



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”

Tesis en Opción al Título de Master en Ciencias

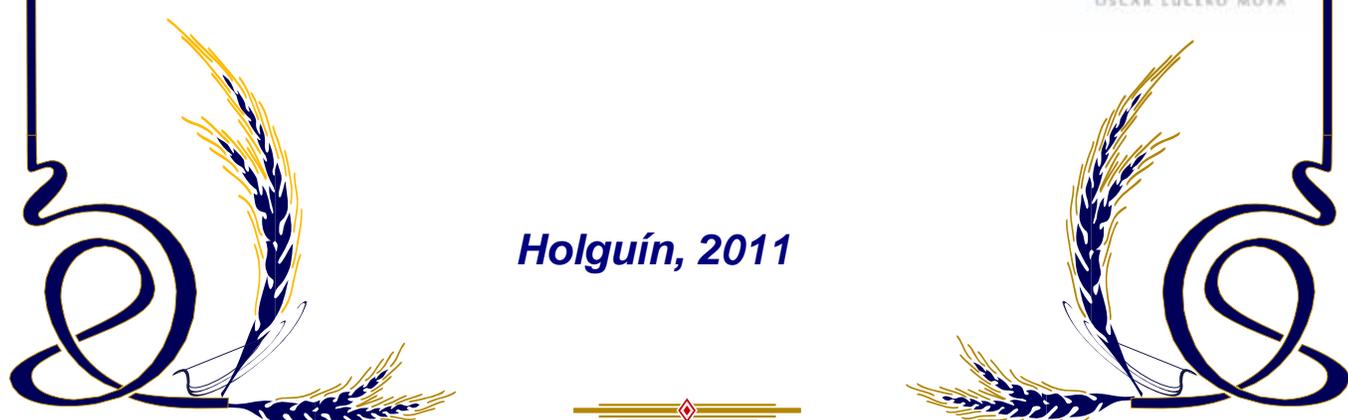
Título: Procedimiento para la gestión de la capacitación de los Cuadros y Reservas en los Consejos de Administración. Aplicación práctica Consejo de Administración Mayarí, provincia Holguín

Autor: Ing. Iliana Caridad Blanco Ricardo

Tutor: MsC José Rodrigo Ricardo



Holguín, 2011



Pensamiento

*“ Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada,
tanto como pública, a su Patria. ”*

José Martí

Dedicatoria

*No existen palabras para describir el amor, el cariño, el apoyo y la confianza que he recibido en este largo camino por mi superación integral de parte de mi familia,
a ellos les dedico este trabajo.*

Agradecimientos

A mi familia, por tanto amor, cariño y apoyo en todo momento.

Al tutor por su magnífica conducción y colaboración.

*A todos aquellos que de una forma u otra han contribuido con la realización de este
trabajo.*

Muchas gracias,

Resumen

El proceso de capacitación a los cuadros y reservas constituye una variable de marcada importancia y pertinencia en las entidades cubanas indicada desde los máximos niveles de dirección y refrendada en los documentos rectores del país, circunstancia que refuerza su interés cuando el objeto de estudio práctico seleccionado, lo constituye los Consejos de Administración Municipal (CAM), centro de la vida económica y social en la administración local, sin embargo en estas entidades no siempre se dispone de un procedimiento actualizado para la gestión del mencionado proceso, por lo que este trabajo tiene como **objetivo**: Diseñar y aplicar un procedimiento para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas que contribuya a la preparación de estos, y con ello el logro de los objetivos y misión de los CAM.

La consulta de diferentes enfoques y metodologías existentes en la bibliografía especializada y con el apoyo de diferentes **métodos teóricos y empíricos de investigación** se realiza una propuesta con un enfoque novedoso, que además, de contener fases y etapas presente en otras, se incluyen aspectos muy peculiares de la realidad cubana y de la particularidad de los CAM como objeto de dirección.

Contar con un diagnóstico estratégico del proceso integro de capacitación de los cuadros y reservas, la propuesta de mejoras y las principales formas de seguimiento y control se encuentran entre los principales **resultados** del trabajo.

La implementación en el CAM Mayarí del procedimiento propuesto introduce un mayor rigor científico que los enfoques tradicionales, con los que ha venido operando la organización, los que evidenciaban una serie de insuficiencias puesto de manifiesto en el diagnóstico realizado. Los resultados obtenidos en el mejoramiento del sistema de dirección y gestión del CAM evidencian la superioridad del procedimiento experimentado, lo que constituye una de las **principales conclusiones** de la investigación realizada.

Summary

The process of training the cadres and reserves is a variable of marked importance and relevance to Cuban entities listed from the highest levels of leadership and endorsed the country's governing documents, a fact which reinforces its interest when the object of case study selected what is the Councils of Municipal Administration (CAM), a center of economic and social development in local government, but these entities do not always have an updated procedure for the management of that process, so this work is Objective: To design and implement a procedure for managing the training of cadres and reserves that contribute to the preparation of these, thereby achieving the goals and mission of the CAM.

The consultation of different approaches and methodologies in the literature and supported by different theoretical methods and empirical research is conducted to propose a novel approach, which also contain phases and stages present in other, aspects peculiar Cuban reality and the specificity of CAM as an object of direction.

Having a strategic assessment of the entire process of training of cadres and reserves, the proposed improvements and the main forms of monitoring and control are among the main results of the work.

The implementation, the proposed procedure Mayarí CAM introduces a greater scientific rigor than traditional approaches, with which it has been operating the organization, which revealed a number of shortcomings highlighted in the diagnosis made. The results in improving the governance and management system of the CAM show the superiority of the experimental procedures, which is one of the main conclusions of the investigation.

