

ESTUDIO DEL IMPACTO DEL DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LA GESTIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS DE EMPRESAS DEL MINISTERIO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA EN GRANMA.



Autores:

1. MSc. Horacio Basterrechea Bermejo. Profesor Asistente del Departamento de Administración Empresarial y Pública de la Universidad de Granma.
2. MSc. Ángel Gandarilla Bermejo. Profesor Auxiliar del Departamento de Administración Empresarial y Pública de la Universidad de Granma.

RESUMEN

Este trabajo se ha llevado a cabo tomando como base para su realización a los egresados de las tres ediciones desarrolladas en la provincia de Granma del Diplomado en Administración de Empresas de la Industria Alimenticia, conocido como “GERMINAL”, y ha tenido como **Objetivo** “Conocer elementos de impacto del Diplomado Germinal en la gestión de los cuadros y reservas egresados del mismo”.

Para su desarrollo se utilizó un procedimiento apoyado en la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas a una muestra de los egresados, así como a los jefes de éstos y también a subordinados de los mismos. A su vez, se obtuvo información de interés de parte de los jefes de cuadros de las empresas de procedencia de las mismas.

Se arriban a varias conclusiones, que en general reflejan un impacto, aunque preliminar, satisfactorio, y se hacen recomendaciones para perfeccionar el desarrollo ulterior del Diplomado en cuestión y continuar profundizando este estudio

INTRODUCCIÓN.-

El factor humano es esencial e insustituible para alcanzar el éxito en los sistemas organizativos, derivado del hecho de que este representa el activo principal de los mismos. En consecuencia con ello resulta imprescindible que en todas las organizaciones se trabaje sistemáticamente y con visión de futuro

con vistas a lograr los niveles de preparación requeridos por su personal, para contribuir al mejoramiento de las competencias de éstos, conforme lo demandan las exigencias actuales, y las nuevas que pudieran presentarse derivadas de los cambios constantes que ocurren en el entorno de las mismas, y

que las impactan en determinado grado en un sentido u otro.

Estas realidades tienen una especial connotación en el caso de los cuadros, atendiendo a su carácter de columna vertebral de las organizaciones en las que actúan, lo que presupone la necesidad de una atención priorizada a la preparación y superación de éstos, con vistas a ponerlos en mejores condiciones de liderar a los colectivos que dirigen. Puede afirmarse que es esta una regularidad a escala internacional.

En el caso particular de nuestro país, desde los comienzos del triunfo de la Revolución, en diferentes organismos y con sus propios matices, se desplegaron esfuerzos en tal sentido, aunque en general respondiendo a la iniciativa y a concepciones coyunturales al respecto de los principales dirigentes de los mismos, los que en alguna medida estuvieron carentes de la integralidad y sistematicidad adecuadas.

Tales insuficiencias fueron enfrentadas a partir del año 1995 con la aprobación por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1) de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno, mediante la cual se estableció la obligación de los organismos a todos sus niveles de promover y garantizar la preparación y superación de sus dirigentes en cinco componentes: Político, Económico, Técnico-Profesional, Dirección y Defensa.

Desde ese entonces ha sido extraordinaria la labor desplegada a lo largo y ancho de nuestro país por todos los Organismos Centrales de la Administración del Estado, encaminada a lograr la correcta implementación de esta Estrategia en todas las entidades que le están subordinadas, lo que se ha reflejado anualmente en la capacitación

de miles de cuadros y reservas en los diferentes componentes señalados, utilizando las diferentes vías o modalidades que se establecen en la referida Estrategia Nacional y apoyándose para ello en sus propias fuerzas y/o en la colaboración de las Universidades de las distintas provincias. En ese contexto se enmarcan los esfuerzos que al respecto ha desarrollado el MINAL y sus empresas en el país, uno de cuyos ejemplos lo es el Diplomado titulado Administración de Empresas de la Industria Alimenticia, conocido en los medios como Diplomado Germinal, el que en el caso particular de la provincia de Granma se ha venido impartiendo por la Universidad del territorio y beneficiando a cuadros y reservas de las 9 empresas de esa Rama que existen aquí.

Sin embargo, si bien existe conciencia nacionalmente acerca de la pertinencia de continuar potenciando esta labor, ahora, transcurridos ya 8 años del establecimiento de la Estrategia que desencadenó los esfuerzos organizados, basados en una concepción sistémica, a los que hemos hecho referencia anteriormente, preocupa sobremanera la necesidad de realizar estudios encaminados a evaluar el impacto que ha estado teniendo en las entidades todo el proceso de capacitación a cuadros efectuado, el cual, por supuesto, ha demandado una erogación monetaria que por su esencia constituye una clásica inversión.

De estas circunstancias se derivó el **Problema** que nos ha ocupado, el cual es el siguiente:

- ✓ Desconocimiento total del probable impacto del Diplomado Germinal que se desarrolla en la provincia de Granma en la gestión de los cuadros y reservas egresados del mismo y en los resultados productivos y económicos de sus respectivas empresas.

En consecuencia con ello nos planteamos como **Objetivo**, el siguiente:

- ✓ Conocer elementos de impacto del Diplomado Germinal en la gestión de los cuadros y reservas egresados del mismo.

