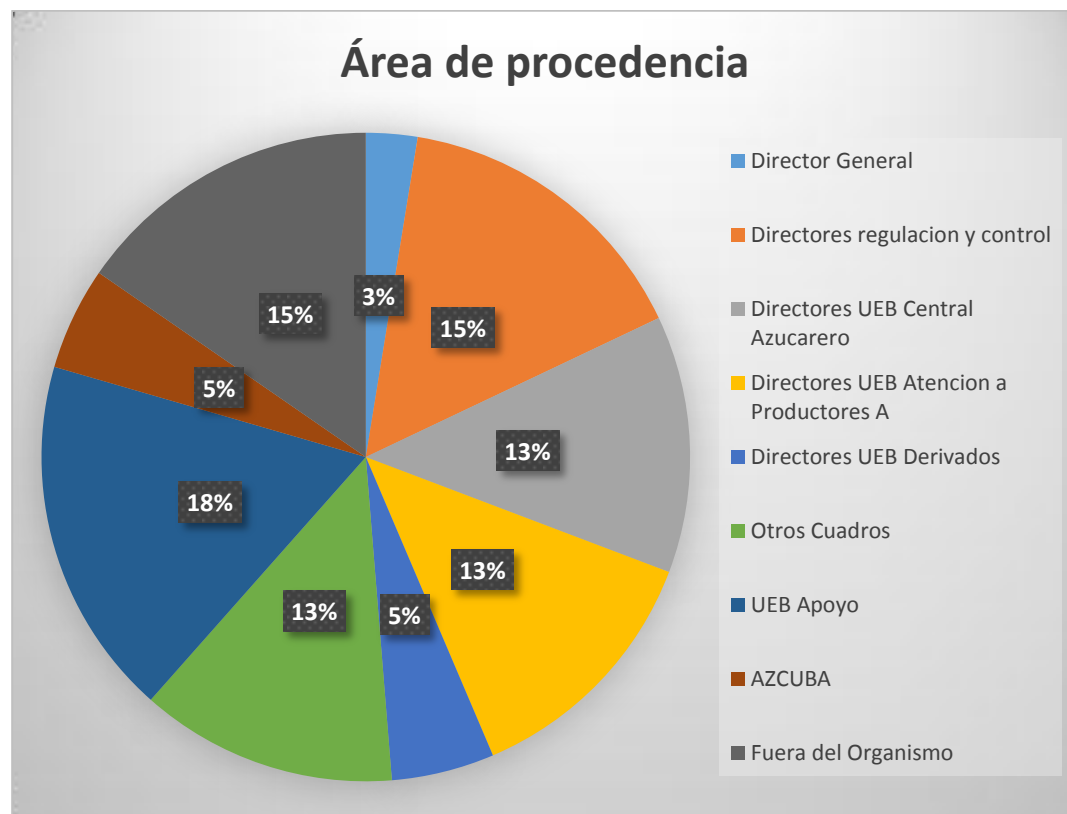


Figura 14: Área de procedencia de los principales cuadros que han cursado el diplomado.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 14 el mayor porcentaje de cuadros que han cursado el diplomado son los que pertenecen a las UEB de Apoyo para un 18% y un 15% para los directores regulación y control.

2.4- Resultados de la instrumentación de la encuesta aplicada a los cuadros sobre el impacto del diplomado.

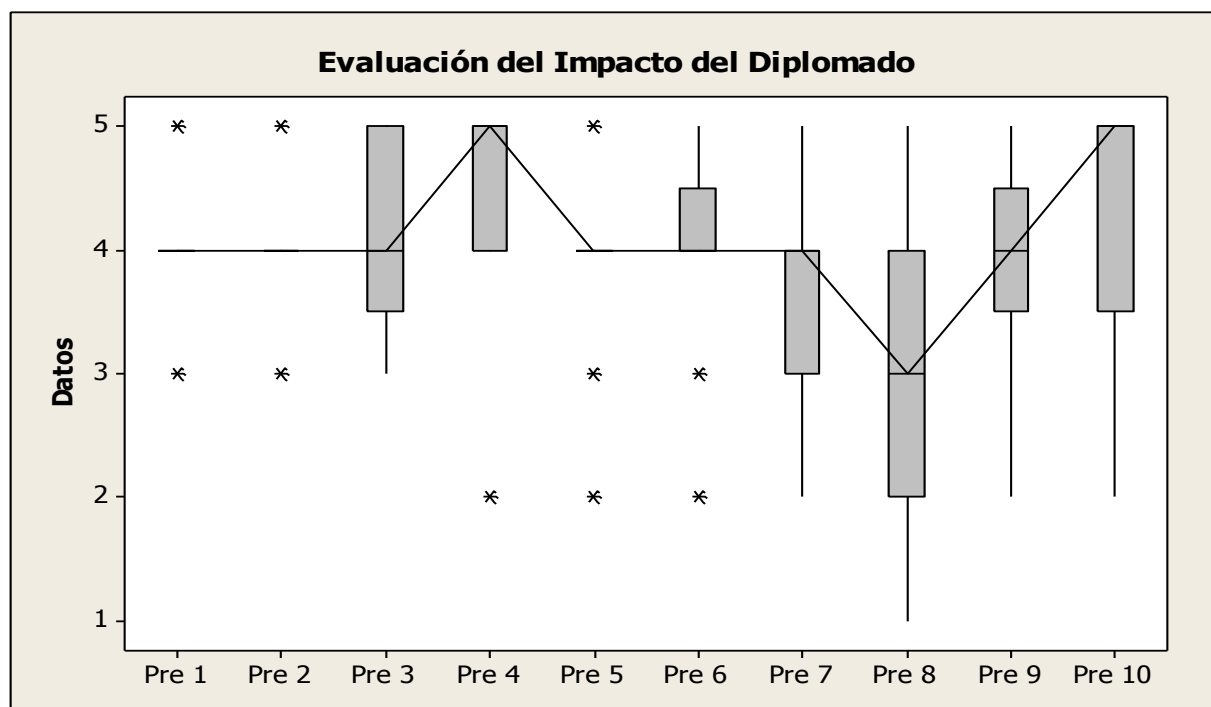


Figura 15: Resultados de la instrumentación de la encuesta aplicada a los cuadros sobre el impacto del diplomado (Aplicación del MINITAB).

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se interpretan los resultados de la instrumentación de la encuesta aplicada a los cuadros sobre el impacto del Diplomado (Aplicación del MINITAB) (Ver Anexo #2):

En relación a los resultados de las interrogantes 1, 2, 3, 5, 6, 7 y 9, tuvo una puntuación de bueno (4). En el caso de los satisfactorios: fueron las 4 y 10 (5). Por su parte, la pregunta 8, arrojó una calificación regular (3). Ahora bien, la última, es decir, la interrogante 8, es la de mayor afectación, es por lo que a partir de ella se enfoca este estudio, aplicando tanto el Método del Causa-Efecto como el de la Mata de Caña Infestada. Asimismo, se propone un Plan de Acción para solucionar este problema y, por ende, transformar la realidad.

2.4.1- Problemas más significativos.

