

**PLAN DE ACCIONES PARA ELEVAR LA MOTIVACIÓN EN EL DIPLOMADO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**  
***ACCION PLAN TO RAISE THE MOTIVATION WHINT THE DIPLOMAT OF DIRECTORATE EMPRESARIAL***

**Autores:** Daily Cordero Morales  
Aida Carmona Díaz

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

**Correo electrónico:** [daily@unica.cu](mailto:daily@unica.cu)  
[aida@unica.cu](mailto:aida@unica.cu)

**RESUMEN**

La relación existente entre los procesos de motivación y capacitación es uno de los factores esenciales si de calidad de la formación se trata. Lograr la inclusión en los procesos de capacitación de los intereses individuales, sociales y organizacionales es uno de los grandes retos que deben atenderse sistemáticamente. Cuando la capacitación tiene como protagonista fundamental a los decisores este inseparable binomio se eleva a una instancia superior pues se está en presencia de procesos de gestión que marcan el desarrollo, económico, político y social de un país. El Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial es una experiencia consolidada en la formación de los directivos de todo el país, con XVII ediciones concluidas es un referente obligado en este marco. No obstante, a los buenos resultados obtenidos en la provincia, aun se presentan problemas de motivación en los directivos en la etapa de reclutamiento y familiarización. Situación que va evolucionando favorablemente en el desarrollo del diplomado. El presente trabajo se centra en elaborar un plan de acciones que contribuyan a elevar la motivación por esta experiencia de capacitación. Para esto se realizó un estudio cualitativo durante las ediciones XV, XVI y XVII.

**Palabras clave:** Capacitación, Motivación, Directivos.

## **ABSTRACT**

The existent relationship between the processes of motivation and training are one of the essential factors of the formation. Achieving the inclusion in the processes of training of the individual interests, social and the organization is one of the big challenges that always should be attend. When the training is for the directives is more important because they mark the economical, political and social development, of a country. The DDGE are an experience consolidated in the formation of the directive of all country, with XVII complete editions are a relating obligated in this frame. Nevertheless, to the good outputs gotten in the county, they even are introduced problems of motivation in the directive in the stage of recruitment and the de first moments of de course. Situation that goes evolving favorably in the development of the graduate. The present work is centered in to propose actions that contribute to diminishing these problems and elevate the motivation for this experience of training. For this it was carried out a qualitative study during the XV, XVI and XVII editions.

**Keywords:** Training, Motivation, Executives.

## **INTRODUCCIÓN**

Las condiciones sumamente dinámicas, cambiantes y complejas que caracterizan a los grupos y equipos de trabajo, como resultado de las características de los contextos sociales, económicos, culturales y políticos de los que forman parte, y bajo las que, de manera creciente, las personas desarrollan su trabajo en la actualidad, hacen necesaria la formación específica tanto para participar como para coordinar y dirigir grupos y equipos de trabajo. Cada vez es mayor el número y la variedad de organizaciones y de empresas que se ven impulsadas a organizar sus actividades y a regular sus flujos de trabajo a través de equipos y de estructuras grupales. Contar con personal que en todos los niveles operativos se encuentren capacitados para formar parte y coordinar y dirigir diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo constituye una de las más importantes ventajas competitivas en los contextos actuales

Los resultados de los equipos de trabajo, ya sean empresas, equipos deportivos o en otras actividades dependen en gran medida de la motivación de sus miembros y sus líderes.

El mundo se vuelve cada día más complejo y reclama de cada individuo estar en condiciones de hacer frente a esta complejidad. El desarrollo científico técnico no puede ya analizarse como un proceso lineal aislado, donde predomine solo una lógica autónoma, exige ser analizado en un contexto donde los aspectos sociales, ambientales, organizacionales, económicos y políticos se vean de forma dialéctica.

En este sentido la capacitación de los directivos toma un papel esencial para lograr un desempeño a la altura de las nuevas condiciones de ajuste y reconceptualización del modelo económico cubano. Pero el proceso pasa no solo por los intereses organizacionales o políticas del país, sino que exige una proyección que reconozca y satisfaga las necesidades de aprendizaje de los diferentes niveles de dirección que se identifican como protagonistas.

El Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial (DDGE) que lidera la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno y que se replica en todas las provincias del país, es una experiencia consolidada en Cuba que ha contribuido a la capacitación de los directivos de diferentes niveles con buenos resultados.

La asunción de la necesidad de tener en cuenta una relación tan importante como la existente entre capacitación y motivación es clara en esta experiencia, al desarrollarse el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial es evidente que aún no se logra en su totalidad, lo que repercute en el reclutamiento y llegada al curso de Diplomantes con bajas expectativas y desmotivación respecto a este. En el presente trabajo se presentan los resultados obtenidos en un estudio de carácter cualitativo realizado durante las ediciones XV, XVI y XVII del DDGE en la provincia de Ciego de Ávila (CA) con el objetivo de proponer un plan de acciones que contribuya a elevar la motivación de los Diplomantes por el proceso. Lo que requirió de un primer momento de diagnóstico de las causas de la desmotivación para sustentar la propuesta y luego se plantea el plan de acciones como aporte fundamental de este estudio.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada, porque los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones y no se ha definido hasta el momento una teoría que contemple estas variaciones.

Desde la teoría de la motivación de Maslow a la actualidad se han escrito un sin número de teorías acerca de la motivación humana, y cómo pueden hacer las organizaciones para motivar a su gente, lo cual se complejiza mucho más cuando se trata de los directivos y su capacitación.

La capacitación siempre ha sido una parte integrante de los diversos tipos de aprendizaje y desarrollo humano. Para Huberman (1999), la capacitación es un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente, implementado por un sistema educativo o una organización, con el objeto de mejorar desempeños y resultados, estimular el desarrollo para la renovación en campos académicos, profesionales o laborales y reforzar el espíritu de compromiso de cada persona y particularmente para con la comunidad en la cual se desenvuelve.

Lay (2005), define la capacitación como un proceso diseñado y gestionado, que debe ser permanente, sistemático y planificado, para proporcionarle a una persona un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos tanto científicos, tecnológicos como gerenciales. Esto con el objetivo de mejorar su desempeño actual y lograr mejores resultados en su trabajo, así como prepararlo para tareas futuras.

Atendiendo a la Res/29 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) la capacitación es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes para asegurar su desempeño exitoso.

Valdés Valdés y col. (2003) consideran que es muy importante que los decisores con sus funciones y atribuciones, puedan comprender que la educación tiene la responsabilidad de realizar un aporte significativo a la formación armónica y multifacética de la personalidad. En el proceso, debe tener lugar un nexo

permanente entre la asimilación de los conocimientos y la formación de habilidades con respecto al desarrollo de la personalidad, por lo que ambos elementos deben constituir una unidad interdependiente.

Esta formación abarca, por su dimensión, distintos objetivos, elementos y direcciones que deben integrarse armónicamente en el ámbito del proceso de preparación, lo que definirá la importancia de los conceptos, el contenido, los métodos, las estrategias, entre otros. Es necesario además que estos elementos sean comprendidos por los decisores, para que puedan asumir sus funciones considerando la importancia de la capacitación.

Sobre el tema, Solé y Mirabet (2000), plantean que existen diferentes fuentes de necesidades de capacitación: los problemas de las empresas, los proyectos de cambios o inversión y la evolución de los oficios y de las profesiones. Además, lo que consideran las personas acerca de en qué deben capacitarse y los criterios de los directivos relativos a los aspectos en que sus subordinados deben hacerlo.

Las necesidades de capacitación están integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten el surgimiento de situaciones críticas. Rodríguez (1999), define a la Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC) como una actividad permanente, sistemática y planificada que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos que generan los cambios en el entorno, que son necesarios enfrentar a largo plazo en lo relacionado con la capacitación, incluyendo la de los directivos.

De manera general la preparación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que van desde lo individual hasta la social, pasando por el contexto organizacional. Tiene un carácter procesal, responde a métodos, programas elaborados, definidos en correspondencia con las necesidades detectadas.

