

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

IMPACT OF THE GRADUATES OF MANAGEMENT OF THE SUGAR ENTERPRISE OF VILLA CLARA

Ramón Sánchez Sánchez^{1*}  <https://orcid.org/0000-0003-3742-0730>

Amed Leiva Mederos¹  <https://orcid.org/0000-0002-9144-5018>

¹ Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

✉ ramonss@uclv.edu.cu, ramo2@nauta.cu

*Autor para dirigir correspondencia: ramonss@uclv.edu.cu

Clasificación JEL: J24, M12, M53

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13754753>

Recibido: 28/07/2024

Aceptado: 26/08/2024

Resumen

El objetivo del artículo es estudiar el impacto generado por el diplomado en dirección y gestión empresarial dirigido a los cuadros y reservas de la empresa azucarera en la provincia de Villa Clara. Los métodos y técnicas utilizados son las entrevistas y encuestas, guías y listas de chequeos y el uso del paquete de programas estadístico SPSS versión 16.0 y del Software Netdraw y Ucinet. El principal resultado está en el procedimiento general propuesto para la evaluación del impacto del diplomado. Como conclusiones se aprecia que existe un variado grupo de modelos y procedimientos para la evaluación de los impactos de la capacitación de los cuadros, pero estos adolecen en sentido general de una etapa preparatoria en el establecimiento de las competencias profesionales para la capacitación, y el uso de indicadores de corte socio-técnico para la medición del impacto en la etapa ejecutiva, aspecto que es incluido en esta propuesta investigativa.

Palabras Claves: capacitación, competencias directivas, evaluación del impacto de la capacitación, impacto de la capacitación, superación de los directivos

Abstract

The aim of this article is to study the impact generated by the diploma in business management and administration aimed at the executives and reserves of the sugar company in the province of Villa Clara. The methods and techniques used are interviews and surveys, guides and checklists and the use of the statistical software package SPSS version 16.0 and the Netdraw and Ucinet software. The main result is in the general procedure proposed for the evaluation of the impact of the diploma. As conclusions, it is noted that there is a varied group of models and procedures for the evaluation of the impact of the training of the executives, but these generally lack a preparatory stage in the establishment of the professional competencies for training, and the use of socio-technical indicators for the measurement of the impact in the executive stage, an aspect that is included in this research proposal.

Keywords: training, management skills, training impact assessment, training impact, management development.

Introducción

La revitalización de la agroindustria azucarera en Cuba como sector económico y con dimensiones histórico-culturales y socio-políticas forman parte del amplio programa de recuperación cañera que se lleva a cabo actualmente en el país.^{1,2} En este sentido, existe consenso en los diferentes análisis realizados, del papel que desempeñan los cuadros y sus reservas en el desarrollo de los procesos transformativos de las organizaciones productivas y de servicios y en particular, en la agroindustria azucarera cubana.^{3,4}

La preparación y superación de los cuadros es definida como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas orientado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización.^{5,6} En el proceso citado anteriormente y en especial, en la evaluación de su impacto, existen dificultades en la empresa azucarera de la provincia de Villa Clara, lo que impide reflejar de forma integral el desempeño de sus directivos posterior a la capacitación.

Entre las problemáticas observadas está la carencia de indicadores de desempeño para la evaluación de los impactos, el no reconocimiento de las competencias profesionales de los cuadros seleccionados para los cursos de capacitación, así como la ausencia de un procedimiento general que permita explicar las etapas o pasos que se deben tener en cuenta para el desarrollo del proceso de evaluación de los impactos de la capacitación en la empresa. Lo anterior se constituye en los principales vacíos teóricos de la investigación.

En concordancia con lo planteado, el objetivo del artículo es estudiar el impacto generado por el diplomado en dirección y gestión empresarial dirigido a los cuadros y reservas de la empresa azucarera de la provincia de Villa Clara desde el año 2012 hasta la fecha.

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

Entre las variables observadas se encuentran: el contexto organizacional, las entradas (*inputs*), reacción, resultados organizacionales (*outcomes*), el cálculo del retorno de la inversión (ROI), la evaluación del impacto en los individuos y en la organización, la planificación de la medición del impacto, la comunicación de los resultados, entre otras. Se definió la presencia de estas variables en los enfoques de los autores a través de una matriz binaria y por medio de los *softwares IBM SPSS v.20 Ucinet y Netdraw* se elaboró una red de relaciones.

El análisis resultante demuestra el amplio abordaje de esta temática en el mundo, desde la década de los años setenta hasta la actualidad. En la propia década del setenta se observa el Modelo de CIRO (*Context, Inputs, Reaction, Outputs*) que hace énfasis en las entradas, el contexto organizacional, la reacción, los resultados y el plan de mejora. Seguidamente en la década de los años ochenta no se observan trabajos significativos sobre la temática, pero ya desde los años noventa, se muestra un profundo estudio sobre el tema con las investigaciones desarrolladas por^{12,13} entre otras.

En el caso de Cuba se destacan los aportes realizados por^{14,15,16} que se han centrado fundamentalmente en categorías ocupacionales específicas como la formación de directivos y cuadros, los resultados del trabajo, la comunicación, la evaluación del proceso, la determinación de las necesidades de capacitación y la planificación y ejecución de este proceso.

Por otro lado¹⁷ considera que la evaluación del impacto permite, además, confeccionar los planes de capacitación acordes con las necesidades y fijar un presupuesto, elevar la competitividad de los recursos humanos, así como la motivación por parte de los cuadros.

Partiendo de los estudios realizados por Tasca et al., (citado por⁸), a nivel internacional cada año se realizan 585 citas bibliográficas sobre la evaluación del impacto de la capacitación, de las 92 publicaciones anuales que como promedio aparecen en la web en inglés, lo que refleja una elevada demanda sobre estos estudios. Otro de los análisis teóricos realizados en la investigación ha estado orientado a las competencias genéricas de los cuadros de dirección, donde fueron evaluados los criterios de seis autores y 34 competencias, arrojando los resultados que se muestran en la **Figura 2**.

