

# Medición del Impacto en Forma Cualitativa de La Capacitación de las Cuatro Ediciones del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial (DGE)

*MSc. Gilberto García González, MSc. Jorge Luis Rodríguez Sánchez y Ing. Ind. Yanisley Cuello León*

---

## RESUMEN

El contenido de esta investigación se refirió al impacto de la capacitación en las cuatro ediciones del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial (DDGE) y tuvo como objetivo general, Valorar el grado en que han sido aplicados los conocimientos adquiridos por los directivos egresados del Diplomado, de modo que se puedan llevar a cabo los cambios a ejecutar en el sistema empresarial territorial para la implementación efectiva de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

Para el logro de dicho objetivo se aplicaron métodos teóricos y empíricos

Del nivel teórico se aplicaron el histórico lógico y el de inducción deducción

A nivel empírico se aplicaron encuestas a los subordinados de los egresados y se hicieron entrevistas a los directivos egresados del mismo

El diseño e implementación de los contenidos del programa del diplomado de dirección y gestión empresarial ha sido de un éxito extraordinario. Así lo manifiestan los estudiantes que han cursado el mismo y los subordinados de estos. Por ello la conclusión fundamental a la que se arribó fue: el alto grado en que han sido aplicados los conocimientos adquiridos por los directivos egresados del Diplomado, ya que los resultados esperados se alcanzaron de forma excelente lo que ha permitido el logro de cambios en el sistema empresarial territorial para la implementación efectiva de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Palabras claves: capacitación, impacto, conocimientos, directivos egresados, dirección y gestión empresarial.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba se discutió y analizó el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los que fueron aprobados el 18 de abril de 2011 con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.

Enfrentar problemas tan complejos requirió contar con una visión estratégica, a mediano y largo plazos, por lo cual, desde mediados del año 2009 hasta mayo de 2010, se realizó por el Ministerio de Economía y Planificación, con la participación de los organismos, una proyección de la economía hasta el 2015.

La realización de la proyección demostró que la solución de los desequilibrios macroeconómicos y de los problemas de eficiencia presentes constituyen llevar a cabo acciones indispensables para el desarrollo futuro del país y que, por tanto, para el quinquenio 2011- 2015, la política económica, basada en la proyección aprobada, debe dar respuesta a esos problemas, lo que requiere de una buena preparación de los cuadros, de modo que logren eficacia y eficiencia en la labor que desempeñan.

En tal sentido, en el año 2010 se elaboró y aprobó la cuarta versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros con el objetivo de garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como

dirigentes y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución.

En ese contexto surgió la Escuela Superior de Preparación de Cuadros del Estado y del Gobierno con el objetivo de desarrollar competencias en la proyección de soluciones y toma de decisiones con rigor, con calidad, con enfoque integrador y de cooperación sobre los problemas de Administración Pública y de Dirección y Gestión Empresarial, en relación con los cambios a ejecutar para la implementación efectiva de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia con responsabilidad social acorde a la legislación vigente.

Para darle cumplimiento al objetivo referido anteriormente se crearon los diplomados de Administración Pública (AP) y de Dirección y Gestión Empresarial (DGE), los cuales fueron impartidos en su primera edición (Octubre – Diciembre de 2011) en la Escuela Superior de Preparación de Cuadros del Estado y del Gobierno

**El Diplomado**, en sus dos perfiles (Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial), dirigido, en una primera etapa, a los cuadros principales en el ejercicio de sus funciones en las estructuras de Organismos de la Administración Central del Estado, Órganos Locales del Poder Popular y su Sistema Empresarial, se impartió en nuestro territorio guantanamero, en su primera edición por un período de 8 semanas (desde el 6 de Febrero hasta el 31 de Marzo de 2012) lectivas a tiempo completo, empleando las instalaciones de la Escuela Provincial del Partido, con el apoyo del claustro de la Universidad de Guantánamo y profesores de la Universidad de Holguín y de otros cuadros y especialistas designados por el Gobierno y las diferentes entidades del territorio.

