

## Anexo 1. Guía de observación para evaluar el uso de las técnicas de trabajo en grupo.

1. Presentación de los miembros del equipo. Evalúe de 1 a 5 puntos.

Argumenten:

---

---

---

2. Definieron los roles de los participantes y cumplieron con su función.

Jefe del equipo.

Facilitador.

Controlador del tiempo.

Registrador.

Miembros.

3. Definición y esclarecimiento del objetivo de la tarea a cumplir. Evalúe de 1 a 5 puntos.

4. Cualidades mostradas por los participantes en las sesiones de trabajo.

Paciencia

Persuasión capacidad de escuchar y observar bien

Capacidad de conservar la calma en momentos de tensión

Mentalidad Abierta. Flexibilidad.

Capacidad de ponerse en el lugar del otro.

Inventiva y creatividad

Perseverancia.

Confianza en sí mismo

Autodominio

Una mente analítica. Capaz de distinguir las cuestiones de mayor y menor importancia.

Cortesía.

Razonable, realista.

Comprensión de la naturaleza humana.

5. Técnicas para persuadir utilizadas:

Escucha activa.

Observar detenidamente.

No hablaron demasiado.

Preguntaron mucho.

Intentaron comprender.

Resaltaron las semejanzas y minimizar las diferencias.

No interrumpieron.

No tuvieron prisa en presentar los puntos de vista.

Utilizaron asociación de ideas.

Dieron tiempo para dirigir las propuestas.

Hablaron poco y de un tirón.

Se concretaron en los argumentos más fuertes.

Se concentraron en los puntos débiles del otro.

No respondieron a propuestas o ideas que no entendían.

6. Logro de los acuerdos por consenso del grupo. Evalúe de 1 a 5 puntos.

7. Técnicas de solución de problemas empleadas.

Tormenta de ideas.

Lluvia de ideas.

Considerar todos los factores. (CTF).

Otros puntos de vista. (OPV).

Grupos nominales.

Reducción de listados.

Votación para alcanzar consenso. (Ponderada, apareada, etc.).

8. El proceso se caracterizó por:

Ser dinámico.

No haber repetición de ideas sin aportar elementos nuevos.

Ser Organizado.

Haber pocas interrupciones.

No emplear frases irrespetuosas.

## Anexo 2. Cuestionario sobre la posición de la entidad con respecto a los paradigmas de una organización de rápido aprendizaje.

Solicitamos su colaboración, contestando esta encuesta, en un estudio sobre la posición de la organización con respecto a los paradigmas de una organización de rápido aprendizaje. Señale su grado de coincidencia con los planteamientos que a continuación se realizan.

No.	NUESTRA ORGANIZACION...	Comple- tamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en des- acuerdo	En des- acuerdo	Gracias. Comple- tamente en des- acuerdo
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	Maneja el cambio en forma confiada y capaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Evalúa su situación estratégica en forma realista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Tiene una visión clara y motivadora de sí misma como una organización de rápido aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Responde en forma rápida y efectiva a las condiciones competitivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Es más innovadora que sus competidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Supera el rendimiento de la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Utiliza el trabajo de equipo como vía de aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Tiene estructurado y en funcionamiento diversos espacios para el aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Emplea las técnicas de solución de problemas como herramienta de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Convierte rápidamente la información en conocimientos valiosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Combina adecuadamente la experiencia con los nuevos conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Logra una superación continua mediante el aprendizaje constante de sus éxitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Logra una superación continua mediante el aprendizaje constante de sus fracasos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Adquiere un conocimiento reflexionando como individuos, grupos y organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Adquiere un conocimiento reflexionando sobre los actores externos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Aprende unos de otros, de nuestros competidores, clientes, proveedores y de otras organizaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |     |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17. | Cuenta con líderes que operan como<br>gestores del aprendizaje organizacional.  | <input type="checkbox"/> |
| 18. | Cuenta con una tecnología actualizada para<br>adquirir, generar, difundir, aplicar y evaluar<br>de forma sistémica el conocimiento de la<br>organización y de su entorno. | <input type="checkbox"/> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Guns y Anundsen, 1996.

### Anexo 3. Encuesta para determinar la presencia de liderazgo en la organización.

Solicitamos su colaboración, contestando esta encuesta, en un estudio sobre la presencia de liderazgo en su organización. Señale con una X su grado de coincidencia con los planteamientos que a continuación se realizan.

No.		Comple-	De	Ni de	En des-	Gracias.
		tamente de acuerdo	acuerdo	acuerdo ni en des- acuerdo	acuerdo	Comple- tamente en des- acuerdo
		2	1	0	-1	-2
1.	El comportamiento de los directivos está en correspondencia con las prioridades de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	La actuación de los directivos de la organización es de facilitador de una visión común.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	En todos los niveles de dirección, los subordinados están motivados con el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Los directivos dan la posibilidad de llegar a ellos para discutir o conversar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Los directivos tienen la capacidad para proporcionar las mejores respuestas a las cuestiones planteadas por los subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Los directivos motivan nuevas ideas e iniciativas entre los subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Los directivos tienen interés y preocupación por las motivaciones individuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Los directivos aceptan y motivan críticas a sus ideas y acciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Los directivos facilitan reuniones de trabajo con el objetivo de crear nuevos conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	En los resultados obtenidos por la organización se encuentra involucrado el trabajo de los directivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Anexo 4. Valoración del pensamiento y actitud estratégica en la organización.

Uds. como directivos ante los cambios que han pensado realizar valoren el grado con qué se han manifestado, como parte de la cultura directiva en la empresa, cada uno de los siguientes aspectos marcándolo con una X el criterio con el que coincide según la escala de evaluación.

No.	Criterios valorativos del pensamiento estratégico.	Muy fuerte	Fuerte	Medio	Débil	Gracias. Muy débil
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	Interés por realizar cambios.	<input type="checkbox"/>				
2.	Deseos por profundizar en el conocimiento de los negocios en que está la empresa.	<input type="checkbox"/>				
3.	Preocupación por la necesidad de elevar el dominio de la situación interna de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
4.	Preocupación por conocer el comportamiento del entorno de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
5.	Intención por trabajar por objetivos.	<input type="checkbox"/>				
6.	Necesidad de trabajar por precisar cómo se van a realizar las tareas.	<input type="checkbox"/>				
7.	Intención de mejorarlos controles.	<input type="checkbox"/>				
8.	Preocupación por la preparación de todos para lograr un carácter participativo en los cambios.	<input type="checkbox"/>				
No.	Criterios valorativos de la actitud estratégico.	Muy fuerte (5)	Fuerte (4)	Medio (3)	Débil (2)	Muy débil (1)
1.	Se formulan los objetivos que se persiguen con el cambio propuesto a realizar	<input type="checkbox"/>				
2.	Se dan a conocer los objetivos a todos los trabajadores relacionados con el cambio propuesto.	<input type="checkbox"/>				
3.	Se analiza regularmente la misión de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
4.	Se realizan diagnóstico sobre la cultura organizacional para saber si contribuye o no al logro de los cambios propuestos	<input type="checkbox"/>				
5.	Se identifican a todos los que están implicados con el cambio propuesto y que con su actitud y poder pueden ayudar u obstaculizar el logro del mismo.	<input type="checkbox"/>				
6.	Se realizan análisis de la situación interna de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
7.	Se estudia el entorno para tener claro su relación con el logro del cambio propuesto	<input type="checkbox"/>				
8.	Se recopila y utiliza la información para la elaboración de los objetivos que como resultado del cambio la	<input type="checkbox"/>				

- empresa se propone.
9. Se definen las tareas para la realización de las estrategias.
  10. Se definen los mecanismos de control del proceso de cambio y de implementación de los mismos.
  11. Se establecen los mecanismos de preparación necesarios para que todos los trabajadores comprendan y asuman como propios los cambios
- Fuente: Díaz, Reyes y Palacios, 1999

Anexo 5.

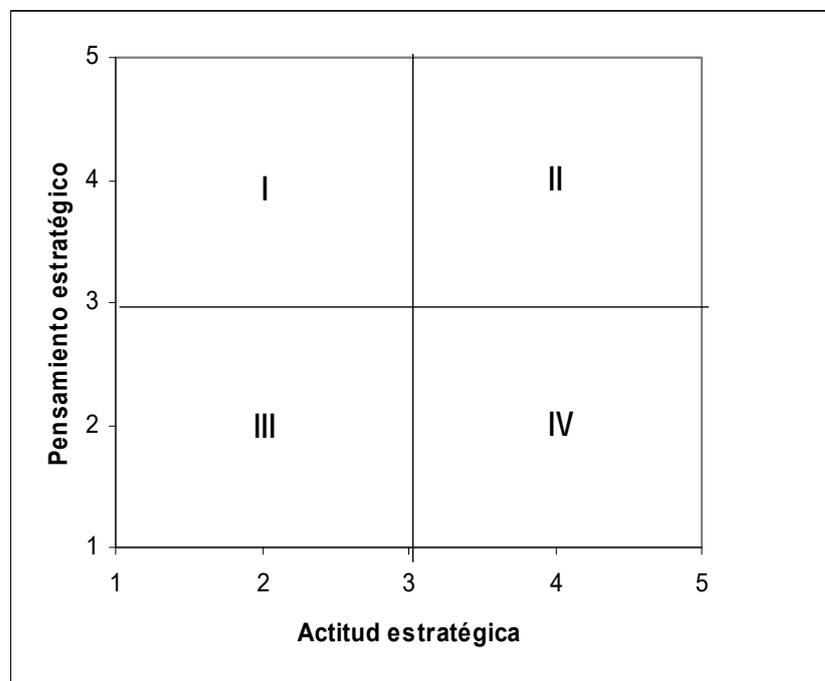


Gráfico 1. Matriz de relación pensamiento-actitud estratégica

Enlace entre las preguntas para conformar la matriz

Pensamiento estratégico	Actitud estratégica
1	1 y 2
2	3 y 4
3	5 y 6
4	7
5	8
6	9
7	10
8	11

Interpretación según ubicación de los puntos en la matriz.

- Cuadrante I: Impactos concentrados en el cuadrante donde el pensamiento estratégico es fuerte pero la actitud es débil, refleja una disposición al cambio utópica debido a que se conocen los cambios deseados, pero no se conoce la forma de convertir los sueños en realidades.
- Cuadrante II: Impactos concentrados en el cuadrante donde pensamiento y actitud estratégica son fuertes, refleja la existencia una disposición al cambio real y ella se refleja en su diseño estratégico.
- Cuadrante III: Impactos concentrados en el cuadrante donde pensamiento y actitud estratégica son débiles, implica que el reconocimiento de la necesidad de cambio es formal y toda acción estratégica está condenada al fracaso.
- Cuadrante IV: Impactos concentrados en el cuadrante donde el pensamiento es débil y la actitud es fuerte, los cambios se convierten en bandazos que generan cambios sin un análisis coherente de las realidades de la organización.

Anexo 6. Encuesta para determinar el grado de comprensión de los trabajadores del proceso de cambio.

Solicitamos su colaboración, contestando esta encuesta, en un estudio sobre la comprensión de los trabajadores sobre el proceso de cambio que desarrolla la organización, para ello se le pide que valore el grado promedio con que usted ha comprendido el porqué de los cambios que se han realizado en la empresa.

Gracias.

No.	Criterios	Muy fuerte (5)	Fuerte (4)	Medio (3)	Débil (2)	Muy débil (1)
1.	Existe comprensión de los objetivos propuestos con la realización de cada cambio	<input type="checkbox"/>				
2.	Existe comprensión de los principios que sustentan el cambio propuesto.	<input type="checkbox"/>				
3.	Existe comprensión de los requisitos necesarios para desarrollar los cambios.	<input type="checkbox"/>				
4.	Existe comprensión de la misión de la organización.	<input type="checkbox"/>				
5.	Existe comprensión de la visión de la organización.	<input type="checkbox"/>				
6.	Existe comprensión de los objetivos de la organización.	<input type="checkbox"/>				
7.	Existe comprensión del papel que le corresponde del proceso de cambio de la organización.	<input type="checkbox"/>				
8.	Existe comprensión de las tareas y facultades otorgadas para la ejecución de los cambios	<input type="checkbox"/>				
9.	Existe comprensión de los pasos a seguir en el desarrollo de los cambios	<input type="checkbox"/>				

Fuente: Díaz, Reyes y Palacios, 1999

**Anexo 7. Encuesta para determinar la disposición al perfeccionamiento, cuestionamiento y modificación de las teorías en uso de la organización.**

Solicitamos su colaboración, contestando esta encuesta, en un estudio sobre la disposición al perfeccionamiento, cuestionamiento y modificación de las teorías en uso de la organización. Evalúe el grado en que se manifiesta cada actitud de los miembros de la organización.

Gracias.

No.	Actitudes	Muy fuerte (5)	Fuerte (4)	Medio (3)	Débil (2)	Muy débil (1)
1.	Disposición de la organización a revisar el modo en que ha venido operando.	<input type="checkbox"/>				
2.	Disposición de la organización a cuestionar el modo en que ha venido operando.	<input type="checkbox"/>				
3.	Disposición de la organización a modificar el modo en que hasta este momento ha venido operando.	<input type="checkbox"/>				
4.	Disposición de la organización para extraer las experiencias positivas y negativas de su accionar.	<input type="checkbox"/>				
5.	Disposición de la organización a la introducción de las mejores prácticas de la gestión empresarial, tecnologías y herramientas de análisis y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>				
6.	Disposición de la organización para atender y aprender de los actores del entorno y desde el interior de la misma.	<input type="checkbox"/>				
7.	Disposición a reconocer las verdaderas capacidades de las personas y de la organización para explotarlas.	<input type="checkbox"/>				
8.	Disposición a reconocer las verdaderas limitaciones de las personas y de la organización para eliminarlas o minimizarlas.	<input type="checkbox"/>				
9.	Disposición a reconocer y actuar sobre las limitaciones para operar en las actuales y futuras condiciones de desenvolvimiento de la organización.	<input type="checkbox"/>				

**Anexo 8. Encuesta para valorar las capacidades cognitivas a partir del uso de la información en sus procesos de planeación e implementación estratégica.**

Los procesos de planeación e implementación estratégica, de toma de decisiones y de solución de problemas en las organizaciones modernas se fundamentan en el análisis de la información sobre factores y actores externos y del saber hacer de la organización. Favor expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones que permitirán valorar el grado de utilización de la información en los procesos anteriormente planteada en su organización. Muchas gracias.

	SIEMPRE (5)	CASI SIEMPRE (4)	EN OCASIONES (3)	CASI NUNCA (2)	NUNCA (1)
<b><u>SOBRE EL MACROENTORNO ORGANIZACIONAL:</u></b>					
1. Se analizan los principales desarrollos y tendencias demográficas que pueden afectar a la organización.	<input type="checkbox"/>				
2. Se toman en cuenta la situación económica nacional e internacional y su incidencia sobre la gestión de la organización.	<input type="checkbox"/>				
3. Se valoran inquietudes sobre el daño que ocasiona la organización al medio ambiente.	<input type="checkbox"/>				
4. Se compara la tecnología y procesos de la organización con la utilizada en otras organizaciones del sector a nivel nacional e internacional.	<input type="checkbox"/>				
5. Se analiza la existencia de sustitutos genéricos que podrían comercializarse en el mercado atendido por la organización.	<input type="checkbox"/>				
6. Se verifica que los cambios en la legislación y las políticas estatales en los modos de actuación de la organización.	<input type="checkbox"/>				
7. Se considera si los cambios en los niveles culturales de la población pueden cambiar la actitud de los consumidores hacia la organización.	<input type="checkbox"/>				
<b><u>SOBRE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES:</u></b>					
8. Se consideran las características del proceso productivo de los clientes en las decisiones de productos de la organización.	<input type="checkbox"/>				
9. Se valoran los resultados de cuestionarios u otras formas de captación de información aplicadas para conocer el criterio de los clientes.	<input type="checkbox"/>				

10. Se calcula y analiza el aporte de las compras de cada cliente a la rentabilidad de la organización.

**SOBRE EL MERCADO QUE ATIENDEN LA ORGANIZACIÓN:**

11. Se analiza la cantidad de empresas que atienden el mercado y sus respectivas cuotas de participación en este.

12. Se valora el ritmo de crecimiento del sector que atiende la organización y de variación de su cuota de mercado.

13. Se conocen las cualidades distintivas de los productos que se ofertan en el mercado atendido por la organización.

**SOBRE LOS PROVEEDORES ACTUALES Y POTENCIALES:**

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

14. Se conoce, y valora en los procesos de decisiones, los criterios de los proveedores acerca de la gestión de la organización.

15. Se analiza el impacto de las compras de la organización sobre las ventas y rentabilidad de los proveedores.

16. Se valoran los costos de cambio de proveedor.

**SOBRE LOS DISTRIBUIDORES ACTUALES Y POTENCIALES:**

17. Se conoce, y valora en los procesos de decisiones, los criterios de los distribuidores acerca de la gestión de la organización.

18. Se analiza el impacto de las compras de la organización sobre las ventas y rentabilidad de los distribuidores.

19. Se valoran los costos de cambio de distribuidor.

**SOBRE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN:**

20. Se calculan y analizan indicadores económicos – financieros que son utilizados en los procesos de toma de decisiones de la organización.