Índice

Introducción	1
Capítulo I Marco teórico práctico referencial de la investigación	9
1.1 Principales conceptos y términos asociados a la investigación.....	9
1.2 Enfoques teóricos sobre el proceso de capacitación de los cuadros y reservas.....	11
1.3 Principales procedimientos para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas en las organizaciones.....	35
1.4 Principales efectos del problema en el objeto de estudio práctico seleccionado	37
Capítulo II Propuesta del procedimiento para la gestión del proceso de capacitación de los cuadros y reservas en los consejos de administración municipal (CAM). Reseña de su aplicación en el CAM Mayarí, provincia Holguín	42
2.1 Modelación teoría del proceso de capacitación de los cuadros y reservas en las organizaciones.....	42
2.2 Procedimientos generales.....	45
2.3 Reseña de la aplicación del procedimiento para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas en el CAM Mayarí de la Provincia Holguín.....	63
2.3.1 Caracterización del objeto y campo de acción.....	63
2.3.2 Situación de las premisas o condiciones de la organización.....	64
2.3.3 Resultados de la aplicación de los procedimientos.....	65
2.4 Análisis comparativo de la efectividad del procedimiento aplicado.....	74
2.5 Conclusiones parciales.....	76
Conclusiones Generales	77
Recomendaciones	79
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

La evolución científica y tecnológica es indiscutible, la misma ha propiciado importantes adelantos en todas las áreas y ha condicionado el necesario ajuste de las organizaciones y los sistemas sociales a estas circunstancias y a la búsqueda incesante de la eficiencia y eficacia de su gestión organizacional.

Entre las organizaciones cubanas, un lugar prominente lo ocupan los órganos locales del poder popular y como parte de estos, el Consejo de Administración Municipal (CAM), el que se identifica como: el órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de su nivel de subordinación, su función primordial es promover el desarrollo económico y social. Dirige la actividad administrativa a él subordinada y controla las de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación, en correspondencia con lo establecido por el Consejo de Estados y Ministros.¹

La máxima dirección política y estatal del país le ha otorgado una importancia capital al proceso de capacitación de los cuadros y reservas, lo que se evidencia en:

La Resolución Económica del Partido Comunista de Cuba aprobada en el V Congreso se señala “**...Se debe desarrollar un amplio movimiento de calificación desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias.**”²

¹ *Reglamento de las administraciones locales del Poder Popular en el acuerdo 6176, Consejo de Estados y Ministros, República de Cuba.*

² *Resolución económica V congreso del PCC. La Habana, Cuba, 1997*

En el plano nacional existen diferentes cuerpos legales que formalizan el trabajo de capacitación de los cuadros y reservas; entre los que se pueden relacionar lo establecido en el Decreto Ley No. 196, del Consejo de Estado, de 15 de octubre del 1999 (modificado el 1 de septiembre del 2007), Resolución 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, (serie de normas cubanas 3000), que permiten desarrollar con mayor intencionalidad estas acciones y obtener mejores resultados.

En correspondencia con este tema, la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó el 17 de septiembre del 2004 “La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas” en su tercera edición, importante documento orientador nacional de lo que debía hacerse en el futuro en este tema, que plantea, y cito **“Nuestro país tiene necesidad de que sus cuadros y reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías aplicándolas creadoramente, en correspondencia con los intereses de la nación ”** (Ministerio de Educación Superior , 2004).

Dentro de los elementos, que pueden posibilitar la mejora del proceso de capacitación de los cuadros y reservas y con ello una contribución superior al desempeño individual y organizacional, lo constituye el **adecuado diseño e implementación de procedimientos para desarrollar el proceso de capacitación de los cuadros y reservas ajustados a las particularidades de los Consejos de Administración.**

El tema relacionado con la gestión del proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y como parte de ellos los directivos, en la literatura especializada ha sido tratado por varios autores internacionales; Hinrich (1976), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Flores y Larrea (1996) y en el plano nacional; Resolución 4248 del extinguido Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (1985), Resolución 21 del MTSS (1999), Rodríguez (1999), Marrero Fornaris (2002), CEGEM, Uho (2008), en la

que aparecen diferentes propuestas metodológicas para su introducción en la práctica social.

Por otra parte, a pesar de los resultados que los CAM han logrado desde su creación en 1994, aun se observan insuficiencias en su funcionamiento y resultados, una encuesta practicada en el 2008 a 35 compañeros que representan al 100% de los directores de organizaciones de subordinación local y los principales dirigentes de la estructura administrativa de la dirección del CAM Mayarí, en la provincia de Holguín (anexo no.1) evidencio que:

- ✓ el 87 % de los encuestados evalúa la preparación de los cuadros y reservas del CAM de regular
- ✓ el 43 % de los encuestados consideró que a veces o nunca se encuentran satisfechos con la orientación recibida de esta instancia, en materia de capacitación
- ✓ el 55 % considera que las respuestas antes determinados problemas han sido medianamente adecuadas a su posible solución.

Algunas de las sugerencias propuestas para mejorar el actual proceso de capacitación fueron:

- involucrar a la alta dirección en el proceso
- evaluar las acciones desarrolladas a través de talleres, donde se pueda debatir abiertamente la temática y proponer futuras acciones para su perfeccionamiento.

En correspondencia con lo anterior, una dinámica de trabajo con expertos, especialistas y directivos de las entidades en el CAM Mayarí consideraron que los factores o causas que pueden contribuir a solucionar la situación problemática anteriormente descrita lo sitúan en la **capacitación de los cuadros y reservas**, aspecto que se corrobora en la encuesta cuando, el 58% de los encuestados, señala que se debe capacitar a los

cuadros en alguna de las insuficiencias existentes para así lograr el perfeccionamiento de estos.