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

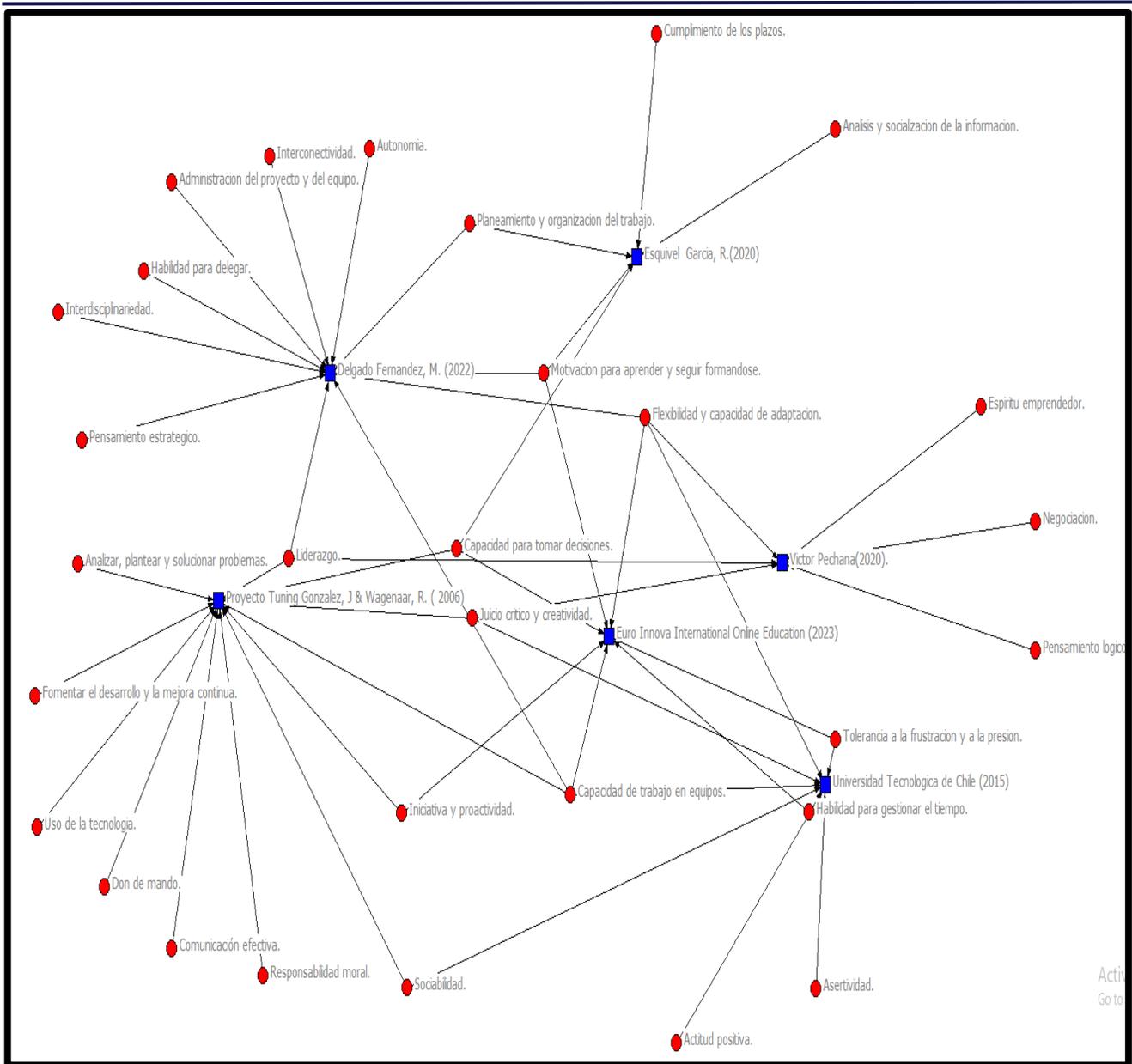


Figura 2. Estudio de diferentes enfoques teóricos sobre las competencias genéricas de los cuadros de dirección.

Fuente: elaboración propia

El estudio de las competencias genéricas de los cuadros de dirección, es abordado con mayor profundidad en este siglo XXI en varias investigaciones.^{10,17,18} Los autores de este artículo consideran que para las condiciones cubanas los resultados investigativos desarrollados por^{10,18} dan respuesta a las competencias genéricas que deben tener los cuadros de dirección en sentido general,¹⁰ siendo necesario en esta investigación determinar la especificación de estas competencias en la agroindustria azucarera cubana en lo particular.

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

Como parte de los métodos empleados en la investigación se analizó el micro contexto de la empresa azucarera de la provincia de Villa Clara con todos los cuadros y reservas que han cursado el diplomado en dirección y gestión empresarial desde el año 2012 hasta la fecha. El propósito es profundizar en las posibles fortalezas y debilidades que impactan de forma directa en la formación y eficiencia del diplomado, porque para poder lograr un auténtico proceso de cambio en los cuadros de dirección se debe comenzar desde la empresa y sus unidades empresariales de base.

En este caso el macro contexto es el grupo empresarial AZCUBA, al cual se subordina la empresa azucarera de Villa Clara. AZCUBA está integrado por 25 empresas provinciales y de servicios, incluidos dos institutos de investigaciones sobre la caña y los derivados y un centro nacional de capacitación. Sus empresas nacionales son: Azuimport, Azutechnia, Azumat, Instituto de proyectos azucareros (Iproyaz) y Tecnoazucar.

Se desarrolló un procesamiento estadístico con el paquete de programas SPSS versión 16.0 a diez variables o parámetros que son utilizadas para la medición del impacto de la capacitación de los cuadros en el diplomado y se reflejan en la **Tabla 3**.¹⁹ Fueron estudiados los trabajos realizados en el país y discutidos en los principales eventos de impactos de los diplomados de los cuadros de dirección en los últimos diez años y otras publicaciones especializadas sobre el tema, desarrolladas por^{17,20,21} unido a las experiencias de las investigaciones realizadas por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG) sobre el impacto de la capacitación de cuadros. También fueron elaboradas cinco guías y listas de chequeos con el objetivo de obtener una descripción más precisa de los aspectos a evaluar en la investigación.