DESARROLLO.-

II:1. Breves Referencias Acerca de la Capacitación a Cuadros y la Evaluación de su Impacto.

En los tiempos que corren la realidad material se desarrolla a una velocidad inaudita, en medio de una poderosa revolución científico técnica, y una globalización asociada a la misma, que abarca cada vez más aspectos de la actividad material, productiva y social, que provoca impactos en áreas evidentes como la tecnología, los procesos productivos, el transporte, etc., y en otras no tan visibles a primera vista, como la composición demográfica de la población, la estructura socio cultural de la sociedad, etc.

Sin embargo, se observa claramente como una dificultad, independientemente del país de que se trate, de que los cuadros de dirección se desarrollan más lentamente que esa realidad material de velocidad pavorosa. En la actualidad en un período de 10 años es perfectamente posible hacer descubrimientos básicos fundamentales, experimentarlos, introducirlos en la práctica, diseñar las tecnologías necesarias para la producción en gran escala, ver surgir una nueva ciencia, fábricas y centros de investigación, así como los productos y servicios del nuevo descubrimiento.

Mientras tanto, en ese propio período de tiempo, ¿son capaces la generalidad de los países de seleccionar, preparar y superar cuadros con las condiciones suficientes para dirigir eficazmente esa nueva fábrica, basada en esa nueva ciencia, en esos nuevos descubrimientos y con la debida eficiencia?. La respuesta en sí misma entraña un reto difícil que necesariamente hay que encarar.

En estas reales circunstancias, el tipo de cuadro de dirección que se requiere no es el dirigente más o menos “clásico” que pudiera haber resultado efectivo en décadas anteriores en las que los cambios en el entorno no eran ni tan frecuentes ni tan vertiginosos ni tan complejos, en las que “el olfato” o intuición eran armas más o menos suficientes para mantener funcionando la organización. Evidentemente se precisa de una preparación más integral, a tono con los nuevos requerimientos, que contemple los necesarios conocimientos para enfrentar con éxito tales desafíos y alcanzar la indispensable eficiencia, basándose en concepciones y estilos avanzados en cuyo quehacer, desde luego, no se puede desdeñar en modo alguno la imprescindible intuición de que deben hacer gala los directivos.

En esencia, las condiciones han cambiado, las realidades materiales de la producción, los servicios y la dirección son diferentes, y esas nuevas realidades requieren un nuevo enfoque, tanto en la organización de la producción, el trabajo y la dirección, como en la estructuración del sistema de superación de los dirigentes. Para desarrollar a los cuadros es imprescindible revolucionar los procesos tradicionales y provocar un cambio en la

concepción, en la forma de abordar el problema, en los métodos de búsqueda de soluciones, en la forma de aplicar estas soluciones.

Una parte importante de la respuesta cubana a esas realidades ha sido el desplegar, desde comienzos de la década de los 90s del siglo anterior, un serio esfuerzo de capacitación de los directivos, el que alcanzó un momento culminante en 1995 al estructurar el mismo como un sistema integral, abarcador de todo el universo de cuadros y reservas del país, mediante la aprobación de la ya anteriormente mencionada Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno. No es ocioso significar que, si lo hecho nacionalmente en materia de capacitación a cuadros en el período 1990-1995 fue extraordinario, lo acometido en la etapa ulterior supera con creces aquel esfuerzo, todo lo cual ha tenido como propósito contribuir al logro de una mayor eficiencia en el trabajo de los cuadros y en los resultados de sus organizaciones.

En opinión de Chiavenato (2) "... a nivel organizacional una estrategia de preparación y superación de directivos y consecuentemente su programa de acciones y el proceso en sí de aprendizaje, es uno de los medios de aumentar la eficiencia organizacional, por lo tanto, desde el punto de vista de la administración, ese proceso constituye una responsabilidad administrativa y se cimienta en una política que reconoce la responsabilidad de cada administrador". De esta manera se debe garantizar que el proceso de capacitación, formación y/o desarrollo logre además de la enseñanza de habilidades particulares con fines específicos, el desarrollo integral de la persona desde el punto de vista social, intelectual y físicamente, ya que la operación efectiva de una organización necesita que todos y en particular los directivos, ejecuten sus funciones y se desarrollen en el cargo con un nivel satisfactorio de eficiencia y esté en posibilidades de ejecutar otros, en una perspectiva de mayor responsabilidad y complejidad a los que realizan en los cargos que actualmente ocupan.

Se puede comprender que el proceso de satisfacción de necesidades de aprendizaje, tributa al desarrollo continuo en el que se ven favorecidos el hombre y su empresa. Una superación efectiva trae consigo conocimientos, destreza, habilidades, que hacen posible un mejor desempeño y por ende buenos resultados.