Como parte del personal de una entidad, los directivos a sus respectivos niveles también son objeto de formación y por tanto del proceso de determinación de necesidad de capacitación. De manera que se pueden establecer las insuficiencias particulares de este personal según el área específica, los

conocimientos, las habilidades y las actitudes que deben dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio fue realizado con las ediciones XV, XVI y XVII del DDGE en la provincia de Ciego de Ávila. De una población de 97 diplomantes se trabajó con una muestra de 30, siguiendo el criterio de informantes claves con los siguientes criterios de selección: más de 5 años de experiencia de trabajo como directivo, representatividad de diferentes empresas de la provincia, experiencia en otros cursos de capacitación, disposición a colaborar. Se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, proyectivas y de valoración, tales como: entrevista semiestructurada, escala de valoración (Anexo 1), técnica del escalón (Anexo 2), tormenta de ideas y diagrama Ishikawa. Las técnicas fueron aplicadas por las autoras, en espacios que no afectaran el desarrollo de las actividades docentes, dentro de la Escuela del PCC, espacio donde tiene lugar el curso. Se les otorgaron los materiales necesarios para cada sesión de trabajo así como los locales para desarrollarlas. Se comienza con la entrevista, que consiste en un tipo específico de cuestionario en el cual el investigador entra en contacto con uno o varios sujetos de investigación. Para este estudio se aplica una entrevista semiestructurada con el objetivo de conocer el estado inicial y final de los diplomantes de DGE en cuanto a la motivación. Los indicadores trabajados fueron: forma de reclutamiento al diplomado, nivel de conocimiento sobre el DDGE, coincidencia entre sus expectativas iniciales y el resultado obtenido con el DDGE y posibles cambios a realizar en el proceso.

Seguidamente se aplica la Técnica del Escalón, con el objetivo de determinar si las perspectivas con que llegan los cursistas al diplomado estaban en ascenso o en descenso. En estudios realizados por Cuesta (1990, 1991, 1999) se han revelado la relación de la percepción de las perspectivas unidas a la satisfacción laboral con la fluctuación laboral real y la fluctuación laboral potencial. En especial la velocidad con que se percibe la perspectiva del ascenso o descenso tiene estrecha relación con la fluctuación laboral y su efecto económico. Por lo tanto es importante conocerlas en este estudio en función de la permanencia

efectiva de los diplomantes, aunque llegan por indicaciones concretas deben tener un rendimiento y resultado que deje saldos positivos para las empresas. En este trabajo se le añade una variante a la técnica propuesta por el autor, con ella no se tienen razones de la respuesta inicial. Es por eso que se pide al informante clave 2 razones que justifiquen su señalamiento.

Durante las 10 semanas de formación fue necesario conocer cómo cambian sus criterios con el avance del proceso y si hay diferencias al terminar el diplomado, lo cual no se recogía en la técnica anterior, para esto se utiliza la escala de valoración.

El procesamiento de una técnica como la escala de valoración posibilita gran cantidad de inferencias. Aunque anónima, si en la aplicación se establecen estratos previos (por áreas, talleres o grupos, para directivos y no directivos, para profesionales y no profesionales) pueden distinguirse los resultados y sus contrastes. Igual pueden contrastarse los resultados actuales y deseados. En este caso son aplicadas a directivos que es el status general entre los miembros del grupo, para determinar la diferencia del nivel de motivación al inicio y al final del diplomado.

Hasta aquí se determinaron las causas de la desmotivación pero es necesario encontrar posibles soluciones para cambiar esta situación. Es por eso que se utiliza la Tormenta de ideas, que como herramienta potencia la participación y la creatividad de un grupo de personas, enfocándolas hacia un objetivo común. Con la misma se identificaron un grupo de soluciones a los problemas de desmotivación en el DDGE. Se aplica esta técnica con el objetivo de determinar posibles acciones que pueden recogerse en un plan que contribuya a elevar la motivación en el DDGE.