Como parte de los resultados de la investigación fue elaborado un procedimiento para la evaluación del impacto de los diplomados en dirección y gestión empresarial a cuadros de la empresa azucarera Villa Clara que consta de siete pasos y tres etapas fundamentales: la etapa preparatoria, el diagnóstico, y la evaluación, perfeccionamiento y control. La metodología seguida para validar el procedimiento propuesto es la del índice de consenso entre expertos.

Resultados

Como parte de los resultados principales de la investigación ha sido la implementación del procedimiento que se muestra en la **Figura 3**.

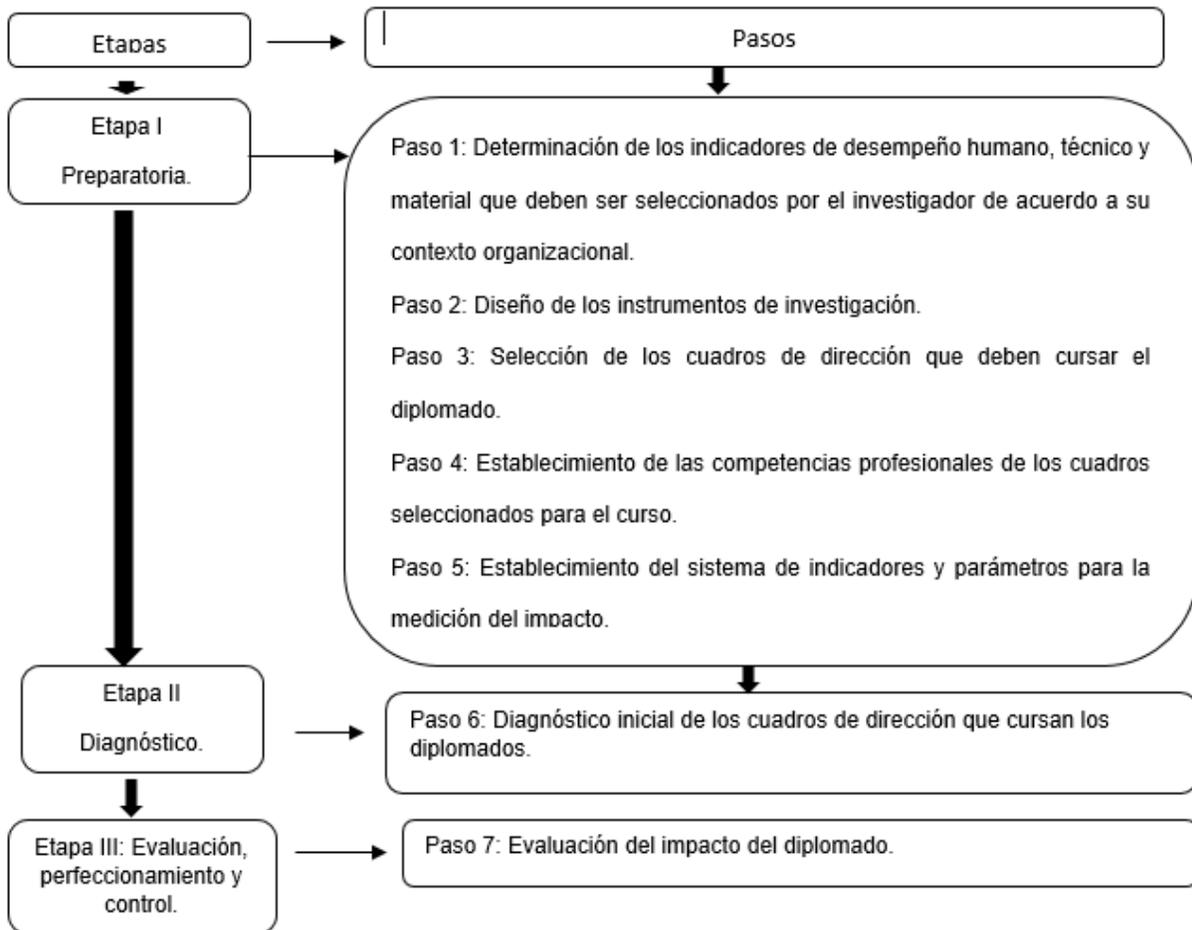


Figura 3. Procedimiento general para la evaluación del impacto de los diplomados en dirección y gestión empresarial a cuadros y reservas de la empresa azucarera Villa Clara

Fuente: elaboración propia

Etapa I: Preparación de la evaluación.

Paso 1: Determinación de los indicadores de desempeño humano, técnico y material que deben ser seleccionados por el investigador de acuerdo a su contexto organizacional.

Para la elección de este sistema de indicadores se utilizaron las investigaciones realizadas por^{22,23} que proponen un grupo de indicadores para cada una de las etapas en la evaluación del impacto de la capacitación. Otro de los trabajos recomendados para la elección de los mismos, con las correspondientes expresiones de cálculos matemáticos, se muestran en la investigación doctoral de¹⁸ que establece que el indicador evaluación del impacto de la capacitación (EIC), se considera desfavorable cuando es menor que uno y favorable con valores mayores o igual que uno, mostrando sus expresiones de cálculo.

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

Tabla 1. Resumen del contenido de las dimensiones y variables identificadas para el estudio de los indicadores para la evaluación de los impactos de la capacitación

Dimensiones	Contenido y variables
Humanas	Contenido: Influencias de las personas reflejada en un comportamiento orientado al cumplimiento de sus objetivos, propósitos y metas, así como niveles de competencias en el desempeño de los procesos.
	Variables: Motivación del personal, comunicación de los resultados, atributos del directivo.
Técnicas	Contenido: Se refiere de forma general al papel de los medios, instrumentos, herramientas, maquinarias, tecnologías y equipamiento en el proceso de capacitación de los cuadros.
	Variables: Equipamientos tecnológicos para el proceso y tecnologías utilizadas para el diseño experimental.
Materiales	Contenido: Está representado por el papel de los recursos materiales y financieros en el proceso de capacitación del personal para el logro de resultados.
	Variables: Costos directos de transportación y capacitación, porcentaje de recursos financieros para el proceso.