Según Gómez-Majía et al (3), "... los criterios de eficacia de los programas de preparación y superación de cuadros y reservas se hacen significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios producidos en el ambiente organizacional y dan respuesta a las demandas de la organización"

Universalmente es aceptado que la eficiencia de una organización depende de un cierto número de variables, una de las cuales es el desarrollo continuo de su personal. Al respecto Machado Ventura (4) ha señalado que "... el nivel de eficiencia está vinculado indisolublemente a la formación y desarrollo que reciben nuestros cuadros (...) de su labor dependen en gran medida los éxitos en las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político en general"

En publicaciones recientes Bentley (5), Mendoza (6) y Smith (7) coinciden en señalar que "... existe relación entre los resultados de las organizaciones con la capacitación (...) y

plantean la necesidad de determinar la eficacia de esta, específicamente de su impacto en las utilidades”

Por otra parte, el propio Bentley (8), apunta que “... la capacitación mejora a las personas, pero no puede relacionarse este mejoramiento de modo directo con las utilidades”. Es por eso que muchas personas consideran a la capacitación como un gasto y no como una inversión a corto o largo plazo que puede dar beneficio a las entidades, aunque no se demuestre en las utilidades a simple vista.

Según Mariño et al (9), “... lo relativo a la medición del impacto y cambios provocados en los cuadros, así como en los resultados empresariales como consecuencia de la preparación recibida, ha sido un aspecto poco tratado”

En realidad es este uno de los problemas relacionados con la actividad de preparación y superación de directivos de los que más preocupa internacionalmente en la actualidad, tanto a accionistas, como a dirigentes, como a las instituciones encargadas de su desarrollo y a especialistas en este campo. De manera particular, en Cuba es este un tema muy recurrente hoy día, que se enmarca en el interés de poner a tono los esfuerzos que se hacen en este sentido con la batalla por alcanzar la eficiencia en todas las actividades que se ejecutan.

Sin embargo, el pasar de la preocupación a la ocupación hasta el presente ha sido un proceso no fácil, sobre el cual ha estado gravitando el hecho de la falta de consenso acerca de las variables a estudiar a esos fines y consiguientemente de una metodología totalmente convincente. En general lo incursionado al respecto ha respondido a criterios personales de sus autores, carentes de la conveniente aprobación universal, lo que por supuesto no le resta el valor que pudieran tener. Puede decirse al respecto que estas circunstancias matizan un tanto los trabajos que en Cuba se vienen realizando, si se tiene en cuenta que una de las intenciones fundamentales es tratar de llegar a concebir una metodología de general aceptación en nuestro contexto. El meollo de la cuestión está en lograr encontrar formas aceptables de respuestas a las interrogantes siguientes: ¿Cómo determinar hasta que punto la capacitación ha producido modificaciones deseadas en el comportamiento de los cuadros?, y ¿Cómo demostrar si los resultados de esa capacitación han favorecido la consecución de los objetivos de la organización?

Consiguientemente, en opinión de Mariño et al (10), “...asociado a ello está el hecho de concebir el programa de capacitación de que se trate teniendo en cuenta en lo fundamental las etapas o momentos siguientes:

- ✓ Levantamiento y diagnóstico de necesidades de capacitación.
- ✓ Programación de actividades para atender las necesidades.
- ✓ Implementación y ejecución de las actividades.
- ✓ Evaluación de los resultados”.

Sin restar importancia a ninguna de estas etapas y haciendo un análisis retrospectivo, la realidad es que en Cuba se ha avanzado y obtenido algunas experiencias y resultados en las tres primeras etapas. Sin embargo, en la cuarta, que es la que posibilita la valoración del impacto del programa el comportamiento se ajusta a las reflexiones ya apuntadas. Pudiéramos añadir que también ha incidido en ello el hecho de no haberse interiorizado

como corresponde que la preparación y superación de los cuadros es una inversión que debe ser recuperada, en tanto se concibe para producir modificaciones deseadas en el comportamiento de los mismos, para producir cambios de métodos y estilos, etc., y, por otra parte, para tributar al alcance de los objetivos presentes y futuros de la organización con mayores niveles de eficiencia.

Nos parece oportuno señalar que una clara demostración de la falta de consenso sobre lo antes revelado es el hecho de que otros autores refieren cifras y denominaciones diferentes de las etapas a considerar.

En la evaluación de los resultados o impactos, en opinión de Pinto (11), "...entre las variables e indicadores que podemos utilizar se encuentran los siguientes:

- ✓ En el individuo: desempeño, habilidades, destreza, estabilidad, resultados, relaciones humanas y necesidad-satisfacción.
- ✓ En la organización: Costo-beneficio, resultados del cumplimiento de los Objetivos, etc."

II.2. Breve Caracterización del Diplomado Germinal.

La primera experiencia de desarrollo del Diplomado GERMINAL en Granma comenzó en el año 1997, coordinado por la entonces Empresa de Producciones Mecánicas del MINAL (PROMEGA) y en colaboración con el antiguo ISCAB, hoy Universidad de Granma, institución esta que ha tenido a su cargo también el desarrollo de las siguientes ediciones. A la misma asistió un grupo inicial de 25 cursistas de los cuáles finalmente se graduaron 15, que representaron el 60% de los mismos. En la segunda edición, coordinada por la Empresa de Productos Lácteos de Bayamo, de una matrícula inicial de 30 cursistas culminaron exitosamente 24 para un 80% de promoción y retención. En la tercera edición de una matrícula de 36 cursistas se graduaron 33 para un 91,6 % de promoción. Actualmente está en proceso de culminación una cuarta edición que cuenta con una matrícula inicial de 30 cursistas.