Para el desarrollo de la técnica existen dos fases: a) La Fase de Generación donde el coordinador revisa cada una de las orientaciones para la tormenta de ideas, los propósitos de la sesión de intercambio y los miembros del equipo generaran una lista de ideas. El objetivo es generar tantas ideas como sea posible. En esta primera etapa el coordinador reunió a los informantes claves. b) La etapa de Aclaración: donde el equipo revisa la idea fundamental para asegurar que todos comprenden en su totalidad. La evaluación de ideas tendrá

lugar cuando se complete la sesión de intercambio intensivo. Se trata fundamentalmente de determinar los contenidos que van a conformar el plan de acción.

De aquí resultan variedad de propuestas y es necesario resumir en elementos generales y otras que puedan subordinarseles, para lograrlo se utiliza el Diagrama *Ishikawa*. En esta técnica el problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto u objetivo y las «espinas» a enunciar significan sus probables causas u opciones que a su vez pueden tener otras espinas secundarias. Después de seleccionar todas las aportadas se reduce la lista eliminando las redundantes.

## **RESULTADO Y DISCUSIÓN**

En los resultados de la Entrevista semiestructurada se obtuvo que los Diplomantes llegan por subordinación de su empresa cumpliendo con orientaciones de la dirección de Cuadros del Gobierno, en ninguno de los casos por solicitud o motivación personal por la superación. Aunque reconocen la importancia de estar actualizados y bien preparados. Se encontraron coincidencias en cuanto al desconocimiento del diplomado como proceso, de sus características, contenidos y aplicabilidad para sus puestos, lo que hace que lleguen con expectativas bajas y poco concentrados en las demandas del ejercicio académico y si pendientes de sus labores profesionales.

Se recoge además la evolución positiva en cuanto a las expectativas y criterios en la medida que transcurren las actividades de los diferentes módulos, reconocen la utilidad de los contenidos y la necesidad de su participación en acciones de este tipo, así como la posibilidad de ser replicadas en diversos casos y con más tiempo.

Dentro de las propuestas de cambio se repiten la necesidad de alargar el proceso de formación, dada la brevedad de aplicación de los diversos contenidos, aunque se traten como herramientas para la dirección. La posibilidad de alternar las actividades prácticas y las teóricas, reconociendo como muy positivas las visitas a las empresas. Proponen que se les brinde más información inicial en el proceso

de reclutamiento que les permita estar mejor preparados para enfrentar el Diplomado.

Resultados de La Técnica del Escalón: se tiene que las expectativas de superación al llegar al curso son bajas, están en descenso y son generalmente erróneas. Debido al poco conocimiento sobre el proceso, sus contenidos y su utilidad. Se tiene con la aplicación de esta técnica coincidencias con los análisis propuestos por autores como Armando Cuesta, el cual refiere la relación entre el nivel de expectativas y la satisfacción. En este caso se tiene que al inicio del diplomado el aprovechamiento de la jornada docente es más bajo, se necesitan más incentivos para lograr mantenerlos activos y entran y salen de las actividades con más frecuencia, sus prioridades no se ubican aun en del diplomado. Se debe señalar además, que con la variación incluida en la técnica por las autoras se pudo recoger posibles causas de las respuestas dadas, como se vio anteriormente, situación que orienta mucho más el análisis y las acciones a proponer posteriormente.

Resultados de la escala de valoración: con la aplicación de esta técnica tal y como recoge la literatura consultada (Cuesta, 1990, 1991) fue posible ver los contrastes de los criterios y niveles de motivación al inicio del diplomado y al final de este. Hay coincidencia en todos los casos en cuanto a niveles más bajos al inicio, situación que cambia con el desarrollo de las actividades, por lo que al final como consenso de la técnica se tienen niveles entre 8 y 10 en los resultados de la escala. Lo cual demuestra la evolución positiva que tiene la motivación en los estudiantes en la medida que avanza el diplomado.