Fuente: elaboración propia

Paso 2: Diseño de los instrumentos de investigación.

Esta investigación está orientada hacia la metodología cualitativa a la cual se suman los métodos e instrumentos apropiados que posee este tipo de paradigma como vía para desarrollar el tema de investigación antes planteado.

- **Análisis- síntesis:** factible para realizar una valoración del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas en la empresa azucarera de Villa Clara a través de las fuentes consultadas y los datos obtenidos durante el proceso de investigación, permitiendo concretar las bases teóricas con respecto al tema de investigación, así como la caracterización de la capacitación que lleva a cabo la empresa.
- **Histórico-lógico:** permitió estudiar los antecedentes históricos que han caracterizado al objeto y campo de investigación, tales como: la capacitación y los indicadores, además el análisis de su desarrollo en la empresa azucarera de la provincia de Villa Clara.
- **Inducción -Deducción:** se determinan las preguntas científicas, y a la vez, se utiliza en la lógica de la exposición del contenido, esencialmente en la fundamentación teórica. Se emplea en el tratamiento de los elementos conceptuales, el procesamiento de la información y la elaboración de las conclusiones del trabajo investigativo realizado.
- **Observación científica:** se tiene una visión más concreta y abarcadora de la realidad, se comprueba el comportamiento y la búsqueda de elementos que puedan favorecer la medición del impacto de la capacitación en la empresa.
- **Revisión bibliográfica:** se llevó a cabo a través de la consulta de documentos tanto los de uso interno de la empresa como los compilados en la bibliografía especializada sobre capacitación, competencias genéricas, indicadores y evaluación de impacto.

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

- Criterio de expertos: se empleó con el fin de realizar un análisis exhaustivo entre cuadros y especialistas del sector para que sirviera como fuente de información sobre el tema que se va a tratar.
- Entrevista semiestructurada: realizada a informantes claves para obtener una mayor información sobre el tema de investigación y contrastar con la realidad.
- Triangulación de métodos y fuentes: permite la integración de los métodos utilizados, para luego comprobar los resultados, realizando un análisis que consiste en recoger datos de diferentes fuentes con el fin de tener una comprensión más profunda y contextualizada.

Paso 3: Selección de los cuadros de dirección que deben cursar el diplomado.

El proceso de selección de los cuadros de dirección y sus reservas se debe apoyar en las competencias y méritos de los mismos. La cantidad de cuadros seleccionados por ediciones para cursar el diplomado son como promedio de tres cuadros de una matrícula de treinta cursistas. Se aplicó una encuesta al 100 por ciento de los egresados del diplomado, cifra que asciende a 61 egresados en las 21 ediciones desarrolladas en la provincia, desde el año 2012 hasta la fecha como se muestra en la **Figura 4**.

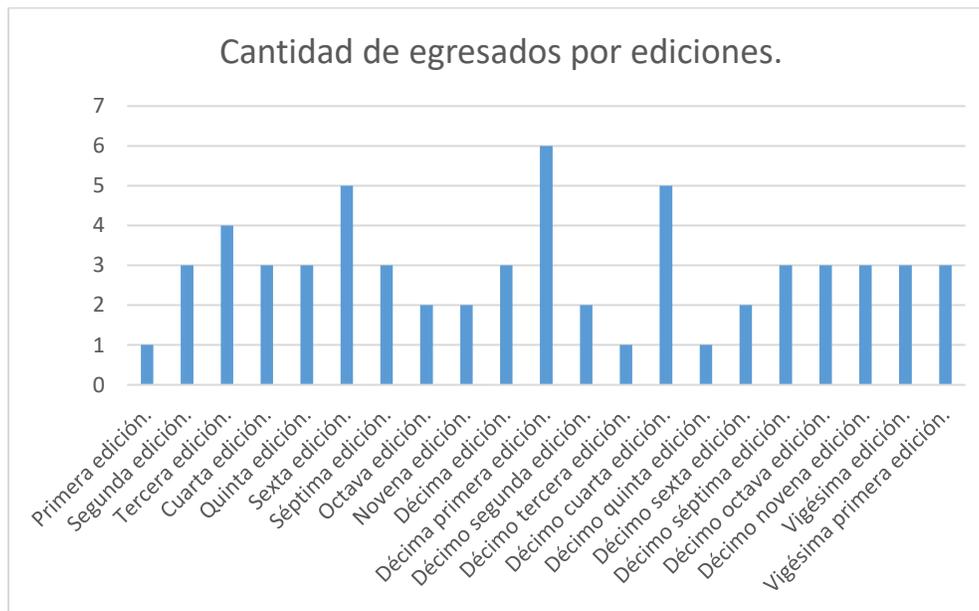


Figura 4. Cantidad de egresados por ediciones en el diplomado.

Fuente: elaboración propia

Los principales requisitos de los cuadros seleccionados son los siguientes:

- Estar identificado con la ideología y los principios éticos de la revolución cubana, y actuar con modestia, sencillez, transparencia, honradez y la debida discreción.
- ser ciudadano cubano residente permanente en el territorio nacional y no tener otra ciudadanía.
- alcanzar resultados satisfactorios en el trabajo.
- mostrar dominio y conocimiento de la actividad que va a realizar.
- poseer la capacidad requerida para planificar, organizar, dirigir y controlar procesos.
- tener una sólida preparación técnico-profesional para el cargo que ocupa.
- asumir un comportamiento laboral responsable, disciplinado y de exigencia.

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

- tener prestigio, reconocimiento social y ser ejemplo personal.
- disfrutar de un estado de salud adecuado para llevar a cabo su trabajo con normalidad; y
- alcanzar la preparación específica para el cargo, previo a su promoción.

Paso 4: Establecimiento de las competencias profesionales de los cuadros seleccionados para el curso.