Por otra parte, en la evaluación del cumplimiento de los objetivos del CAM en los años 2007 - 2008 se ha considerado que existe:

- insuficiente preparación, profesionalidad e integralidad en la formación de los cuadros y reservas manifestado a través de su desempeño.

En el 2009, como promedio, los CAM de la provincia de Holguín lograron un cumplimiento de un 70 % de sus objetivos de trabajo para el año, en el caso del CAM Mayarí fue de un 71 %.

Una investigación desarrollada en el 2010 en los CAMs; Rafael Freyre y Guantánamo en la provincia de Holguín y Guantánamo respectivamente confirmó:

- la presencia de significativas insuficiencias en las etapas de planificación y ejecución del proceso de capacitación de los cuadros y reservas
- la capacitación de los cuadros y reservas podía contribuir en un 60% más al cumplimiento de los objetivos del CAM, en comparación con lo que actualmente contribuye.

En trabajos investigativos desarrollados en el 2009 y 2010 por el Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín en diferentes municipios de la provincia; Gibara, Urbano Noris, Holguín, Rafael Freyre y Mayarí se evidencia que, entre los aspectos que, limitan los resultados del proceso de capacitación de los cuadros y reservas se señalan:

- Las experiencias y propuestas de procedimientos para evaluar el impacto de la capacitación en los resultados del desempeño del cuadro y de la organización, son aún insuficientes, demandando un mayor por ciento (%) de generalización en las entidades
- En muchas ocasiones, el proceso no se desarrolla sobre la base de las necesidades estratégicas objetivas (actuales y futuras), debido a que se

realiza mediante cursos y otras acciones formativas que se ofertan y no en el sentido inverso

- Se carece de un diagnóstico que revele las principales causas que limitan la preparación integral de los cuadros.

Puede reconocerse así un importante **problema científico**: insuficiencias en la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas, por la carencia de un procedimiento general, ajustado a las características de los CAM, lo que limita la preparación de los cuadros y reservas y con ello la contribución de estos últimos al cumplimiento de los objetivos y misión de esta instancia organizativa “.

Después de identificado el problema presente, se asume como **objeto de estudio**: Sistema de gestión de los recursos humanos en el Consejo de la Administración municipal (CAM).

Se define como **objetivo general** de la investigación: Diseñar y aplicar un procedimiento general para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas que contribuya a la preparación de estos, y con ello al logro de los objetivos y misión de los Consejos de Administración Municipal.

Donde se aprecia que el **campo de acción** lo constituye el proceso de capacitación de los cuadros y reservas en el Consejo de Administración de Mayarí.

Para contribuir a la solución del problema científico, se formula la **hipótesis** siguiente: si se diseña y aplica un procedimiento general para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas, ajustados a las particularidades de los CAM, se puede contribuir a la preparación y desempeño de sus cuadros y con ello a un cumplimiento superior de los objetivos y la misión de esta instancia organizativa.

Para cumplir el objetivo general, se hizo necesaria la realización de las **tareas** siguientes:

1. Construir el marco teórico y práctico referencial de la investigación derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada y otras fuentes de referencia sobre el objeto de estudio y el campo de acción

2. Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión de capacitación de los cuadros y reserva, destacando sus características comportamiento y dinámica en el Consejo de Administración municipal, así como las posibilidades de su perfeccionamiento
3. Diseñar el procedimiento general, y la incorporación de algunos específicos complementarios, que propicien el perfeccionamiento del actual proceso de gestión de la capacitación de los cuadros y reservas en el Consejo de Administración municipal
4. Aplicar y valorar las acciones propuestas para el perfeccionamiento del sistema de capacitación de los cuadros y reservas en el Consejo de Administración de Mayarí, como representación del universo investigado y manera de comprobación y factibilidad de la investigación desarrollada.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**

Métodos teóricos:

- ✓ La inducción - deducción: en el análisis de los informes anuales de diferentes años (2007, 2008 y 2009) y la integración sobre las principales insuficiencias que actualmente posee el proceso de capacitación de cuadros y reservas en el municipio
- ✓ Enfoques sistémico – estructural: para abordar el carácter sistémico del CAM y el proceso de capacitación de los cuadros y reservas
- ✓ Hipotético - deductivo: al formular una hipótesis sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el objeto de estudio y el campo de aplicación, así como su verificación a través del cumplimiento de las fases que componen la etapa de diagnóstico
- ✓ Histórico – lógico: al estudiar los antecedentes del objeto de estudio práctico y su correspondencia con las regularidades del funcionamiento y desarrollo del proceso de capacitación de cuadros y reservas

- ✓ Modelación: al conformarse una representación o modelo para desarrollar el proceso de diagnóstico de la capacitación de cuadros en el sistema de dirección y gestión del CAM.

Métodos empíricos:

- ✓ Encuestas: para comprobar el criterio de los directivos en relación con la utilización de la capacitación en el desempeño profesional
- ✓ Entrevista: Para la obtención de información que validan la situación problemática y enriquecen el diagnóstico realizado
- ✓ Revisión y análisis de documentos preestablecidos: se utilizó a lo largo de todo el trabajo, debido a que se consultaron algunos documentos propios del sistema de trabajo con los cuadros y reservas

El **aporte teórico** de este trabajo se manifiesta en los aspectos siguientes:

- ✓ Se realiza una integración de los diferentes enfoques teóricos que fundamentan el proceso de capacitación de los cuadros y reservas, al sintetizarse en el capítulo 1 aspectos esenciales del mismo que han sido expuesto de forma dispersa en la literatura especializada existente en el país e internacionalmente
- ✓ El diseño del procedimiento para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas propicia un cierto enriquecimiento teórico de este contenido en la ciencia de los recursos humanos

La **significación práctica** de la presente tesis, se evidencia debido a que a partir de sus resultados:

- ✓ Se cuenta con consideraciones teóricas que pueden utilizarse en la realización de talleres, cursos de posgrados y entrenamientos para los dispositivos de cuadros y directivos de los CAM y otras organizaciones
- ✓ Se ofrecen elementos de utilidad para el perfeccionamiento continuo de los órganos municipales locales y muy especialmente para el diseño e

implementación de las estrategias y planes para la preparación y superación de los cuadros y reservas de los CAM.