Las principales características de este Diplomado son las siguientes:

Título: Administración de Empresas de la Industria Alimenticia.

Objetivo General: Contribuir a la formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas para propiciar un mejor desempeño en sus funciones gerenciales.

Los Cursos que integran este Diplomado y su duración en horas es la siguiente:

No.	Cursos	Horas
1	Informática	40
2	Comportamiento Organizacional	30
3	Gestión de Recursos Humanos	30

4	Marketing	40
5	Dirección de Operaciones	40
6	Técnicas y Habilidades de Negociación	40
7	Contabilidad y Administración Financiera	80
8	Dirección Estratégica	80
9	Administración de Negocios	30
	Subtotal	410
	TESINA	90
	Total	500

Asimismo se desarrollan como actividades complementarias, mediante Conferencias de 2 a 4 horas de duración, las siguientes:

- ✓ Metodología de la Investigación.
- ✓ Medio Ambiente.
- ✓ Perfeccionamiento Empresarial.
- ✓ Política de Cuadros.
- ✓ Evaluación de Inversiones.
- ✓ Propiedad Industrial.
- ✓ Política Internacional.
- ✓ Economía Cubana.
- ✓ Sistema de Calidad.
- ✓ Etica y Cortesía.
- ✓ Identidad Nacional.
- ✓ Asociaciones Económicas.

Cada curso, atendiendo a sus características, tiene definido su sistema de evaluación, en el que se incluye como denominador común la evaluación sistemática en clases. A todo lo anterior se añade la elaboración y defensa exitosa de un trabajo final (Tesina) sobre un tema específico que integre conocimientos adquiridos en el transcurso del programa.

Procede significar que este diseño, en cuanto a su Objetivo, Cursos y Actividades Complementarias, se corresponde con necesidades de aprendizaje identificadas en los seleccionados para participar en el mismo, mediante estudios al respecto de los dispositivos de cuadros de las respectivas empresas en coordinación con la Dirección de Cuadros del MINAL y la Escuela Nacional de Capacitación de Cuadros de ese organismo.

Son Requisitos para el Egreso Exitoso del Diplomado los siguientes:

- ⇒ Aprobar todos los Cursos de Postgrado impartidos como parte del mismo.
- ⇒ Haber asistido a las diferentes Actividades Complementarias desarrolladas.
- ⇒ Elaborar y defender exitosamente el Trabajo Final (Tesina)

La composición de los egresados del Diplomado Germinal en las tres ediciones ya culminadas, atendiendo a las Empresas de procedencia, ha sido la siguiente:

No.	Empresa	1ra Edic.	2da Edic.	3ra Edic.	Total	%
1	Productos Cárnicos	4	11	9	24	33,33
2	Productos Lácteos	3	8	11	22	30,55
3	Conservas de Vegetales	4	0	3	7	9,72
4	Bebidas y Refrescos	1	2	2	5	6,94
5	Empromec	2	1	2	5	6,94
6	Alimatic	1	0	1	2	2,77
7	Industrias Locales Alimentarias	0	2	4	6	8,33
8	Proyectos de la Industria Alimenticia	0	0	1	1	1,38
9	Cubana del Pan	0	0		0	-
	Total	15	24	33	72	100,0

La composición de los egresados del Diplomado Germinal atendiendo al sexo es la siguiente:

Edición	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Primera	8	53,3	7	46,6	15	100
Segunda	6	25,0	18	75,0	24	100
Tercera	9	27,2	24	72,7	33	100
Total	23	31,9	49	68,1	72	100

Procede significar que la filosofía establecida con relación a los participantes en este Diplomado es que una vez egresados del mismo continúen desempeñando su labor en el puesto de origen, para a partir de este, teniendo en cuenta la preparación alcanzada, su conducta y desempeño ulterior, y los resultados que alcancen en su quehacer, promoverlos cuando resulte pertinente al nivel inmediato superior.

II.3. Procedimiento Utilizado y Resultados del Estudio de Impacto del Diplomado Germinal.

En la realización de este estudio partimos del conocimiento previo de la existencia de una opinión en general favorable de los beneficiarios de las tres ediciones desarrolladas del Diplomado, expresada a través de los PNI realizados tras la culminación de los diferentes cursos y mediante comentarios informales al respecto.

Desde luego, tal valoración la asumimos como un referente más a los efectos de la estructuración de lo que en la práctica ha constituido el procedimiento de trabajo que realmente empleamos, caracterizado por:

- ✓ El Cuestionario que aparece en el Anexo No.1, aplicado a una muestra de 50 de los 72 egresados, que representan el 69,4% del total, mediante el cual, como puede observarse, a través de diferentes preguntas hemos obtenido información de interés sobre los aspectos esenciales siguientes:

1. Objetivos perseguidos con la participación en el Diplomado.
2. Satisfacción de los objetivos perseguidos y las expectativas.
3. Evaluación de los conocimientos recibidos.
4. Utilidad y aplicación de los conocimientos recibidos.
5. Impacto en los resultados de la entidad de la preparación recibida.
6. Impacto de la preparación recibida en la carrera como cuadro.
7. Otros aspectos de interés.