21. Se conocen y analizan las cualidades distintivas de los recursos humanos de la organización; su nivel de preparación, motivación y compromiso; su

disposición a cambiar los modos de actuación vigentes y los indicadores de eficiencia de su gestión.

22. Se han estimado las inversiones necesarias en investigación y desarrollo de la organización; las posibles modificaciones de la línea de producto para adecuarlas mejor a los requerimientos del mercado atendido y el estado de la generación y explotación de patentes y licencias.

23. Se controla y analiza la información referente a las características del proceso de producción, costo, productividad, experiencia, estado del equipamiento tecnológico y otras que permiten caracterizar el sistema de producción de la organización.

24. Se analiza el costo y aporte de producto, incluidos en las líneas de producción de la organización, al rendimiento empresarial; los parámetros de diferenciación de cada producto de la organización con relación a los existentes en el mercado; el posicionamiento de cada producto; las percepciones de los clientes acerca de la calidad de los productos y la cuota de la organización en los mercados atendidos.

**Anexo 9. Encuesta para valorar las capacidades cognitivas a partir del uso de las herramientas en sus procesos de planeación e implementación estratégica.**

Los procesos de planeación e implementación estratégica, de toma de decisiones y de solución de problemas en las organizaciones modernas utilizan una gran variedad de técnicas y herramientas. Favor expresar el nivel de conocimiento que tienen de las que se mencionan a continuación y si las utiliza en el desempeño de sus funciones marcando en la casilla correspondiente. Muchas gracias.

	<u>HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</u>	NIVEL DE CONOCIMIENTO				LAS APLICO EN LA TOMA DE DECISIONES
		ALTO (5)	MEDIO (4)	BAJO (3)	NO LA CONOZCO (2)	
1.	Matriz DAFO.	<input type="checkbox"/>				
2.	Matriz de producto – tecnología.	<input type="checkbox"/>				
3.	Matriz BCG.	<input type="checkbox"/>				
4.	Matriz atractivo del mercado – posición competitiva. (General Electric o Mc Kinsey)	<input type="checkbox"/>				
5.	Matriz ADL. (Posición competitiva-madurez del sector)	<input type="checkbox"/>				
6.	Matriz de competencia de los recursos humanos	<input type="checkbox"/>				
7.	Matriz de sinergias para los objetivos estratégicos.	<input type="checkbox"/>				
8.	Estadística descriptiva.	<input type="checkbox"/>				
9.	Estadística analítica.	<input type="checkbox"/>				
10.	Tormenta de ideas.	<input type="checkbox"/>				
11.	Considerar todos los factores. (CTF).	<input type="checkbox"/>				
12.	Otros puntos de vista. (OPV).	<input type="checkbox"/>				
13.	Grupos nominales.	<input type="checkbox"/>				
14.	Reducción de listados.	<input type="checkbox"/>				
15.	Votación para alcanzar consenso. (Ponderada, apareada, etc.).	<input type="checkbox"/>				
16.	Diagrama causa - efecto.	<input type="checkbox"/>				
17.	Diagrama de Gantt o de Pert	<input type="checkbox"/>				
18.	Escala de sumas constantes.	<input type="checkbox"/>				
19.	Método Delphi.	<input type="checkbox"/>				

## Anexo 10. Cuestionario para valorar la cualidad dominio personal.

Se está analizando la capacidad que tienen el personal que trabaja en la organización de conocerse a si mismo y a sus compañeros de trabajo. Por favor, exprese el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en el intervalo establecido. En la medida en que marque los escaques de mayor puntuación se acercará más a la categoría "totalmente de acuerdo" y al marcar escaques de menor valor se acercará más a la categoría "totalmente en desacuerdo. Gracias por su cooperación.

No	TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	5	4	3	2	1
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					

## Anexo 11. Cuestionario para valorar la cualidad modelos mentales.

Se están analizando los modelos mentales imperantes en la organización. Por favor, exprese el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en el intervalo establecido. En la medida en que marque los escaques de mayor puntuación se acercará más a la categoría "totalmente de acuerdo" y al marcar escaques de menor valor se acercará más a la categoría "totalmente en desacuerdo. Gracias por su cooperación.

No	TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	5	4	3	2	1
1.	Considero que en la organización cambian constantemente las formas de organizar el trabajo, las rutinas productivas y de hacer las cosas.				
2.	La organización ha conducido el proceso de creación de métodos de ver y pensar las cosas de modo compartido.				
3.	El modificar la forma de pensar, ver y hacer las cosas en la organización ha permitido mejorar su resultado y los resultados de sus miembros.				
4.	La organización se cuestiona y modifica sus modos de ver, pensar y actuar en función de elevar sus indicadores de eficiencia.				
5.	Se utilizan todas las fuentes de conocimiento posibles (clientes, proveedores, competencia, grupos de poder, etc.) en función de incrementar su saber hacer.				
6.	Existe correspondencia entre el modo de pensar y el modo de actuar de los líderes de la organización.				
7.	La organización alienta a sus integrantes a superarse a sí mismo continuamente alcanzando sus metas profesionales y personales.				
8.	Considero que en la empresa existe cooperación y colaboración para compartir conocimientos.				
9.	La organización valora la experiencia y conocimientos de sus miembros y de sí misma.				
10.	La organización genera y protege la memoria organizacional.				
11.	La organización organiza actividades conjuntas con los centros de investigación, tecnológicos y de consultoría del territorio y nacionales en función de la superación y mejoramiento del saber hacer.				
12.	Entendemos el aprendizaje en equipo como forma vital para la unidad de acción y de aprendizaje en la organización.				
13.	Es típico de la organización el análisis de las ideas y enfoques de sus integrantes en función de mejorar sus resultados y la aplicación de aquellas la experimentación que resulten válidas y factibles.				
14.	La organización promueve la difusión de sus resultados hacia el exterior.				

## Anexo 12. Cuestionario para valorar la cualidad visión compartida

Se está analizando el nivel de comprensión y aceptación por los trabajadores de la visión de la organización y el grado de compromiso en su cumplimiento. Por favor, exprese el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en el intervalo establecido. En la medida en que marque los escaques de mayor puntuación se acercará más a la categoría “totalmente de acuerdo” y al marcar escaques de menor valor se acercará más a la categoría “totalmente en desacuerdo. Gracias por su cooperación.

No.	TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	5	4	3	2	1
1.	Se han explicado el significado de la visión del futuro de la organización y de las aspiraciones reflejadas en ella.				
2.	Poseo una alta comprensión de los objetivos que se persiguen con la realización de la visión de la empresa.				
3.	Puedo explicar a cualquier persona el significado de la visión				
4.	Se me han dado a conocer las acciones que se necesitan para cumplir con la visión.				
5.	Poseo una alta comprensión de las acciones que se necesitan para cumplir con la visión.				
6.	Se le han dado a conocer el papel que desempeño en la ejecución de la visión.				
7.	Tengo una alta comprensión del papel que desempeño en la ejecución de la visión.				
8.	Se informa periódicamente el estado de cumplimiento de la visión.				
9.	Los integrantes de la organización tuvimos participación en la definición y aprobación de la visión.				
10.	Me siento altamente comprometido con la visión con el logro de la visión de la organización y me esfuerzo por alcanzarla.				
11.	La visión facilita el desarrollo de acciones orientadas al aprendizaje organizacional.				
12.	La visión está orientada de forma explícita o implícita hacia el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de la organización.				
13.	La visión de la organización refleja y se corresponde con mis intereses individuales.				
14.	La visión de la organización refleja y se corresponde con los intereses colectivos de sus trabajadores.				

### Anexo 13. Cuestionario para valorar la cualidad aprendizaje en equipo.

Se está analizando la capacidad de trabajo en equipo de los integrantes de la organización. Por favor, exprese el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en el intervalo establecido. En la medida en que marque los escaques de mayor puntuación se acercará más a la categoría “totalmente de acuerdo” y al marcar escaques de menor valor se acercará más a la categoría “totalmente en desacuerdo. Gracias por su cooperación.

No.	TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	5	4	3	2	1
1.	Tengo conocimiento de las técnicas de trabajo en grupo.				
2.	Tengo conocimiento de las técnicas de solución de problemas.				
3.	Cuando trabajamos en equipo logramos los resultados que los miembros desean realmente.				
4.	Se estimula la responsabilidad en el desempeño individual dentro del grupo.				
5.	En la organización se promueve la colaboración y trabajo conjunto entre grupos de personas para el logro de metas comunes.				
6.	En la organización se facilita la interacción entre las personas para el desarrollo de las relaciones interpersonales.				
7.	El trabajo en equipo garantiza la reflexión periódica y la evaluación del funcionamiento del grupo.				
8.	El trabajo en equipo se basa en compartir en grupo los conocimientos individuales.				
9.	En la organización, cuando se crea un grupo de trabajo, sus integrantes reciben la información necesaria antes de tomar decisiones y se convence a cualquiera que trate de actuar basado en aspectos subjetivos de su error.				
10.	El equipo busca soluciones permanentes a los problemas y no da soluciones aparentes y pasajeras.				
11.	El trabajo de equipo les permite a sus integrantes crecer como individuos.				
12.	El trabajo de equipos ha permitido que la organización pueda aprender.				
13.	El trabajo en equipo incrementa la efectividad del trabajo mediante las decisiones oportunas.				
14.	Cuando trabajamos en equipo logramos desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los miembros del equipo.				

## Anexo 14. Cuestionario para valorar la cualidad comportamiento de los directivos hacia el aprendizaje.

Se está analizando el comportamiento de los directivos de la organización hacia el aprendizaje. Por favor, exprese el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en el intervalo establecido. En la medida en que marque los escaques de mayor puntuación se acercará más a la categoría “totalmente de acuerdo” y al marcar escaques de menor valor se acercará más a la categoría “totalmente en desacuerdo. Gracias por su cooperación.

No.	TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	5	4	3	2	1
1.	Los directivos son ejemplos por su preocupación por incrementar su caudal de conocimientos culturales, técnicos y profesionales.				
2.	Los directivos son divulgadores de su conocimiento y están dispuestos a compartirlos con sus subordinados.				
3.	Los directivos estimulan la superación cultural, técnica y profesional de los subordinados.				
4.	Los directivos brindan facilidades a sus subordinados en el proceso de aprendizaje.				
5.	Los directivos están comprometidos con las actividades de capacitación, entrenamiento y aprendizaje en la empresa.				
6.	Los directivos alientan a los trabajadores a participar en debates teórico – práctico que se organizan dentro y fuera de la organización.				
7.	Los directivos alientan a los trabajadores a participar en competencias de habilidades en el desempeño del trabajo.				
8.	Los directivos mantienen informado a los trabajadores de los éxitos y fracasos de su gestión y de la organización.				
9.	Los directivos han creado un ambiente de confianza y de aceptación de riesgos.				
10.	Los directivos alientan, y controlan, la creación de la memoria de la experiencia del trabajo.				
11.	Los directivos orientan y controlan la creación de espacios para el intercambio de experiencias y conocimientos dentro de la organización.				
12.	Los directivos motivan a sus subordinados a transmitir sus experiencias y conocimientos.				
13.	En la evaluación del desempeño los directivos dan importancia a la creatividad y solución de problemas de sus subordinados.				
14.	Los directivos adaptan su actuación a los cambios que se producen dentro y fuera de la organización.				
15.	Los directivos poseen la capacidad de generar información, procesarla y transformarla en conocimiento.				

## Anexo 15. Cuestionario para valorar las capacidades de aprendizaje en la organización

Se están analizando las capacidades de aprendizaje en la organización. Por favor, exprese el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en el intervalo establecido. En la medida en que marque los escaques de mayor puntuación se acercará más a la categoría "totalmente de acuerdo" y al marcar escaques de menor valor se acercará más a la categoría "totalmente en desacuerdo".

Gracias por su cooperación.

No.		TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
		5	4	3	2	1
1.	La organización se adapta de manera rápida a los cambios del entorno preservando su propia dirección e identidad.	<input type="checkbox"/>				
2.	La organización ha creado condiciones para la continua experimentación.	<input type="checkbox"/>				
3.	Existe conocimiento de cómo lograr los objetivos estratégicos.	<input type="checkbox"/>				
4.	Existe conocimiento de la brecha entre el rendimiento actual y el deseado	<input type="checkbox"/>				
5.	La organización ha creado condiciones para adquirir conocimiento de los actores internos y externos a la organización.	<input type="checkbox"/>				
6.	La organización ha creado condiciones para generar conocimiento en su interior	<input type="checkbox"/>				
7.	La organización ha creado condiciones para aplicar los conocimientos de los actores internos y externos a la organización.	<input type="checkbox"/>				
8.	La organización ha creado condiciones para conservar el conocimiento de los actores internos.	<input type="checkbox"/>				
9.	La organización ha creado condiciones para transferir conocimiento de los actores internos y externos a la organización	<input type="checkbox"/>				
10.	La organización se caracteriza por su capacidad para aprender de los éxitos y fracasos del pasado así como de crear su futuro y transformarse.	<input type="checkbox"/>				
11.	En la organización no se adoptan soluciones aparentes y de corto plazo ya que demoran y hacen más difícil el problema.	<input type="checkbox"/>				
12.	En la organización no se insiste en soluciones conocidas y "típicas" ya que llevan a la persistencia de los problemas.	<input type="checkbox"/>				
13.	La organización está consciente de que las soluciones más obvias no funcionan y que las soluciones auténticas no son obvias por lo que cada decisión que se toma se basa en la búsqueda y análisis de información.	<input type="checkbox"/>				
14.	En la organización todas las decisiones conllevan al análisis de sus efectos sobre el resto de los procesos relacionados con el problema de decisión.	<input type="checkbox"/>				

**Anexo 16. Cuestionario para valorar el grado en que los sistemas de información y comunicación vigentes facilitan el proceso de aprendizaje en la organización.**

Se está analizando los sistemas de información y comunicación en la organización. Por favor, exprese el grado en que, a su criterio, los sistemas de información y comunicación de la organización facilitan el proceso de aprendizaje en el intervalo establecido. En la medida en que marque los escaques de mayor puntuación, Ud. considera que los sistemas vigentes “facilitan plenamente” los requerimientos del sistema de información expresados en cada uno de los indicadores y al marcar escaques de menor valor se acercará expresará su criterio de que “no facilitan”. Gracias por su cooperación.

No	FACILITAN PLENAMENTE			NO FACILITAN	
	5	4	3	2	1
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					

## Anexo 17. Cuestionario para evaluar las habilidades y disposición de los recursos humanos hacia los procesos de aprendizaje organizacional de la empresa.

Se está analizando las habilidades de los miembros de la organización para el aprendizaje y su disposición a participar en los procesos relacionados con este. Por favor, califique el nivel de habilidades y de disposición reinantes en la organización según el intervalo establecido. En la medida en que marque los escaques de mayor puntuación, Ud. considera que dicho nivel es “muy alta” en cada uno de los indicadores y al marcar escaques de menor valor se acercará expresará su criterio de que “muy baja”. Gracias por su cooperación.

	MUY ALTA		MUY BAJA		
	5	4	3	2	1
<b>I. Los recursos humanos de la organización tienen habilidades para:</b>					
1. Adquirir conocimientos a través de sistemas de información colectiva como bases de datos, foros electrónicos de discusión, intranet, Internet, etc.	<input type="checkbox"/>				
2. Adquirir conocimientos a través de proveedores, clientes, de los organismos superiores y la comunidad	<input type="checkbox"/>				
3. Adquirir conocimientos a través de informes, revistas, folletos, murales, matutinos, boletines, etc.	<input type="checkbox"/>				
4. Adquirir conocimientos de las sugerencias de otros trabajadores y áreas de la organización.	<input type="checkbox"/>				
5. Generar nuevos conocimientos que modifican el modo de hacer las cosas.	<input type="checkbox"/>				
6. Generar nuevos conocimientos que permitan atender mejor a las demandas del entorno.	<input type="checkbox"/>				
7. Generar soluciones a los problemas de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
8. Difundir las mejores prácticas productivas y gerenciales de otras organizaciones.	<input type="checkbox"/>				
9. Aplicar las sugerencias de los trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad al proceso de producción y dirección.	<input type="checkbox"/>				
10. Aplicar el resultado de innovaciones, soluciones tecnológicas y servicios científico-técnicos a los procesos productivos y gerenciales.	<input type="checkbox"/>				
11. Aplicar las mejores prácticas productivas y gerenciales.	<input type="checkbox"/>				
12. Evaluar nuestro comportamiento con otras empresas que actúan en el mismo sector.	<input type="checkbox"/>				
13. Evaluar el comportamiento de la organización.	<input type="checkbox"/>				
14. Evaluar el comportamiento del entorno.	<input type="checkbox"/>				
15. Desempeñar sus funciones técnicas-profesionales.	<input type="checkbox"/>				
<b>II. Los recursos humanos de la organización están dispuestos para:</b>					
16. Participar en grupos de trabajo para solucionar problemas.	<input type="checkbox"/>				
17. Mejorar su rendimiento a partir de aprender.	<input type="checkbox"/>				
18. Participar en los programas de formación interna.	<input type="checkbox"/>				
19. Compartir conocimientos y experiencias.	<input type="checkbox"/>				

Anexo 18. Propuesta de indicadores para la valoración del rendimiento empresarial.