La tesis está integrada, en lo adelante, por dos capítulos, las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía, y XIII anexos.

En el capítulo uno (1) se expondrá las consideraciones teóricas de diferentes autores y las posiciones de la autora acerca del proceso de capacitación de los cuadros y reservas, que sirven de base teórico práctico referencial para la solución del problema.

En el capítulo dos (2) se dará solución al Problema Científico, a través del diseño de un procedimiento general, del que forma parte algunos específicos, para la gestión del proceso de capacitación de los cuadros y reservas en los CAM, se describirá la experiencia de la aplicación del procedimiento en las condiciones del CAM Mayarí, los resultados alcanzados y la validación de la propuesta metodológica desarrollada.

Capítulo I: Marco teórico práctico referencial de la investigación

Introducción

El objetivo de este capítulo es desarrollar un análisis de los principales aspectos teóricos y metodológicos que constituyen antecedentes de esta investigación, se parte del estudio de los principales conceptos y términos que servirán de referencia para el desarrollo de la investigación, luego se puntualizan los principales fundamentos que servirán de base para la solución del problema, formulado por diferentes enfoques teóricos, las experiencias metodológicas sobre la gestión del proceso de capacitación de los cuadros y reservas, posteriormente se realiza un diagnóstico del objeto de estudio, para determinar las características externas que se manifiestan en dicho objeto y finalmente se formulan las conclusiones parciales. El hilo conductor de la investigación se muestra en el anexo 2 figura 1.1.

1.1 Principales conceptos y términos asociados a la investigación

En correspondencia con el objetivo general de la investigación, se considera imprescindible dejar explícito los conceptos y términos siguientes: ***Consejo de Administración municipal (misión y objetivo), preparación integral, cuadros y reservas, procedimiento.***

El Consejo de Administración constituye *“el órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social.”* Además, dirige la actividad administrativa a él subordinada y controla las de las entidades de su territorio.

El CAM es el eje central del engranaje empresarial a nivel de municipio y es el encargado principal de la regulación de un conjunto de organizaciones de trascendencia relevante en el marco financiero y comercial, estando subordinado al Consejo de Administración Provincial (CAP); el cual es el encargado de velar por la gestión integral de la actividad económica en el territorio.

Es importante significar la importancia que tiene alcanzar el desarrollo progresivo y continuo del municipio para incrementar el nivel de vida de la población dando satisfacción a sus demandas y necesidades, por lo cual el gobierno municipal ha declarado su misión en las proyecciones estratégicas para el mejor desempeño del consejo de administración municipal (CAM). Teniendo como misión primordial, *“la proyección, coordinación y el control de los Programas de la Revolución y de los planes y políticas de las entidades de la Administración del Estado y de la Producción de Bienes y Servicios, caracterizado por la honestidad, la profesionalidad y la eficiencia, con el supremo propósito de elevar el nivel y la calidad de vida del pueblo “.*

El CAM tiene sus objetivos estratégicos distribuidos en áreas de resultados claves, las cuales marcan un punto de partida para el desarrollo del municipio, además de que sientan las bases en programas sólidos que precisan su resistencia económica y social para el cumplimiento de los planes de producción y servicios, logrando mayor calidad y eficiencia, en el incremento de la productividad del trabajo, el control y ahorro de los recursos materiales, energéticos y financieros del territorio.

La estructura (organigrama) del CAM está representada por su Presidente y Primer Vicepresidente de la correspondiente Asamblea del Poder Popular; el secretario y los demás Vicepresidentes; además de las organizaciones de subordinación municipal que comparten sus atribuciones, funciones o deberes como tales, con sus responsabilidades de dirección. (anexo no.3)

Existen varias definiciones del término cuadro tratado por varios autores (R.Herbert, y J. Ricardo J Machado, Guevara Ernesto, Hernández Silvio), pero la autora de esta investigación se acogerá al definido en el artículo 2 del decreto ley 196 donde se consideran **cuadros** a los trabajadores que por sus cualidades, capacidades de organización y dirección, voluntad y compromiso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en función pública, así como

en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno.

Reserva: Es un sistema abierto que requiere renovación y se constituirá de fuentes internas, lo que no excluye la posibilidad de considerar personal procedente de otras ramas o actividades, debiéndose establecer, previamente, las coordinaciones entre los jefes de las entidades al nivel que corresponda, debe organizarse para un cargo específico. También puede organizarse, atendiendo a las características del cargo o la actividad, por grupo de cargos, para un nivel de dirección determinado o con un propósito genérico (artículos 24 y 25 del decreto ley 196).

Preparación integral: Se consideran preparados integralmente a los cuadros o reservas que han recibido preparación y superación de los cuatros componentes (Defensa, Dirección, Económica, Preparación Técnica y Profesional). Elaboración propia.

Procedimiento: Acción de proceder. Método de ejecutar algunas cosas. Actuación por trámites judiciales o administrativos. Una serie secuencial de pasos que son seguidos por los miembros de la organización para cumplir un propósito específico.