En estos momentos se han culminado cuatro ediciones de dichos Diplomados y está en desarrollo la quinta edición por lo que se hace pertinente medir el impacto que han tenido las ediciones desarrolladas, que

permita hacerse 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 la capacitación estableciendo un vínculo de casualidad directo o indirecto.

**Teniendo en cuenta que hasta la fecha no se ha medido el impacto de la capacitación, nos proponemos el siguiente objetivo**

**Objetivo general:**

Valorar el grado en que han sido aplicados los conocimientos adquiridos por los directivos egresados del Diplomado de DGE, de modo que se puedan llevar a cabo los cambios a ejecutar en el sistema empresarial territorial para la implementación efectiva de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

**Objetivos Específicos:**

1. Realizar un análisis bibliográfico sobre el impacto de la capacitación
2. Aplicar encuestas de satisfacción a los diplomantes de las diferentes ediciones durante el desarrollo de los diplomados para determinar el nivel de satisfacción de los diplomantes en relación al programa y a los profesores que imparten clases
3. Aplicar encuestas y hacer entrevistas a los diplomantes egresados de las diferentes ediciones para medir el impacto que ha tenido la capacitación en la organización.
4. Evaluar el impacto político, económico, financiero, técnico, ambiental y social con ajuste a la legislación y base normativa vigente de las decisiones que se toman en la empresa.
5. Valorar el grado en que han sido aplicados los conocimientos adquiridos por los directivos egresados del Diplomado de DGE y estudiar las causas que han impedido lograr los resultados esperados en el programa de formación

## **HIPÓTESIS.**

Si se hace una evaluación del grado en que han sido aplicados los conocimientos adquiridos por los directivos egresados del Diplomado de DGE se podrá identificar los efectos reales que la capacitación ha tenido en la entidad y determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos organizacionales.

## **DESARROLLO.**

La *formación* está orientada a dotar al sujeto de determinados conocimientos y habilidades, a proporcionarle habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. En la organización "es el proceso de transferencia de conocimientos y habilidades, de modificación de actitudes que mejoren la calificación, no sólo profesional de sus trabajadores sino que además garantice la competitividad de la entidad"<sup>1</sup>

El proceso de formación debe ser sistemático, permanente y planificado, basado en las necesidades de las organizaciones, de los grupos de trabajadores o individuales, orientado a cambio en los conocimientos habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad del trabajo y con ello el de la organización

## **IMPACTO**

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," Para Cabrera Rodríguez, J. (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

---

<sup>1</sup> Definición tomada de Raúl Alpízar en [22:2004:34].

organizaciones y la sociedad." Una de las acepciones del término (Diccionario de La Lengua Española, 1995) es, precisamente, "huella o señal que deja".

### **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.

La evaluación del impacto de la capacitación es un tipo concreto de evaluación que permite identificar los efectos reales que la capacitación tiene en la organización y determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos organizacionales.

#### **Ciclo a seguir en el proceso de formación y evaluación de impacto.** **(Figura no. 1)**



Fuente: elaboración propia

Es muy importante tener en cuenta el punto de partida de ese ciclo, o sea, los Objetivos estratégicos de la Organización para una correcta determinación de las necesidades de formación (DNF) o determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA), ya que las organizaciones actuales se encuentran sometidas a constantes cambios derivados del entorno competitivo en el que se mueven las mismas.

La evaluación de la capacitación en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones de capacitación ejecutadas para impulsar el proceso de aprendizaje permanente que exige la dinámica de los entornos actuales.

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.