Resultado de la Tormenta de ideas: de esta técnica se obtuvieron varias propuestas que pueden contribuir a elevar la motivación por el DDGE, tales como: es necesario que se divulguen con anterioridad las características y exigencias del diplomado antes de que los Diplomantes lleguen a la escuela. Sería importante esclarecer las ventajas, aplicabilidad y actualidad de los temas a tratar en el diplomado aunque las orientaciones sean nacionales. Hay que mantener y aumentar las visitas a empresas donde se tengan egresados de ediciones anteriores para conocer sus impresiones así como la de sus

superiores. Que las empresas den temas a los Diplomantes que tengan que ver directamente con espacios inmediatos de acción.

Dar seguimiento a los temas tratados por la empresa en ediciones anteriores para lograr un mayor impacto. Acercar el proceso de formación a las opciones que puede brindarle la universidad. Acercar a las empresas a las comunidades donde está insertada, elemento que se trató tomando como referencia a Huberman (1999), y que se corrobora en esta técnica donde surge la necesidad de reforzar el espíritu de compromiso para con la comunidad. Se propuso además propiciar mayor colaboración entre las empresas de la provincia conociendo sus funciones. Es necesario hacer de conocimiento de las empresas los resultados obtenidos para que los Diplomantes sepan de esta figura académica y puedan ver desde antes sus fines prácticos.

Resultados del Diagrama *Ishikawa* (Figura 1): como concreción de las propuestas se tienen como fundamentales: Potenciar los principios básicos del aprendizaje del adulto: individualización, motivación, utilidad práctica, novedad e interés para aumentar la motivación. Lograr correspondencia entre las necesidades individuales y sociales pasando por el contexto organizacional. Estimular la motivación de los diplomantes por la participación en el proceso de formación una vez reclutados.