En Cuba los aspectos referidos a las competencias para los cuadros se incluyen en diversos documentos normativos y directrices.²⁴⁻²⁹ Para el desarrollo de las competencias profesionales se aplica el procedimiento siguiente:

1. Determinación del grado de importancia de las quince principales competencias profesionales que deben tener los cuadros y sus reservas en la agro industria azucarera en Cuba.
2. Cálculo de las sumatorias de las órdenes por los expertos.
3. Resumen del orden de prioridad de las competencias profesionales de acuerdo al criterio de los expertos.

A continuación, se aplica el procedimiento en la empresa azucarera de la provincia Villa Clara. La **Tabla 2** muestra un resumen del orden de prioridad de las competencias genéricas de los cuadros de dirección.

Tabla 2. Resumen del orden de prioridad de las competencias genéricas de los cuadros de dirección en la empresa azucarera de la provincia de Villa Clara

Competencias genéricas.	% R	I	RXI	Orden de prioridad
1. Gestión del conocimiento y las tecnologías.	0	0	0	0
2. Tecnologías de las informaciones y las comunicaciones.	0	0	0	0
3. Enfoque prospectivo y estrategia de dirección.	80	16	1280	(10)
4. Adaptabilidad al cambio y proactividad.	100	20	2000	(7)
5. Orientación al cumplimiento de objetivos y resultados.	100	26	2 600	(5)
6. Razonamiento lógico.	0	0	0	0
7. Capacidad de análisis y síntesis.	0	0	0	0
8. Comunicación efectiva.	100	41	4100	(3)
9. Innovación y creatividad.	100	21	2100	(6)
10. Aprendizaje y asimilación de buenas prácticas.	0	0	0	0
11. Liderazgo y mando.	100	53	5300	(1)
12. Planificación y organización.	0	0	0	0
13. Administración del tiempo.	100	37	3700	(4)
14. Gestión de los recursos.	0	0	0	0
15. Reuniones productivas.	0	0	0	0
16. Trabajo en equipo.	100	52	5200	(2)
17. Solución de problemas y manejo de conflictos.	0	0	0	0
18. Toma de decisiones.	60	23	1380	(8)

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

19. Capacidad para el control.	0	0	0	0
20. Formador de cuadros y capacidad de transmitir conocimientos.	0	0	0	0
21. Conocimiento de la actividad a desempeñar.	60	20	1200	(11)
22. Conocimiento sobre la legislación y normas vigentes.	80	17	1360	(9)

Fuente: elaboración propia a partir de las competencias genéricas de¹⁰

Paso 5: Establecimiento del sistema de indicadores y parámetros para la medición del impacto.

Este paso es complementario del paso 1 en esta etapa preparatoria. Los indicadores a evaluar propuesto en este procedimiento son los siguientes:

- Aplicación de los contenidos recibidos en el diplomado a la práctica directiva, jurídica, económica y contable-financiera.
- Grado de implementación de las propuestas presentadas en los trabajos finales del diplomado.
- Introducción de nuevos métodos, técnicas y herramientas en el desarrollo del trabajo como cuadro de dirección.
- Los resultados individuales (promociones, aumento de responsabilidades, reconocimientos por elevación del desempeño) y evaluación de las habilidades, destrezas y conocimientos en el puesto de trabajo.
- Resultado de las evaluaciones anuales como cuadros dentro de los que se incluye el clima laboral, el espíritu de trabajo personal, el trabajo en equipo, y el cambio de actitud y de comportamiento del graduado.
- Nivel de integración del cursista (desarrollo de alianzas duraderas a partir del trabajo conjunto en el aula de clases y las actividades extracurriculares.)

Etapa II: Diagnóstico.

Consta de un paso, el que se describen a continuación:

Paso 6: Diagnóstico inicial de los cuadros de dirección que cursan los diplomados.

Este paso conduce a la caracterización de los cuadros de dirección que van a formar parte del curso. Para la profundización de esta temática se puede observar los resultados de la investigación.³⁰ Los elementos a tener en cuenta para el estudio del diagnóstico o caracterización inicial de los cuadros que van a cursar los diplomados deben ser los siguientes:

1. Edad del cuadro o reserva.
2. Categoría ocupacional. (Directivo superior, directivo o ejecutivo.)
3. Cargo que ocupa en la organización.
4. Sexo.
5. Organismo al que pertenece.
6. Resultados del curso propedéutico sobre los temas político-ideológico; seguridad y defensa nacional, territorial y en defensa civil; administración-dirección y técnico-profesional.

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

En la muestra del estudio realizado el 25% de ellos son directores funcionales, el 22 % son directores generales, el 16% son directores de unidades empresariales de apoyo, el otro 12 % son directores de unidades empresariales de base de atención a productores cañeros (APA), y el 25 % son directores de centrales azucareros y derivados, lo que denota el peso significativo que ha tenido el diplomado en los cuadros decisores de la institución (**Ver Figura 5**). El promedio de edad de los mismos es de 50 años y la experiencia en el cargo es de 11 años. El 80,77% son hombres y el 19,23% son mujeres.

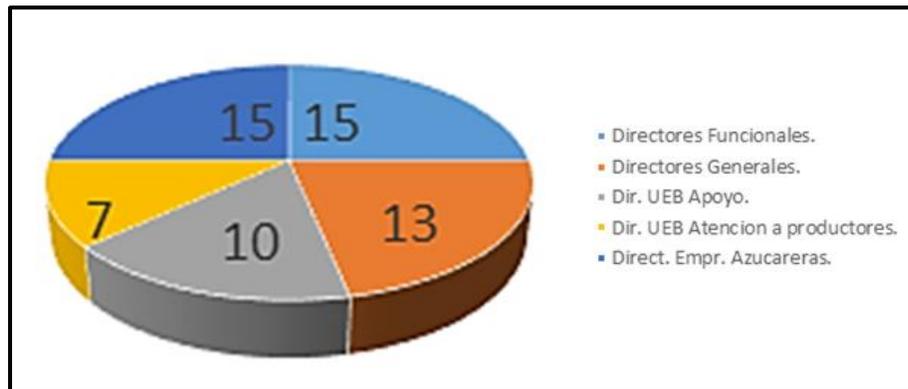


Figura 5. Cantidad total de egresados de acuerdo a la fuente de procedencia
Fuente: Elaboración propia

Otro de los resultados de los impactos de los diplomados es la estabilidad de los cuadros que han participado en esta experiencia, donde el 41 % de los mismos sigue en el cargo, el otro 41 % ha sido promovido a cargos de nivel superior, el 11% ha sido liberado, el 5 % se ha jubilado y solo el 2 % ha sido removido del cargo. En resumen, alrededor del 82 % se encuentran en el cargo o han sido promovidos a responsabilidades de mayor jerarquía aspecto de gran significación.