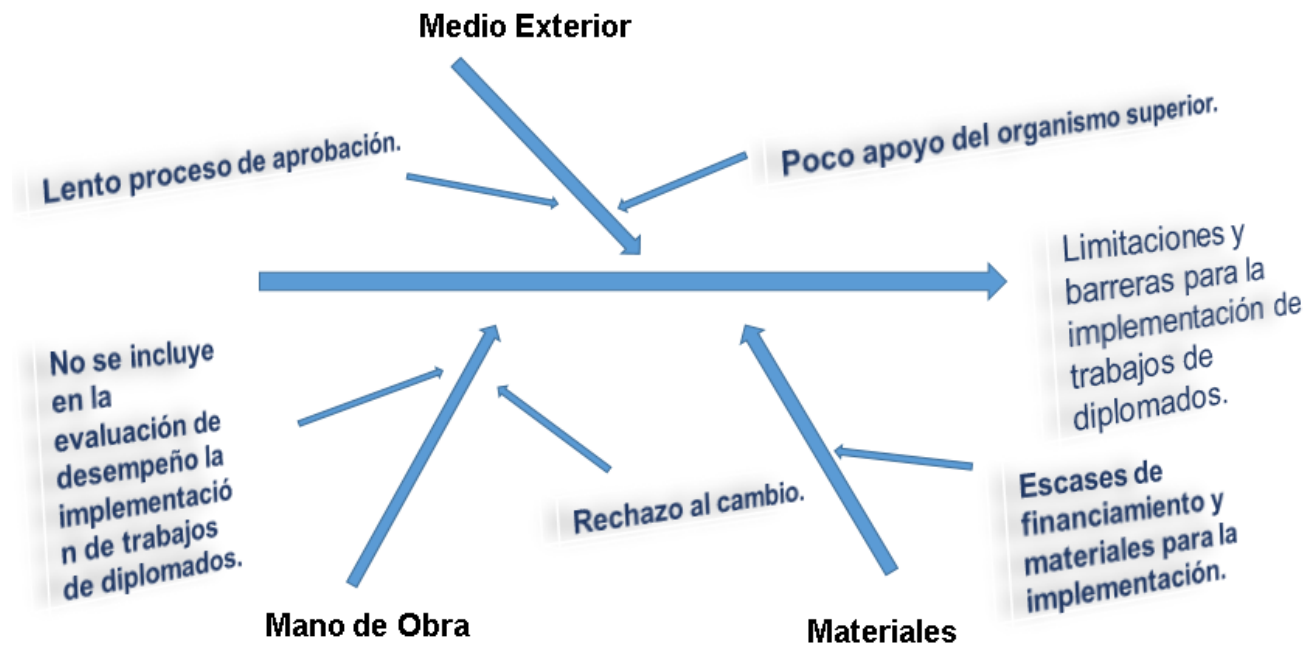


Figura 16: Problema más significativo (Método del Causa-Efecto).

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2- Método de la caña infestada.



Figura 17: Método de la mata de caña infestada.

2.4.3- Plan de acción

Acción	Recursos	Responsable	Tiempo
Incrementar los vínculos de comunicación y coordinación entre las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE-AZCUBA), la Empresa Azucarera Provincial y las Unidades Empresariales (las UEB de producción de azúcar y derivados y las APA).	Sistemas informáticos, videoconferencias.	Dtor. Empresa Azucarera/AZCUBA	Próxima Zafra
Mejora de los procesos de aprobación de las propuestas desarrolladas en los trabajos	—	Dtor. Empresa Azucarera/AZCUBA	Próxima Zafra

finales del diplomado.			
Implementación de los talleres de impacto de la capacitación en el sector agroindustrial azucarero.	Profesores de la Universidad, Directivos de AZCUBA	Dtor. Empresa Azucarera/AZCUBA Jefa de cuadro	Próxima Zafra
Desarrollo de talleres, conferencias y cursos sobre cambio y rutas de cambio en las entidades de AZCUBA.	Profesores de la Universidad, aula, proyector.	Jefa de cuadro	Próxima Zafra
Proponer que se incluya en la evaluación de desempeño la implementación de los trabajos del diplomado.	—	Dtor UEB, APA Dtor. Empresa Azucarera/AZCUBA	Próxima Zafra
Establecer un fondo monetario para la implementación de los trabajos.	Plan de presupuesto para inversiones.	Dtor Economía.	Próxima Zafra

Tabla 1: Plan de acción.

Fuente: Elaboración propia.

2.5- Conclusiones parciales.

1. El estudio del diagnóstico posibilita diagnosticar las generalidades de los cuadros, así como establecer las condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional de la empresa. El despliegue de sus indicadores posibilita el establecimiento de los elementos del diagnóstico organizacional, para de ese modo, discernir y proyectar las perspectivas del diagnóstico organizacional.
2. La encuesta aplicada a los cuadros reveló que la interrogante (Nº 8) de las limitaciones y barreras encontradas para la implementación de los trabajos defendidos en el diplomado son consideradas de regular. Es por ello que a partir de la misma se enfoca este estudio, aplicando tanto el Método del Causa-Efecto como el de la Mata de Caña Infestada. Asimismo, se propone un Plan de Acción para solucionar este problema y, por ende, transformar la realidad.
3. El estudio diagnóstico realizado ha permitido profundizar en el procedimiento orientado a la mejora del impacto de los diplomados de Dirección y Gestión Empresarial en la empresa Azucarera de Villa Clara que se observará en el Capítulo III.

CAPITULO III: Procedimiento general para la implementación del impacto de los graduados del diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.

3.1- Introducción

El estudio comprendido en el presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer, las características del procedimiento general que se ha desarrollado para la evaluación de los diplomados en dirección y gestión empresarial en la Empresa Azucarera de la provincia de Villa Clara con sus correspondientes leyes generales, principios y restricciones que caracterizan el procedimiento general.

3.2- Aspectos importantes a destacar del impacto del diplomado.

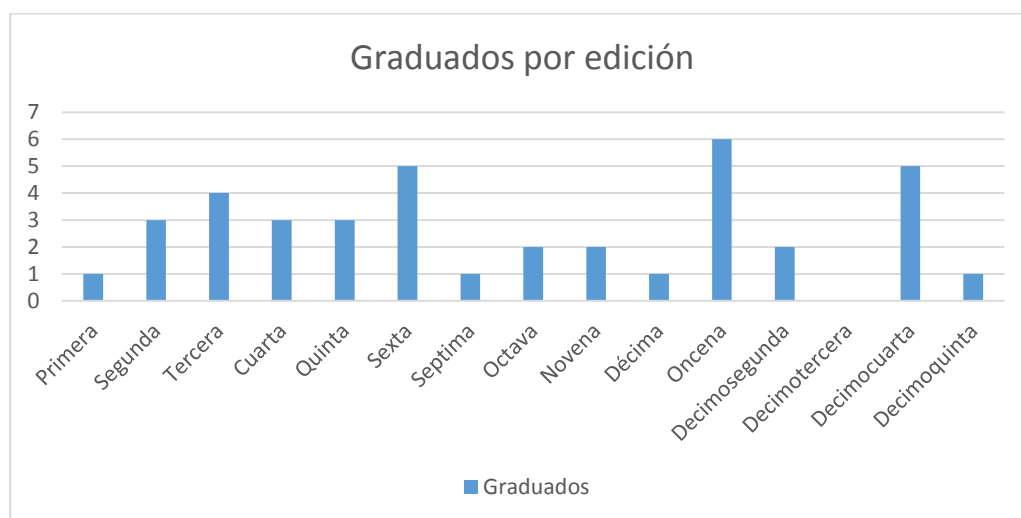


Figura 18: Total de graduados por edición.

3.2.1- Lineamientos y objetivos relacionados con el impacto de los diplomados.

Lineamientos: 173, 174, 254 y 269.

173: La agroindustria de la caña de azúcar deberá continuar incrementando su eficiencia agrícola e industrial, así como aumentar la producción de caña, modernizar el equipamiento y mejorar el aprovechamiento de la capacidad de molida.

174: Aumentar la producción de azúcar, diversificar las producciones y avanzar en la creación, recuperación y explotación de las plantas de derivados.

254: Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directivos y trabajadores, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento.

269: Perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, presentando la debida atención y exigencia por los jefes, comisiones y órganos de cuadros.

Objetivos: 73, 77, 78 y 83.