1.2 Enfoques teóricos sobre el proceso de capacitación de los cuadros y reservas

El tema de la capacitación de los cuadros y reservas ha sido abordado teóricamente desde la perspectiva de diferentes disciplinas científicas destacando sus particularidades como fenómeno de estudio y actividad necesaria e imprescindible en la práctica social (anexo no. 4) en este sentido se destacan:

Enfoque de la administración sobre el proceso de capacitación de los cuadros y reservas

El enfoque actual de la administración considera el proceso de desarrollo y capacitación del administrador como parte del denominado desarrollo organizacional (DO) y ambos se convierten en la práctica en vías para administrar el cambio, con la

distinción que el DO se concentra esencialmente en la totalidad de la organización (o un segmento importante de esta), mientras que el desarrollo del administrador se concentra en los individuos, debiéndose ambos métodos integrarse para elevar la eficacia tanto de los administradores como de la organización.

En la capacitación de los administradores se suelen distinguir dos conceptos o momentos; el desarrollo de los administradores y la capacitación administrativa.

El desarrollo de los administradores, según Koontz, se refiere a los programas futuros a largo plazo y el progreso que una persona hace al aprender a administrar.

Desde el punto de vista de este enfoque algunos autores definen la capacitación de los cuadros y reservas como: *“La actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”*. (Siliceo 1996),

Otros la consideran como: *“el Conjunto de fases con sentido integrador, práctico y orientado a resultados, encaminado a elevar en los dirigentes los conocimientos, las habilidades y las capacidades que necesitan para el desempeño exitoso de sus funciones”*. (Columbié 2002)

Este enfoque reconoce la existencia de tres tipos de necesidades, como bases para iniciar cualquier variante de capacitación y desarrollo de los directivos; las necesidades de la organización que incluyen elementos como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de administradores y los índices de rotación. Las necesidades relativas a las operaciones y el trabajo en sí mismo pueden determinarse con base en las descripciones de funciones y las normas de desempeño y las necesidades individuales de capacitación, las que pueden identificarse como resultado de las evaluaciones de desempeño, entrevistas con los colaboradores, pruebas, estudios y planes de desarrollo profesional individual.

A partir de las necesidades identificadas en los directivos desde el puesto actual, el siguiente puesto y las necesidades futuras, se conforma el plan de capacitación de la

empresa y se derivan las variantes o formas de capacitación, colocándose la evaluación en los tres niveles como un acto imprescindible en dicho proceso.

Se reconocen variantes de capacitación de las denominadas en el centro de trabajo de tipo práctico, entre las que se incluyen; el avance planeado, la rotación de puestos, la creación de puestos de “asistentes”, ascensos temporales y la conformación de comités y directivos asociados, así como la realización de entrenamientos.

De manera similar, se señala la existencia de variantes de capacitación interna y externa, en las que se consideran programas que pueden realizarse dentro de la organización o ser impartidos por instituciones educativas y sociedades de administración externas. En este grupo se incluyen programas de conferencias, cursos universitarios sobre administración, lecciones, cursos por diferentes modalidades; presencial, a distancia, programas especiales y una gran diversidad que han proliferado en los últimos tiempo a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

El enfoque administrativo destaca el cierre o conclusión del proceso de capacitación mediante la evaluación y la determinación de la eficacia de los programas de capacitación, destacando su carácter complejo y difícil, para lo que se requiere como condición la toma de medidas con base en normas y la sistemática identificación de necesidades y objetivos de capacitación.

Dentro de las tendencias actuales de los recursos humanos(RH) se encuentra la **formación continua o permanente** la cual, posee sustanciales puntos de contacto con la **organización que aprende**, considerada como un punto de vista actualizado del proceso de capacitación dentro del enfoque administrativo, esta tendencia sostiene, que la repetitividad del conocimiento sobre el ambiente económico y humano no es nunca suficiente; sino que su aumento logrará eventuales cambios

globales en la organización. Varios especialistas enfatizan en los principios siguientes que explican el alcance de la formación continua³:

- 1) Significa la posibilidad de lograr una calificación profesional a la medida de la empresa, o sea, desarrollar las competencias personales acorde a las competencias primarias de la organización
- 2) Permite redefinir los puestos de trabajo, incrementando la rentabilidad de la formación en personal y propiciando la posibilidad de elaborar estrategias para reaccionar con rapidez ante los cambios constantes producidos por las nuevas tecnologías, productos y variaciones en la demanda
- 3) Facilita al trabajador una base profesional más amplia, contribuyendo a fomentar la iniciativa y la creatividad o capacidad de adaptación, a la vez que fomenta una mayor identificación del trabajador con la organización y sus objetivos.

En general, son objetivos de desarrollo; el incremento de los conocimientos, la promoción de actitudes conducentes a la buena administración, la adquisición de habilidades, el mejoramiento del desempeño administrativo constituye **fundamento teórico para la solución del problema que se aborda que:**

- ✓ La identificación de los tres tipos de necesidades (asociadas al cargo, al proceso donde se integran sus acciones y a la organización en general), como bases para la conformación del plan de capacitación de los cuadros y reservas en la organización, elemento muy objetivo al reflejar elementos o momentos esenciales del concepto de administración, así como su relación con la formación continua o permanente

Constituyendo como **limitación** del mismo:

³ Marrero Fornaris, Clara E. Tesis Doctoral “Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en las instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba”, año 2002

- ✓ Que en la clasificación de las necesidades de capacitación no se incluyen particularidades de la manera en que ha sido diseñada la organización y los requerimientos estructurales de la misma, lo que determina ampliar el concepto de lo que se consideran necesidades grupales e individuales y como estas se integran o deben de tributar a las necesidades superiores de la organización

Enfoque de los recursos humanos sobre la capacitación de los cuadros y reservas

La gestión de los recursos humanos (GRH) tiene una incidencia relevante en el *management* contemporáneo, muchas fueron las vertientes y enfoques surgidos que han servido de base para los conceptos actuales. La función de RR. HH ha evolucionado a partir de importantes procesos de interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial, las fuentes fundamentales que dieron origen a esta función, enfatizando en los análisis realizados por French (1993).