## **I. EEMENTOS A TENER EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN**

### **1 Identificar si las acciones de capacitación planificadas se corresponden con las necesidades de aprendizaje para el mejoramiento de su desempeño como cuadro o reservas**

- Analizar la última evaluación del desempeño del cuadro y/o reserva antes de recibir formación.
- Analizar correspondencia de los objetivos estratégicos de la organización con la DNA, y de esta con la creación de nuevos valores
- Analizar correspondencia de la DNA con los objetivos de la capacitación, con el programa de capacitación, con el plan de capacitación y con su ejecución.
- Evaluar el impacto de: los objetivos de la capacitación, del programa de capacitación, plan de capacitación y ejecución del programa de formación.

## **2 Diseño y desarrollo de las acciones de Capacitación.**

- Organización académica utilizada (métodos utilizados, medios, el sistema de evaluación aplicado el plan de temas, modalidades, frecuencia, etcétera).
- Correspondencia del programa con los intereses y necesidades del cuadro y/o reserva.
- Evaluación del aprendizaje por el personal docente.
- Evaluación de la satisfacción del cuadro o reserva

## **3. Evaluación del impacto en la entidad**

A nivel de entidad se hará una valoración integradora y generalizadora del impacto de la capacitación individual de los cuadros y reservas teniendo en cuenta los resultados económicos, la calidad de los servicios prestados o producciones realizadas, el cambio en lo social, en lo político, en el medio ambiente, etc.

## **MODELOS PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA FORMACIÓN**

Existen modelos que se centran específicamente en la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación<sup>2</sup>, como son los modelos de Kirkpatrick, de Phillips y de Wade.

### **II, 2.1. MODELO DE CAPACITACIÓN / FORMACIÓN DE KIRKPATRICK**

El modelo de Kirkpatrick desarrollado en los años sesenta del Siglo XX, sentó las bases de la evaluación de la capacitación / formación continua. Su modelo contempló los cuatro niveles siguientes:

- Reacción de los participantes ante la formación, es decir, nivel de satisfacción con la formación recibida.

---

<sup>2</sup> La rentabilidad de la capacitación está determinada en lo fundamental por el impacto de la capacitación en las producciones y servicios.



- Aprendizaje asimilado por los participantes o nuevas competencias adquiridas gracias a la formación.
- Conducta de los participantes en el puesto de trabajo, es decir, transferencia de lo aprendido al propio puesto.
  - ✓ Resultados en la organización, es decir, efectos que la formación genera en las diferentes áreas de la organización. En este nivel de evaluación, que se corresponde con lo que denominamos «impacto».

Así, Kirkpatrick comenzó a desarrollar procesos para evaluar el impacto y la rentabilidad, ubicándolos en el cuarto y último nivel de su modelo.

Kirkpatrick adopta un enfoque cualitativo del impacto de la formación y, tras plantear las dificultades de la medición de la rentabilidad, propone concebirla como un elemento más de evaluación, interesante cuando es viable. Plantea como un error convertir la rentabilidad en la meta última de todo proceso evaluativo, ya que conduciría a una visión reduccionista del impacto de la formación.

## **II, 2.2. MODELO DE CAPACITACIÓN / FORMACIÓN DE MODELO DE WADE**

Wade concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización y desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

- Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
- Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
- Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o tangibles y cualitativos o blandos.
- Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del costo beneficio.

Como puede observarse, el modelo de Wade sigue una estructura similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos al impacto. Presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Así, identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación: la evaluación de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, detectable a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización, para lo que propone el análisis del coste-beneficio como instrumento de medida.

## **II, 2.3. MODELO DE CAPACITACIÓN / FORMACIÓN DE PHILLIPS**

El modelo de Phillips, aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

- Recogida de datos.
- Aislamiento de los efectos de la formación.
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.
- Conversión a valores monetarios.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Compartiendo el punto de vista de Kirkpatrick, esta visión de la evaluación del impacto es reduccionista, ya que, al valorar sólo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados de la formación- los resultados cualitativos-, que en la mayoría de los casos es la más importante. No obstante, el autor aporta una metodología novedosa que permite avanzar en el complejo terreno de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación.