73: Garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por una sólida preparación técnica y profesional.

77: Incentivar en el estilo de dirección de los cuadros mayor agilidad y creatividad en la toma de decisiones.

78: Exigir a los jefes la responsabilidad que les corresponde en esta tarea y en la formación de sus subordinados.

83: Fortalecer el Sistema de Escuelas del Partido y en especial las escuelas municipales.

3.2.2- Aspectos negativos en la implementación de los impactos de diplomados en dirección y gestión empresarial.

- Existe insuficiencias en la aplicación de las medidas de control interno en el área o entidad por la que responden.
- Insuficiente organización individual del trabajo, como elemento básico y rector de toda la actividad de dirección.
- Continúan deficiencias en la capacidad de delegar tareas.
- Fallas en el diseño del trabajo metodológico con énfasis en el carácter diferenciado y su efectividad en la calidad de las clases y el aprendizaje.
- Insuficiencias en la efectividad en las acciones diseñadas para el seguimiento y control de los indicadores de eficiencia: retención, asistencia y éxodo e inactivos.

A modo de perfeccionar los diplomados los tesiantes sugieren:

- Realizar ejercicios prácticos que reflejen la realidad de la empresa cubana.
- Dar materiales impresos.
- Profundizar en temas de calidad, economía y dirección.
- Realizar cursos de actualización, al menos cada dos años.
- Dedicar más tiempo a los módulos de Innovación, logística y capital humano por ser los más complejos y tener más tiempo para desarrollar con calidad la tarea de esos módulos.
- Ampliar el tiempo del diplomado.
- Mejorar las condiciones del aula.

3.2.3- Actualización sobre el estado de los Diplomados en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

- Los diplomados de Dirección y Gestión Empresarial se comenzaron a impartir en Santa Clara en enero del año 2012.

- Hasta el momento se han realizado 17 ediciones teniendo como sede la Escuela del PCC "Carlos Baliño" y siendo totalmente coordinado por la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villa con la participación de gran parte de su estructura, así como con organismos de la provincia (Consejo de la Administración Provincial CAP y representación de los Organismos de la Administración Central del Estado OACE en el territorio).
- Los programas se han confeccionado teniendo en cuenta las demandas realizadas por la Comisión de implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, los Organismos de la Administración del Estado y la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), siendo perfeccionado continuamente con el aporte de la dirección de la ESCEG y de la provincia, adecuándose a las necesidades de esta última.

Valoraciones de la experiencia villaclareña:

- Ha existido una alta consideración hacia la calidad de los profesores y las clases impartidas, la disciplina, la calidad de los matutinos que se realizan diariamente a partir de casos de estudios de las entidades presentes en la edición y las visitas a los diferentes centros empresariales y territoriales. Sin embargo, se han presentado dificultades fundamentalmente con los medios de cómputo para que los estudiantes puedan adquirir las habilidades necesarias en el tiempo establecido.

En sentido general en cuanto al impacto se ha constatado que:

Los aspectos positivos que han resultado de la impartición de los diplomados son:

- El incremento de la competencia de los directivos, a partir de los conocimientos actualizados y las nuevas herramientas recibidas.
- El impacto a nivel de provincia es positivo.

Los aspectos negativos son:

- No hay conciencia en algunos directivos de la necesidad de capacitarse.
- Lo aprendido no se introduce con rapidez en la implementación.

Retos para el perfeccionamiento del trabajo en la provincia

- Continuar divulgando el procedimiento de medición de impacto entre los participantes en los diplomados y sus superiores.
- Sistematizar las acciones contenidas en el sistema de trabajo provincial.
- Prestar atención a la correspondencia DNA-PPI-Planes de capacitación de las organizaciones para mejorar el proceso de selección de participantes.

- Reforzar el nivel de involucramiento en la tarea de los Centros Universitarios Municipal (CUM) del municipio y de los centros de capacitación que funcionan en la provincia para tener mejor acceso a la información pertinente que puede estar dispersa en el territorio.
- Dedicar una sesión de trabajo anual del grupo provincial de preparación y superación de cuadros al tema del impacto de la capacitación, como fuente de intercambio de experiencias, nuevas ideas y resultados de generalización del procedimiento a otros programas.
- Organizar un evento provincial que permita el trabajo grupal con los indicadores de impacto propuestos, así como con los instrumentos de medición establecidos, con vistas a su perfeccionamiento.

3.2.4- Perfeccionamiento del procedimiento en su propia estructuración metodológica.

Indicadores de eficiencia:

- Disminución del tiempo de respuesta a las quejas y reclamaciones.
- Concordancia del porcentaje de ingresos obtenido con el proyectado.
- Cumplimiento de cronogramas de ejecución de inversiones.

Indicadores de eficacia:

- Cantidad de objetivos trazados con enfoque al cliente y la evaluación del entorno.
- Incremento del nivel de satisfacción del cliente (disminución del % de quejas, devoluciones y no conformidades).
- Incremento de la aplicación de técnicas y herramientas de gestión para la toma de decisiones.
- Incremento de soluciones integradas de gestión (la solución no crea nuevos problemas a otras áreas).
- Aumento de niveles de cooperación y coordinación en la organización y de esta con el entorno.
- Cantidad de acciones desarrolladas para la multiplicación del conocimiento.

Indicadores de efectividad:

- Nivel de participación de los trabajadores en la resolución de problemas.
- Satisfacción del cliente con productos y servicios ofrecidos.
- Reconocimiento del cambio por los factores internos y externos a la organización.

Propósito del procedimiento.

Establecer una guía para que los evaluadores adecúen para cada institución donde se evaluará el impacto del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial en el periodo posterior a la graduación del diplomante.

El propósito final es la mejora del desempeño de los directivos, sus subordinados y la institución a la que pertenecen como parte de la implementación de los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril del 2011 en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en sus instituciones.

Alcance.

El presente procedimiento se aplicará en todas las instituciones donde pertenezcan los diplomantes que cursaron el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial en cualquiera de sus ediciones.

Por lo anteriormente expuesto están involucradas todas las áreas administrativas y técnicas de las organizaciones a las que pertenecen los diplomantes.

Referencias

- La documentación de apoyo que se necesita para lograr los objetivos del procedimiento son los siguientes:
- Compilación de Leyes, Decretos Leyes, Decretos, Resoluciones y Acuerdos de la Asamblea Nacional, los Organismos de la Administración del Estado, el organismo metodológico, las asambleas territoriales del poder popular y sus respectivos Consejo de la Administración, que deben de ser cumplidos por la empresa.
- Compilación de Metodologías, Manuales, Procedimientos, Instructivos, etc., elaborados por la institución que deben de ser cumplidos por las diferentes áreas de la misma.
- Actas de los Consejos de Dirección de los diferentes niveles de la entidad y las actas de los órganos colegiados o asesores de dirección que sean necesarias para la realización de la evaluación.

Responsabilidades.

- La adecuación del procedimiento a la empresa donde labora el graduado del diplomado que se va a evaluar, su planificación, organización y ejecución del mismo, así como el control de los resultados y la elaboración y control del plan de medidas, si procede, será responsabilidad de la organización a la que se le subordina la que va a ser evaluada.
- Los resultados de la evaluación serán enviados al Jefe del Organismo que rectorea la organización.

Definiciones.

- Diplomantes. - Directivos que han cursado el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial en cualquiera de sus ediciones en la Escuela Provincial del Partido "Carlos Baliño" que han sido aprobadas.