En general, en los últimos 50 años la función de Recursos Humanos ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios a un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrando a este último en el resultado final (Beer et *al.*, 1989; Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1994), potenciando su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la gestión de recursos humanos o sea el desarrollo humano y organizativo.

En los últimos años a partir de la investigación realizada por Morales Cartaya (2006), se comienza a denominar en el ámbito cubano a esta actividad, gestión integrada de capital humano, de la que forma parte del mismo los directivos, como un estadio superior en la evolución de la gestión de los recursos humanos.

Este autor define la gestión integrada de los recursos humanos como; el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos,

herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de los recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Como resultado, el sistema de gestión integrada de recursos humanos debe: Dotar a la organización de los medios que permitan disponer en todo momento de los recursos humanos que le permitan cumplimentar los objetivos emanados de su misión y visión. Lo que conduce a crear políticas, estrategias, en fin un sistema que haga posible: atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, mover, recompensar, conservar etc, sus recursos humanos, con el objetivo de disponer de las competencias y compromisos necesarios para que obtengan los resultados esperados (eficacia/ efectividad) con la eficiencia requerida, ahora y en el futuro.

La implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano, serie de normas cubanas 3000, tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales productivos. El logro de los requisitos permitirá a la organización atraer, retener, y desarrollar sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

Por su importancia para el sistema integrado de gestión se recomienda consultar y usar las normas cubanas citadas donde se fundamentan los elementos para la implantación del sistema integrado de capital humano.

En este contexto la capacitación se ha convertido en una variable estratégica fundamental que contribuye a lograr las metas organizacionales, el conocimiento será la clave del éxito en la nueva empresa, al volcarse en el trabajo aumentará la calidad, se optimizará la productividad y existirá la innovación permanente y progresiva (Bayón y García, 1992; Lapeña, 1995; Chiavenato, 1999; Cuesta, 1999; Marrero, 2002, Cartaya, 2006)

Relacionado con el tema, múltiples especialistas (Besseyre, 1989; Páez, 1991; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; AFYDE, 1993; Durán, 1994; ; Alcaide, et *al.*, 1996; Siliceo, 1996; Bueno y Morcillo, 1997; Marrero, 1997|b|; Bartlet y Ghoshal, 1998; Calderón, 1998; Diego y Marimón, 1998; Garvin, et *al.*, 1998; Marrero, 1998|a|; Marrero, 1998|b|; Senge, 1998; Barahona y Pérez, 1999; Herranz y de la Vega, 1999; Boyett, 1999; Cuesta, 2001; Falco, 2001; Zayas, 2001; Cartaya, 2006 entre otros), enfatizan en la necesidad del carácter estratégico, debido a que la capacitación debe responder a la estrategia de la organización y abordan algunas de las tendencias siguientes: al enfoque de competencias, la capacitación a todos los niveles, incluyendo la Organización que Aprende o Learning Organization y la capacitación continua o permanente, destacando su necesidad e importancia.

En la concepción moderna de la capacitación en el marco de la gestión de recursos humanos, pueden definirse los rasgos siguientes:

- El conocimiento como recurso competitivo más importante
- La capacitación como inversión y no costo
- Es una función de staff y responsabilidad de línea, donde el máximo líder debe ser el organizador- promotor.
- Posee carácter integral al estar dirigida a todos los niveles, desde la alta gerencia hasta los ejecutores directos, incluyendo la capacitación organizacional
- Posee una base técnica-ingenieril, se sustenta en los perfiles de competencias
- Constituye una vía fundamental para el logro de la participación y la polivalencia de los recursos humanos
- Su desafío esencial es contribuir a lograr la estrategia y los objetivos de la organización.

Se considera **como fundamento teórico para la solución del problema, proporcionado por este enfoque en que:**

se ubica al cuadro como centro del proceso y las potencialidades y competencia que el mismo puede adquirir como resultado de una adecuada capacitación.

Enfoque educativo y de enseñanza-aprendizaje sobre la capacitación de los cuadros y reservas

La capacitación a cuadros y reservas es un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene por objetivo principal lograr la profundización en los conocimientos y desarrollar habilidades; para que los mismos cumplan con mayor efectividad sus funciones, en especial cuando se orienta a propiciar la aplicación de nuevas tecnologías de dirección en las empresas.

Por su parte, en el libro **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos** (Armando Cuesta 2005), se refiere al ciclo de formación para las empresas propuestas por Segrelles, ocupando un lugar prominente los valores (Figura 1.2).

Dicho ciclo formativo, asociado a la prominencia de los valores; se concibe insertado en el ciclo mayor de formación que a los efectos técnicos y organizativos habrán de encabezar los directivos en su actividad cotidiana.