El modelo de Kirkpatrick es el más completo de los tres reseñados (según criterio del autor de esta investigación), el mismo logra diferencias claras al tomar en cuenta el aprendizaje asimilado por los participantes o nuevas competencias adquiridas gracias a la formación y las pautas que pueden facilitar el proceso como es la utilización del grupo control, como referente imprescindible.

## **RESULTADOS DE ESTA INVESTIGACIÓN**

### **MEDICIÓN DEL IMPACTO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DEL DIPLOMADO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

El programa del diplomado surge ante la necesidad de preparar a los cuadros principales y su reserva de las entidades del Estado y del Gobierno y su Sistema Empresarial, para el desempeño de sus funciones en la Dirección y Gestión Empresarial, y enfrentar con mayor eficiencia las importantes tareas que se presentan, y presentarán, como resultado de los acuerdos adoptados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba sobre los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”.

El programa tiene un área de influencia nacional, al impartirse a los cuadros principales y su reserva del Sistema Empresarial, y se recibe en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, en las Escuelas Provinciales del Partido, en las Ramales de los Organismos de la Administración Central del Estado que se seleccionaron, con la participación de profesores de las universidades y las demás escuelas y de otros cuadros y especialistas, que se han seleccionado de las diferentes entidades de la provincia.

El Ministerio de Educación Superior designó a la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” para que coordine el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. En el diseño del Diplomado se tuvo en cuenta la experiencia acumulada en esta Facultad con la impartición del pregrado, los posgrados y las asesorías en dirección y

gestión empresarial, así como la identificación por el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) de los principales problemas presentados en la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.

Respecto a la demanda estimada del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial el estudio preliminar de contenidos permitió identificar 193 tipos de temas demandados por los organismos siguientes: Contraloría General de la República, Fiscalía General de la República, Tribunal Supremo Popular, MIC, MITRANS, MTSS, MINCEX, CITMA, MICONS, MINAZ, MINTUR, MINAL, MINIL, MINBAS, MINREX, MINED, Ministerio de Finanzas y Precios, IACC, BCC, CIMEX e Instituto de Planificación Física.

**MEDICIÓN DEL IMPACTO DURANTE DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DEL DIPLOMADO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

Como una vía para obtener información sobre el nivel de satisfacción que el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial ha logrado en las cuatro ediciones anteriores a partir de las expectativas de los diplomantes, se aplicó una encuesta que permite medir una serie de indicadores mediante puntuaciones llevadas a por ciento. **(Ver anexo No. 1)**

***Escala Valorativa utilizada para medir el impacto***

	POR CIENTO
Excelente	90 - 100
Bien	70 - 89
Regular	50 - 69
Mal	< 50

Como se puede apreciar el % promedio de la **variable No. 1** relacionada con el programa del Diplomado es del **87 %**, incidiendo desfavorablemente la distribución del tiempo de los temas dentro de cada curso

**La variable No.2** relacionada con la satisfacción de los estudiantes se comporta al **93.5 %**, incidiendo favorablemente:

El grado de satisfacción personal que logra el Diplomado de forma general

El cumplimiento de las expectativas

El nivel de interés por el diplomado

La comunicación y participación en el aula con el porcentaje más alto

Lo aprendido en el Diplomado y su aplicación en el trabajo como directivo

**La variable No.3** relacionada con los profesores se encuentra al **94%**, incidiendo de forma excelente los tres indicadores que se miden:

El dominio de los temas por los profesores

La calidad en general de las clases impartidas por los profesores

El uso adecuado de métodos, medios y organización para lograr los objetivos que propiciaron la discusión y el intercambio de experiencias en un alto nivel

**La Variable No.4** relacionada con la organización general se comporta al **79%**, incidiendo desfavorablemente la calidad del tiempo de entrega, variedad y calidad de la alimentación que se evalúa en un nivel muy bajo (59%).