- ✓ El Cuestionario que aparece en el Anexo No.2, aplicado a los jefes de los egresados, el que, como puede observarse, también a través de

diferentes preguntas, nos posibilitó la obtención de información de interés en torno a los aspectos siguientes:

1. Objetivos perseguidos con la participación del subordinado en el Diplomado.
2. Satisfacción de los objetivos perseguidos.
3. Utilidad y aplicación de los conocimientos recibidos por el subordinado.
4. Impacto en los resultados de la entidad de la preparación recibida por el subordinado.
5. Otros aspectos de interés.

- ✓ El Cuestionario que aparece en el Anexo No. 3, aplicado a subordinados de los egresados, el cual, como puede observarse, nos permitió a través de diferentes preguntas obtener información de interés sobre los aspectos siguientes:

1. Utilidad y aplicación de los conocimientos recibidos por su jefe.
2. Impacto en los resultados de la entidad de la preparación recibida por su jefe.

- ✓ Entrevistas a los jefes de Cuadros de las empresas respectivas de los egresados.

Como puede intuirse el propósito fundamental perseguido con la aplicación de estos procedimientos fue el lograr información cruzada que nos permitiera hacer un juicio, aunque preliminar, lo más objetivo posible acerca del impacto que ha tenido la capacitación recibida por la muestra estudiada.

El procesamiento y análisis de la información obtenida por las vías señaladas nos ha permitido arribar a las

consideraciones que se exponen a continuación.

1. Sobre los Objetivos perseguidos con la participación en el Diplomado:

Tanto los participantes como sus jefes y los jefes de Cuadros manifiestan coincidencia al respecto con el objetivo planteado en el diseño del Diplomado, lo que pone de manifiesto que en su concepción se partió del conocimiento de necesidades reales de capacitación del personal participante en el mismo.

2. Sobre la satisfacción de los Objetivos perseguidos y las expectativas:

El 100% coincide en señalar que el Diplomado satisfizo los Objetivos del mismo, que, por cierto, coinciden con los que motivaron la selección de éstos para participar en el, tal y como apuntamos en el punto anterior. Esta apreciación coincide también con la valoración previa al respecto que habíamos recibido antes de comenzar este estudio, sobre la base de los PNI realizados al culminar diferentes cursos y de opiniones informales vertidas sobre el particular. Similar criterio se emite por los egresados con relación a la satisfacción de las expectativas.

3. Sobre la evaluación de los conocimientos recibidos:

La generalidad de los encuestados evalúan de Bien la calidad con que se desarrolló el Diplomado, fundamentando su criterio, para no otorgar una calificación superior en que existieron en determinados momentos dificultades con la disponibilidad de medios de enseñanza, tales como retroproyector,

plumones, computadoras y hojas; también señalan ocasionales problemas de coordinación en la primera edición que afectaron el proceso docente en determinados momentos.

Con relación a la calidad de la impartición de las diferentes asignaturas el 50% de los encuestados manifiestan insatisfacción respecto a la Informática, aduciendo esencialmente la relación de cursistas por máquinas. Un 25% se expresa en igual sentido respecto al Comportamiento Organizacional, sin explicar causas.

4. Sobre la utilidad y aplicación de los conocimientos recibidos:

La totalidad de los egresados consideran favorablemente la utilidad del Diplomado en su conjunto, pues les ha ayudado en el mejoramiento de la gestión y en su desarrollo personal y profesional. Revelan como ejemplos su impacto en aspectos tales como: Discusiones de estados resultados y balances económicos, perfeccionamiento del desarrollo de trabajos grupales, mejores relaciones con los colaboradores, más agilidad y acierto en la toma de decisiones, mejoramiento de la capacidad negociadora, capacitación de obreros y técnicos.

Dentro de las asignaturas recibidas consideran como las de mayor utilidad para el desempeño de sus funciones a las siguientes: Marketing, Negociaciones, Dirección Estratégica y Contabilidad.

También la totalidad de los jefes y subordinados encuestados coinciden en estas valoraciones.

5. Sobre el impacto de la preparación recibida en los resultados de las entidades en las que trabajan los egresados:

La totalidad de los egresados, así como de sus jefes y subordinados encuestados consideran que la preparación recibida en el Diplomado

les ha ayudado a mejorar la eficiencia en la gestión de sus entidades. Ilustran este criterio con ejemplos tales como: Influencia en la mejora del clima laboral, mejora en la comunicación entre jefes y subordinados, aumento de la productividad del trabajo, mejora en el comportamiento de los indicadores económicos y productivos, introducción de mayor cantidad de productos en el mercado en divisas.

6. Sobre el impacto de la preparación recibida en la carrera como cuadros:

Tal impacto se refleja en el hecho de que el 65% del total de los 72 egresados ya han sido promovidos a responsabilidades superiores y el resto se mantienen en el cargo que ocupaban al comenzar el Diplomado. Asimismo, el 70% son reservas de cargos superiores.

Del total solo uno ha recibido calificación de Regular en la evaluación de su desempeño luego de haber egresado del Diplomado. El resto ha recibido evaluación de Bien, que es la máxima que se otorga.