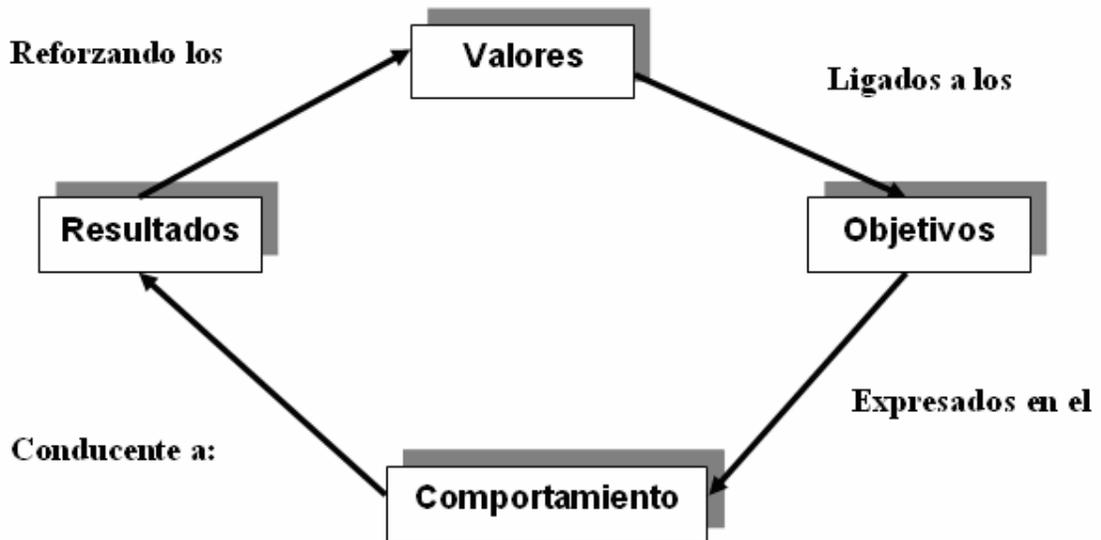


Fig. 1.2: Ciclo de formación en la empresa asociado a los valores.

Fuente: Tecnología de gestión de recursos humanos, Cuesta Santos, 2005.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991). Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991). Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.⁴

Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada a las necesidades, desafiando el pensamiento estático y abogando por un desarrollo francamente dialéctico, a partir del cual se debe *“asegurar la superación continua de dirigentes y sus reservas”*.⁵

Se confirma entonces de manera escueta y directa que todo cuadro debe capacitarse para mejorar su estilo de trabajo, repercutiendo en el incremento de la calidad y la mejora integral en la organización que dirige.⁶

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>

⁵ Resolución 29/06, capítulo VI, Artículo 22

⁶ Oro Díaz, Daiquilín, Trabajo de Diploma "Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los directivos del sistema de trabajo de la provincia de Holguín", Año 2009. p14.

De ahí que, el tratamiento especializado en la enseñanza de dirigentes tiene requerimientos recomendados por la Andragogía como una rama de la pedagogía, entre los que se encuentran:

- 1) Carácter diferenciado: Los programas deben responder a los intereses y necesidades de los participantes, constituyendo una opción real para la solución de sus problemas de perfeccionamiento de la actividad de dirección, deben elaborarse basados en un estudio de las necesidades de capacitación.
- 2) Profesional de enfoques, métodos y formas adecuadas: Mediante estas vías se debe ser capaz de movilizar las experiencias y vivencias de los cuadros en el proceso de capacitación; intercambio de experiencias en un proceso de entrenamiento de hábitos y habilidades, más que de obtención de información. El enfoque y métodos que se utilicen permitirán que el dirigente aprenda haciendo; aprenda de sus errores y aciertos y de los errores y aciertos de los demás. Lo cual favorece el análisis y comprensión de los contenidos abordados.
- 3) Carácter práctico: Toda la ejercitación utilizada en la capacitación a directivos debe estar basada en hechos y situaciones reales, asociados a su entorno laboral. La práctica no se puede concebir en este caso como un fin en sí misma, sino como una vía para solucionar y garantizar el objetivo propuesto.
- 4) Trabajo en grupo: Esto potencia los resultados, facilita el incremento de las ideas, tanto lógicas como creativas para la identificación, evaluación y surgimientos de alternativas de solución a los problemas, creando una motivación para continuar utilizándolo en el quehacer diario de la entidad.
- 5) Posibilidad constante de retroalimentación: Esto garantiza que los enfoques y métodos utilizados son los más efectivos, dando la posibilidad de una continua autovaloración que sirva de elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.

- 6) Evaluación permanente: Debe integrarse al sistema con el objetivo de medir la calidad de la capacitación y su influencia en la masa de dirigentes, su carácter debe ser de diagnóstico y de pronóstico.⁷

El docente que capacite a cuadros de dirección debe poseer amplios y profundos conocimientos de su especialidad; determinadas características de personalidad y un alto grado de especialización en este tipo de enseñanza. Debe además comprender los objetivos que persigue; las consecuencias de su conducta sobre los participantes; saber escuchar y respetar la personalidad de los alumnos; lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos; haciendo del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional.

En consonancia con este enfoque, en los últimos tiempos ha adquirido gran repercusión en la bibliografía especializada la denominada corriente de **La organización que aprende o Learning Organization**, la cual forma parte de las nuevas tendencias de la capacitación en el contexto de la GRH, está estrechamente ligada al enfoque educativo y de enseñanza - aprendizaje debido a que no basta con parcializar el conocimiento y ofrecerlo sólo a las personas interesadas; sino a todo el que tenga relación directa con la organización; en especial los ejecutivos. Las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellas que descubran *“como aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización y su capacidad para aprender.”*⁸

Así, en las organizaciones que las personas, sin importar el nivel jerárquico que posean, se esfuerzan por incrementar constantemente el nivel profesional, se vislumbran resultados importantes por el simple hecho de hacerlo. El principal cambio asociado al nuevo concepto integral de organización viene dado, principalmente, por

⁷ Miyelis Carvayosa P, Trabajo de Diploma “Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Directivos en el Consejo de Administración Provincial de Gibara”, 2009

⁸ Senge, P. (1998). Las cinco disciplinas. Revista HSM Management. No.9, Año 2, Sao Paulo, pp. 82-88.

la interdependencia colectiva del conocimiento en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales. En dicha interdependencia juega un importante papel la figura del directivo, pues es responsable directo de los resultados de su círculo social, así como de los círculos emergentes.

Mediante la gestión del conocimiento, visto desde el funcional ángulo de la mejora continua, la organización que aprende “*diseña su propio futuro*”⁹ De esta manera, la adaptación al entorno se viabiliza de acuerdo con la necesidad del momento, o al cliente al que se enfrente la organización en un momento determinado.