Dimensión económica - financiera	Producción bruta. Valor de las exportaciones. Ingresos totales. Ventas totales. Beneficio bruto. Beneficio neto. Margen sobre ventas. Margen sobre beneficio. Costos totales. Costo por peso de venta. Rentabilidad. Rendimiento sobre activos. Productividad del trabajo. Factor de productividad total Valor agregado. Gasto de salario por peso de venta. Gasto de salario por peso de valor agregado. Gasto salario por peso de producción bruta. Correlación incremento salario medio - incremento productividad. Rendimiento sobre activos propios. Rendimiento de las inversiones. Inventarios. Cuota de mercado. Pérdidas por fracasos en el lanzamiento de nuevos productos.
Dimensión tecnológica	Por ciento de aprovechamiento de la capacidad instalada. Coeficiente de disponibilidad técnica. Índice de intensidad energética. Índice de aprovechamiento de la carga. Cantidad de soluciones tecnológicas aplicadas. Cantidad de tecnologías asimiladas. Marcas y patentes registradas.
Dimensión humana	Fluctuación laboral. Accidentabilidad. Índice de ausentismo Número de empleados.
Dimensión social	Satisfacción del cliente. Cantidad de reclamaciones por calidad de la producción. Cantidad de reclamaciones por incumplimiento de contratos. Posición competitiva en los mercados. Impacto medioambiental. Valor del aporte al presupuesto del estado. Nivel de satisfacción de los trabajadores. Cantidad de reconocimientos y distinciones.

Fuente: Seleccionados por el autor a partir de la bibliografía consultada

Anexo 19.

Tabla 1. Programa de capacitación del grupo de trabajo en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Camagüey.

No.	OBJETIVOS	TEMATICAS A CAPACITAR	FORMA	EVALUACION	PARTICIPANTES	ORG. QUE CAPACITA
1.	Comprender la Gestión del Aprendizaje Organizacional como una tecnología para el funcionamiento de la empresa cubana en las nuevas condiciones históricas.	El aprendizaje organizacional como tecnología de gestión avanzada. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías del conocimiento.</li> <li>• Fases del aprendizaje.</li> <li>• Niveles de aprendizaje.</li> <li>• Tipos de aprendizaje.</li> <li>• Factores y barreras del aprendizaje.</li> <li>• Alcance del aprendizaje,</li> <li>• Disciplinas del aprendizaje.</li> </ul>	Curso (20 HR)	Teórica.	Grupo de trabajo	Universidad Camagüey (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales)
2.	Desarrollar habilidades en el uso de las técnicas de trabajo en grupo.	Técnicas de trabajo en grupo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo en grupo.</li> <li>• Roles y funciones de los miembros.</li> <li>• Técnicas de persuasión.</li> <li>• Técnicas para lograr consenso.</li> </ul>	Entrenamiento. (20 HR).	Estudio de Caso	Grupo de trabajo	Universidad Camagüey (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales)
3.	Desarrollar habilidades en la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo para la solución de problemas.	Técnicas de solución de problemas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos para la solución de problemas.</li> <li>• Técnica de lluvia de ideas escrita y oral</li> <li>• Análisis de causa efecto.</li> <li>• Campos de fuerza.</li> <li>• Diagrama de Gantt y Pert.</li> <li>• Reducción de listado.</li> </ul>	Entrenamiento. (20 HR)	Resolución de problemas prácticos de la organización.	Grupo de trabajo	Universidad Camagüey (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales)
4.	Desarrollar habilidades en la aplicación de las técnicas estadísticas utilizadas en el procedimiento y su interpretación.	Técnicas de análisis estadístico. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de muestreo.</li> <li>• Técnicas descriptivas.</li> <li>• Técnicas de análisis univariado y multivariado.</li> </ul>	Entrenamiento. (20 HR).	Estudio de Caso	Grupo de trabajo	Universidad Camagüey (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales)

Anexo 20.

Tabla 2. Resultados de la concordancia por cuestionarios años 2003 y 2006.

Cuestionario	2003		2006	
	Kendall W	Cochran Q	Kendall W	Cochran Q
Cuestionario sobre la posición de la entidad con respecto a los paradigmas de una organización de rápido aprendizaje.	Significativa		Significativa	
Cuestionario para determinar la presencia de liderazgo en la organización	Significativa		Significativa	
Cuestionario para la valoración del pensamiento y actitud estratégica en la organización	Significativa		Significativa	
Cuestionario para determinar el grado de comprensión de los trabajadores del proceso de cambio	Significativa		Significativa	
Cuestionario para determinar la disposición al perfeccionamiento, cuestionamiento y modificación de las teorías en uso de la organización	Significativa		Significativa	
Cuestionario para valorar las capacidades cognoscitivas a partir del uso de la información en sus procesos de planeación e implementación estratégica	Significativa		Significativa	
Cuestionario para valorar las capacidades cognoscitivas a partir del uso de las herramientas en sus procesos de planeación e implementación estratégica		Significativa		No significativa
Cuestionario para valorar la cualidad dominio personal	Significativa		Significativa	
Cuestionario para valorar la cualidad modelos mentales	Significativa		Significativa	
Cuestionario para valorar la cualidad visión compartida	Significativa		Significativa	
Cuestionario para valorar la cualidad aprendizaje en equipo	Significativa		Significativa	
Cuestionario para valorar la cualidad comportamiento de los directivos hacia el aprendizaje	Significativa		Significativa	
Cuestionario sobre la presencia de la capacidad de aprendizaje en la organización	Significativa		Significativa	
Cuestionario para valorar el grado en que los sistemas de información y comunicación vigentes facilitan el proceso de aprendizaje en la organización	Significativa		Significativa	
Cuestionario para evaluar las habilidades y disposición de los recursos humanos hacia los procesos de aprendizaje organizacional.	Significativa		Significativa	

Tabla 2a. Resultados de la confiabilidad de los cuestionarios.

Cuestionario	Alfa de Cronbach
Cuestionario sobre la posición de la entidad con respecto a los paradigmas de una organización de rápido aprendizaje.	,824
Cuestionario para determinar la presencia de liderazgo en la organización	,724
Cuestionario para la valoración del pensamiento y actitud estratégica en la organización	,713
Cuestionario para determinar el grado de comprensión de los trabajadores del proceso de cambio	,847
Cuestionario para determinar la disposición al perfeccionamiento, cuestionamiento y modificación de las teorías en uso de la organización	,773
Cuestionario para valorar las capacidades cognoscitivas a partir del uso de la información en sus procesos de planeación e implementación estratégica	,955
Cuestionario para valorar las capacidades cognoscitivas a partir del uso de las herramientas en sus procesos de planeación e implementación estratégica	,961
Cuestionario para valorar la cualidad dominio personal	,765
Cuestionario para valorar la cualidad modelos mentales	,693
Cuestionario para valorar la cualidad visión compartida	,764
Cuestionario para valorar la cualidad aprendizaje en equipo	,853
Cuestionario para valorar la cualidad comportamiento de los directivos hacia el aprendizaje	,736
Cuestionario sobre la presencia de la capacidad de aprendizaje en la organización	,700
Cuestionario para valorar el grado en que los sistemas de información y comunicación vigentes facilitan el proceso de aprendizaje en la organización	,858
Cuestionario para evaluar las habilidades y disposición de los recursos humanos hacia los procesos de aprendizaje organizacional de la empresa	,784

Anexo 21.

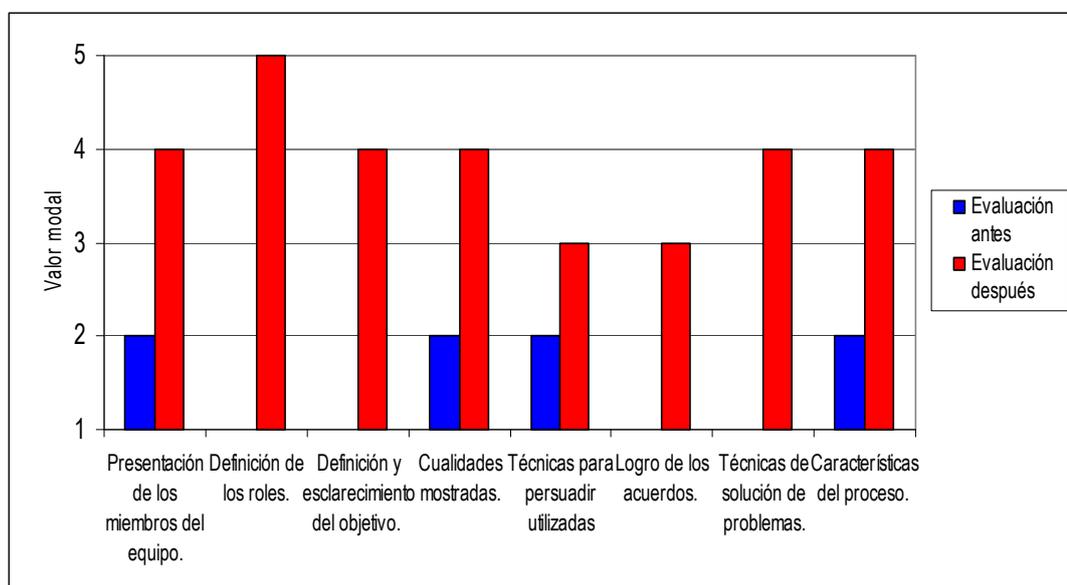


Gráfico 2. Comparación de las observaciones antes y después de la capacitación. Año 2003.  
Fuente: Observaciones realizadas a los trabajos en grupo.

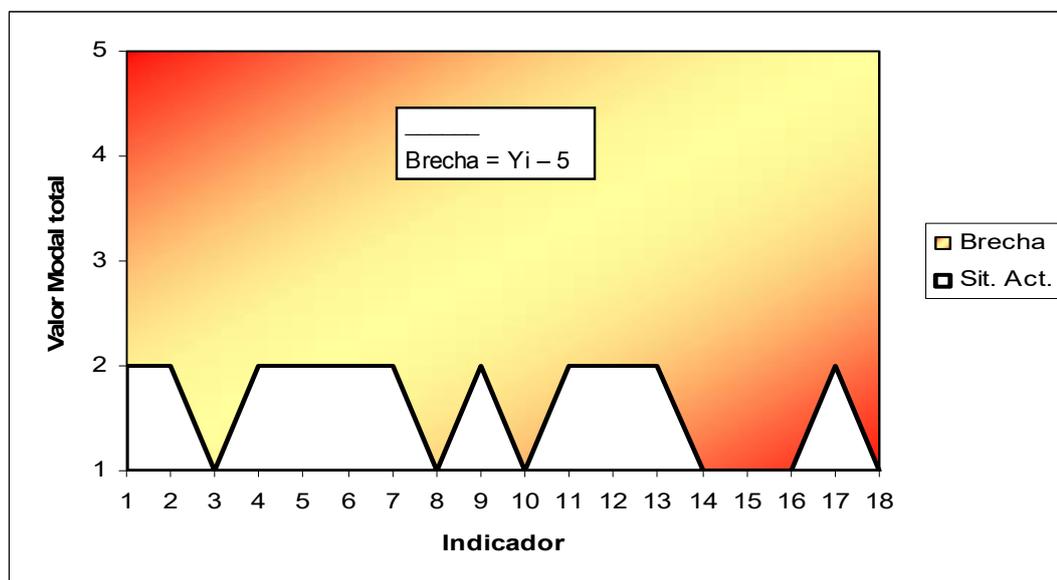


Gráfico 3. Brecha de la organización con respecto a los paradigmas de una organización de rápido aprendizaje. Año 2003.  
Fuente: Resultado del cuestionario para el análisis comparativo de la organización con respecto a los paradigmas de una organización de rápido aprendizaje.

Indicadores.

1. Maneja el cambio en forma confiada y capaz.
2. Evalúa su situación estratégica en forma realista.
3. Tiene una visión clara y motivadora de sí misma como una organización de rápido aprendizaje.
4. Responde en forma rápida y efectiva a las condiciones competitivas.
5. Es más innovadora que sus competidores.
6. Supera el rendimiento de la competencia.
7. Utiliza el trabajo de equipo como vía de aprendizaje.
8. Tiene estructurado y en funcionamiento diversos espacios para el aprendizaje.
9. Emplea las técnicas de solución de problemas como herramienta de trabajo.
10. Convierte rápidamente la información en conocimientos valiosos.
11. Combina adecuadamente la experiencia con los nuevos conocimientos.
12. Logra una superación continua mediante el aprendizaje constante de sus éxitos.
13. Logra una superación continua mediante el aprendizaje constante de sus fracasos.
14. Adquiere un conocimiento reflexionando como individuos grupos y organización.
15. Adquiere un conocimiento reflexionando sobre los actores externos.
16. Aprende unos de otros, de nuestros competidores, clientes, proveedores y de otras organizaciones
17. Cuenta con líderes que operan como gestores del aprendizaje organizacional.
18. Cuenta con una tecnología actualizada para adquirir, generar, difundir, aplicar y evaluar de forma sistémica el conocimiento de la organización y de su entorno.

Indicador	Estadístico	Diferencia
	$P(T \leq t)$ dos colas	
Comparación entre los estratos de la brecha de la organización con respecto a los paradigmas de una organización de rápido aprendizaje. Año 2003.	0,9831233	No significativa

Anexo 22.

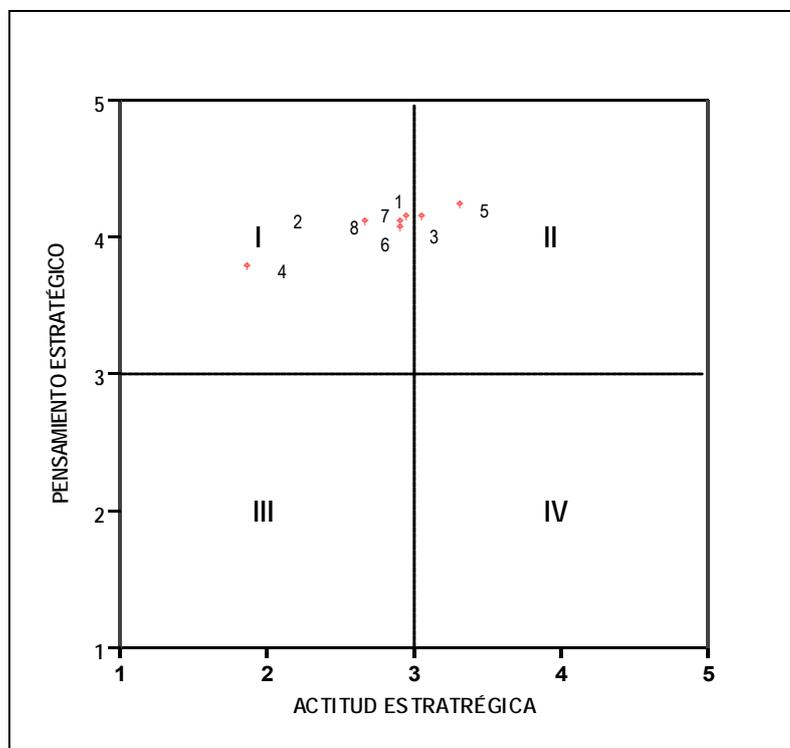


Gráfico 4. Matriz de reconocimiento de la necesidad de cambio.  
Fuente: Procesamiento de la encuesta.

Criterios valorativos del pensamiento estratégico	Media	Criterios valorativos de la actitud estratégica (Eje de las abscisas)	Media
1- Interés por realizar cambios.	4,12	1- Se formulan y se dan a conocer los objetivos que se persiguen con el cambio propuesto a realizar.	2,96
2- Deseos por profundizar en el conocimiento de los negocios en que está la empresa.	4,12	2- Se analiza regularmente la misión de la empresa y se toma la temperatura de la cultura organizacional.	1,98
3-Preocupación por la necesidad de elevar el dominio de la situación interna de la empresa.	4,12	3- Se identifican a todos los que están implicados con el cambio propuesto y que con su actitud y poder pueden ayudar u obstaculizar el logro del mismo y se realizan análisis de la situación interna de la empresa.	3,06
4- Preocupación por conocer el comportamiento del entorno de la empresa.	3,76	4- Se estudia el entorno para tener claro su relación con el logro del cambio propuesto.	1,88
5-Intención por trabajar por objetivos.	4,20	5- Se recopila y utiliza la información para la elaboración de los objetivos que como resultado del cambio la empresa se propone.	3,32
6- Necesidad de trabajar por precisar cómo se van a realizar las tareas.	4,08	6- Se definen las estrategias para la realización de las tareas.	2,92
7- Intención de mejorarlos controles.	4,04	7- Se definen los mecanismos de control del proceso de cambio y de implementación de los mismos.	2,92
8- Preocupación por la preparación de todos para lograr un carácter participativo en los cambios.	4,08	8- Se establecen los mecanismos de preparación necesarios para que todos los trabajadores comprendan y asuman como propios los cambios.	2,68

Anexo 23.