- Subordinados. - Directivos, funcionarios, técnicos o cualquier otro trabajador que sea directamente dirigido por el diplomante que se evalúa en cualquier nivel de dirección o empresa donde realice sus funciones principales.
- Evaluadores. - Grupo de expertos que adecuarán a las condiciones de las empresas que van a ser evaluadas, planificarán, organizarán y ejecutarán las tareas determinadas en el procedimiento.
- Competencias diseñadas en el programa del Diplomado. - Cúmulo de Conocimientos, Habilidades prácticas y Actitudes que se diseñaron en el Programa de estudio del Diplomado a partir de las Demandas solicitadas por los Organismos de la Administración del Estado.
- Acción. - Actividad que debe de ser ejecutada por el Diplomante en su institución como parte de la implementación de los conocimientos y habilidades prácticas obtenidas en el transcurso del diplomado y que se evaluarán en el marco del presente procedimiento.
- Evidencias a revisar. - Documentación propiedad de la institución que demuestra el estado del cumplimiento de la acción que está siendo evaluada.

Políticas del procedimiento.

- 1.- El presente procedimiento está acorde con el esfuerzo que realiza el Estado Cubano en la capacitación de los directivos con vista a dotarlos de conocimientos y habilidades prácticas, para que acorde a sus actitudes, valores y motivaciones conduzcan el cambio necesario en el marco del modelo Económico cubano que se está diseñando en los escenarios futuros de la institución donde ellos actúan.
- 2.- El principio de evaluación está dado por el diseño de las Competencias diseñadas en el programa del diplomado, las cuales con el tiempo deberán ser revisadas por los docentes designados en la ESCEG y los comités académicos de los centros autorizados.
- 3.- Todos los objetivos que se medirán estarán acorde con los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril del 2011 en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y su implementación a partir de las indicaciones que se emitan por la Comisión encargada al efecto.
- 4.- Es de obligatorio cumplimiento por parte de los Diplomantes y los directivos superiores a él la implementación de los conocimientos y habilidades que alcanzó el mismo en el Diplomado, Este elemento es importante, ya que en ocasiones no han cursado el Diplomado los Jefes inmediatos superiores al evaluado, lo que puede ser una barrera a la introducción de lo aprendido.
- 5.- El Jefe del Organismo de la Administración del Estado y el Presidente del Consejo de la Administración Provincial son los responsables de la Planificación Organización, Ejecución y Control del presente procedimiento, bajo la premisa que los directivos después de capacitados tienen que elevar su nivel de gestión y de “Hacer” las tareas, de lo contrario se puede caer en

el error de capacitar por capacitar y no introducir los conocimientos y las habilidades en busca de la mejora de las instituciones.

•

Logros hasta el momento

Después: Trabajos finales

- El 92% de los graduados encuestados refieren algún nivel de implementación de las propuestas realizadas y el 59% las consideran implementadas casi en su totalidad. Logro de resultados de trascendencia a diferentes niveles

Después: Nivel individual

- Actualización de los conocimientos, enriquecimiento del acervo cultural y técnico
- La formación integral en muchas materias que se complementan permite adquirir conocimientos amplios y analizar los problemas como parte de un sistema.
- Elevación de las habilidades para presentar y exponer ideas
- La actualización recibida les ha permitido evaluar su desempeño hasta el momento y fijarse metas de auto superación
- Se ha elevado la motivación por la superación buscando mayores opciones de continuidad de la formación

Después: Nivel organizacional

- Mejoramiento de las relaciones interpersonales, con sus subordinados y capacidades de comunicación en general en la organización
- Mejoramiento de la organización del trabajo y aplicación de técnicas para el tratamiento de los problemas
- Mejor relación planificación – control y mejoras en la aplicación del control interno
- Mejoras en la disciplina y en la organización del tiempo de trabajo
- Experiencias positivas en la multiplicación del conocimiento
- Aunque advierten que aún no es suficiente, apuntan hacia el cambio de mentalidad que comienza a operarse en ellos mismos y en los que los rodean

3.3- El sistema de leyes, principios y las exigencias a satisfacer para la instrumentación del procedimiento general.

3.3.1- Sistema de leyes por la que está respaldado este procedimiento.

1-Ley de la unidad del sistema: Esta ley se pone de manifiesto a través de que todos los elementos del procedimiento elaborado actúen bajo un enfoque en sistema para lograr la misión y los objetivos pre-establecidos.

2-Ley de retroalimentación: Este procedimiento tiene como característica que como sistema lo identifica una magnitud de entrada, una magnitud de salida, una caja negra y un proceso de retroalimentación facilitando mejora continua.

3-Ley de la optimización: Esta ley se pone de manifiesto mediante los gastos de recursos y de tiempo que en cuanto a la aplicación de este procedimiento deben ser los más racionales.

4- Ley de la anti entropía de los procesos de dirección: Esta ley consiste en que la aplicación del procedimiento debe ser, además de un mecanismo de planeación, mando y control hacia el logro de la misión de la organización, un instrumento de organización que ayude a la erradicación del desorden y la anarquía.

5-Ley de correlación de los sistemas dirigentes y dirigidos: La particularidad de esta ley consiste en la relativa correspondencia entre la actividad de dirección con las exigencias del proceso productivo.

3.3.2- Sistema de principios que sustente el procedimiento de perfeccionamiento del sistema de gestión desarrollado.

1- **Mejora continua:** La aplicación del procedimiento debe ser concebida como un instrumento para la materialización del perfeccionamiento o mejora continua de la organización.

2- **Vinculación de la teoría con la práctica:** Para la implementación práctica de este procedimiento es necesario el conocimiento teórico de un conjunto de conceptos y llaves claves como son: la misión, visión, las estrategias, los objetivos, valores, etc.

3- **Creatividad:** Formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación, tanto para los evaluados como los evaluadores, siempre y cuando tributen al proceso de implementación de los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución.

- 4- **Sinergia:** Capacidad de involucrar a todos en el cumplimiento de los objetivos y en el alcance de las metas.
- 5- **Flexibilidad:** O capacidad de asimilar de manera rápida los cambios de entorno, de la producción principal y de las tecnologías de este proceso.
- 6- **Eficacia y eficiencia:** La implementación de este procedimiento debe contribuir al logro de la eficiencia y la eficacia que las actuales condiciones histórico-concretas exigen.
- 7- **Enfoque en sistema y armonía de los objetivos:** El análisis integral de todos los problemas de la evaluación de los riesgos y sus causas, efectos y consecuencias, acciones a desarrollar y soluciones a tomar, hay que desarrollarlas bajo un enfoque dialéctico-materialista, por la dependencia causa- efecto que exigen entre todos estos elementos que forman parte de este procedimiento.
- 8- **Objetividad y carácter concreto:** Cada acción o instrumentación del procedimiento posee un carácter objetivo y general, pero estos a su vez deben hacerse concretos en cada fábrica de azúcar.
- 9- **Estimulación y control:** Es necesario el respaldo de un sistema de estimulación que adecue a las características de las empresas con indicadores e índices que sean capaces de medir fielmente la evaluación de los riesgos. Es necesario el respaldo de un sistema de estimulación que se adecue a las características de la organización, con indicadores e índices que sean capaces de medir fielmente la gestión de la actividad automática.
- 9- **Posibilidad de automatización:** Todo el tratamiento informacional es factible ser automatizado para mejorar su eficiencia y eficacia.

3.3.3- Exigencia a satisfacer.

Algunas exigencias que debe cumplir el procedimiento general elaborado para la evaluación los riesgos en un proceso productivo de la empresa azucarera para satisfacer con efectividad los principios planteados anteriormente son:

1. **Objetividad:** El procedimiento general responde a las necesidades polémicas para cuya solución fue elaborada.
2. **Flexibilidad:** El procedimiento general puede ser aplicado integralmente o de forma parcial solo aplicando algunos de los procedimientos específicos que lo integran.
3. **Pertenencia:** El procedimiento general se caracteriza por la actualidad posibilidad real de aplicación de los métodos y técnicas propuestos en las condiciones concretas en que se desempeñan estas organizaciones azucareras.