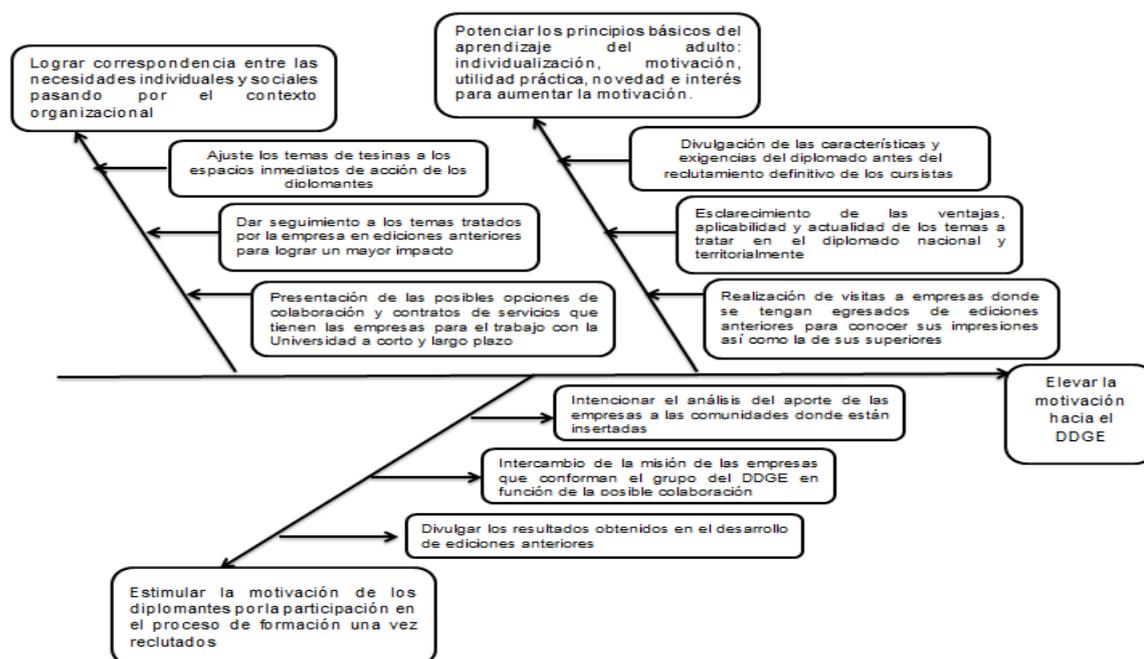


Figura 1. Diagrama Ishikawa

### Análisis integrado de las técnicas

Del análisis integrado de las técnicas puede resumirse que los diplomantes llegan con baja motivación y expectativas erróneas a la forma de superación en cuestión. Situación que va transformándose positivamente en la medida que avanza el diplomado hacia un aumento de la satisfacción y motivación de los cursistas, refieren encontrar una individualización en el aprendizaje, reconocen la utilidad práctica y novedad de los contenidos, por lo que hay evidente aumento del interés. Al cierre del diplomado los sujetos reconocen que aunque no hayan sido convocados por sus deficiencias o carencias de conocimientos o por afectaciones en los resultados de su trabajo, la capacitación recibida era necesaria. Lo cual indica la satisfacción con el proceso y la aplicabilidad de los contenidos recibidos.

Estos resultados tienen relación con las referencias teóricas realizadas al inicio del presente trabajo, las cuales refieren la importancia de un adecuado diagnóstico de necesidades de aprendizaje, proceso que según Rodríguez (1999), debe tener en cuenta tanto los intereses personales como las demandas sociales y del contexto organizacional. En el caso de los directivos que cursan el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, no responden a un interés personal sino del contexto donde desarrollan su labor. Se coincide con el criterio de Solé y Mirabet (2000), de que hay diferentes fuentes de necesidades de capacitación en este caso el empresarial. De igual forma el proceso de organización de los contenidos se prevé nacionalmente, según necesidades de nivel macro, que institucionalmente se concibe que los directivos deben dominar para ejercer adecuadamente su labor. Por eso es tan necesario lograr la motivación para que la capacitación sea efectiva debe además ser un proceso consciente y participativo.

Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron como causas que están en la base de la desmotivación de los Diplomantes las siguientes: inicialmente no cuentan con la información suficiente sobre el proceso de formación al que van a enfrentarse; el reclutamiento para la participación se realiza de forma dirigida y no se proyecta en la utilidad de los contenidos; desconocimiento de las opciones que aporta la capacitación para la gestión de

los directivos; hay resistencia de los cursistas de liberarse totalmente de sus funciones en el período de formación y el diplomado se cursa desde el puesto de dirección, pocas veces lo desarrollan como reservas.

En función de esto las propuestas realizadas son esenciales para conformar el plan de acciones, porque responden a las principales debilidades existentes y las posibles salidas a la situación actual con las condiciones del territorio. Como concreción de estas propuestas se tienen los principios fundamentales que van a constituir el plan de acciones (Tabla 1), estos son:

- Potenciar los principios básicos del aprendizaje del adulto: individualización, motivación, utilidad práctica, novedad e interés para aumentar la motivación.
- Lograr correspondencia entre las necesidades individuales y sociales pasando por el contexto organizacional.
- Estimular la motivación de los diplomantes por la participación en el proceso de formación una vez reclutados.

De ellos se derivan entonces los objetivos y acciones para contribuir al aumento de la motivación hacia el DGE una vez iniciado el proceso de formación en la provincia de CA. Se propone realizar una evaluación del plan de acciones una vez terminada cada edición del diplomado para conocer sus resultados y realizar las adecuaciones necesarias.

Principios	Objetivos	Acciones	Responsables	Fecha
Potenciar los principios básicos del aprendizaje del adulto: individualización	Divulgar de las características y exigencias del diplomado antes del reclutamiento	Reunión previa al inicio del diplomado citada por el Gobierno provincial	Dirección de Cuadros provincial	15 días previos a cada edición del diplomado