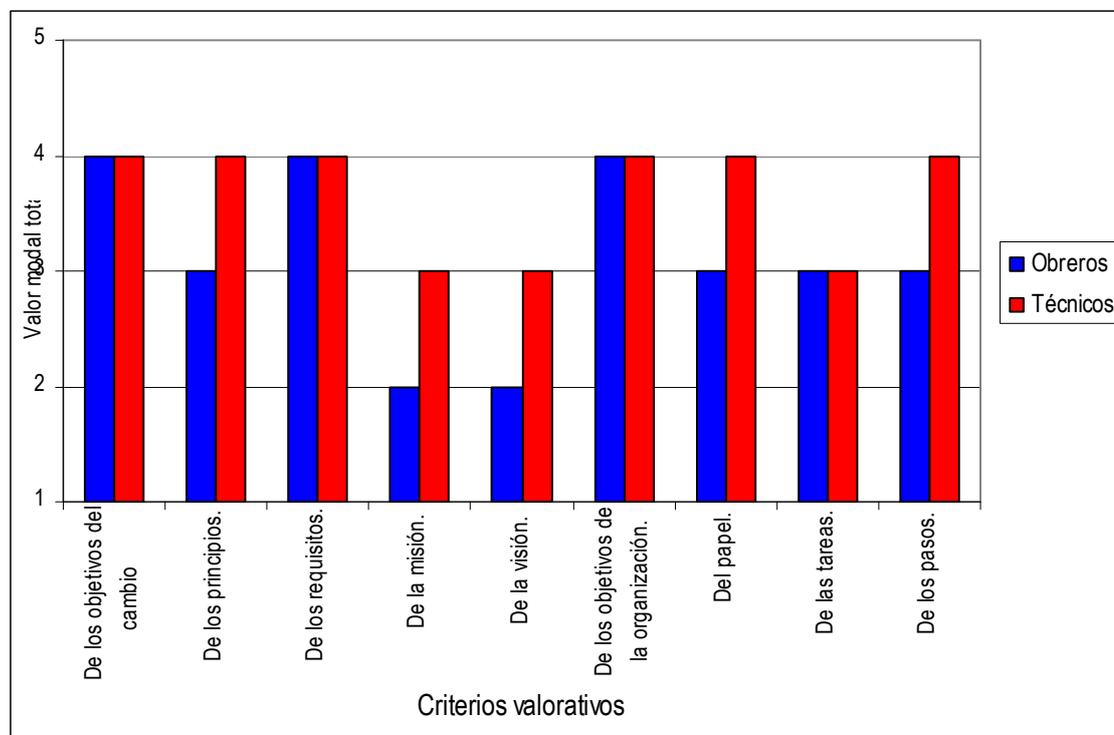


Gráfico 5. Resultado de la encuesta para determinar el grado de comprensión de los trabajadores del proceso de cambio. Año 2003.

Fuente: Procesamiento de la encuesta.

Indicador	Estadístico	Diferencia
	P(T<=t) dos colas	
Grado de comprensión de los trabajadores del proceso de cambio. Año 2003.	0,122172	No significativa

Anexo 24.

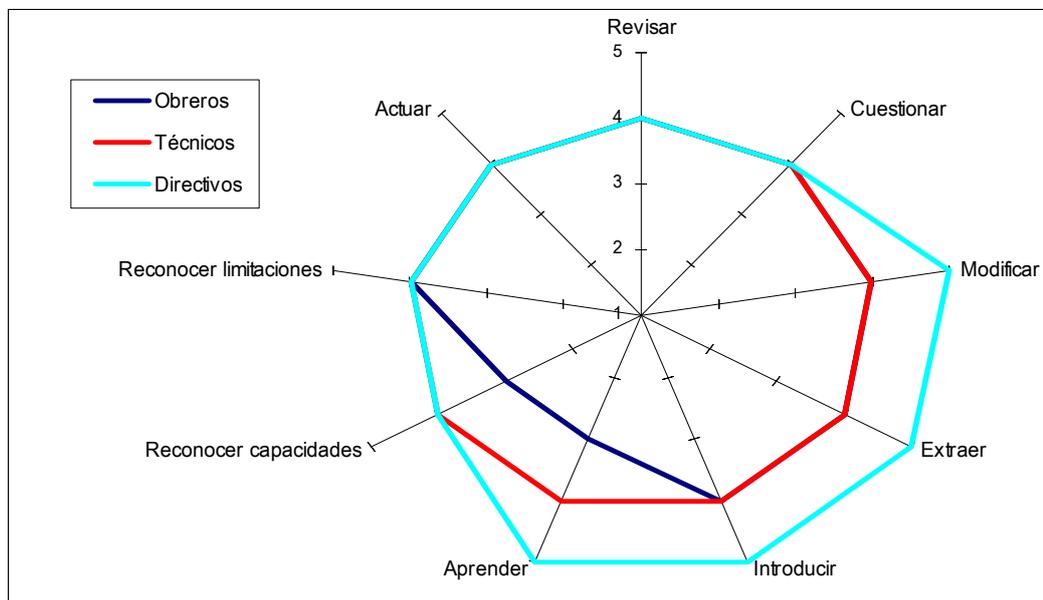


Gráfico 6. Resultados de la encuesta para determinar la disposición al perfeccionamiento, cuestionamiento y modificación de las teorías en uso de la organización. U/M: Moda. Año 2003.

Fuente: Procesamiento de la encuesta.

Indicador	Estadístico	Diferencia
	ANOVA	
Disposición al perfeccionamiento, cuestionamiento y modificación de las teorías en uso de la organización. Año 2003.	0,99034074	No significativa

Anexo 25.

Tabla 3. Resultados del cuestionario sobre capacidad cognoscitiva a partir del uso de la información en los procesos de planeación e implementación estratégica. U/M. Moda. Años 2003 y 2006.

No.	SOBRE EL MACROENTORNO ORGANIZACIONAL:	Valor modal	
		2003	2006
1.	Se analizan los principales desarrollos y tendencias demográficas que pueden afectar a la organización	1	4
2.	Se toman en cuenta la situación económica nacional e internacional y su incidencia sobre la gestión de la organización	1	4
3.	Se valoran inquietudes sobre el daño que ocasiona la organización al medio ambiente.	2	4
4.	Se compara la tecnología y procesos de la organización con la utilizada en otras organizaciones del sector a nivel nacional e internacional.	1	4
5.	Se verifica que los cambios en la legislación y las políticas estatales en los modos de actuación de la organización	1	4
6.	Se considera si los cambios en los niveles culturales de la población pueden cambiar la actitud de los consumidores hacia la organización.	2	5
	<b>SOBRE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES:</b>		
7.	Se consideran las características del proceso productivo de los clientes en las decisiones de productos de la organización.	2	4
8.	Se valoran los resultados de cuestionarios u otras formas de captación de información aplicadas para conocer el criterio de los clientes.	2	5
9.	Se calcula y analiza el aporte de las compras de cada cliente a la rentabilidad de la organización.	1	5
	<b>SOBRE EL MERCADO QUE ATIENDEN LA ORGANIZACIÓN:</b>		
10.	Se analiza la cantidad de empresas que atienden el mercado y sus respectivas cuotas de participación en este.	1	4
11.	Se valora el ritmo de crecimiento del sector que atiende la organización y de variación de su cuota de mercado.	2	4
12.	Se conocen las cualidades distintivas de los productos que se ofertan en el mercado atendido por la organización.	1	4
	<b>SOBRE LOS PROVEEDORES ACTUALES Y POTENCIALES:</b>		
13.	Se conoce, y valora en los procesos de decisiones, los criterios de los proveedores acerca de la gestión de la organización.	1	4
14.	Se analiza el impacto de las compras de la organización sobre las ventas y rentabilidad de los proveedores.	2	4
15.	Se valoran los costos de cambio de proveedor.	3	4
	<b>SOBRE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN:</b>		
16.	Se calculan y analizan indicadores económicos – financieros que son utilizados en los procesos de toma de decisiones de la organización.	3	5
17.	Se conocen y analizan las cualidades distintivas de los recursos humanos de la organización; su nivel de preparación, motivación y comprometimiento; su disposición a cambiar los modos de actuación vigentes y los indicadores de eficiencia de su gestión.	1	5
18.	Se han estimado las inversiones necesarias en investigación y desarrollo de la organización; las posibles modificaciones de la línea de producto para adecuarlas mejor a	1	4

	los requerimientos del mercado atendido y el estado de la generación y explotación de patentes y licencias.		
19.	Se controla y analiza la información referente a las características del proceso de producción, costo, productividad, experiencia, estado del equipamiento tecnológico y otras que permiten caracterizar el sistema de producción de la organización.	1	5
20.	Se analiza el costo y aporte de producto, incluidos en las líneas de producción de la organización, al rendimiento empresarial; los parámetros de diferenciación de cada producto de la organización con relación a los existentes en el mercado; el posicionamiento de cada producto; las percepciones de los clientes acerca de la calidad de los productos y la cuota de la organización en los mercados atendidos.	1	5

### Análisis estadístico de la existencia de diferencias entre los años 2003 y 2006.

Indicador	Estadístico	Diferencia
	P(T<=t) dos colas	
Comparación de los resultados sobre capacidad cognoscitiva a partir del uso de la información en los procesos de planeación e implementación estratégica. Años 2003 y 2006.	6,02019E-06	Significativa

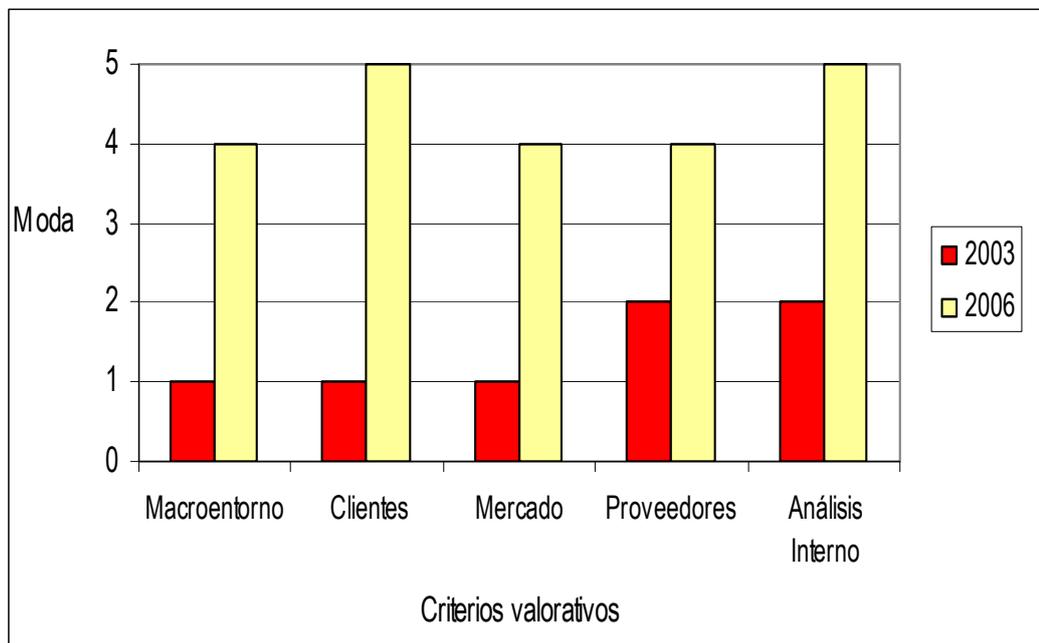


Gráfico 7. Análisis comparativo de los valores modales conjunto de las agrupaciones de los ítems del cuestionario.

Fuente: Procesamiento de la encuesta.

Anexo 26.

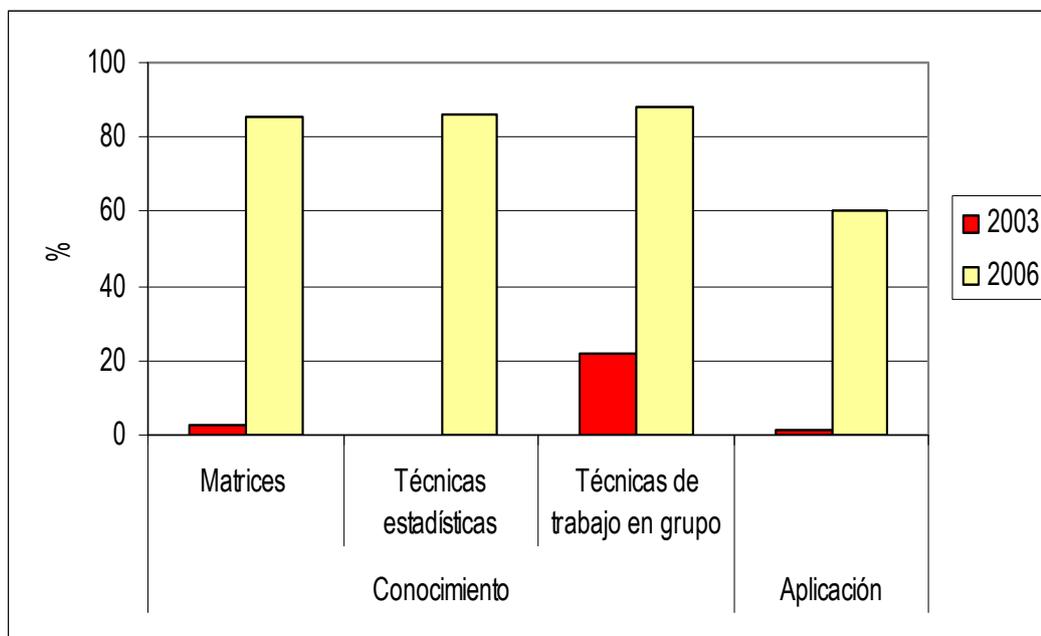


Gráfico 8. Resultados del cuestionario sobre el conocimiento y uso de las técnicas y herramientas en los procesos de planeación e implementación estratégica. Años 2003 y 2006.

Fuente: Procesamiento de la encuesta.

Indicador	Estadístico	Diferencia
	P(T<=t) dos colas	
Conocimiento y uso de las técnicas y herramientas en los procesos de planeación e implementación estratégica. Año 2003.	0,962947	No significativa
Conocimiento y uso de las técnicas y herramientas en los procesos de planeación e implementación estratégica. Año 2006.	0,785742	No significativa
Comparación de los resultados sobre conocimiento y uso de las técnicas y herramientas en los procesos de planeación e implementación estratégica. Años 2003 y 2006.	0,01589367	Significativa

Anexo 27.

Tabla 4. Resultados del cuestionario sobre la presencia de la capacidad de comportamiento en la organización. Años 2003 y 2006.

Cualidad	2003							2006						
	Media total por estratos				Estadístico			Media total por estratos				Estadístico		
	Obreros	Técnicos	Directivos	Total	P(T<=t) dos colas	ANOVA	Diferencia	Obreros	Técnicos	Directivos	Total	P(T<=t) dos colas	ANOVA	Diferencia
Dominio personal.	2,3	2,6	2,9	2,3		0,089368	No significativa	3,8	4,5	4,6	4,0		0,994514	No significativa
Modelos mentales.	2,4	2,6	3,0	2,4		0,064709	No significativa	4,3	4,4	4,5	4,3		0,622495	No significativa
Visión compartida.	1,0	1,0	1,0	1,0		0,066112	No significativa	4,2	4,5	4,6	4,3		0,118318	No significativa
Aprendizaje en equipo.	1,5	1,5	1,5	1,5		0,574514	No significativa	4,0	4,5	4,6	4,2		0,884708	No significativa
Comportamiento de los directivos.	2,2	2,5		2,2	0,0639827		No significativa	4,2	4,3		4,2	0,12552044		No significativa

Comparación entre los años 2003 y 2006		
Cualidad	Estadístico	Diferencia
	P(T<=t) dos colas	
Dominio personal.	1,74456E-09	Significativa
Modelos mentales.	8,59337E-17	Significativa
Visión compartida.	3,30129E-17	Significativa
Aprendizaje en equipo.	2,79964E-15	Significativa
Comportamiento de los directivos.	2,79964E-15	Significativa

Fuente: Procesamiento de la encuesta.

Anexo 28.