7. Otros aspectos de interés:

Se plantea el criterio de que es muy poco el tiempo asignado para el desarrollo del Diplomado y de la generalidad de las asignaturas, teniendo en cuenta su contenido, importancia y el interés que provocan.

Conclusiones y Recomendaciones.-

III.1. Conclusiones:

1. Existe coincidencia entre el Objetivo previsto en el diseño del Diplomado y el objetivo que ha motivado la selección de sus participantes, lo que evidencia su correspondencia con una previa determinación de las necesidades de capacitación de sus beneficiarios.
2. En las ediciones ejecutadas se han satisfecho los objetivos planteados en el diseño del Diplomado y consiguientemente los que motivaron la participación de sus egresados. En igual sentido se han satisfecho en lo fundamental las expectativas de éstos.

3. Se evalúa de Bien la calidad con la que se han desarrollado las tres ediciones del Diplomado. Se señalan afectaciones en Informática por limitaciones de máquinas, algunas dificultades con la disponibilidad de medios de enseñanza y ocasionales problemas de coordinación en la primera edición que afectaron el proceso docente en determinados momentos.
4. La totalidad de los egresados consideran favorablemente la utilidad del Diplomado en su conjunto, pues les ha ayudado en el mejoramiento de la gestión y en su desarrollo personal y profesional. Este criterio tiene también el aval de la totalidad de los jefes y subordinados encuestados.
5. La totalidad de los egresados, así como de sus jefes y subordinados encuestados consideran que la preparación recibida en el Diplomado les ha ayudado a mejorar la eficiencia en la gestión de sus entidades e ilustran este criterio con diversos ejemplos concretos.
6. Otros elementos tangibles importantes que evidencian el impacto de este Diplomado lo constituyen, por una parte, el hecho de que el 65% del total de los 72 egresados ya han sido promovidos a responsabilidades de mayor nivel jerárquico y el resto se mantienen en el cargo que ocupaban al comenzar el Diplomado. Por otra parte, el 70% son reservas de cargos superiores y salvo uno el resto ha recibido calificación de Bien en la evaluación del desempeño, la cual es la máxima que se otorga.
7. Se plantea insatisfacción con relación al tiempo asignado para el desarrollo del Diplomado en general y de todas las asignaturas.
8. Los resultados de este estudio tienen un carácter preliminar y pueden servir de punto de partida para su ulterior profundización, complementándolos con la investigación de otros aspectos que se consideren de interés.

III.2. Recomendaciones:

1. Evaluar las incidencias no favorables que ocasionalmente se han manifestado en la impartición del Diplomado, asociadas a dificultades con medios de enseñanza, y trabajar en función de su solución para contribuir a mejorar la calidad de su desarrollo.
2. Evaluar el diseño actual del Diplomado a los fines de considerar la posibilidad de extender la duración en horas de las diferentes asignaturas.
3. Utilizar los resultados preliminares de este estudio como punto de partida para su profundización, complementando el procedimiento utilizado con otros aspectos que se consideren de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Estrategia nacional para la preparación y superación de los cuadros y reservas del estado. – La Habana. 1995. - - p. 1-7.

2. Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. - - México D. F.: Prentice Hall, 1997. - - p. 115
3. Gómez-Majía, L. et al. Gestión de recursos humanos. - - México D. F.: Prentice Hall, 1995. P. 77
4. Machado, V. J. R. Intervención en la reunión de balance nacional de la preparación y superación de los cuadros del estado y el gobierno y sus reservas. La Habana. Abril, 1998.
5. Bentley, T. Capacitación empresarial. - - Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill, 1993. - - p. 83
6. Mendoza, A. Manual para la determinación de necesidades de capacitación. - - México D. F.: Editorial Trillo, 1990. - - p. 98
7. Smith, B. El ABC de la capacitación práctica. - - México D. F.: Mc Graw Hill, 1995. - - p. 123
8. Bentley, T. Capacitación empresarial. - - Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill, 1993. - - p. 83
9. Mariño, M. R. et al. Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Avila. - - En Temáticas Gerenciales Cubanas 2000. - - Tomo I. - - La Habana: CCED-MES, 2000. - - p. 40
10. Mariño, M. R. et al. Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Avila. - - En Temáticas Gerenciales Cubanas 2000. - - Tomo I. - - La Habana: CCED-MES, 2000. - - p. 47
11. Pinto, H. M. Algunos apuntes sobre la medición de impacto de la capacitación a dirigentes. - - En Temáticas Gerenciales Cubanas 2001. - - Tomo I. - - La Habana: CCED-MES, 2001. - - p. 129

BIBLIOGRAFÍA:

1. Bentley, T. Capacitación empresarial. - - Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill, 1993. - - p. 83-89
2. Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Estrategia nacional para la preparación y superación de los cuadros y reservas del estado. - La Habana. 1995. - - p. 1-7.
3. Gómez-Majía, L. et al. Gestión de recursos humanos. - - México D. F.: Prentice may, 1995. - - p. 75-89.
4. Machado, V. J. R. Intervención en la reunión de balance nacional de la preparación y superación de los cuadros del estado y el gobierno y sus reservas. La Habana. Abril, 1998.