<p>ón,          motivación,          utilidad          práctica,          novedad e</p>	<p>definitivo de los          cursistas para          lograr la          identificación          con el proceso.</p>	<p>Consejos de          dirección de las          empresas</p>	<p>Directores de          empresas</p>	<p>Cuando se          decida          enviar a un          diplomante</p>
<p>interés para          aumentar la          motivación.</p>	<p>Esclarecer las          ventajas,          aplicabilidad y          actualidad de los          temas a tratar en          el diplomado          nacional y</p>	<p>Reuniones del          claustro que se          realizan en la          UNICA</p>	<p>Rectora          UNICA          Jefe de Dpto.          Preparación y          superación de          cuadros de la          UNICA.</p>	<p>15 días          previos a          cada          edición del          diplomado</p>
	<p>territorialmente          para que los          Diplomantes          sean capaces de          ver la necesidad          de su          superación.</p>	<p>Actividad          introductoria de          orientación de          cada edición</p>	<p>Coordinadora          del DDGE</p>	<p>Inicio del          diplomado</p>
<p>Realizar visitas a          empresas donde          se tengan          egresados de          ediciones          anteriores para          conocer sus          impresiones así          como la de sus          superiores.</p>	<p>Visitas          integrales a          empresas del          territorio en          cada uno de los          módulos.</p>	<p>Coordinadora          del DDGE y          Coordinadore          s de Módulos</p>	<p>De          acuerdo al          horario de          cada          módulo          (semanal)</p>	
	<p>Intercambio con          los consejos de          dirección de las          empresas          visitadas en          cuanto a los</p>			<p>En el          marco de          las visitas          integrales.</p>

		resultados obtenidos por directivos que han cursado el DDGE.		
Lograr correspondencia entre las necesidades individuales y sociales pasando por el contexto organizacional .	Lograr el ajuste de los temas de tesinas a los espacios inmediatos de acción de los Diplomantes para que sean capaces de reconocer la importancia e impacto de sus aportes.	Realizar intercambios con los coordinadores de módulos para identificar los temas más convenientes a los Diplomantes según sus tareas.	Coordinadora del DDGE	Visita inicial a la UNICA Taller de tesina
		Exigir a tiempo la carta de aprobación del tema de la tesina en la cuarta semana del diplomado para garantizar la orientación necesaria.		Cuarta semana del diplomado
	Dar seguimiento a los temas tratados por la empresa en	Realizar un repositorio de temas desarrollados en	Coordinadora del DDGE	Previo a cada edición

	ediciones anteriores para lograr un mayor impacto.	las tesinas hasta la actualidad.		
		Exigir a los Diplomantes el uso de los antecedentes de sus investigaciones en las empresas	Coordinadora del DDGE y asesores de tesinas	Proceso de elaboración y defensa de las tesinas
	Presentación de las posibles opciones de colaboración y contratos de servicios que tienen las empresas para el trabajo con la Universidad a corto y largo plazo para lograr la colaboración universidad empresa	Visita integral a la UNICA Sala de Historia Recorrido Bioplantas	Jefe de Dpto. Preparación y superación de cuadros de la UNICA. Coordinadora del DDGE	Una vez en cada Edición
		Encuentro con el departamento de comercialización de la UNICA	Jefe de Dpto. Preparación y superación de cuadros de la UNICA.	Una vez en cada Edición
Encuentro con el representante del CIH de la UNICA		Una vez en cada Edición		
Intercambio con el departamento Proyectos UNICA	Una vez en cada Edición			

Estimular la motivación de los diplomantes por la participación en el proceso de formación una vez reclutados.	Intencionar el análisis del aporte de las empresas a las comunidades donde están insertadas para que reconozcan la importancia de los aportes que hacen desde sus entidades una vez egresados.	Conferencia sobre Desarrollo Comunitario impartida por especialistas de la UNICA	Jefe de Dpto. Preparación y superación de cuadros de la UNICA.	Una vez en cada Edición
	Intercambio de la misión de las empresas que conforman el grupo del DDGE para potenciar la posible colaboración entre empresas del territorio.	Utilización de técnicas grupales para el intercambio del grupo.	Coordinadora del DDGE y profesores	Durante todo el diplomado
		Visitas a empresas que tienen representantes en el grupo.	Coordinadora del DDGE y de módulos	Durante todo el diplomado
		Reconocimiento a empresas que apoyan en el desarrollo exitoso del diplomado	Coordinadora del DDGE y miembros del grupo	Al cierre de cada edición
Desarrollar actividades	Presentación de audiovisuales	Esc. PCC	De acuerdo al	