**La variable No.5** relacionada con la implementación de lo aprendido o impacto se comporta a un **95%**.

En sentido general, el nivel de satisfacción que el Diplomado (Dipl) logra a partir del cumplimiento de las expectativas de los estudiantes se puede catalogar de excelente 89.7 %, lo que se puede aproximar al 90 %

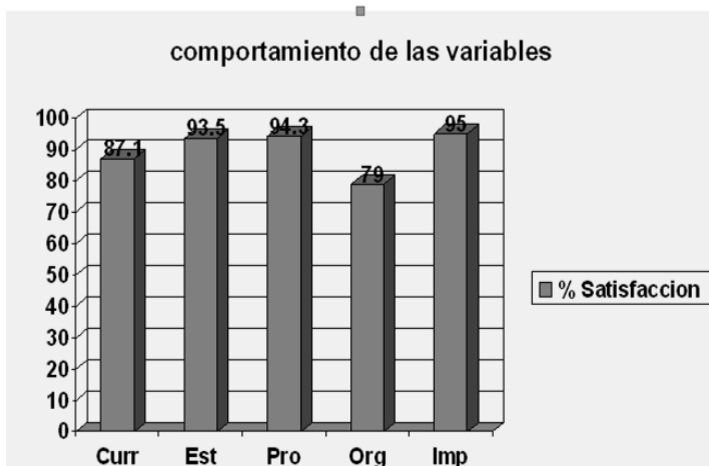


Fig No. 1. Impacto durante de la implementación del programa del diplomado

## IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN UN TIEMPO DESPUÉS DE EFECTUADA LA MISMA

Para medir el impacto de la capacitación se tomó en cuenta las cuatro ediciones del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial (DGE), haciéndolo por las variables o dimensiones humanas, económicas y técnico-profesional antes y después de la capacitación. **(anexo 2)**

### Escala Valorativa utilizada para medir el impacto

	POR CIENTO
Excelente	90 - 100
Bien	70 - 89
Regular	50 - 69
Mal	< 50

Para medir el impacto un tiempo después de desarrollado

el programa de capacitación se seleccionaron 8 empresas y se encuestaron 42 estudiantes (Ver anexo No. 3)

Se aprecia que las tres dimensiones y sus indicadores aumentan significativamente

El promedio de la dimensión humana aumenta en un 28.2% (de 51,0 pasa al 78,3%)

El promedio de la dimensión económica aumenta en un 22,7% (de 43,7 pasa al 66,4%)

El promedio de la dimensión técnica profesional aumenta en un 35,3% (de 48 pasa al 83,3%)