Etapa III: Evaluación, perfeccionamiento y control.

Este puede ser desarrollado utilizando diferentes herramientas estadísticas como la técnica del valor modal, la técnica del índice de consenso entre expertos, las pruebas estadísticas de Chi-Cuadrado, entre otras pruebas no paramétricas.

Paso 7: Evaluación del impacto del diplomado.

Este paso responde a la evaluación de los resultados del trabajo integral del cuadro antes, durante y después de culminar el diplomado. En el mismo se puede profundizar en las investigaciones.³⁰ Los principales resultados del impacto de los diplomados son los siguientes:

- Mejora de la gestión del mantenimiento y su influencia en el tiempo perdido industrial.
- Mejora de los contratos económicos en la empresa azucarera Villa Clara y en los resultados de la Unidad Empresarial de Base (UEB) tecno azúcar, a partir de la reestructuración del grupo empresarial azucarero de Cuba (AZCUBA).
- Mejora en el diseño, implementación y validación del sistema de pago en la unidad empresarial de base de Villa Clara de la empresa de servicios a la agroindustria azucarera.

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

- Mejora en el tratamiento de los residuales en la empresa azucarera “Heriberto Duquesne” del municipio Remedios en la provincia de Villa Clara.
- Evaluación del proyecto de azúcar orgánico y su impacto en el desarrollo local en la empresa de producción de azúcar “Carlos Baliño” de la provincia Villa Clara.
- Elaboración de las estrategias de los proyectos de desarrollo cañero en un grupo de unidades de atención a productores cañeros (APA) en la provincia de Villa Clara: “José María Pérez”, “Quintín Banderas”, entre otras.
- Estudio de los impactos del proceso inversionista en la unidad empresarial de base (UEB) “9 de abril” del municipio Sagua la Grande.
- Evaluación de los impactos de la mejora del sistema energético del UEB de producción de azúcar “Panchito Gómez Toro”, del municipio Quemado de Güines en Villa Clara.
- Elaboración de una estrategia para la mejora de la producción y comercialización de miel urea bagacillo, en la unidad de atención a productores (APA) “Abel Santamaría Cuadrado”, del municipio Encrucijada, en la provincia de Villa Clara.
- Perfeccionamiento del proceso de diversificación en la UEB de producción de azúcar “Chiquitico Fabregat” en el municipio Remedios.
- Mejora del sistema de inocuidad en las producciones fundamentales (de azúcar crudo, refino y azúcar ecológica) en la provincia de Villa Clara.

Estos resultados se corresponden con las defensas de los trabajos finales de los diplomados en dirección y gestión empresarial de un grupo de egresados que ocupan cargos decisorios en la empresa, siendo los métodos de análisis y síntesis, los métodos estadísticos y el método del índice de consenso entre expertos los más utilizados en estas investigaciones. A la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros le asisten un grupo de variables que actúan de forma directa en sus resultados. Como parte del proceso investigativo sobre el tema estas variables han sido determinadas mediante la aplicación de técnicas de trabajo creativo en grupo de expertos.

Las variables obtenidas fueron las siguientes:

- P1: Grado de efectividad que ha tenido la capacitación recibida en el diplomado,
- P2: Nivel de correspondencia entre los temas recibidos y la actualidad socioeconómico del país,
- P3: 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,
- P4: Si las lecciones y herramientas aprendidas en el diplomado han resultado de efectividad en el ejercicio de las responsabilidades,
- P5: Los cambios que se han producido en el comportamiento del diplomante y de su equipo de trabajo, P6: El nivel de inclusión de los conocimientos aprendidos en el diplomado en la evaluación de su desempeño como cuadros de dirección,
- P7: El nivel de generalización a los demás compañeros del equipo de dirección de las experiencias aprendidas en el diplomado,
- P8: Las limitaciones y barreras encontradas para la implementación de los trabajos defendidos en el diplomado;
- P9: La motivación individual y del colectivo para la socialización de los conocimientos aprendidos en el diplomado;
- P10: La cantidad de espacios y escenarios para la evaluación y seguimiento de los trabajos defendidos en el diplomado.

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

Los resultados de la matriz de correlación de las diez variables e indicadores analizadas se muestran en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Matriz de correlación entre las variables para la evaluación del impacto de los diplomados en dirección y gestión empresarial a cuadros de la empresa azucarera Villa Clara.

	p1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
p2	0.753								
P3	0.606	0.647							
P4	0.606	0.433	0.292						
P5	0.527	0.449	0.321	0.370					
P6	0.380	0.283	0.313	0.220	0.423				
P7	0.648	0.577	0.511	0.598	0.527	0.300			
P8	0.111	0.014	0.090	0.256	0.386	0.369	0.416		
P9	0.552	0.483	0.672	0.290	0.416	0.256	0.418	0.256	
P10	0.279	0.053	0.354	0.474	0.470	0.579	0.580	0.573	0.332

Fuente: Elaboración propia.
Alfa de Cronbach = 0.8743.