	comunes entre el diplomado de AP y DGE para estimular la integración e impacto a nivel provincial.			horario (cada 15 días)
		Conferencias de temas de interés común Fiscalización y control Control interno Sistema de relaciones entre la AP y el sistema empresarial Técnicas de comunicación Sistemas de pago Ejercicios de simulación de toma de decisiones	Jefe de Dpto. Preparación y superación de cuadros de la UNICA. Coordinadora del DDGE	De acuerdo al horario
	Divulgar los resultados obtenidos en el desarrollo de ediciones anteriores	Participación de los Diplomantes en el evento GEAP	Jefe de Dpto. Preparación y superación de cuadros de la UNICA. Coordinadora del DDGE	Según convocatoria
		Invitación y asistencia de representantes de las empresas		Defensas de las tesinas, al cierre del diplomado

		en las defensas de las tesinas.		
		Presentación de los resultados de la tesina en los consejos de dirección de las empresas	Diplomantes	Posterior al cierre del diplomado.

Tabla 1. Plan de acciones para elevar la motivación en el diplomado de dirección y gestión empresarial.

## CONCLUSIONES

En la medida que la capacitación de los decisores se reconozca y realice como un conjunto de acciones bien estructuradas podrá verse como una exigencia que le ayuda a alcanzar sus objetivos. El proceso de capacitación debe favorecer el desarrollo personal y profesional, integrando los intereses individuales con los objetivos organizacionales, creando y manteniendo un proceso motivante desde su reclutamiento hasta su culminación, que pueda ser marco de referencia para las decisiones institucionales. El plan de acciones propuesto está en correspondencia con el diagnóstico realizado, por lo que constituye una herramienta para elevar la motivación de los directivos que cursan el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial en Ciego de Ávila.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AEDIPE.: *La dimensión humana de la empresa del futuro*, Barcelona, Ed. Deusto, 1992.
- CHIAVENATO, I.: *Entrenamiento y desarrollo del personal*, en Administración de Recursos Humanos, Atlas, México D. F, 1997.
- CUESTA SANTOS, A.: *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Félix Varela y Academia, 2010.
- HUBERMAN, S.: «Cómo se forman los capacitadores», en *Paidós*, Buenos Aires, 1999.

LAY, M. T.: *Propuesta de un modelo general para capacitación de directivos y reservas en la empresa pecuaria Martí*, Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Matanzas, Cuba, 2005.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.: *Resolución 26/06*, en *Reglamento General sobre la Organización del Trabajo*, Cuba, 2006.

ROBBINS, S.: *Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones*, Prentice- may Hispanoamericana, México, 1991.

RODRÍGUEZ, F.: *Un modelo de capacitación del profesor para la labor de orientación a la familia de sus escolares en el contexto comunitario*, Tesis en opción al título científico de Master en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico de Villa Clara, Santa Clara, 1999.

SOLÉ, F. Y MIRABET, M.: «Guía para la formación en la empresa», en *Civitas*, Madrid, 1997.

VALDÉS VALDÉS, O. Y COL.: La formación y educación ambiental en los decisores. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajo11/Foryedu.5 de Agosto>. Visitado el 24 de septiembre 2011.

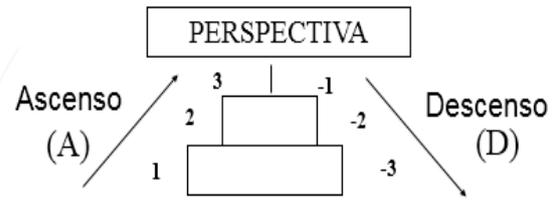
## ANEXOS

Anexo 1. Escala de valoración.

En una escala del 1 al 10, siendo el 10 el mejor resultado posible ubique cuan motivado se sentía usted al inicio (usando una I) y al final (usando una F) del DDGE.

-----  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

## Anexo 2. Técnica del escalón



Marque con una X el escalón donde están sus perspectivas con el Diplomado

- Mencione 2 razones que justifique su respuesta

-----  
-----  
-----