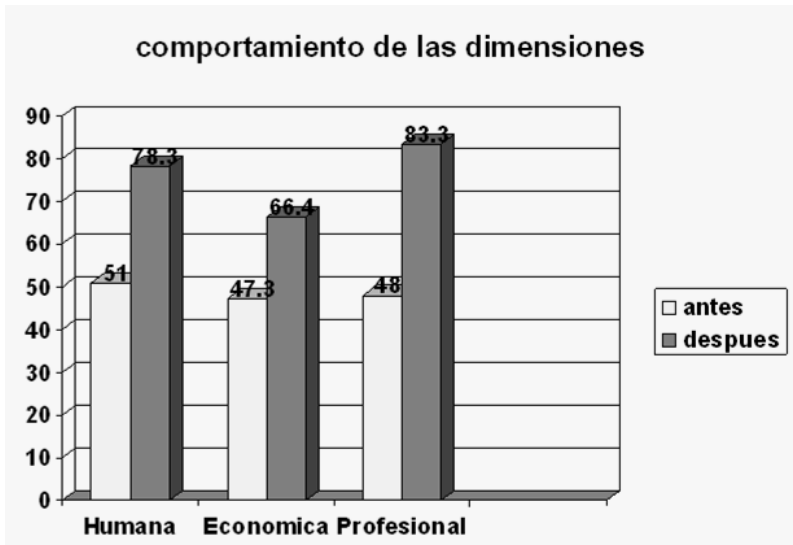


Fig No.2 Impacto de la capacitación un tiempo después de efectuada la misma

## **CONCLUSIONES**

1. El diseño e implementación de los contenidos del programa del diplomado de dirección y gestión empresarial ha sido y es de un éxito extraordinario. Así lo manifiestan los estudiantes que han cursado el mismo.
2. La repercusión que ha tenido la capacitación recibida se expresa en los cambios favorables en el nivel de competencias de los egresados, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización
3. Al aplicar las encuestas de satisfacción a los diplomantes de las diferentes ediciones durante el desarrollo de los diplomados se pudo determinar el alto nivel de satisfacción de estos en relación al programa y a los profesores que imparten clases
4. Al valorar el grado en que han sido aplicados los conocimientos adquiridos por los directivos egresados del Diplomado de DGE se puede afirmar que los resultados esperados se han alcanzado de forma excelente lo que permite el logro de los cambios a ejecutar en el sistema empresarial territorial para la implementación efectiva de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución



**ANEXOS**

**ANEXO NO. 1**

**DIPLOMADO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

Estimado participantes:

Como una vía para obtener información sobre el nivel de satisfacción que el Diplomado (Dipl) logra a partir de tus expectativas, necesitamos que:

Marque con una X el número que mejor califica los indicadores que a continuación te presentamos, siendo 1 el menor y 5 el mayor valor.

Fecha:\_\_\_\_\_

Se tomaron las puntuaciones de 4 y 5 puntos y se expresaron en %

**AGRUPAMIENTO POR VARIABLE Y SU COMPORTAMIENTO**

	Indicadores	4 (en %)	5 (en %)	(en %)
	<b>VARIABLE No. 1. Currículo</b>			
1	Pertinencia sobre los temas impartidos	1.1	83.0	84.0
2	La distribución del tiempo entre los temas se califica de	45.0	22.0	67.0
3	El sistema de evaluación que se aplica permite medir lo aprendido y propicia la retroalimentación en un nivel de:	32.0	66.0	98.0
4	El logro de los objetivos del Diplomado lo califico de:	39.4	56.5	96

5	La lógica del programa la considero de:	32.0	57.0	89.0
6	El grado de relación de los temas del Dipl. con mi cargo lo (correspondencia del programa con mis intereses y necesidades) evalúo de:	26.0	63.0	89.0
	<b>PROMEDIO</b>			<b>87.1</b>
	<b>VARIABLE No.2. Estudiante</b>			
7	El grado de satisfacción personal que logra el Dipl. de forma general lo califico de:	22.0	72.0	94.0
8	El cumplimiento de mis expectativas por el Dipl es:	29.0	67.0	96
9	El nivel de interés del Dipl. para mi es:	9.0	88.0	97.0
10	La comunicación y participación en el aula la califico de:	20.0	79.0	99.0
11	Las relaciones interpersonales permiten mejorar mi imagen y la de mi entidad en:	5.0	84.0	85.0
12	Lo aprendido en el Dipl. puedo aplicarlo en mi trabajo como Directivo en un nivel de:	34.0	62.0	96.0
13	Las soluciones colectivas a problemas comunes e individuales la califico de:	28.0	60.0	88.0
	<b>PROMEDIO</b>			<b>93.5</b>
	<b>VARIABLE No.3. Profesores</b>			