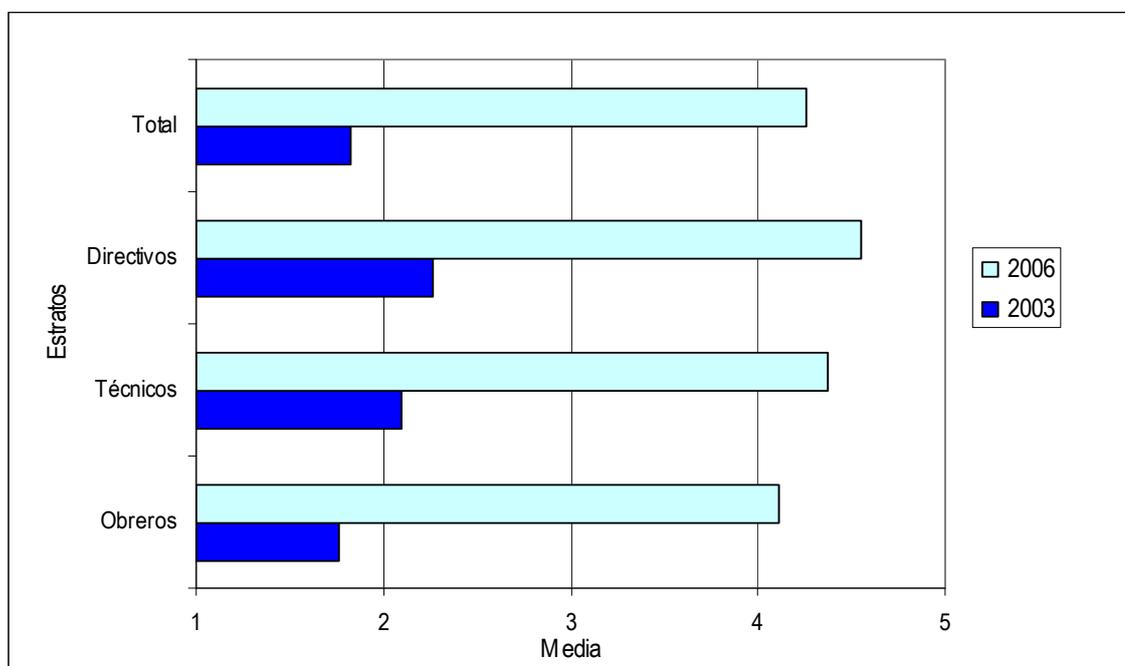


Gráfico 9. Resultados del cuestionario sobre la presencia de la capacidad de aprendizaje en la organización. Años 2003 y 2006.

Fuente: Procesamiento de la encuesta.

Indicador	Estadístico		Diferencia
	ANOVA	P(T<=t) dos colas	
Presencia de la capacidad de aprendizaje en la organización. Año 2003.	0,058291		No significativa
Presencia de la capacidad de aprendizaje en la organización. Año 2006.	0,95478		No significativa
Comparación de los resultados sobre presencia de la capacidad de aprendizaje en la organización. Años 2003 y 2006.		6,006E-19	Significativa

Anexo 29.

Tabla 5. Principales fortalezas, debilidades y modos de actuación interna y de relación el entorno en relación a las capacidades de la organización para desarrollar la gestión del aprendizaje organizacional seleccionadas por el grupo de trabajo.

Fortalezas	Debilidades	Modos de actuación interna y de relación con el entorno que impulsan	Modos de actuación interna y de relación con el entorno que frenan
<p>1. Se conocen las características del proceso productivo de los clientes.</p> <p>2. Preparación de la fuerza laboral para la realización de sus funciones en el puesto de trabajo.</p> <p>3. Correspondencia entre el modo de pensar y el modo de actuar de los líderes de la organización.</p> <p>4. Los directivos mantienen informado a los trabajadores de los éxitos y fracasos de su gestión y de la organización.</p> <p>5. Se ha creado un ambiente de confianza y de aceptación de riesgos.</p>	<p>1. Se desconocen la tecnología para el diseño estratégico de la organización, de las técnicas de solución de problemas y de las herramientas de análisis estadístico básico.</p> <p>2. No se ha aprendido a adquirir y almacenar conocimiento que les permiten aumentar su capacidad de acción.</p> <p>3. La organización no ha sido capaz de modificar las formas de ver las cosas y de actuar e interrelacionarse de los miembros de la organización.</p> <p>4. La organización no cambia las formas de organizar el trabajo, las rutinas productivas y de hacer las cosas, careciendo de métodos de ver y pensar de modo compartido.</p> <p>5. No se entiende el aprendizaje en equipo como forma vital para la unidad de acción y de aprendizaje en la organización.</p> <p>6. Ausencia de actividades conjuntas con los centros de investigación, tecnológicos y de consultoría del territorio y nacionales en función de la superación y mejoramiento del saber hacer.</p> <p>7. Falta de una orientación al aprendizaje por parte de los directivos de la organización.</p>	<p>1. Existencia de las Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba.</p> <p>2. Marco legal creado por el SIME para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento y del aprendizaje.</p> <p>3. Existencia del perfeccionamiento empresarial.</p> <p>4. Contar con el centro de superación ramal.</p> <p>5. Liderazgo del director de la empresa.</p>	<p>1. Falta de información sistemática del comportamiento del sector y del entorno que debe llegar de los organismos superiores y la negativa a entregarla por estos cuando se les solicitaba.</p> <p>2. Excesivo tutelaje por los organismos superiores sobre el modo de actuar de las organizaciones.</p> <p>3. Actuación independiente de miembros de la organización que limita el intercambio de experiencias y conocimientos.</p> <p>4. Carencia de liderazgo en la organización anterior al año 2002 frenó el actuar de sus miembros y la carencia de una visión compartida.</p> <p>5. Subvaloración de las nuevas tecnologías de la administración por la dirección de la empresa.</p>

Fuente: Selección realizada por el grupo de trabajo que participa del diseño del programa de gestión del aprendizaje organizacional.

Anexo 30.

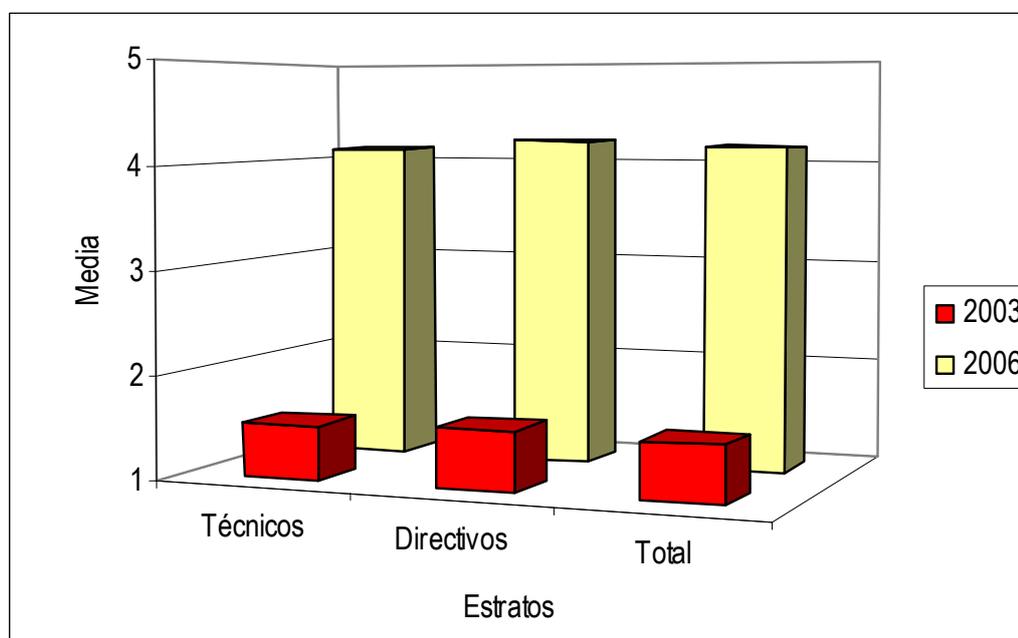


Gráfico 10. Resultados del cuestionario para evaluar grado en que los sistemas de información y comunicación vigentes facilitan el proceso de aprendizaje. Años 2003 y 2006. Fuente: Procesamiento de la encuesta.

Indicador	Estadístico	Diferencia
	P(T<=t) dos colas	
Evaluación del grado en que los sistemas de información y comunicación vigentes facilitan el proceso de aprendizaje. Año 2003.	0,836219	No significativa
Evaluación del grado en que los sistemas de información y comunicación vigentes facilitan el proceso de aprendizaje. Año 2006.	0,512952	No significativa
Comparación de los resultados sobre el grado en que los sistemas de información y comunicación vigentes facilitan el proceso de aprendizaje. Años 2003 y 2006.	3,31918E-10	Significativa

Anexo 31.

Tabla 6. Resultados de la revisión documental sobre la medida en que la tecnología sirve de soporte al aprendizaje organizacional de la empresa. Años 1999-2002.

No.	Indicadores	U/M	1999	2000	2001	2002
1.	Cantidad de software de soporte a la gestión de la empresa en explotación.	U	0	0	0	1
2.	Tecnologías de administración moderna implantadas.	U	0	0	0	0
3.	Relación del uso de medios técnicos-acciones de capacitación.	U	0	0	0	0
4.	Contratos con otros centros de investigación para asimilar y aplicar tecnologías.	U	0	0	0	1
5.	Relación hombres – computadoras.*	U	0,01	0,01	0,01	0,01
6.	Relación horas - hombres frente a computadoras.*	U	0,06	0,06	0,06	0,09
7.	Cantidad de horas con conexión a Internet.*	U	0	0	0	0
8.	Cantidad de subdivisiones estructurales conectadas a intranet.	U	0	0	1	2

Fuente: Control de equipos y medios informáticos.

(\*) Se calculó en base al total de trabajadores.

Tabla 6a. Resultados de la revisión documental sobre la medida en que la tecnología sirve de soporte al aprendizaje organizacional de la empresa. Años 2003-2006.

No.	Indicadores	U/M	2003	2004	2005	2006
1.	Cantidad de software de soporte a la gestión de la empresa en explotación.	U	1	3	4	5
2.	Tecnologías de administración moderna implantadas.	U	2	4	5	7
3.	Relación del uso de medios técnicos-acciones de capacitación.	U	18,5	24,3	67,5	76,2
4.	Contratos con otros centros de investigación para asimilar y aplicar tecnologías.	U	3	5	6	4
5.	Relación hombres – computadoras.*	U	0,04	0,08	0,10	0,11
6.	Relación horas - hombres frente a computadoras.*	U	0,34	0,64	0,77	0,88
7.	Cantidad de horas con conexión a Internet.*	U	0	1728	2112	2624
8.	Cantidad de subdivisiones estructurales conectadas a intranet.	U	3	6	11	18

Fuente: Revisión 05 del sistema de gestión de la calidad, Registro R 177 ubicación de equipos informáticos Registro R 184 de software.

(\*) Se calculó en base al total de trabajadores.

Anexo 32.

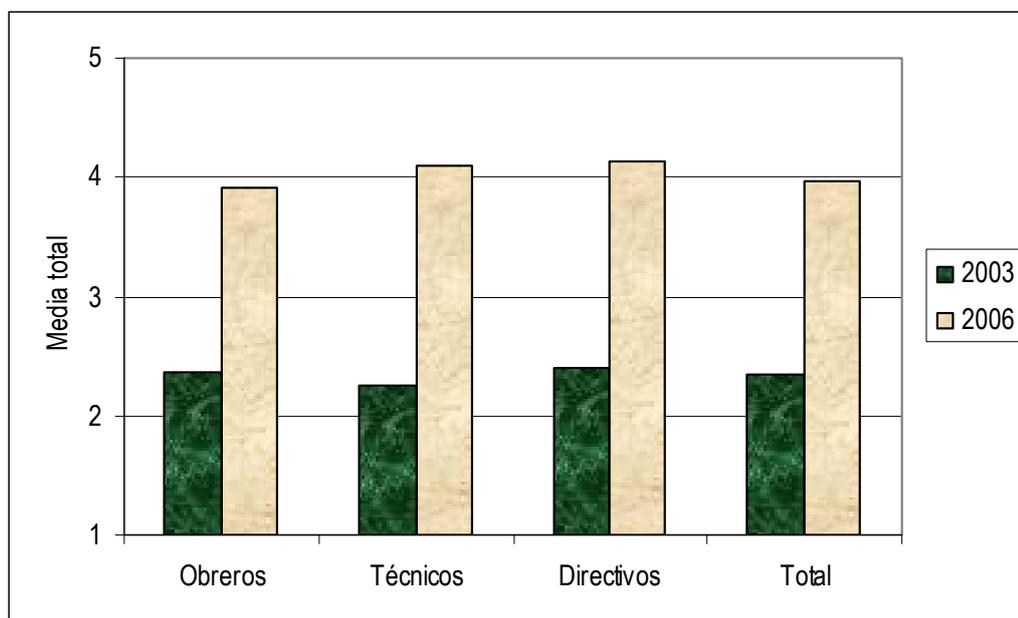


Gráfico 11. Resultados del cuestionario para evaluar las habilidades y disposición de los recursos humanos hacia los procesos de aprendizaje organizacional. Años 2003 y 2006.  
Fuente: Procesamiento de la encuesta

Indicador	Estadístico		Diferencia
	P(T<=t) dos colas	ANOVA	
Evaluación de las habilidades y disposición de los recursos humanos hacia los procesos de aprendizaje organizacional. Año 2003.		0,084847	No significativa
Evaluación de las habilidades y disposición de los recursos humanos hacia los procesos de aprendizaje organizacional. Año 2006.		0,250129	No significativa
Comparación de los resultados sobre las habilidades y disposición de los recursos humanos hacia los procesos de aprendizaje organizacional. Años 2003 y 2006.	2,4464E-07		Significativa

Anexo 33.

Tabla 7. Resultados de la revisión documental sobre caracterización educacional y técnica de la fuerza de trabajo de la empresa. Años 1999-2002.

No.	Recursos Humanos	U/M	1999	2000	2001	2002
1.	Universitarios.	%	4,2	3,2	2,7	4,9
2.	Técnicos medios.	%	17,3	13,9	12,1	20,3
3.	Preuniversitarios.	%	9,5	7,1	4,5	12,0
4.	Secundaria.	%	61,5	68,3	73,5	56,4
5.	Básica.	%	7,4	7,5	7,2	6,4
6.	Profesionales y técnicos con profesiones afines al objeto social de la organización.	%	50,8	81,3	105,1	71,6
7.	Profesionales con educación postgraduada.	%	0,0	0,0	0,0	0,0
8.	Personas dedicadas a I+D con respecto al total de empleados.	%	0,0	0,0	0,0	0,0
9.	Trabajadores con conocimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones con respecto al total de empleados.	%	0,7	0,7	1,1	1,9
10.	Cantidad de instructores y entrenadores internos para el desarrollo del aprendizaje.	U	0	0	0	1
11.	Promedio anual de horas de capacitación por trabajador.	%	0	0	0	18,0
12.	Relación acciones de formación y desarrollo por trabajadores.	U	0	0	0	0,02

Fuente: Libro Maestro, Control de acciones de capacitación, y el Libro de control de la ANIR.

Tabla 7a. Resultados de la revisión documental sobre caracterización educacional y técnica de la fuerza de trabajo de la empresa. Años 2002-2003

No	Recursos Humanos	U/M	2003	2004	2005	2006
1.	Universitarios.	%	5,2	6,5	9,6	11,9
2.	Técnicos medios.	%	20,2	23,4	25,5	29,4
3.	Preuniversitarios.	%	54,3	54,6	52,5	48,8
4.	Secundaria.	%	15,0	11,0	9,0	7,3
5.	Básica.	%	5,21	4,45	3,48	2,7
6.	Profesionales y técnicos con profesiones afines al objeto social de la organización.	%	78,3	88,1	88,4	96,7
7.	Profesionales con educación postgraduada.	%	3,4	3,9	4,1	5,1
8.	Personas dedicadas a I+D con respecto al total de empleados.	%	0,0	0,6	2,0	4,9
9.	Trabajadores con conocimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones con respecto al total de empleados.	%	16,3	25,5	30,4	35,3
10.	Cantidad de instructores y entrenadores internos para el desarrollo del aprendizaje.	U	3	11	15	22
11.	Promedio anual de horas de capacitación por trabajador.	%	38,0	46,2	53,4	56,0
12.	Relación acciones de formación y desarrollo por trabajadores.	U	0,20	0,25	0,68	0,71

Fuente: Libro Maestro, Reporte de acciones de capacitación R 105, Revisión 05 del sistema de gestión de la calidad y el Libro de control de la ANIR.

Anexo 34.

Tabla 8. Resultados de la revisión documental para evaluar los aportes de los trabajadores en la generación del conocimiento. Año 1999-2002.

No	Aspectos evaluados	U/M	1999	2000	2001	2002
1.	Cantidad de soluciones tecnológicas e innovaciones desarrolladas por la organización.	U	0	0	0	0
2.	Número de patentes registradas.	U	0	0	0	0
3.	Relación participante en foros y eventos de intercambio de conocimientos por trabajador.	U	0	1,1	1,1	2,6
4.	Relación ponencias en foros y eventos de intercambio de conocimientos por trabajador.	U	0	1,1	1,1	2,6
5.	Relación publicaciones en foros y eventos de intercambio de conocimientos por trabajador.	U	0	1,1	1,1	2,6

Fuente: CD de los Congresos METANICA 1999-2002 y el Libro de control de la ANIR.

Tabla 8a. Resultados de la revisión documental para evaluar los aportes de los trabajadores en la generación del conocimiento. Año 2003-2006.

No	Aspectos evaluados	U/M	2003	2004	2005	2006
1.	Cantidad de soluciones tecnológicas e innovaciones desarrolladas por la organización.	U	9	13	16	24
2.	Número de patentes registradas.	U	0	0	0	0
3.	Relación participante en foros y eventos de intercambio de conocimientos por trabajador.	U	3,7	6,8	10,1	12,7
4.	Relación ponencias en foros y eventos de intercambio de conocimientos por trabajador.	U	4,3	9,2	12,2	15,4
5.	Relación publicaciones en foros y eventos de intercambio de conocimientos por trabajador.	U	3,4	5,0	7,8	9,4

Fuente: CD de los Congresos METANICA 2003-2006 y el Libro de control de la ANIR.