Principales retos para el perfeccionamiento del trabajo del diplomado en dirección y gestión empresarial en la provincia de Villa Clara

1. Continuar divulgando el procedimiento de medición de impacto entre los participantes en los diplomados y sus superiores.
2. Sistematizar las acciones contenidas en el sistema de trabajo de la provincia entre el departamento de cuadros de la gobernación, el departamento de preparación y superación de cuadros de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y las diferentes instituciones administrativas que envían los cuadros para el proceso formativo de los diplomados entre otros actores.
3. Prestar atención a la correspondencia y sinergia entre el diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA), con los planes de preparación individual (PPI) y los planes de capacitación de los cuadros de dirección.
4. Reforzar el nivel de involucramiento en las tareas de impacto de la capacitación a los centros universitarios municipales (CUM) y otros centros de capacitación por sectores o ramas de la economía que están categorizados en la provincia para tener mejor acceso a la información pertinente que puede estar dispersa en el territorio.
5. 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.
6. 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.

Discusión

El estudio de los diferentes modelos y procedimientos utilizados para la evaluación del impacto de la capacitación desarrollados por diferentes autores como^{31,32} han permitido profundizar en las posibles

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

brechas para el mejoramiento de esta actividad en el sector agro azucarero cubano, constituyendo este uno de los principales resultados de esta investigación.

En la misma se parte del estudio y análisis del modelo de capacitación/formación de Kirkpatrick, este contempla cuatro niveles: el de reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Por otro lado, el modelo de capacitación/formación de Wade, estructura el modelo de evaluación de impacto en cuatro niveles: respuesta, acción, resultados, e impacto de la formación en la organización, a través del análisis del costo-beneficio.

Otros enfoques analizados son: el modelo de capacitación/formación de Phillips que considera cinco fases fundamentales que son las siguientes: la recogida de datos, el aislamiento de los efectos de la formación, la clasificación de los beneficios en económicos y no económicos, la conversión a valores monetarios y el cálculo del retorno de inversión (ROI).

El análisis de estos y otros trabajos desarrollados al respecto no profundiza en aspectos fundamentales como la determinación de los indicadores de desempeño humano, técnico y material, la correcta selección de los cuadros que cursarán el diplomado, el correcto establecimiento de las competencias profesionales y el sistema de indicadores y parámetros para la medición del impacto.

Uno de los elementos que se aporta en el procedimiento aplicado es la conformación y aprobación del tema que se investiga por el cursista en el diplomado por parte del jefe inmediato superior para que se pueda tener un seguimiento a la investigación en la entidad organizativa cuando el cursista culmine su período curricular como parte del acompañamiento en el nivel del municipio a través de los gobiernos locales y las propias universidades o centros universitarios municipales (CUM).

En el análisis de las diez variables e indicadores utilizadas para la medición del impacto de los diplomados que se presenta en la **Tabla 3** y la matriz de correlación se muestra un alto nivel de correspondencia entre las mismas con un coeficiente de correlación Alfa de Cronbach = 0.8743, existiendo algunas excepciones de correlación entre variables como la variable 8 denominada limitaciones y barreras encontradas para la implementación de los trabajos defendidos en el diplomado y la variable 2 que concibe el nivel de correspondencia entre los temas recibidos y la actualidad socioeconómico del país con un valor de coeficiente de correlación de solo 0,014.

Conclusiones

Existen varios modelos y procedimientos en la literatura para la evaluación del impacto de la capacitación, algunos de ellos orientados a un corte más económico, otros modelos investigados están soportados en un enfoque social y organizacional y otros están dirigidos al aspecto tecnológico del proceso de la capacitación de cuadros.

Por las características y particularidades de la empresa azucarera cubana y en especial la de la provincia de Villa Clara se consideró utilizar el procedimiento propuesto en la investigación, basados en las competencias profesionales de los cuadros seleccionados para el curso.

Existen diez variables de carácter socio-técnico para la medición del impacto de la capacitación en las empresas azucareras cubanas por tener características similares en su misión organizacional. Estos

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

variables determinadas en la investigación tienen un alto nivel de correlación entre sí, con un valor de Alfa de Cronbach = 0.8743.

El procedimiento propuesto tiene como aporte fundamental la propuesta de diez variables de carácter socio-técnico y la introducción de las competencias profesionales de los cuadros seleccionados para el curso, que están concebidas en la etapa preparatoria.

Las principales competencias de los cuadros de dirección en la empresa azucarera de la provincia de Villa Clara en orden de prioridades son las siguientes: liderazgo y mando, trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la administración del tiempo y la orientación al cumplimiento de objetivos y resultados, la innovación y creatividad, la adaptabilidad al cambio y proactividad, la toma de decisiones, el conocimiento sobre la legislación y normas vigentes, el enfoque prospectivo, la estrategia de dirección y el conocimiento de la actividad a desempeñar.

Referencias bibliográficas

1. Martínez MP.. ¿Qué decide el crecimiento de la industria azucarera en Cuba?. Granma. 12 de enero de 2022. [consultado 20 junio 2024] Disponible en: <https://www.granma.cu/cuba/2022-01-12/que-decide-el-crecimiento-de-la-industria-azucarera-en-cuba-12-01-2022-23-01-42>
2. Puig Y. La industria azucarera saldrá adelante. Granma. 17 de diciembre de 2021. [consultado 20 junio 2024] Disponible en: <https://www.granma.cu/cuba/2021-12-17/la-industria-azucarera-saldra-adelante>
3. Abay V, Benítez G, Monzón L. Diagnóstico inicial de los cuadros matriculados en el Diplomado de Dirección en Salud en la Provincia de Camagüey. Revista Cubana de Salud Pública, 2011;37(2): 108-115. [consultado 22 junio 2024] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086434662011000200003&script=sci_abstract
4. Rodríguez-Piña RA. Modelo para la medición del impacto de capacitación en instalaciones turísticas. Ciencias Holguín. 2017;23 (3). [consultado 24 junio 2024] Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1041/1120>
5. González R, Gorguet M. Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. Medisan, 2016;20(4): 564-573. [consultado 21 junio 2024] Disponible en: <https://medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/814>
6. González O, Gorina A, Alberteri I. Gestión para fortalecer la preparación y superación de cuadros y reservas municipales. Retos de la Dirección, 2018;12(1): 38-62. [consultado 24 junio 2024] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100003
7. Orozco A. El impacto de la capacitación. Francia: Editorial Digital UNID; 2018. [consultado 26 junio 2024] Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=RNRJDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
8. Díaz A, Marrero CE. La evaluación del impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales. Revista Universidad y Sociedad, 2021;13(6): 28-38. [consultado 27 junio 2024] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-362020210006000028&lng=es&nrm=iso
9. Phillips JJ. Return on investment in training and performance improvement programs. 2nd Edition, ISBN 9780750676014, Nueva York: Routledge.; 2011. 396 pages,