4. **Parsimonia:** El procedimiento general a pesar de ser un proceso complejo es a la vez simple y transparente.
5. **Racionalidad:** Los beneficios que reporta la aplicación del procedimiento son superiores a los gastos incurridos en su ejecución.
6. **Carácter sistemático:** El procedimiento general incluye procedimientos específicos para el análisis interno y externo de la organización objeto de estudio, de forma tal que permite una evaluación integral del sistema.
7. **Participación:** Los procedimientos específicos que integran el procedimiento general elaborado facilitan la participación activa consciente del colectivo de trabajadores de las fábricas de azúcar objeto de estudio.

3.3.4- Direcciones que deben tenerse en cuenta para la puesta en práctica del procedimiento.

Para la puesta en práctica y validación de este procedimiento es necesario tener en cuenta un grupo de direcciones a la cual el ápice estratégico de la organización debe brindar la mayor atención para que puedan lograrse los objetivos que se esperan, estas son las siguientes:

1. Personal no calificado en la visión integral del proceso agroindustrial azucarero y en la realización de trabajo en grupo, así como en los principios, métodos y técnicas que lo sustentan.
2. Escasez de recursos materiales y financieros, para la instrumentación del procedimiento.
3. La cultura del trabajo diario y por impulso, sin una valoración consistente de la importancia del plan estratégico y de los escenarios para la acción.
4. Inexistencia de un pensamiento estratégico del personal de dirección ante los nuevos cambios que plantea el procedimiento.
5. Percepción errada de que el procedimiento elaborado tenga como finalidad la sustitución del sistema tradicional que se aplica hoy en día en las fábricas de azúcar por parte del Grupo Nacional de AZCUBA.
6. Inexistencia de un sistema de control que responda a las actuales características de la automática.
7. Estas direcciones es necesario tomarse en cuenta a la hora de aplicarse el procedimiento general.
8. Insuficiencias en los niveles de información y comunicación vinculados con los procesos de producción de azúcar.

3.4- Conceptualización del procedimiento general desarrollado.

Etapas que conforman el **procedimiento general**:

1. Acondicionamiento primario.
2. Creación de la organización.
3. Toma de decisiones y control de riesgos.
4. Implementación y seguimiento.

Para definir estas etapas, así como los procedimientos específicos y las actividades que lo componen fue necesario integral experiencia acumulada en el conjunto de procedimientos desarrollados por varios autores, las necesidades aun no resueltas en cuanto a impacto de los diplomados de dirección en las empresas azucareras y los intereses de AZCUBA.

Como resultado de la consideración de todo este conjunto de criterios llegó a establecer el procedimiento general para la evaluación del impacto de los diplomados de Dirección y Gestión Empresarial las cuales está integrado por las etapas que se muestran a continuación:

1. Persuadir a los diferentes niveles de dirección la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño organizacional.
2. Aplicar el modelo de cambio.
3. Diagnóstico del sistema.
4. Enumerar las metas diarias o los trabajos más importantes a desempeñar ese día.
5. Ajustar cada actividad en periodos establecidos de tiempo.
6. Definir la prioridad relativa y el objetivo de cada actividad.
7. Determinar el momento para suspender la actividad planificada y establecer cuando se volverá a realizar.
8. Controlar el cumplimiento de actividades a través de los despachos personales o reuniones de trabajo en la Empresa.
9. Propuesta de soluciones a los problemas detectados y sus causas.
10. Seguimiento y evaluación.
11. Comparación con los resultados individuales del impacto de los diplomados con otros periodos de tiempo precedentes.

En la **Figura N° 1** que a continuación se muestra se plantea un procedimiento general utilizado para la mejor comprensión y estudio del trabajo realizado. Posteriormente son explicadas las etapas, así como un conjunto de métodos y técnicas que conforman el procedimiento general propuesto

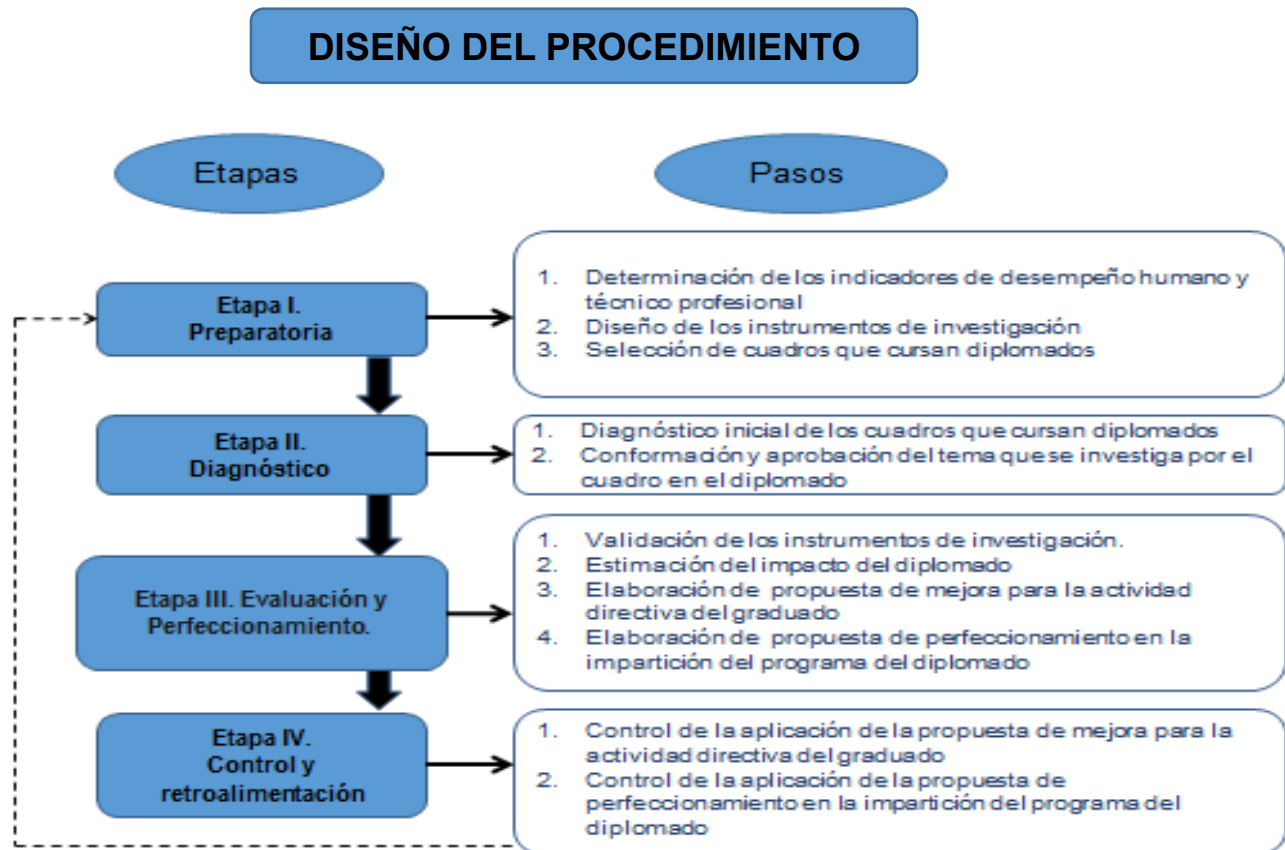


Figura 20: Diseño del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa # 1: Preparatoria.

Objetivo: Analizar en la dirección de la empresa y con todo su colectivo de trabajadores la misión u objeto social de la actividad de producción de azúcar para que todas las acciones vayan orientadas al logro de estos objetivos.