Anexo 35.

Tabla 9. Resultados de la revisión documental la evaluación de los recursos económicos-financieros orientados hacia los procesos de aprendizaje organizacional de la empresa. Año 1999-2006.

No.	Recursos Económicos—financieros	U/M	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1.	Recursos destinados a I+D.	MP	0	0	0	0	0,8	1,2	2,8	34,3
2.	Recursos destinados a la obtención de tecnología informática (hardware y software) para el aprendizaje organizacional.	MP	0	0	0	0	11,9	17,6	21,5	26,7
3.	Recursos destinados a la contratación de servicios de asesorías y consultarías.	MP	0	0	0	0	35,8	28,8	32,7	26,5
4.	Recursos destinados a financiar eventos internos de intercambio y reflexión.	MP	0	0	0	0	1,186	2,784	3,254	3,527
5.	Recursos destinados a participar en congresos y eventos nacionales e internacionales.	MP	0	0,69	0,38	1,04	3,1	4,8	5,2	5,9
6.	Recursos destinados a la formación y desarrollo de los recursos humanos.	MP	0	0	0	1,30	13,6	26,8	37,2	43,5
7.	Recursos destinados a financiar la participación de los trabajadores en estudios de postgrados.	MP	0	0	0	0	0,98	4,56	4,78	6,46
8.	Recursos destinados a estimular al personal interno que actúa en calidad de instructores.	MP	0	0	0	0	0,25	0,4	0,8	1,2
9.	Recursos destinados a la difusión de los resultados de la organización.	MP	0	0	0	0	0,0	21,5	32,8	37,6
10.	Recursos destinados al intercambio periódico con clientes y proveedores.	MP	0	0	0	0	0,0	0,9	1,5	1,8
11.	Recursos destinados a infraestructura técnico material para formación y desarrollo de los recursos humanos.	MP	2,0	0	0	4,7	11,9	17,6	21,5	26,7
12.	Recursos destinados a mantener las comunicaciones a través de intranet, correo electrónico e Internet.	MP	2,9	2,5	2,1	3,2	0,5	3,2	8,9	23,2
Totales		MP	4,93	3,19	2,48	10,3	80,0	130,0	172,8	237,4
13.	Relación gastos de aprendizaje - gastos generales.	U	0,16	0,10	0,08	0,33	2,60	4,23	5,62	7,73

Fuente: Presupuesto de gastos e ingresos

Anexo 36.

Tabla 10. Principales fortalezas, debilidades y modos de actuación interna y de relación el entorno en relación a el empleo y disponibilidad los recursos de la organización para desarrollar la gestión del aprendizaje organizacional seleccionadas por el grupo de trabajo. Año 1999-2002

Fortalezas	Debilidades	Modos de actuación interna y de relación con el entorno que impulsan	Modos de actuación interna y de relación con el entorno que frenan
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sistema de información facilita la recolección y procesamiento de datos internos de la organización.</li> <li>2. La entidad cuenta con financiamiento para la adquisición de medios y tecnologías para el aprendizaje.</li> <li>3. Presencia de habilidades para desempeñar las funciones técnicas-profesionales de la fuerza laboral.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sistema de información no facilita la existencia y uso de fuentes documentales la captura de información sobre modos de actuación de los actores externos y la difusión de las innovaciones y experiencias de avanzada.</li> <li>2. Carencia de una tecnología orientada al aprendizaje.</li> <li>3. Falta de habilidades y conocimientos para adquirir, generar, difundir y evaluar la información y el conocimiento interno y externo.</li> <li>4. Los recursos económicos financieros no están en función del aprendizaje.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La política de informatización de la sociedad cubana.</li> <li>2. Presencia en el mercado de software profesional de gestión empresarial.</li> <li>3. Presencia en el territorio de centros de investigación de los cuales asimilar, desarrollar y aplicar tecnologías al proceso de producción y dirección de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una orientación de los directivos hacia el aprendizaje.</li> <li>2. No asignación de recursos para la adquisición de medios y tecnologías para el aprendizaje.</li> <li>3. Política de inversiones que lleva a cabo el país.</li> <li>4. No reconocimiento del papel del conocimiento en el desarrollo de la organización.</li> </ol>

Fuente: Selección realizada por el grupo de trabajo que participa del diseño del programa de gestión del aprendizaje organizacional.

Anexo 37.

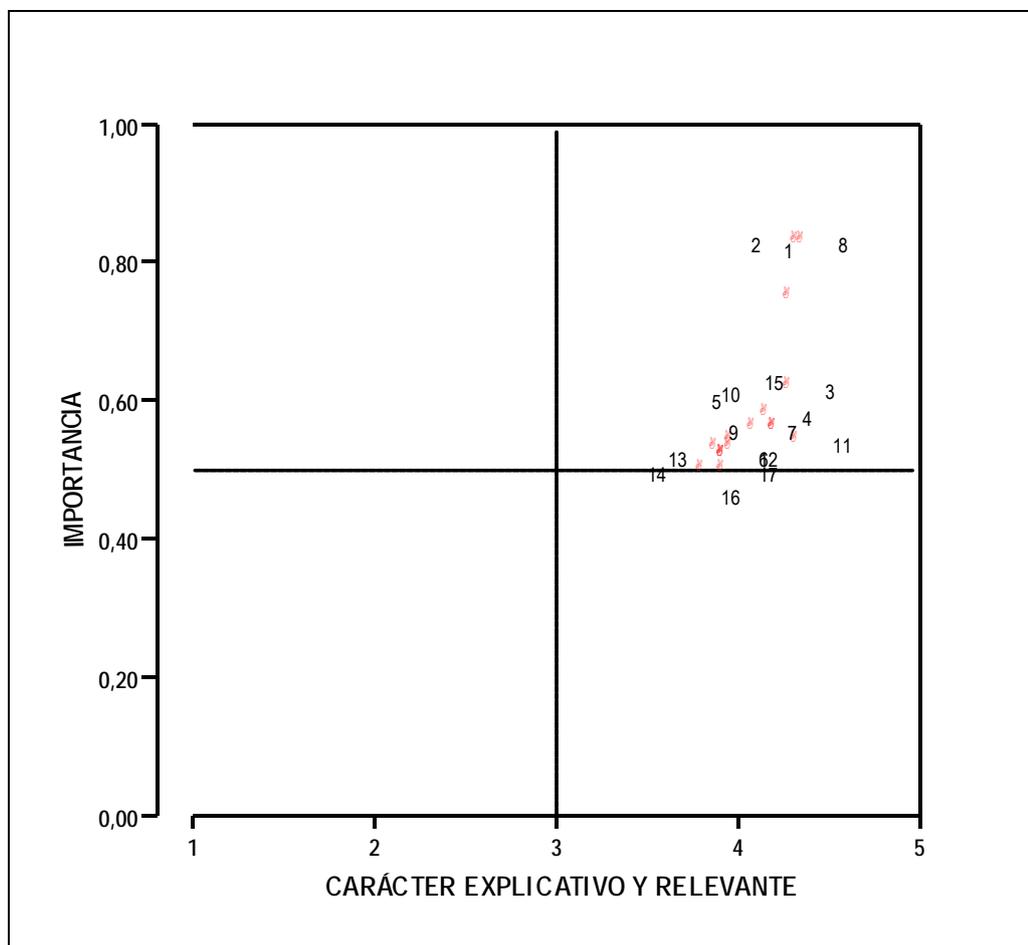


Gráfico 12. Matriz de importancia – carácter relevante y explicativo de los indicadores de rendimiento empresarial seleccionados por el grupo de trabajo para el diseño de la gestión del aprendizaje organizacional en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Camagüey.

Fuente: Votación ponderada de los miembros del grupo de trabajo.

Indicadores de rendimiento empresarial.

- |  |   |
|--|---|
| 1. Producción Bruta Física.                    | 12. % de aprovechamiento de la capacidad instalada.         |
| 2. Ventas                                      | 13. Coeficiente de disponibilidad de la técnica.            |
| 3. Costo por peso de venta.                    | 14. Coeficiente de introducción de soluciones tecnológicas. |
| 4. Beneficio neto.                             | 15. Índice de Fluctuación laboral                           |
| 5. Rentabilidad económica.                     | 16. Índice de Accidentabilidad                              |
| 6. Rentabilidad financiera                     | 17. Índice de Ausentismo                                    |
| 7. Gasto de salario por peso de valor agregado |   |
| 8. Productividad del trabajo                   |   |
| 9. Correlación salario medio productividad.    |   |
| 10. Reconocimientos y distinciones.            |   |
| 11. Nivel de satisfacción de los trabajadores. |   |

Anexo 38.

Tabla 11. Comportamiento de los indicadores de rendimiento empresarial seleccionados. Años 1999-2002.

N o	Indicadores de rendimiento empresarial	U/M	99	00	01	02	Crecimiento 00/99	Crecimiento 01/00	Crecimiento 02/01	Estado deseado 2006
1.	Producción Bruta en unidades físicas.	TM	25728,9	22942,1	15057,4	23399,6	0,89	0,66	1,55	27143,54
2.	Ventas.	MP	3074,1	3169,7	2183,3	4647,6	0,96	0,74	2,13	5391,2
3.	Costo por peso de venta.	P	0,80	0,92	0,97	0,73	1,15	1,05	0,75	0,69
4.	Beneficio neto.	MP	172,90	-173,70	-1147,20	521,21	-1,00	-6,60	0,45	1143,1
5.	Rendimiento sobre Activos.	P	0,02	-0,03	-0,27	0,12	-1,58	-9,46	0,45	0,25
6.	Rendimiento sobre Activos propios.	P	0,03	-0,05	-0,69	0,23	-1,59	-14,52	0,33	0,29
7.	Gasto de salario por peso de valor agregado.	P	0,61	0,73	0,74	0,45	1,20	1,02	0,60	0,35
8.	Productividad del trabajo.	P	10862,5	10539,8	8269,9	17472,2	0,97	0,78	2,11	17982,1
9.	Correlación salario medio productividad.	P	0,264	0,261	0,328	0,217	0,99	1,26	0,66	0,291
10.	Reconocimientos y distinciones.	U	1	0	0	3	0,00			10
11.	Nivel de satisfacción de los trabajadores.	%								80,0
12.	% de aprovechamiento de la capacidad instalada.	%	33,0	30,4	21,3	35,7	0,92	0,70	1,68	70,0
13.	Coficiente de disponibilidad de la técnica.	C	31,1	28,9	22,3	49,6	0,93	0,77	2,22	75,0
14.	Coficiente de introducción de soluciones tecnológicas.	C	0,63	0,33	0,30	0,70	0,53	0,90	2,33	3,60
15.	Índice de Fluctuación laboral.	%	0,69	0,80	1,93	0,92	1,16	2,41	0,48	0,30
16.	Índice de Accidentabilidad.	%	3,10	2,87	2,20	2,00	0,93	0,77	0,91	1,90
17.	Índice de Ausentismo.	%	3,00	2,90	4,02	2,57	0,97	1,39	0,64	2,00

Fuente: Análisis económico financiero anual Informes sobre protección e higiene del trabajo Informes sobre comportamiento de la fuerza laboral. Libro de control de la ANIR Período 1999-2002.

Tabla 11a. Comportamiento de los indicadores de rendimiento empresarial seleccionados. Años 2003-2006.

No	Indicadores de rendimiento empresarial	U/M	03	04	05	06	Crecimiento 04/03	Crecimiento 05/04	Crecimiento 06/05	Crecimiento 06/03
1.	Producción Bruta en unidades físicas.	TM	26111,1	26700,7	31443,6	33466,9	1,02	1,18	1,06	1,28
2.	Ventas.	MP	5171,9	6450,15	7706,01	10702,9	1,25	1,19	1,39	2,07
3.	Costo por peso de venta.	P	0,67	0,59	0,54	0,55	0,88	0,91	1,02	0,81
4.	Beneficio neto.	MP	879,5	1149,3	1416,66	2992,45	1,31	1,23	2,11	3,40
5.	Rendimiento sobre Activos.	P	0,19	0,12	0,11	0,20	0,63	0,98	1,76	1,08
6.	Rendimiento sobre Activos propios.	P	0,29	0,17	0,20	0,33	0,59	1,18	1,94	1,14
7.	Gasto de salario por peso de valor agregado.	P	0,41	0,35	0,39	0,36	0,86	1,10	0,93	0,88
8.	Productividad del trabajo.	P	15868,8	19139,9	22336,3	29323,0	1,21	1,17	1,31	1,85
9.	Correlación salario medio productividad.	P	0,2331	0,1968	0,2364	0,2288	0,84	1,20	0,97	0,98
10.	Reconocimientos y distinciones.	U	10	15	26	28	1,50	1,73	1,08	2,80
11.	Nivel de satisfacción de los trabajadores.	%	65,3	87,8	90,1	91,9	1,34	1,03	1,02	1,41
12.	% de aprovechamiento de la capacidad instalada.	%	40,1	48,2	57,6	64,9	1,20	1,19	1,13	1,62
13.	Coefficiente de disponibilidad de la técnica.	C	58,8	67,4	73,8	80,0	1,15	1,09	1,08	1,36
14.	Coefficiente de introducción de soluciones tecnológicas.	C	0,75	0,93	0,94	0,96	1,24	1,01	1,02	1,28
15.	Índice de Fluctuación laboral.	%	0,24	0,61	0,38	0,73	2,54	0,62	1,92	3,04
16.	Índice de Accidentabilidad.	%	0,14	0,41	0,17	0,13	2,95	0,41	0,78	0,95
17.	Índice de Ausentismo.	%	3,80	2,25	2,01	1,90	0,59	0,89	0,95	0,50

Fuente: Análisis económico financiero anual Informes sobre protección e higiene del trabajo Informes sobre comportamiento de la fuerza laboral. Libro de control de la ANIR Período 2003-2006.

Organización	Producción bruta		Ventas		Ganancia		Costo por peso de venta		Productividad		Gasto de salario por peso de venta	
	2003	2006	2003	2006	2003	2006	2003	2006	2003	2006	2003	2006
Media sector.	20970,3	25374,1	5400,3	9438,8	473,9	1913,3	0,763	0,650	17093	22997	0,2322	0,2673
ERMP Camagüey.	26111,1	33466,9	5171,9	10702,9	879,5	2992,4	0,671	0,545	15868	29323	0,2343	0,2247
Diferencia en el año.	5140,8	8092,8	-228,4	1264,1	405,6	1079,1	-0,091	-0,105	-1225	6326	0,0021	-0,0426

Fuente: Informes económicos de la Unión de Empresas. Período 2003-2006.

Anexo 39.

Tabla 12. Comportamiento de indicadores de participación en el mercado.

Productos	PERÍODO 1999 - 2002			PERÍODO 2003 -2006		
	Tasa de crecimiento del sector	Crecimiento cuota de mercado relativa	Posición en el mercado (año 2002)	Tasa de crecimiento del sector	Crecimiento cuota de mercado relativa	Posición en el mercado (año 2006)
Chatarra de acero.	-0,32	1,18	5	0,02	1,39	3
Chatarra hierro fundido.	0,23	0,53	10	-0,73	2,66	3
Chatarra de acero inoxidable.	0,44	0,00	14	-0,15	0,08	9
Chatarra de bronce.	1,77	0,83	8	-0,13	1,33	3
Chatarra de cobre.	1,58	1,10	6	-0,47	1,61	3
Chatarra de aluminio.	2,20	0,96	4	0,07	0,99	5
Chatarra de plomo.	-0,74	1,63	5	1,10	2,49	1
Otros metales no ferrosos.	0,02	0,44	1	-0,77	2,18	1
Desperdicio papel y cartón.	-0,28	1,89	4	0,05	1,06	3
Desperdicio de plástico.	0,26	1,09	8	1,18	2,50	4
Desechos textiles.	-0,35	1,33	5			
Desecho de vidrio.	0,09	0,00	13			
Envases textil.	-0,03	1,41	8	-0,04	1,27	3
Envases de cristal.	0,07	0,86	11	2,25	0,89	7
Otros productos.	0,77	6,96	6			

Fuente: Informes económicos de la Unión de Empresas. Período 1999-2006.

Anexo 40.

Tabla 13. Brecha entre el estado de los indicadores de rendimiento empresarial en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Camagüey en el momento del diagnóstico inicial en comparación con el sector y el estado deseado.