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

10. Delgado Fernández M, Muriel Escobar J, Polo Vázquez JM, Danay Padilla Rodríguez. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2022;6(1). [consultado 27 junio 2024] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
11. López R, Reyes Y, Molina AT. Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas. *Ciencia, docencia y tecnología*, 2017;28(54): 130-149. [consultado 28 junio 2024] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/145/14551170005.pdf>
12. Rodríguez YS, García LdlCN. Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación en organizaciones de información científica tecnológica. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 2021;32(2): 1-26. [consultado 29 junio 2024] Disponible en: <https://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/1606>
13. Arteaga Y, Silvera FA. Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de programas académicos para el desarrollo social. *Cooperativismo y Desarrollo*, 2019;7(2): 243-253. [consultado 21 junio 2024] Disponible en: <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/224/475>
14. Delgado M. Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2017;1(1): 3-16. [consultado 23 junio 2024] Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/322235063>
15. García RE, Félix G, Bello R. Evaluación del impacto de la capacitación con lógica difusa. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 2014;22(1): 41-52. [consultado 28 junio 2024] Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052014000100005&script=sci_abstract
16. Guerra S. Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 2021;13(6): 237-249. [consultado 29 junio 2024] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202021000600237
17. Comas R, Romero A, Vega V. Impacto de la capacitación en la mejora de indicadores de calidad en investigación de Uniandes. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 2018;5: 500-511. [consultado 2 julio 2024] Disponible en: <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1500>
18. Esquivel R. Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas (Tesis de doctorado inédita), Centro de Documentación e información de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, UCLV, Cuba; 2014.
19. Sánchez R, Chávez J. Procesamiento estadístico del impacto de los diplomados en Dirección y Gestión empresarial a cuadros de dirección de la empresa azucarera de la provincia de Villa Clara. Villa Clara, Cuba: Centro de Documentación e información de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, UCLV, Cuba; 2021.
20. González Ferreras JM, Wagenaar R. Una introducción a Tuning Educational Structures in Europe la contribución de las universidades al proceso de Bolonia. Editores: Universidad de Deusto = Deustuko Unibertsitatea, Servicio de Publicaciones = Argitalpen Zerbitzua; Colecciones: Tuning Educational Structures in Europe, ISBN: 978-84-9830-834-1; España; 2009.
21. Kirkpatrick JD, Kirkpatrick WK. *Training on Trial: How Workplace Learning Must Reinvent Itself to Remain Relevant* Hardcover – Publisher: AMACOM; ISBN-13: 978-0814414644; 2010.
22. Hidalgo-Parra Y, Hernández-Hechavarría Y, Leyva-Reyes N. Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Ciencias Holguín*, 2020;26(1): 74-83. [consultado 3 julio 2024] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006.pdf>
23. Rodríguez RC, Fernández AR, Falcón VV. Impacto de la capacitación en la mejora de indicadores de calidad en investigación de Uniandes. *Revista UNIANDES Episteme*, 2018;5(1): 500-511. .

IMPACTO DE LOS DIPLOMADOS EN DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AZUCARERA DE VILLA CLARA

-
- [consultado 5 julio 2024] Disponible en: <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1500>
24. Decreto Ley No. 13. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Gaceta Oficial No. 30, 19 de marzo de 2021. [consultado 1 julio 2024] Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-30-ordinaria-de-2021>
25. Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”. GOC-2021-280-O30;
26. Castro Ruz R. Informe Central al 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cubadebate. 16 abril. 2021. [consultado 20 junio 2023]. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/04/17/informe-central-al-8vo-congreso-del-partido-comunista-de-cuba1>.
27. Díaz-Canel Bermúdez M. Discurso pronunciado en la clausura del Octavo Congreso del Partido, en el Palacio de Convenciones. Granma. 19 abril 2021. [consultado 23 junio 2023]. Disponible en: <http://www.granma.cu/discursos-de-diaz-canel/2021-04-20/diaz-canel-entre-los-revolucionarios-los-comunistas-vamos-al-frente-20-04-2021-00-04-477>.
28. Partido Comunista de Cuba (PCC). Ideas, Conceptos y Directrices. VIII Congreso del PCC Granma; 2021 [consultado 18 junio 2024]. Disponible en: <https://bit.ly/2U9mioL8>.
29. PCC. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. La Habana; 2021 [consultado 16 junio 2023]. Disponible en: <https://bit.ly/2UHo80k6>.
30. Cuesta A, Lopes I. Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. Revista Cubana de Ingeniería. 2020; XI (1): 66-76. [Consultado 3 septiembre 2021] Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/44628>.
31. Stable Y, Núñez L. Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación en organizaciones de información científica tecnológica. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 2021,32(2): 1-26. [consultado 16 junio 2024]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v32n2/2307-2113-ics-32-02-e1606.pdf>
32. Muñoz-Carine LU, Rodríguez-Piña RA. Modelo para la medición del impacto de capacitación en instalaciones turísticas. Ciencias Holguín, 2017;23(3): 49-64. [consultado 18 junio 2024]. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/issue/view/90>

Conflictos de intereses:

Las autoras refieren no presentar conflicto de intereses.

Contribución de los autores:

- Ramón Sánchez Sánchez: Conceptualización, Curación de datos, Análisis Formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Supervisión, Validación, Visualización, Escritura, Borrador Original, Redacción: revisión y edición.
- Amed Leiva Mederos: Conceptualización, Análisis Formal, Investigación, Software, Validación.