5.Mariño, M. R. et al. Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Avila. - - En Temáticas Gerenciales Cubanas 2000. - - Tomo I. - - La Habana: CCED-MES, 2000. - - p. 40-47

6.Mendoza, A. Manual para la determinación de necesidades de capacitación. - - México D. F.: Editorial Trillo, 1990.- - p. 94-102

7.Pinto, H. M. Algunos apuntes sobre la medición de impacto de la capacitación a dirigentes. - - En Temáticas Gerenciales Cubanas 2001. - - Tomo I. - - La Habana: CCED-MES, 2001. - - p. 129-131

8.Smith, B. El ABC de la capacitación práctica. - - México D. F.: Mc Graw Hill, 1995. - - p. 122-127

ANEXO No. 1: VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL DIPLOMADO GERMINAL

PREGUNTAS A HACERLE A LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO.

Nombre y apellidos del entrevistado:

Centro de trabajo actual:

Empresa:

Centro de trabajo al momento de incorporarse al Diplomado:

Periodo de Ejecución (Fecha) de la Edición Cursada del Diplomado:

I. SOBRE LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON SU PARTICIPACION EN EL DIPLOMADO.

1. Con qué objetivos fue seleccionado para participar en el Diplomado?

2. Señale hasta 3 expectativas con las que asistió al Diplomado:

II. SOBRE LA SATISFACCION DE LOS OBJETIVOS Y LAS EXPECTATIVAS.

Considera que el Diplomado satisfizo los Objetivos para los cuales Ud. fue seleccionado?

Sí o No. En cualquier caso fundamente su respuesta.

Se cumplieron sus expectativas? Sí o No. En caso negativo explique las razones. En caso de que hayan sido superadas las mismas, señale cuáles fueron esas adicionales.

III. SOBRE LA EVALUACION DE LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS.

1. Cómo Ud. evalúa la calidad en general del Diplomado recibido en una escala de Excelente, Bien, Regular o Mal? Si lo desea ilustre su respuesta

2. Relacione las asignaturas o cursos en cuyo desarrollo, en su opinión, se garantizaron niveles adecuados de calidad.

3. Relacione las asignaturas o cursos en cuyo desarrollo, en su opinión, no se garantizaron niveles adecuados de calidad.

4. Cómo Ud. compara el Diplomado con otras preparaciones que haya recibido?. Marque con una "X" la respuesta que corresponda:

Excelente:

Buena:

Igual:

Inferior:

IV. SOBRE LA UTILIDAD Y APLICACION DE LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS

1. Cómo Ud. evalúa la utilidad en general del Diplomado recibido? Fundamente brevemente su respuesta.
2. Relacione las asignaturas o cursos que, en su opinión, le han resultado de mayor utilidad en el desempeño de sus funciones o trabajo. Señale en cada caso hasta 3 ejemplos de aplicación de los conocimientos recibidos que evidencien la utilidad en cuestión.

Asignatura:

Ejemplos

3. Relacione las asignaturas o cursos que, en su opinión, le han resultado de menor utilidad en el desempeño de sus funciones o trabajo. Si lo desea puede ilustrar en cada caso las razones de su apreciación al respecto.
4. Considera que el Diplomado le ha ayudado a Ud. a mejorar la eficiencia en su gestión? Si o no. Ilustre su criterio en cualquiera de los casos con hasta 3 ejemplos.
5. Considera que el Diplomado ha contribuido a su desarrollo personal y profesional?. Ilustrar con ejemplos en caso afirmativo o negativo.
6. **Luego de haber recibido el Diplomado considera que se ha convertido en un referente de conocimientos en su entidad? En caso de respuesta afirmativa ilustrar con hasta 3 ejemplos que lo evidencien.**
7. **Con la preparación recibida en el Diplomado ha contribuido Ud. a la capacitación de otros miembros de su entidad? En caso afirmativo señale hasta 3 ejemplos de acciones desarrolladas al respecto.**
8. Considera que en próximas ediciones debe incluirse en el diseño del Diplomado algún contenido específico o Curso adicional para contribuir al perfeccionamiento del mismo? En caso afirmativo señalarlo.

V. **SOBRE EL IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE SU ENTIDAD DE LA**

PREPARACION RECIBIDA EN EL DIPLOMADO.

9. Considera que el Diplomado ha ayudado a mejorar la eficiencia de la gestión de su entidad? Si o No. Ilustre su criterio en cualquiera de los casos con ejemplos en términos económicos, de productividad, de mejora de procesos, de clima laboral o de funcionamiento en general de la misma.

VI. **SOBRE EL IMPACTO DE LA PREPARACION RECIBIDA EN EL DIPLOMADO EN SU CARRERA.**

1. Cargo que ocupaba antes de cursar el Diplomado:
 2. Calificación recibida en la última evaluación que le hicieron previo a cursar el Diplomado:
- Cargos que ha ocupado con posterioridad a haber cursado el Diplomado. Especificar en cada caso si ha constituido una promoción, democión o movimiento a un cargo equivalente
- Calificaciones recibidas en sus evaluaciones con posterioridad a haber cursado el Diplomado. Especificar año en cada caso
- Cargo actual. Especificar si ha constituido una promoción, democión o movimiento a un cargo equivalente.
- Es Ud. reserva de un cargo superior al que desempeña?. Señalarlo

VII. OTROS ASPECTOS DE INTERÉS.

1. Comentario abierto sobre cualquier sugerencia o aspecto que estime de interés.

Gracias por su tiempo y colaboración.