14	El dominio de los temas por los profesores lo califico de:	17.0	80.0	97.0
15	La calidad en general de las clases impartidas por los profesores la califico de:	26.0	68.0	95.0
16	El uso adecuado de métodos, medios y organización para lograr los objetivos propician la discusión y el intercambio de experiencias en un nivel de:	33.0	58.0	91.0
	<b>PROMEDIO</b>			<b>94.3</b>
	<b>VARIABLE No.4. Organización</b>			
17	Las condiciones organizativas generales la considero de	43.0	43.0	86.0
18	La calidad del tiempo de entrega, variedad y calidad de la alimentación la califico de:	43.0	16.0	59.0
19	Los locales, condiciones higiénico – sanitarias, la climatización y el resto del mobiliario garantizan un ambiente propicio para el logro de los objetivos en un nivel:	46.0	46.0	92.0
	<b>PROMEDIO</b>			<b>79.0</b>
	<b>VARIABLE No.5. Impacto</b>			
20	El nivel de utilidad que significa para mi entidad la aplicación de los trabajos en cada curso es de:	26.0	68.0	<b>95.0</b>

## ANEXO NO.2

Estimado compañero(a):

Estamos realizando una investigación sobre el impacto de la capacitación, teniendo en cuenta las cuatro ediciones de los Diplomados de Dirección y Gestión Empresarial (DGE. Necesitamos su colaboración en el llenado del siguiente cuestionario. Sus respuestas son anónimas, pero la veracidad de las mismas garantizarán la confiabilidad de la investigación, por favor, trate de ser lo más objetivo posible al describir el comportamiento del directivo.

### Instrucciones:

Lee con cuidado cada una de las dimensiones que aparecen a continuación y otorgue un máximo de 10 puntos para cada indicador que se le presenta en cada dimensión, de acuerdo con la proximidad que tenga cada uno de ellos con el comportamiento que tiene tu jefe en el grupo de trabajo u organización

Puedes usar ceros si lo considera apropiado

### En la Dimensión Humana:

No.	Indicadores	ANTES ( en %)	DESPUÉS ( en %)
1	Es ejemplo ante los demás	60	77
2	Forma parte del equipo de trabajo (no se aísla)	76	91
3	Mejora las relaciones interpersonales.	64	81
4	Le presta atención al reconocimiento individual colectivo	50	74
5	Le da importancia a la motivación	38	69

6	Hay mejoría en las organizaciones políticas y de masas.	50	76
7	Mejora la estabilidad de la fuerza de trabajo.	55	79
8	Mejora imagen de la organización en lo interno y en lo externo	50	79
9	Mejora el proceso de comunicación	38	83
10	Ejerce mayor influencia sobre el grupo de trabajo	41	81
11	Es más creativo	31	81
12	Mejora la ética	60	69
	<b>PROMEDIO</b>	<b>51.0</b>	<b>78.3</b>

#### En la Dimensión Económica:

No.	Indicadores	ANTES ( en %)	DESPUÉS ( en %)
1	Incremento de los niveles de producción física.	48	69
2	Incremento en los niveles de ventas.	64	76
3	Incremento en los niveles de calidad.	36	62
4	Incremento en los niveles de exportación	26	41

5	Incremento de los niveles de producción mercantil.	45	69
6	Incremento de los niveles de productividad del trabajo	38	79
7	Disminuyen los costos de producción	38	67
8	Aumenta la rentabilidad.	45	74
9	Disminuye el gasto material por peso de producción	43	61
10	Disminuye el gasto de salario por peso de producción	54	66
	<b>PROMEDIO</b>	<b>43.7</b>	<b>66.4</b>

#### Dimensión Técnica Profesional:

No.	Indicadores	ANTES ( en %)	DESPUÉS ( en %)
1	Consecución del logros de los objetivos estratégicos	41	83
2	Toma de decisiones racionales (participativas)	45	69
3	Organización teniendo en cuenta la distribución de esfuerzos y recursos	43	76

4	Ejercicio del liderazgo	53	76
5	Realiza importantes acciones de control	55	97
6	Mantiene un buen sistema de información	45	83
7	Usa con efectividad la delegación de autoridad	50	86
8	Presta atención constante a la capacitación de sus colaboradores	40	81
9	Sabe jerarquizar las tareas.	58	93
10	Reconoce la necesidad de cambio en la organización	50	89
	<b>PROMEDIO</b>	<b>48.0</b>	<b>83.3</b>