El grupo de **métodos y técnicas** que son utilizadas en este procedimiento específico son los trabajos de mesa, entrevistas y conversación con los trabajadores entre otros.

Etapa # 2: Diagnóstico.

Objetivo: Diagnosticar la situación de la empresa azucarera en el proceso productivo en aras de poder determinar las posibles fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la misma con el fin poder establecer posteriormente las posibles estrategias y acciones estratégicas.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son las entrevistas, encuestas, la conversación con los propios trabajadores etc.

Etapas # 3: Evaluación y perfeccionamiento.

Objetivos: Evaluar las diferentes áreas del proceso para una mayor precisión en el momento de identificar los riesgos.

Los métodos y técnicas que pueden ser utilizadas: entrevistas, encuestas, observaciones, análisis en grupo.

Etapas# 4: Control y Retroalimentación.

Objetivo: Controlar la marcha del cumplimiento de los indicadores e índices de eficiencia económica y social de manera mensual, trimestral y anual.

Los métodos y técnicas que pueden ser utilizados son los gráficos de control, el análisis de los presupuestos, los consejos económicos entre otros.

3.5- Consideraciones generales para la selección de expertos a ser utilizados.

Los requisitos o razones de selección de los expertos deberán ser:

- Conocimiento del tema.
- Acceso a información reciente sobre el tema.
- Pertenencia a alguna de las organizaciones que pertenecen a la empresa azucarera de Valla Clara.
- Autoridad para tomar decisiones relacionadas con el tema.
- Experiencia y calificación profesional en el tema.

Estas razones de selección presuponen que los expertos deben pertenecer a:

- Entidad productiva implicada.
- Empresas con este tipo de trabajo.
- Entidades de consultoría del tema.
- Centros de investigaciones relacionadas con el tema.

3.5.1- Determinación del número de expertos.

En el **método de expertos**: se aplica y participan un grupo de expertos con un adecuado conocimiento de las peculiaridades de una producción o servicio dado con el objetivo de determinar sus índices de calidad. La determinación depende de la experiencia acumulada y la calificación de los especialistas que realizan la evaluación. Este se aplica cuando no sea posible técnica o económicamente emplear métodos experimentales o de cálculo para evaluar las características de calidad de un producto o servicio.(Ferrer 1988).

Se llama **Experto a**: Un especialista con determinadas características que le permitan trabajar en la evaluación de los productos o servicios como parte de una comisión de expertos.

Se determina el **número de expertos**: en la medida en que se aumenta la cantidad de expertos en un grupo aumentará la cantidad de estos con menos calificación y en la medida en que se disminuya, disminuye el nivel de confianza de los resultados.

De la cantidad de expertos depende la complejidad y las características del trabajo a realizar.

El **grupo de expertos** debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado. La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la **distribución Binomial** de probabilidad (Ballou 1991).

Para esto se utiliza la expresión:

Donde:

m: cantidad de Expertos

∞ : 0.05 %.... nivel de confianza

j: 0.01.....nivel de precisión deseado.

p: 0.02.....de error que como máximo se va a tolerar en el

k: 3.8416...constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

$$m = \frac{p * (1 - p) * k}{j^2} \quad (1)$$

$$m = \frac{0.02 \times (1 - 0.02) \times 3.8416}{0.01^2} = 7.529 \approx 8 \text{ Experto}$$

Los valores de k se ofrecen a continuación:

Nivel de confianza (%)	Valor de k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Tabla N° 2: Valores de k referidos al nivel de confianza

El resultado muestra que se necesitan 8 expertos, entonces, se procede a otorgar la puntuación a los modos de fallos definidos para cada coeficiente del objeto de análisis.

Los expertos seleccionados son aquellos que poseen dentro de la empresa un alto prestigio, ganado por su experiencia y competitividad, en las labores que realizan. Para conocer los cargos o responsabilidades que ocupan y los años de experiencia se puede observar la tabla.

Nº	Cargo que ocupa.	Años de experiencia
1.	Director UEB Atención a Productores "Abel Santamaría".	36
2.	Especialista B Gestión Recursos Humanos.	30
3.	Director de Atención a Plantas Industriales	30
4.	Directora del Capital Humano.	28
5.	Director de la UEB Fábrica de Calderas de Vapor "Jesús Menéndez".	27
6.	Director Atención a Productores.	25
7.	Director UEB Atención a Productores "Quintín Bandera".	22
8.	Director UEB TECNOAZUCAR.	22

Tabla N° 3: Cargos y experiencia en el trabajo de cada experto.

3.5.2-Aplicación del método de expertos para la evaluación del procedimiento elaborado.

Seguidamente, los expertos emitieron, de forma individual, sus criterios sobre el nivel de importancia de cada función objetivo, utilizando para ello una escala de uno (1) a cinco (5), siendo (1) el valor más desfavorable referido a la inclusión de esa función objetivo en el modelo. Esta escala se estableció de acuerdo al **consenso de los expertos** sobre su ajuste al nivel de detalle requerido, así como a la importancia de la decisión que se aborda.

Finalmente, se condensó la información aportada por los expertos (**Tabla N°4**), calculándose, además, los valores medios de las puntuaciones otorgadas por los expertos a cada función objetivo, así como el del nivel de consenso logrado entre estos en la valoración de cada función objetivo. El cálculo del nivel de consenso se realizó a partir del **indicador Índice de Consenso (expresión N° 2)**, el cual establece una comparación entre dos desviaciones típicas: la presente en las puntuaciones dadas por los expertos y la máxima posible de acuerdo a la cantidad de expertos y a la escala

utilizada. Se consideró como adecuado, un índice mayor que el 80%. Dicho valor límite se establece sobre la base de experiencias de aplicaciones en tesis doctorales, trabajos de diploma e innumerables proyectos de curso de estudiantes de Ingeniería Industrial.

Funciones Objetivos	1	2	3	4	5	Valor Promedio.	Índice de consenso.
Nivel de comprensión del procedimiento.	5	5	5	5	5	5	100
Posibilidades de generalización a otras empresas.	5	5	5	5	5	5	100
Flexibilidad ante los cambios del entorno.	5	5	5	4	5	4.8	83.26
Valor práctico y metodológico.	5	5	5	5	5	5	100
Capacidad de ser asumido y compartido por la organización.	5	5	4	5	5	4.8	83.26

Tabla N° 4: Juicio emitido por los miembros del consejo de dirección para la validación del procedimiento.

En el análisis de esta **Tabla N° 4** se observa un nivel consenso total por parte de los expertos en las diferentes funciones objetivos utilizadas solo las funciones objetivos flexibilidad ante los cambios del entorno y la capacidad de ser asumido y compartido por la organización muestra un valor aceptable de un 83.26%.

$$ICS_{ri} = \left(1 - \frac{S_{ri}}{S_L}\right) \times 100\% \quad (2)$$

Donde:

ICS_i : Índice de Consenso entre los expertos con relación a la función objetivo “i”.

s_L : Desviación estándar máxima posible. **(Ver Tabla N° 11)**

s_{ji} : Desviación estándar del juicio de los expertos con relación a la función “i”.

n_e	...	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...
s_L	...	2,673	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,5	2,5	2,5	...
			73	35	35	11	11	94	94	82	

Tabla Nº 5: Valores de la desviación estándar máxima posible para el juicio de los expertos dados a las distintas funciones objetivos.

3.6- Conclusiones parciales.