ANEXO No.2: VALORACION DEL IMPACTO DEL DIPLOMADO GERMINAL

PREGUNTAS A HACERLE A LOS JEFES DE LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO.

Nombre y Apellidos del entrevistado:

Centro de Trabajo:

Empresa:

Nombre y Apellidos del subordinado que participó en el Diplomado:

I.- SOBRE LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON LA PARTICIPACION EN EL DIPLOMADO:

1. Con qué objetivos decidió enviar a su subordinado al Diplomado?.

II. SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS.

1. Considera que el Diplomado ha contribuido a satisfacer los objetivos por los cuales lo envió al mismo? Si o no. En cualquier caso fundamente brevemente su respuesta.

III. SOBRE LA UTILIDAD Y APLICACION DE LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS EN EL DIPLOMADO.

1. Considera Ud. que el Diplomado le ha sido de utilidad a su subordinado para su preparación y desarrollo como cuadro? Fundamente brevemente su respuesta
2. Considera Ud. que su subordinado ha hecho aplicación en la entidad de los conocimientos recibidos en el Diplomado? Si o No. En caso afirmativo ilustre hasta con 3 ejemplos.
3. Han mejorado las habilidades directivas, el desempeño y los resultados en el trabajo de su subordinado luego de haber recibido el Diplomado? Fundamente su respuesta.
4. Considera Ud. que la preparación recibida por su subordinado en el Diplomado ha sido de utilidad para el trabajo y la gestión de la entidad? Si o No. En caso afirmativo ilustre hasta con 3 ejemplos.
5. Luego de haber recibido el Diplomado considera que su subordinado se ha convertido en un referente de la preparación y superación de los cuadros y reservas en la entidad? Si o No. Fundamente brevemente su respuesta.

IV. SOBRE EL IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE SU ENTIDAD DE LA PREPARACION RECIBIDA POR SU SUBORDINADO EN EL DIPLOMADO.

1. Considera que con la preparación recibida en el Diplomado su subordinado ha contribuido a mejorar la eficiencia de la gestión de su entidad? Si o No. Ilustre su criterio en cualquiera de los casos en términos económicos, de productividad, de mejora de procesos, de clima laboral o de funcionamiento en general de la misma.

2. Ha cambiado su valoración integral sobre el subordinado sobre la base del desempeño del mismo luego de haber recibido el Diplomado? ¿En que sentido? Fundamente brevemente su respuesta.

VII. OTROS ASPECTOS DE INTERÉS.

1. Comentario abierto sobre cualquier sugerencia o aspecto que estime de interés.

Gracias por su tiempo y colaboración.

ANEXO No. 3: VALORACION DEL IMPACTO DEL DIPLOMADO GERMINAL

PREGUNTAS A HACERLE A LOS SUBORDINADOS DE LOS PARTICIPANTES EN EL DIPLOMADO.

Nombre y Apellidos del entrevistado.-

Centro de trabajo.-

Empresa.-

Nombre y Apellidos del participante en el Diplomado.-

I.- SOBRE LA UTILIDAD Y APLICACION DE LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS EN EL DIPLOMADO.

1. Considera Ud. que el Diplomado le ha sido de utilidad a su Jefe para su preparación y desarrollo como cuadro? Si o No. En caso afirmativo ilustre hasta con 3 ejemplos.
2. Considera Ud. que su jefe ha hecho aplicación en la entidad de los conocimientos recibidos en el diplomado? Si o No. En caso afirmativo ilustre hasta con 3 ejemplos.
3. Han mejorado las habilidades directivas, el desempeño y los resultados en el trabajo de su jefe luego de haber recibido el diplomado? Si o No. En caso afirmativo ilustre hasta con 3 ejemplos.
4. Considera Ud. que la preparación recibida por su jefe en el diplomado ha sido de utilidad para el trabajo y la gestión en las actividades bajo el mando del mismo? Si o No. En caso afirmativo ilustre hasta con 3 ejemplos.
5. Luego de haber recibido el Diplomado considera que su jefe se ha convertido en un ejemplo a seguir respecto a la preparación y superación de los cuadros y reservas de la entidad? Si o No. Fundamente brevemente su respuesta.

II. SOBRE EL IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE SU ENTIDAD DE LA PREPARACION RECIBIDA POR SU JEFE EN EL DIPLOMADO.

1. Considera que con la preparación recibida en el Diplomado su jefe ha contribuido a mejorar la eficiencia de la gestión de las actividades bajo su mando? Si o No. Ilustre su criterio en cualquiera de los casos en términos económicos, de productividad, de mejora de procesos, de clima laboral o de funcionamiento en general de la misma.
2. Ha cambiado su valoración integral sobre su jefe sobre la base del desempeño del mismo luego de haber recibido el Diplomado? ¿En que sentido? Fundamente brevemente su respuesta.

Gracias por su tiempo y colaboración.