Indicadores de rendimiento empresarial	U/M	Media 99-2002	Estado actual cierre 2002	Media del Sector	Estado deseado 2006	Brecha
Producción Bruta en unidades físicas.	TM	21782,01	23399,60	21065,47	27143,54	3743,94
Ventas.	MP	3216,7	4647,6	4377,5	5391,2	743,6
Costo por peso de venta.	P	0,86	0,73	0,76	0,69	-0,04
Beneficio neto.	MP	-156,70	521,21	802,9	1143,06	621,86
Rendimiento sobre Activos.	P	-0,04	0,12	-	0,25	0,12
Rendimiento sobre Activos propios.	P	-0,12	0,23	-	0,29	0,06
Gasto de salario por peso de valor agregado.	P	0,63	0,45	0,41	0,35	-0,10
Productividad del trabajo.	P	11786,11	17472,18	15725,40	17982,11	509,93
Correlación salario medio productividad.	P	0,27	0,22	0,20	0,29	0,07
Reconocimientos y distinciones.	U	1	3	-	10	7
Nivel de satisfacción de los trabajadores.	%	-	-	-	80,0	80,0
% de aprovechamiento de la capacidad instalada.	%	30,1	35,7	65,0	70,0	34,3
Coficiente de disponibilidad de la técnica.	C	33,0	49,6	60,0	75,0	25,4
Coficiente de introducción de soluciones tecnológicas.	C	0,5	0,7	-	3,6	2,9
Índice de Fluctuación laboral.	%	1,09	0,92	0,88	0,75	-0,17
Índice de Accidentabilidad.	%	2,54	2,00	1,92	1,90	-0,10
Índice de Ausentismo.	%	3,12	2,57	2,46	2,00	-0,57

Fuente: Análisis económico financiero anual Informes sobre protección e higiene del trabajo Informes sobre comportamiento de la fuerza laboral. Libro de control de la ANIR y de la Unión de Empresas. Período 1999-2002.

Anexo 41.

Tabla 14. Principales problemas de la organización y tipo de carencia predominante que lo genera. Año 1999-2002

No	Principales problemas	Tipo de Carencia		
		Conocimientos	Gestión	Recursos
1.	Se desconocen la tecnología para el diseño estratégico de la organización, de las técnicas de solución de problemas y de las herramientas de análisis estadístico básico.	X		
2.	No se ha aprendido a adquirir, almacenar y utilizar las experiencias y conocimiento que les permiten aumentar su capacidad de acción.	X		
3.	La organización no ha sido capaz de modificar las formas de ver las cosas y de actuar e interrelacionarse de los miembros de la organización.	X		
4.	La organización no cambia las formas de organizar el trabajo, las rutinas productivas y de hacer las cosas, careciendo de métodos de ver y pensar de modo compartido.	X		
5.	No se entiende el aprendizaje en equipo como forma vital para la unidad de acción y de aprendizaje en la organización.	X		
6.	Ausencia de actividades conjuntas con los centros de investigación, tecnológicos y de consultoría del territorio y nacionales en función de la superación y mejoramiento del saber hacer.		X	
7.	Falta de una orientación al aprendizaje por parte de los directivos de la organización.	X		
8.	El sistema de información no facilita la existencia y uso de fuentes documentales la captura de información sobre modos de actuación de los actores externos y la difusión de las innovaciones y experiencias de avanzada.	X		
9.	Carencia de una tecnología orientada al aprendizaje.			X
10.	Poco o ningún conocimiento de las tecnologías de información y comunicación.	X		
11.	Falta de habilidades y conocimientos para adquirir, generar, difundir y evaluar la información y el conocimiento interno y externo.	X		
12.	Los recursos económicos financieros no están en función del aprendizaje.		X	
13.	Desconocimiento en algunos casos y la resistencia en otros, a la búsqueda, aplicación y evaluación de tecnologías de gestión avanzada a los procesos productivos, tecnológicos, informacionales y de dirección.	X		

Fuente: Trabajo en grupo.

Anexo 42.



Gráfico 13. Perfil estratégico actual, comparativo y perspectivo del aprendizaje en la organización de acuerdo a su influencia en el rendimiento en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Camagüey en el momento del diagnóstico inicial en comparación con el sector y el estado deseado. Fuente: Votación individual y colectivo del grupo de trabajo.

Anexo 43. Comprobación de la viabilidad del objetivo del programa de gestión de aprendizaje para la implementación del aprendizaje organizacional en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Camagüey.

Matriz de componentes(a)

	Componente			
	1	2	3	4
FORTALEZAS	,671	,698	,061	-,243
DEBILIDADES	-,685	,043	,719	-,111
FACTIMPUL	-,657	,706	-,122	,236
FACTFREN	,854	,029	,435	,283

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,080	52,011	52,011	2,080	52,011	52,011
2	,988	24,700	76,710	,988	24,700	76,710
3	,724	18,107	94,818	,724	18,107	94,818
4	,207	5,182	100,000	,207	5,182	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Votación individual y colectivo del grupo de trabajo.

Anexo 44. Programa para la gestión del aprendizaje organizacional orientada al rendimiento empresarial.

Objetivos	Criterios de medida	Grados de consecución	Acciones
<p>I. Diseñar e implementar un proceso de planeación estratégica a través de la asesoría de una entidad especializada que permita el desarrollo de las capacidades cognoscitivas para aprovechar al máximo el conocimiento e incrementar las posibilidades de generar un rendimiento sostenible.</p>	<p>a. Se han definido y establecido las alianzas estratégicas necesarias para el desarrollo del proceso de planeación estratégica en la organización.                      b. Se ha diseñado e implementado el plan estratégico de la organización y su correspondiente desglose hasta el puesto de trabajo.                      c. La organización mejora su rendimiento por encima de la media del sector.                      d. Se ha diversificado la producción adecuándola a la demanda de mercado.</p>	<p><b>BIEN:</b> Se alcanzan todos los criterios de medida.  <b>REGULAR:</b> Solamente se alcanzan los dos primeros parámetros.  <b>MAL:</b> Cualquier otra situación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar el proceso de planeación estratégica en la organización.</li> <li>2. Comunicar a trabajadores, especialistas y actores externos sobre los procesos que desarrolla la organización así como del significado para ellos de los mismos.</li> <li>3. Rediseñar cada uno de los productos actuales de la empresa en función de los atributos deseados por los clientes.</li> <li>4. Diversificar la producción adecuándola a la demanda de mercado.</li> <li>5. Analizar la incorporación de servicios a los actuales productos y el otorgamiento de facilidades a los clientes como forma de captar su fidelidad e incrementar el atractivo del producto.</li> <li>6. Desarrollo de nuevos productos que respondan a las tendencias actuales del reciclaje en el ámbito mundial.</li> </ol>
<p>II. Establecer los mecanismos para el monitoreo permanente del entorno empresarial, del conocimiento organizacional y del rendimiento empresarial para la adecuación</p>	<p>a. Creado y en funcionamiento los mecanismos de monitoreo de los actores del entorno.                      b. Se logra el análisis y evaluación del comportamiento de los</p>	<p><b>BIEN:</b> Se alcanzan todos los criterios de medida.  <b>REGULAR:</b> Se alcanzan los tres primeros criterios.  <b>MAL:</b> Cualquier otra situación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Diseñar e implementar el sistema de gestión de marketing que permita monitoreo permanente del mercado y de toma de decisiones que se correspondan con su evolución y tendencias.</li> <li>8. Realizar auditorías a los diversos procesos de la empresa y las UEB.</li> <li>9. Realización del registro de conocimiento por áreas y puestos de trabajo.</li> <li>10. Introducir la auditoría de gestión como medio de evaluación</li> </ol>

<p>permanente del diseño de la organización.</p>	<p>indicadores de rendimiento empresarial.  c. El monitoreo del conocimiento organizacional y de las demandas de los grupos e individuos permite incrementar el número de acciones de aprendizaje y de las personas que participan de la transferencia de conocimientos.</p>		<p>de la economía, la eficiencia y la eficacia con que opera la empresa.  11. Implementar el sistema de información sobre las posibilidades reales de generación y circulación de desechos en el territorio y las capacidades instaladas en la empresa.  12. Desarrollar sistemas informativos que estimulen la comunicación en todos los sentidos.  13. Crear un sistema informativo de la marcha de las ventas que permita retroalimentar a la base proceso y las UEB de Recuperación.  14. Hacer contactos con Planificación Física para el conocimiento de nuevas inversiones en la provincia y el país que permita definir las fuentes y montos de recuperación.  15. Hacer contactos con las industrias para saber posibles cambios de tecnologías que permita definir las fuentes y montos de recuperación.  16. Diseñar instrumentos para conocer la tendencia de productos de nuestros clientes para la oferta de productos alternativos o nuevas ofertas de precios.  17. Elaborar sistema de información que permita conocer las tendencias de precios de nuestros productos en el mercado mundial.  18. Actualizar el proceso de los cambios de tecnología de la industria que genera hacer cambios en nuestros procesos para satisfacer las mismas.  19. Adecuar los procesos productivos a los cambios de las tecnologías de la industria.  20. Crear la biblioteca virtual de la empresa.  21. Desarrollar encuentros con clientes y proveedores.  22. Aplicar encuestas a clientes y proveedores que permitan conocer sus opiniones.  23. Elaborar el plan de publicidad y promoción para divulgar los objetivos y resultados de la organización a través de páginas web, plegables, tríptico, etc.</p>
--	--	--	---

			24. Elaborar video promocional.
III. Implementar las normas de calidad de la familia ISO a través del CTEC como firma especializada del SIME acreditada por el Buró BERITA para la posterior certificación.	<p>a. Se han definido y establecido la alianza necesaria con el BETSIME para la implementación de las normas ISO.</p> <p>b. Se ha implementado y certificado la norma ISO 9001 y se implementan las ISO 14000 y 18000.</p> <p>c. Se ha implementado y no se ha certificado al menos una de las normas de calidad.</p> <p>d. La organización cuenta con auditores internos en gestión de la calidad certificados por algún organismo acreditado.</p>	<p><b>BIEN:</b> Se alcanzan todos los criterios de medida.</p> <p><b>REGULAR:</b> Solamente se alcanzan los dos primeros parámetros.</p> <p><b>MAL:</b> Cualquier otra situación.</p>	<p>25. Implementar las normas de calidad ISO 9001, 14000 y 18000 del 2001.</p> <p>26. Certificar la entidad según la norma de calidad ISO 9001 del 2001.</p> <p>27. Capacitar a trabajadores y directivos en cada sistema de gestión de la calidad.</p> <p>28. Formar auditores internos en gestión de la calidad certificados por algún organismo acreditado.</p>
IV. Elaborar y ejecutar inversiones continuas para el mejoramiento paulatino de la técnica y la tecnología empleada en los procesos productivos, gerenciales y de aprendizaje.	<p>a. Creada y en funcionamiento el aula de capacitación con todos los medios y recursos necesarios para su uso eficiente.</p> <p>b. Completado todo el sistema de red informática con extensión en las UEB que asegure el proceso de adquisición, generación, difusión,</p>	<p><b>BIEN:</b> Se alcanzan todos los criterios de medida.</p> <p><b>REGULAR:</b> Solamente se alcanzan los tres primeros parámetros.</p> <p><b>MAL:</b> Cualquier otra situación.</p>	<p>29. Elaborar el presupuesto destinado a la gestión del aprendizaje organizacional y su incorporación al presupuesto general de la empresa.</p> <p>30. Desarrollar el proceso de vigilancia tecnológica para el área técnica de la empresa.</p> <p>31. Promover y controlar las soluciones tecnológicas desarrolladas por los trabajadores en sentido general y su evaluación económica.</p> <p>32. Elaborar la carpeta de proyectos tecnológicos de la empresa para presentar a organismos nacionales e internacionales.</p> <p>33. Hacer un levantamiento de los problemas tecnológicos de la empresa que impiden el incremento de los volúmenes y calidad</p>

	<p>aplicación y evaluación del conocimiento de la organización y del entorno a través de plataformas interactivas, páginas web, intranet e internet.</p> <p>c. Se introducen softwares profesionales para todos los procesos sustantivos de la organización.</p> <p>d. Controladas, evaluadas y aplicadas todas las soluciones tecnológicas generadas por la empresa o aplicadas en ella.</p>		<p>de las producciones.</p> <p>34. Establecer alianzas estratégicas con las instituciones científicas y productivas del territorio con capacidad suficiente para el diseño o mejoramiento de tecnologías.</p> <p>35. Crear un registro de proveedores de cada uno de los materiales de consumo y establecer un estudio sobre los precios de venta que ofrecen y relacionarlos con sus pretensiones de cobro.</p> <p>36. Establecer la política de toma de decisiones de compra colectivas e introducir el sistema de licitación para garantizar insumos y servicios a la empresa.</p> <p>37. Adquirir nuevo software que incluya a todas las actividades de la empresa.</p> <p>38. Crear el aula de capacitación con todos los medios y recursos necesarios para su uso eficiente.</p> <p>39. Crear el sistema de red informática con extensión en las UEB que asegure el proceso de adquisición, generación, difusión, aplicación y evaluación del conocimiento de la organización y del entorno a través de plataformas interactivas, páginas web, intranet e internet.</p>
<p>V. Disponer de un personal altamente calificado en correspondencia con el diseño de las competencias, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo al mismo tiempo que plenamente identificado con los valores y objetivos de la organización.</p>	<p>a. Se ha capacitado al 100% de los trabajadores en correspondencia con las competencias, necesidades de aprendizajes, funciones y responsabilidades que han de cumplir.</p> <p>b. Evaluación igual o superior a 4 puntos en la medición del sentido de pertenencia de los trabajadores.</p> <p>c. Evaluación igual o</p>	<p><b>BIEN:</b> Se alcanzan todos los criterios de medida.</p> <p><b>REGULAR:</b> Solamente se alcanzan los cuatro primeros parámetros.</p> <p><b>MAL:</b> Cualquier otra situación.</p>	<p>40. Diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos con una orientación hacia los procesos de aprendizaje organizacional.</p> <p>41. Diseñar e implementar la política de gestión del aprendizaje organizacional.</p> <p>42. Elaborar los profesiogramas y asegurar su mejora continua.</p> <p>43. Reorganización de la fuerza de trabajo que conlleve a una alta productividad.</p> <p>44. Elaborar el sistema de capacitación sobre la base de los DNA y competencias para cada puesto de trabajo.</p> <p>45. Trabajar en la capacitación de los directivos en las nuevas tecnologías y técnicas de la dirección</p> <p>46. Perfeccionar la estimulación material y moral.</p> <p>47. Capacitar la fuerza de trabajo para lograr un</p>

	<p>superior a 4 puntos en la medición de la satisfacción laboral de los trabajadores.</p> <p>d. Al menos el 85% de los trabajadores están implicados y comprometidos con la visión de la empresa y al menos el 70% es capaz de explicarlo a otros actores.</p> <p>e. Los sistemas de selección y reclutamiento responden a las necesidades de la empresa y las competencias exigidas para cada puesto de trabajo.</p> <p>f. Crece en un 5% anual los participantes y trabajos a eventos provinciales, nacionales e internacionales que expresan la experiencia y el conocimiento de la organización.</p>		<p>aprovechamiento eficiente de los activos.</p> <p>48. Dotar a los trabajadores de la recuperación de una cultura de reciclaje.</p> <p>49. Rediseñar la evaluación del desempeño para todas las áreas.</p> <p>50. Desarrollar los planes de carrera y de sucesiones de manera individualizada implicando la motivación de expectativas personales de desarrollo y mejoras profesionales.</p> <p>51. Evaluación y mejoramiento continuo del clima laboral con seguimiento semestral.</p> <p>52. Maximizar del beneficio de la organización y la satisfacción laboral.</p> <p>53. Proyectar y motivar el ingreso de la fuerza laboral calificada.</p> <p>54. Homologar o certificar de todos los trabajadores cuyos puestos lo requieran por los organismos competentes.</p> <p>55. Promover el intercambio de experiencias y conocimientos entre todos los miembros de la organización.</p> <p>56. Desarrollar acciones para entrenar a las personas de cómo localizar y establecer las relaciones con las fuentes internas y externas, y el registro del conocimiento que se adquiere, por los individuos, los grupos y la organización</p>
<p>VI. Crear las condiciones para el perfeccionamiento continuo de la gestión del aprendizaje organizacional que garantice el mejoramiento</p>	<p>a. Creado y en funcionamiento los espacios de aprendizaje.</p> <p>b. Los grupos de trabajo suministran información y sugieren acciones a la</p>	<p><b>BIEN:</b> Se alcanzan todos los criterios de medida.</p> <p><b>REGULAR:</b> Se alcanzan los cinco primeros criterios.</p>	<p>57. Introducir el cuadro de mando integral.</p> <p>58. Introducir y desarrollar el uso de las tecnologías informáticas en todas las actividades de los servicios técnicos, comerciales y contables que garanticen el 100% de los procesos.</p> <p>59. Desarrollar la utilización del correo electrónico como apoyo a la gestión empresarial y en especial a los servicios técnicos</p>

<p>continuo del rendimiento empresarial.</p>	<p>dirección de la organización para la mejora de los procesos productivos, gerenciales y de aprendizaje.</p> <p>c. Creado y con un criterio favorable del 80% de los usuarios, las bases de datos de la organización.</p> <p>d. Registrados todos los resultados de las innovaciones, experiencias y conocimientos de la organización.</p> <p>e. Criterio favorable de los participantes en grupos de trabajo igual o superior a 4 puntos.</p> <p>f. Confeccionado e implantado el expediente de perfeccionamiento empresarial.</p> <p>g. Documentado el proceso de gestión del aprendizaje organizacional según las normas ISO.</p>	<p>MAL: Cualquier otra situación.</p>	<p>comerciales y a la contabilidad.</p> <p>60. Elaborar el registro de usuarios/clientes de la gestión del aprendizaje organizacional.</p> <p>61. Crear y utilizar los espacios de intercambio con métodos y estilos de dirección participativos basados en el análisis y toma de decisiones colectivas.</p> <p>62. Creación del grupo de coordinación del proceso de gestión.</p> <p>63. Realizar análisis periódicos del conocimiento y de los indicadores de rendimiento empresarial.</p> <p>64. Desarrollar alianzas estratégicas con el CITMA para el establecimiento de normas y políticas de trabajo cooperado en torno a la descontaminación del medio ambiente.</p> <p>65. Presentar la documentación al CITMA para optar por la categoría de centro en aprendizaje permanente.</p> <p>66. Presentar la documentación al CITMA para optar por la certificación de protección al medioambiente.</p> <p>67. Preparar la organización para recibir la auditoria para optar por la certificación medioambiental.</p> <p>68. Proteger el resultado de las innovaciones, racionalizaciones, experiencias y conocimientos de los trabajadores de la entidad</p> <p>69. Desarrollar alianzas estratégicas con la Universidad para la introducción de nuevas tecnologías y conocimientos en las áreas afines con la actividad de la organización.</p> <p>70. Convenir con Salud Pública la prestación de servicios médicos a la empresa en función de disminuir los riesgos de accidentes</p> <p>71. Relaciones continuas con el mercado laboral: Órgano de Trabajo Municipal.</p> <p>72. Crear estructuras planas y flexibles a partir del 2003 que respondan a la estructura de los negocios empresariales.</p> <p>73. Incrementar el número de instructores por áreas del conocimiento y de la actividad específica de la empresa.</p> <p>74. Participar en eventos para el intercambio de experiencias y conocimientos.</p>
--	---	---------------------------------------	---

			<p>75. Difundir las mejores experiencias productivas y gerenciales tanto de la organización como del entorno.</p> <p>76. Buscar información sobre las tecnologías que se explotan en el mundo y el país actualmente y evaluar la factibilidad técnica y económica de desarrollarlas en el territorio.</p> <p>77. Efectuar estudios de factibilidad para lograr agregarle mayor valor a los productos que se procesan actualmente.</p> <p>78. Realizar estudios sobre posibles nuevos productos a partir de desechos en el territorio que aún no se están aprovechando.</p> <p>79. Documentar dentro de cada sistema de gestión de la calidad el proceso de gestión del aprendizaje organizacional.</p>
--	--	--	--

Fuente: Análisis por subgrupos y colectivo del grupo de trabajo.