1. Existen un sistema de leyes, principios y exigencias a satisfacer para la instrumentación del procedimiento general y facilitan su fundamentación científica.
2. Se determinó el número de expertos utilizando criterios basados en la distribución Binomial de probabilidades donde se demostró la necesidad de 8 expertos.
3. El cálculo del nivel de consenso se realizó a partir del **indicador Índice de Consenso**, donde se consideró como adecuado, un índice mayor que el 80%; en el análisis realizado se observa un nivel consenso total por parte de los expertos en las diferentes funciones objetivos utilizadas solo las funciones objetivos flexibilidad ante los cambios del entorno y la capacidad de ser asumido y compartido por la organización muestra un valor aceptable de un 83.26% y en las demás funciones un valor de un 100%

Conclusiones Generales

1. En el estudio del estado del arte se pone de manifiesto el estudio de varios investigadores que se han dedicado a buscar la mejor forma de medir el impacto de la capacitación, entre ellos se encuentra Donald Kirkpatrick donde desarrollo un modelo que consta de cuatro etapas, mientras que el modelo de Jack Philips integra el de Kirkpatrick pero hace alusión a una quinta etapa.
2. Los resultados del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial hasta septiembre 2016 en la Empresa Azucarera de Villa Clara dieron a conocer que existen limitaciones y barreras para la implementación de los trabajos defendidos en el mismo debido al lento proceso de aprobación, al poco apoyo del organismo superior, al rechazo al cambio y a la escases de financiamiento y materiales a la hora de la implementación.
3. En el presente trabajo aparece estructurado el procedimiento orientado a la evaluación del impacto de los diplomados a partir de los resultados arrojados por los métodos aplicados; el cual consta de las etapas de preparación, diagnóstico, evaluación y perfeccionamiento y la de control y retroalimentación con sus respectivos pasos.
4. El procedimiento general aplicado fue evaluado por un grupo de expertos donde emitieron, de forma individual, sus criterios sobre el nivel de importancia de cada función objetivo, realizando el cálculo a partir del indicador Índice de Consenso, donde se consideró como adecuado, un índice mayor que el 80%; en el análisis del trabajo se observó un nivel consenso total por los expertos en las diferentes funciones objetivas solo las de flexibilidad ante los cambios del entorno y la capacidad de ser asumido y compartido por la organización muestra un valor aceptable de un 83.26%.

Recomendaciones

- 1- Incluir elementos básicos de metodología de investigación en los contenidos que se imparten en el diplomado que faciliten la confección y materialización del trabajo final.
- 2- Incrementar los vínculos de comunicación y coordinación entre las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE-AZCUBA), la Empresa Azucarera Provincial y las Unidades Empresariales (las UEB de producción de azúcar y derivados y las APA).
- 3- Diseño de un proyecto de evaluación del impacto del diplomado en los cuadros que incluya desde la identificación de sus necesidades antes del inicio del diplomado hasta su seguimiento por parte de los jefes, una vez egresados de las diferentes escuelas e instituciones autorizadas.
- 4- Realizar en las escuelas e instituciones autorizadas conferencias de actualización de las diferentes áreas del conocimiento de forma sistemática.
- 5- Intencionar en las empresas y unidades empresariales de base un fondo monetario para la implementación de los trabajos.

Bibliografía

1. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.
2. Agüero, M. (2003). "Evaluación del impacto de la capacitación de la Maestría en Dirección de un grupo de directivos empresariales de Ciudad de la Habana."
3. Alfonso., L. M. B. (2012). "La superación para profesores vinculados a la preparación de cuadros y reservas de la salud."
4. Ballou (1991). Logística Empresarial.
5. Cabrera, R. J. (2003). "Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional."
6. Camacho, I. "Modelos de diagnóstico organizacional.". from <http://profesorailianacamacho.yolasite.com/resources/UNIDAD%20%20DIAGNOSTICO.pdf>.
7. Camisaza, E., et al. (2012). Planificación Estratégica–Metodología Y Plan Estratégico De Las Organizaciones Comunitarias, Página.
8. Colina, F. G. and d. I. Á. M. A. María (2003). "Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto."
9. Che., G. E. (1962). "El cuadro, columna vertebral de la Revolución. ."
10. de Estado, C. (1999). "Decreto Ley no. 196." Gaceta Oficial de la República, Ciudad de la Habana.
11. de Ministros, C. E. d. C. "Decreto-Ley No. 197 Sobre las Relaciones Laborales del personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y de Funcionarios. 15 de octubre de 1999." La Habana.(2p).
12. Diccionario, d. L. L. E. (1995).
13. Distancia., U. N. A. y. a. (1991). "Los elementos de la investigación.". from <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>.
14. Distancia., U. N. A. y. a. (2014). "Funcionamiento del diagnóstico organizacional.". from [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin funcionamiento_del_diagnostico_organizacional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_funcionamiento_del_diagnostico_organizacional.html).
15. Distancia., U. N. A. y. a. (2014). "Técnicas cuantitativas.". from http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo2/Pages/2.14/214Tecnicas_CuantiCualitativas_continuacion.htm.

16. Donald, K. (1975). "Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles."
17. Ferrer, J. (1988). "Programas para la aplicación de métodos de expertos. ." Revista Ingeniería Industrial. IX.
18. González-Corzo, M. (2015). La agroindustria cañera cubana: transformaciones recientes, Bildner Center.
19. Guerrero, L. and G. Nancy (2003). "Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección."
20. Jack, P. (2000). "Handbook of training evaluation and measurement methods. ."
21. Kioskea (2014). "Cuadro organizacional de la dirección." from <http://es.ccm.net/contents/588-cuadro-organizacional-de-la-direccion>.
22. La Enciclopedia Espasa Calpe, S. A. (1995). Madrid.
23. Martínez Mollineda C, P. M. B. (2010). El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. Académica de Investigación.
24. MENDOZA, M. C. (2013). "LA IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO EN LAS ORGANIZACIONES ". from <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Importancia-Del-Diagnostico-En-Las/7253730.html>.
25. Meza, A. and P. Carballada (2009). "El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas." Mi Espacio.
26. Ortiz, O. (2003). " Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos."
27. Ponce Talancón, H. (2007). "La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones." Enseñanza e investigación en psicología 12(1).
28. Rabaza, P. (2003). "La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado."
29. Raineri, A. and A. Martínez (1997). "Diagnóstico Organizacional. Un enfoque estratégico y práctico." Revista Academia, Universidad de Chile(19): 1-32.
30. Ruz, F. C. (2010). "Reflexiones en el IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba."
31. Ruz., F. C. (1987). "Discurso en Pinar del Río el 8 de octubre de 1987, por el XX aniversario de la caída en combate de Ernesto che Guevara."

32. Social., M. d. S. y. P. (2013). "Qué es un plan de acción.". from <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>.
33. Soto, E., et al. (2003). Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad, Fundes.
34. Villar, C. A. S. and R. I. I. Castanedo (2012). "Procedimiento para evaluar impacto de la capacitación a directivos y trabajadores." from <http://www.monografias.com/trabajos94/procedimiento-evaluar-impacto-capacitacion-directivos-y-trabajadores/procedimiento-evaluar-impacto-capacitacion-directivos-y-trabajadores.shtml>.