Anexo 45.

Tabla 15. Presupuesto de gastos para la gestión del aprendizaje organizacional

No.	Partidas del presupuesto	U/M	2003	2004	2005	2006
1	Gastos destinados a I+D	MP	0,8	1,2	2,8	34,3
2	Gastos destinados a la obtención de tecnología informática (hardware y software) para el aprendizaje organizacional	MP	10,1	15,2	17,8	21,3
3	Gastos destinados a la contratación de servicios de asesorías y consultarías	MP	22,0	25,5	28,6	22,8
4	Gastos destinados a financiar eventos internos de intercambio y reflexión	MP	0,9	1,9	2,5	3,3
5	Gastos destinados a participar en congresos y eventos nacionales e internacionales	MP	3,1	4,8	5,2	5,9
6	Gastos destinados a la formación y desarrollo de los recursos humanos	MP	11,5	18,4	29,6	35,4
7	Gastos destinados a financiar la participación de los trabajadores en estudios de postgrados	MP	0,98	4,56	3,50	4,50
8	Gastos destinados a estimular al personal interno que actúa en calidad de instructores	MP	0	0,4	0,6	0,8
9	Gastos destinados a la difusión de los resultados de la organización.	MP	0	7,5	15,7	22,9
10	Gastos destinados al intercambio periódico con clientes y proveedores	MP	0	0,6	1,1	1,6
11	Gastos destinados a infraestructura técnico material para formación y desarrollo de los recursos humanos	MP	11,9	15,7	21,4	22,7
12	Gastos destinados a mantener las comunicaciones a través de intranet, correo electrónico e internet.	MP	0,5	3,2	7,8	17,5
Totales			61,8	98,9	136,7	192,9
13	Relación gastos de aprendizaje - gastos generales	%	2,01	3,22	4,45	6,27
14	Relación costo beneficio estimada.	P	0,55	0,30	0,39	0,32

Fuente: Presupuesto de gastos e ingresos del año 2003. Propuesta de presupuesto de gastos e ingresos de la Empresa de Recuperación de Materias Primas Camagüey para los años 2004-2006.

Anexo 46.

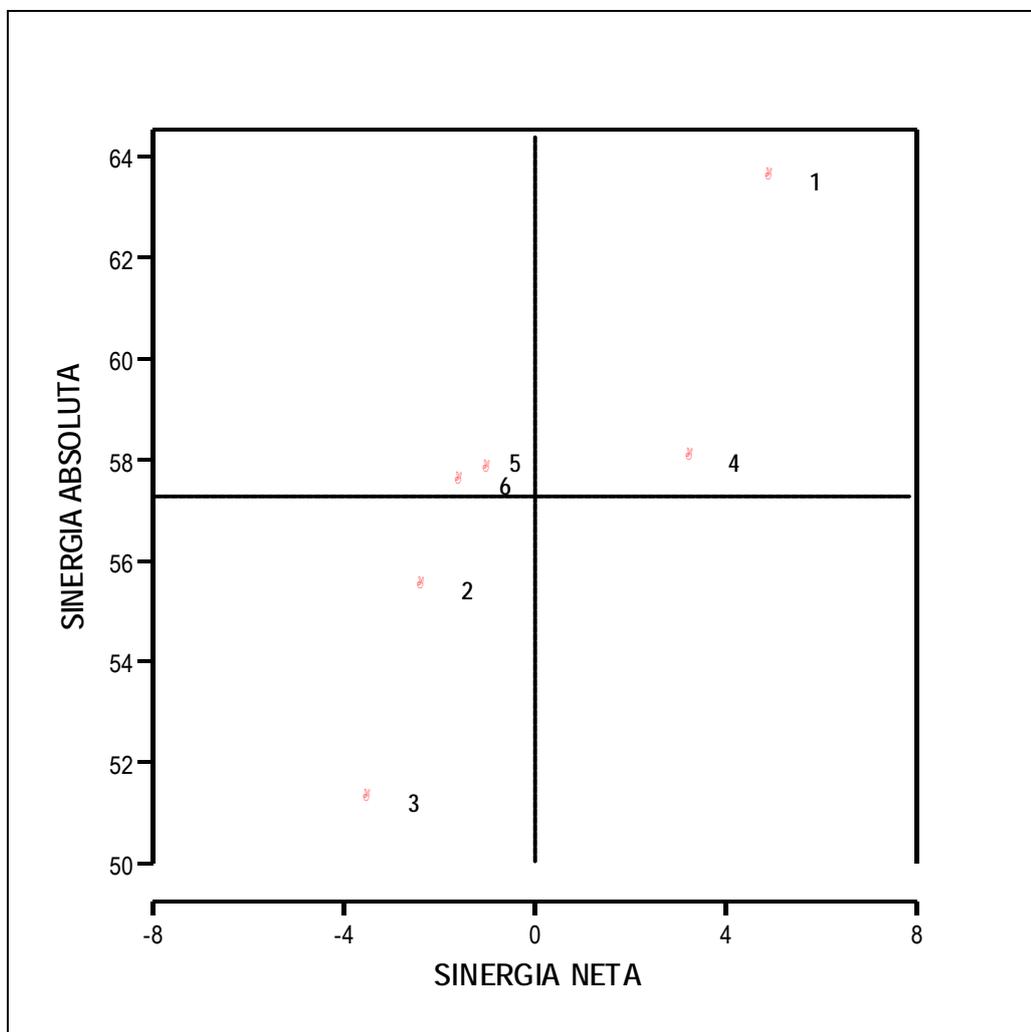


Gráfico 14. Matriz de ponderaciones sinérgicas de los objetivos del programa de aprendizaje para la implementación del aprendizaje organizacional en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Camagüey.

Anexo 47.

Tabla 16. Comportamiento de los indicadores de ventas y productividad en el año 2003 y 2006 por meses a precios constantes año 2003.

Años Indicadores	U/M	2003												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Ventas.	MP	372,9	450,6	437,1	514,7	455,6	432,0	387,1	308,7	389,7	438,8	429,9	554,8	5171,9
Promedio de trabajadores.	U	330	310	322	322	329	329	329	327	329	329	329	326	326
Productividad.	P	1130,1	1453,6	1357,4	1598,4	1384,8	1313,0	1176,6	944,2	1184,4	1333,8	1306,8	1701,7	15868,8

Años Indicadores	U/M	2006												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Ventas.	MP	382,7	464,6	589,2	420,0	579,1	535,4	512,0	510,7	609,8	516,4	638,8	711,6	6470,2
Promedio de trabajadores.	U	345	351	348	348	348	375	375	408	408	378	378	385	371
Productividad.	P	1109,2	1323,5	1693,0	1207,0	1664,2	1427,6	1365,3	1251,7	1494,6	1366,1	1689,9	1848,4	17459,6

Fuente: Análisis económico financiero anual. Años 2003 y 2006.

Anexo 48.

Tabla 17. Prueba de igualdad de medias para muestras independientes

		Prueba T para la igualdad de medias							
		t		Sig (bilateral)		Error típ de la diferencia		95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	
product	Se han asumido varianzas iguales	-2,158	22	,042	-226,04167	104,72432	-443,22661	-8,85673	
	No se han asumido varianzas iguales	-2,158	19,474	,044	-226,04167	104,72432	-444,87175	-7,21158	
vtas	Se han asumido varianzas iguales	-3,288	22	,003	-113,50833	34,52210	-185,10279	-41,91388	
	No se han asumido varianzas iguales	-3,288	21,082	,003	-113,50833	34,52210	-185,28397	-41,73269	

Tabla 17a. Contrastes multivariados del rendimiento empresarial y el aprendizaje organizacional (B)

Efecto		Valor	F	Gl de la hipótesis	Gl del error	Significación	Eta al cuadrado parcial
gapren	Traza de Pillai	,813	43,404(a)	2,000	20,000	,000	,813
	Lambda de Wilks	,187	43,404(a)	2,000	20,000	,000	,813
	Traza de Hotelling	4,340	43,404(a)	2,000	20,000	,000	,813
	Raíz mayor de Roy	4,340	43,404(a)	2,000	20,000	,000	,813
haprend	Traza de Pillai	,898	87,831(a)	2,000	20,000	,000	,898
	Lambda de Wilks	,102	87,831(a)	2,000	20,000	,000	,898
	Traza de Hotelling	8,783	87,831(a)	2,000	20,000	,000	,898
	Raíz mayor de Roy	8,783	87,831(a)	2,000	20,000	,000	,898
gapren * haprend	Traza de Pillai	,853	58,229(a)	2,000	20,000	,000	,853
	Lambda de Wilks	,147	58,229(a)	2,000	20,000	,000	,853
	Traza de Hotelling	5,823	58,229(a)	2,000	20,000	,000	,853
	Raíz mayor de Roy	5,823	58,229(a)	2,000	20,000	,000	,853

$\alpha$  Estadístico exacto

$\beta$  Diseño: gapren+haprend+gapren \* haprend

Tabla 17b. Pruebas de los efectos inter-sujetos

Fuente	Variable dependiente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación	Eta al cuadrado parcial
Modelo	product	49688464,790( $\alpha$ )	3	16562821,597	216,296	,000	,969
	vtas	5661185,391( $\beta$ )	3	1887061,797	248,708	,000	,973
gapren	product	4843506,329	1	4843506,329	63,252	,000	,751
	vtas	631225,576	1	631225,576	83,193	,000	,798
haprend	product	11611322,129	1	11611322,129	151,634	,000	,878
	vtas	1133890,512	1	1133890,512	149,443	,000	,877
gapren *	product	7386025,060	1	7386025,060	96,455	,000	,821
	vtas	781306,979	1	781306,979	102,974	,000	,831
Error	product	1608073,160	21	76574,912			
	vtas	159336,419	21	7587,449			
Total	product	51296537,950	24				
	vtas	5820521,810	24				

$\alpha$  R cuadrado = ,969 (R cuadrado corregida = ,964)

$\beta$  R cuadrado = ,973 (R cuadrado corregida = ,969)

Tabla 17c. Estimaciones de los parámetros

Variable dependiente	Parámetro	B	Error típ	t	Significación	Intervalo de confianza al 95%		Eta al cuadrado parcial
						Límite inferior	Límite superior	
product	gapren	74,872	9,414	7,953	,000	55,294	94,450	,751
	haprend	28,683	2,329	12,314	,000	23,839	33,527	,878
	gapren *	-1,203	,122	-9,821	,000	-1,457	-,948	,821
vtas	gapren	27,029	2,963	9,121	,000	20,867	33,192	,798
	haprend	8,963	,733	12,225	,000	7,439	10,488	,877
	gapren *	-,391	,039	-10,148	,000	-,471	-,311	,831
	haprend							

**Anexo 49. Otros resultados alcanzados por la empresa de Recuperación de Materias Primas Camagüey en el periodo 2003-2006.**

1. Reconocimiento dentro del SIME por los resultados económicos en los años 2003 al 2006.
2. Empresa que más se destaca en crecimiento ascendente y sostenido por encima de la media de la Unión en los años 2003 al 2006.
3. Reconocimiento a la empresa que más crece en las ventas de producciones y servicios con respecto al año anterior en los años 2003 al 2006.
4. Empresa más destacada en la actividad de las casas de compra en los años 2004 al 2006.
5. Empresa más destacada en la actividad de Recursos Humanos en los años 2003 al 2006.
6. Vanguardia nacional en los años 2003 al 2006.
7. Reconocimiento del CITMA por la destacada labor en la protección del Medio Ambiente y el aprovechamiento económico de residuales en los años 2004 al 2006.
8. Empresa destacada del SIME en los años 2003 al 2006.
9. Reconocimiento a la empresa que más crece en las ventas de productos no ferrosos en los años 2003 al 2006.
10. Empresa que presenta un crecimiento sostenido durante cuatro años en la chatarra de acero en los años 2003 al 2006.
11. Mejores resultados en la actividad de trabajo comunitario en el Movimiento Recuperadores del Futuro en los años 2005 y 2006.
12. Primera empresa de la unión en certificarse por normas ISO integralmente.
13. Bandera 65 Aniversario de la CTC.
14. Reconocimiento por lo 43 años de fundación de la empresa por Ernesto Guevara de la Serna.
15. Ejecutivos seleccionados como cuadros destacados de la Unión y uno al nivel de Ministerio en los años 2003 al 2006.
16. Mejor área en productos no metálico en los años 2005 y 2006.
17. Empresa donde crecen más productos años 2005 y 2006. (17 productos).
18. Única empresa que presentó y se le aprobó el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. 2006.
19. Ubicada entre las empresas con mejores resultados integrales con respecto a las BET y las FAPI. 2006.
20. Empresa destacada en el trabajo integral (recogida, procesamiento y venta). 2006
21. Empresa que crece en la recuperación a los OACE en los años 2004 al 2006.
22. Reconocimiento a la empresa con mejores resultados en la actividad económica financiera 2003 - 2006.
23. Crecimiento de la cuota de mercado con respecto a diciembre del 2002 en los productos chatarra de acero, chatarra hierro fundido, chatarra de acero inoxidable, chatarra de bronce, chatarra de cobre, chatarra de aluminio, chatarra de plomo, OMNF, desperdicio papel y cartón, desperdicio de plástico y envases textil.
24. Reconocimiento de los clientes por la calidad, seriedad y agilidad en las ventas en los años 2005 al 2006.
25. Reconocimiento de los suministradores por la forma de negociar y pagar las deudas a pesar de tener altas cuentas por cobrar en los años 2005 y 2006.
26. Reconocimiento de las organizaciones políticas y de masas por el apoyo al trabajo social y la batalla de ideas en los años 2005 y 2006.
27. Supervisión al Control Interno con evaluación de 96 puntos en los años 2005 y 2006.

28. Visitas de control del Órgano de Trabajo. No se detectaron deficiencias de importancia en el funcionamiento. Se recibieron 5 inspecciones entre los años 2004 al 2006.
29. Auditoria del SIME. La empresa obtuvo la calificación de aceptable y de razonable con señalamientos en los años 2004 al 2006.
30. Inspección del MININT y la ACPCI. La empresa fue certificada por estos órganos como Confiable para la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
31. Auditorías de las ISO 9001: Se efectuaron 4, entre ellas la de Certificación de los procesos con resultados satisfactorios en los años 2005 y 2006.
32. Certificación del MINSAP
33. Certificación del CITMA 2006.
34. Aval a la Empresa con respecto a los Portadores Energéticos 2006.
35. Aval a la Empresa con respecto a los Portadores Energéticos (Agua) 2006.
36. Certificación DGPI 2006.
37. Certificación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 2006.
38. Certificación de aprobación a la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial 2006.
39. Certificado por Condición de Centro de referencia en la emulación por el 26 de julio 2006.
40. Empresa Finalista en el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba 2006.
41. Centro con Categoría de Mención (Gestión Total de la Energía). 2006.
42. Centro de Referencia en la Emulación por el "26 de Julio" 2006.