Anexos

Anexo 1:

**Resultados del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial hasta septiembre 2016.
Empresa Azucarera Villa Clara.**

Pasaron el Diplomado:

No. Edición y Fecha	Nombre del Cuadro	Cargo
1ra Edición 2012	Edith A. García Hernández	Dtora Adjunta Emp Azucarera
2da Edición 2012	Ramón A. Duran Fundora	Dtor General Emp Azucarera
	Georgina Ortiz Martínez	Dtora Capital Humano Emp Azucarera (Jubilada)
	Kenia Rodríguez Pérez	Dtora Desarrollo e Inversiones Emp Azucarera
3ra Edición 2012	Tomas A. Pérez Guevara	Dtor Atención a Productores Agrop Emp Azucarera (promovido AZCUBA)
	Julio C. Rosa Vila	Dtor Contabilidad y Finanzas Emp Azucarera
	Mario E. García Muñoz	Dtor UEB TECNOAZUCAR
	Norbelio Machado Rodríguez	Dtor Siembra de Caña Emp Azucarera
4ta Edición 2013	Eduardo E. Ruiz Benítez	Dtor División de Talleres E Villegas TRANZMEC
	Efraín Fundora Ortega	Dtor UEB AZUMAT
	Osmany Suárez Granado	Jefe de Produc. Agrop. UEB APA H Duquesne
5ta Edición 2013	Eddy Casare Broche	Dtor UEB CA José María Pérez
	Petra Hernández Fdez.	Dtora UEB CA Carlos Baliño (Ronera Central)
	Iris Benítez García	Director UEB Centro Oeste (Iproyaz) (MITRANS)
6ta Edición 2013	Modesto García Bermúdez	Dtor UEB APA Héctor Rodríguez
	Armando B González Bonilla.	Dtor UEB APA Abel Santamaría (MINAGRI)
	José A Quintana Morales	Dtor UEB APA Perucho Figueredo
	Sergio O Negrín Fernández	Dtor UEB CA Panchito Gómez Toro
	Elda Solas Sánchez	Dtora Sucursal Villa Clara (MINAL)
7ma Edición 2014	Ramón I Alfonso Vera	Dtor de la UEB Fca. Calderas Vapor J Menéndez (Fuera del Organismo)
8va Edición	Irenaldo Delgado Mora	Director ETICA

2014	José G Gibert Abreu	Director de la UEB 9 de Abril, ZETI (Especialista grupo técnico CA JMP)
9na Edición 2014	Aída Cedeño	Dtora ICIDCA
	Rolando López Sánchez	Dtor UEB Preparación de Tierra El Purio
10ma Edición 2015	Idalme González Moreno	Jefe Grupo Auditoria AZCUBA
11na Edición 2015	Ramón Santos Díaz	Dtor Derivados Heriberto Duquesne
	Carlos Orrelly Echarte	Sustituto Dtor UEB APA Panchito Gómez Toro
	Julio C Finalet Domínguez	Dtor UEB CA Carlos Baliño
	Irelío Cuenco Pérez	Sustituto Dtor UEB APA George Washington
	Juan O García Gutiérrez	Sustituto Dtor UEB APA José María Pérez
	Álvaro R Valdez Perdomo	Dtor UEB CA George Washington
12 ma Edición 2015	Graviel Pino Crespo	Dtor UEB APA Abel Santamaría
	Arobis Pérez Lazo	Dtor UEB APA Carlos Baliño
13 Edición 2016	No	
14 Edición 2016	Jorge L Fundora Ortega	Dtor Op. Zafra EA
	Lázaro Faife Rodríguez	Dtor UEB Deriv Chiquitico Fabregat
	Nelson Fanjul Orozco	Dtor UEB CA Perucho Figueredo
	David Morales Romero	Dtor UEB APA Ifrain Alfonso
	Pedro E Aguiar Pérez	Sustituto Dtor UEB CA Panchito Gómez Toro
15 Edición 2016	Noel Rodríguez Cárdenas	Director Capital Humano EA

Faltan por cursar el Diplomado:

No	Nombre y Apellidos	Cargo	Observaciones	Proyección.
1	Andrés R Zamora Rodríguez	Dtor Plantas Industriales EA		Mayo 2017
2	Amado Cordero López	Dtor Atención a Productores Agrop. Emp Azucarera		Septiembre 2017
3	Marina Sánchez Lugo	Dtora Sala de Control y Análisis		Mayo 2017
4	Erik A Pellón Castilla	Dtor UEB APA Q Banderas		
5	Justo E Hernández Santana	Dtor UEB APA P G Toro	Participó el Sustituto	
6	Héctor F Santana Yáñez	Dtor UEB APA José María Pérez	Participó el Sustituto	
7	Yausel González Pérez	Dtor UEB APA H Duquesne		
8	Raúl E Chávez Díaz	Dtor UEB APA G Washington	Participó el	

			Sustituto	
9	Diosdelin Santana Finalet	Dtor UEB CA Q Bandera		Septiembre 2017
10	Pedro Montenegro Abreu	Dtor UEB CA H Rodríguez		Septiembre 2017
11	Leónides González Ramírez	Dtor UEB CA A Santamaría		Septiembre 2017
12	Tomas V Orozco Rojas	Dtor UEB CA H Duquesne		Mayo 2017
13	Eduardo P Casanova Pérez	Dtor UEB CA I Alfonso		Mayo 2017

Resumen de los cuadros que lo han cursado:

Cargos	Real
Director General	1
Directores Regulación y Control	6
Directores UEB Central Azucarero	5
Directores UEB Atención a Productores A	5
Directores UEB Derivados	2
Otros Cuadros	5
UEB Apoyo	7
AZCUBA	2
Fuera del Organismo	6
TOTAL	39

Nota: No tenemos asignación para la 16 Edición.

17 Edición 5

18 Edición 4

Anexo 2:**Encuesta para la evaluación del impacto en la capacitación a directivos.**

Empresa: _____ **Ministerio:** _____ **Sexo:** _____ **Raza:** B ___ N: ___ M: ___

Militancia: PCC _____ **UJC:** _____

Cuadro directivo: _____ **Reserva:** _____ **Años de experiencia:** _____ **Edad:** _____

Nivel de subordinación: Nacional _____ **OSDE:** _____ **Local/ territorial:** _____

1. El grado de efectividad que ha tenido la capacitación recibida en el diplomado es considerado _____
2. El nivel de correspondencia entre los temas recibidos y la actualidad socio económica del país es evaluada _____
3. El impacto en la calidad de los servicios y la eficiencia en la actividad directiva resultado de las técnicas y herramientas recibidas en el diplomado es considerado _____
4. Las lecciones y herramientas aprendidas en el diplomado han resultado de utilidad en el ejercicio de sus responsabilidades de manera _____.
5. Los cambios que se han producido en el comportamiento de usted y de su equipo de trabajo relacionados con la superación recibida en el diplomado, son evaluados de _____.
6. El nivel de inclusión de los conocimientos aprendidos en el diplomado en la evaluación del desempeño como cuadro es considerado _____
7. El nivel de generalización a los demás compañeros del equipo de dirección de las experiencias aprendidas en el diplomado es considerado. _____
8. Las limitaciones y barreras encontradas para la implementación de los trabajos defendidos en el diplomado son consideradas _____.
9. La motivación individual y del colectivo por la socialización de los conocimientos aprendidos en el diplomado es considerado _____
10. La cantidad de espacios y escenarios para la evaluación y seguimiento de los trabajos defendidos en el diplomado son evaluados de _____

Nota: La ubicación de la puntuación que usted pondrá al final del planteamiento puede tener las consideraciones siguientes:

1: Pobre. 2: Aceptable. 3: Regular. 4: Bueno. 5: Satisfactoria.

Anexo 3:

Empresa: _____ **Ministerio:** _____ **Sexo:** _____ **Raza:** B ___ N: ___ M: ___

Militancia: PCC _____ UJC: _____

Cuadro directivo: _____ **Reserva:** _____ **Años de experiencia:** _____ **Edad:** _____

Nivel de subordinación: Nacional _____ **OSDE:** _____ **Local/ territorial:** _____

1. Nivel de comprensión del procedimiento _____.
2. Posibilidades de generalización a otras empresas _____.
3. Flexibilidad ante los cambios del entorno _____.
4. Valor práctico y metodológico _____.
5. Capacidad de ser asumido y compartido por la organización _____.

Nota: La ubicación de la puntuación que usted pondrá al final del planteamiento puede tener las consideraciones siguientes:

1: Pobre. 2: Aceptable. 3: Regular. 4: Bueno. 5: Satisfactoria.