No obstante, es conveniente señalar que para lograr tener a la organización que aprende entre nosotros; no bastará con atiborrar a los directivos con cursos, diplomados y otros de carácter obligatorio. Ha de tenerse en cuenta que en la medida en que la capacitación se relacione más con las necesidades reales de directivos y cuadros; los resultados se parecerán más a lo que inicialmente se previó. La evolución de la organización hacia una cultura de aprendizaje no será posible mientras cánones tradicionales de dirección rígida continúen minando el quehacer empresarial.¹⁰

En relación con el proceso de capacitación de los cuadros y reservas, desde las perspectivas del enfoque educativo y de enseñanza aprendizaje constituye fundamento teórico para la solución del problema planteado:

- ✓ el carácter educativo y didáctico del proceso de capacitación de los cuadros y reservas, al ubicar las carencias e insuficiencias como punto de partida del proceso y la evaluación como un elemento imprescindible en el mismo

⁹ Bartlett, C.A. y S. Ghoshal (1998), “Características que fazem a diferente”, en Revista HSM Management, Ed. Savana. São Paulo. No.9, Año 2, p. 68

¹⁰ Marrero Fornaris, Clara E. Tesis Doctoral “Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en las instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba”, año 2002

- ✓ concebir la capacitación a directivos como un proceso permanente y de formación de valores, sí como las exigencias hacia el conductor o facilitador de dicho proceso
- ✓ los elementos psicosociológicos que caracterizan a los participantes y el tratamiento diferenciado.

Constituyendo como **limitación** del mismo:

- ✓ Dado el carácter diferenciado, durante el proceso de determinación de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas se tiende a orientar a la persona y no a los requerimientos, destrezas y habilidades organizacionales y a partir de aquí, determinar el grado de existencia por parte de los directivos.

Enfoque sistémico sobre la capacitación de los cuadros y reservas

Desde una perspectiva de sistema, la capacitación responde a las características de un subsistema dentro de las organizaciones. Se relaciona con otros subsistemas de los que recibe aportes y a los cuales retroalimenta. En tal perspectiva la capacitación es un proceso abierto, en cambio permanente debido a la influencia de los restantes componentes de la organización

Este enfoque desglosa los elementos que se integran en el concepto integrador de sistema de capacitación de los cuadros y reservas y reconoce al Sistema como un *“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”*.¹¹

Sin embargo, también puede ser entendido como un *“Conjunto de objetos cuya interacción produce la aparición de nuevas cualidades integrativas, no inherentes a los componentes aislados que constituyen el sistema, el nexo entre los componentes del sistema es tan estrecho y sustancial que la modificación de uno de ellos provoca la modificación de los otros y, con frecuencia, de todo el sistema”*.¹²

Es notable mencionar que la capacitación como sistema:

¹¹ NC ISO 9000 –2005

¹² Afanasiev, V. “El enfoque sistémico aplicado al conocimiento social”, Ed. Ciencias Sociales No 1, p-3.

- no es un fin en si misma; es parte de la política de cuadros, la que a su vez forma parte de la estrategia de desarrollo de los recursos humanos de la organización
- es una inversión para el desarrollo
- tributa a la consecución de los objetivos estratégicos
- se requiere correspondencia entre la estrategia y planes de capacitación y la planificación estratégica y operativa de la organización¹³

Derivado de este enfoque, entre los conceptos sobre cómo operar la capacitación de cuadros y reservas en las organizaciones se identifica: **El Sistema de Gestión de la Capacitación a Cuadros y Reservas (SGCCR):** *Es la forma organizativa que posibilita la materialización de la política de capacitación de los cuadros y reservas del Estado y del Gobierno para sus instituciones en un período determinado y debe contribuir en primer lugar al cumplimiento de la misión y los objetivos, lograr un adecuado clima sociopolítico en las organizaciones y la capacitación integral de sus directivos. El S.G.C.C.R. se convierte en la práctica en la forma de llevar a cabo la preparación y superación, como acción del sistema de trabajo de los cuadros del Estado.*

Este sistema está integrado por el proceso de capacitación y las etapas o fases que lo componen, las instituciones rectoras de la actividad en el país, los directivos como sujeto de dirección y objeto de atención, la red de centros que contribuyen a la capacitación de los cuadros y reservas, así como las acciones e interrelaciones que se establecen entre estos componentes, todo ello sustentado en un conjunto de fundamentos normativos y principios organizativos, que se integran y hacen posible el cumplimiento exitoso de la actividad. (Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín, año 2008)

¹³ Columbié Santana, Mariela (Directora de Capacitación de Cuadros MES), Taller “Hacia un Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos”, La Capacitación Integral de Cuadros y Reservas. Enfoque en sistema, 2007.

El objetivo central del S.G.C.C.R. es contribuir en forma determinada y austera al cumplimiento de la misión y las líneas de desarrollo de las organizaciones y dotarlas de cuadros y reservas preparados integralmente y con sólidas convicciones política-ideológicas. Entre los elementos que integran el sistema, se destaca el proceso de capacitación de los cuadros y reservas en cuestión, que constituye un proceso cíclico en el sistema, que moviliza las partes, integrado por fases o etapas y procesos auxiliares, cuyos resultados, proporcionan las principales salidas o resultados que debe proporcionar este sistema al de dirección y gestión.

Enfoque del derecho sobre la capacitación de los cuadros y reservas

En el “**Cuaderno de filosofía**”, especialmente en el apartado de Capacitación, José López Portillo asevera que el Estado tiene la obligación de sostener todos los medios de formación de la juventud (aquí se encuentran los directores y sus reservas). No solo la proporcionada en las universidades, sino en todas las demás estructuras con posibilidades de hacerlo. Esta es la fórmula fundamental, si no capacitamos para trabajar se está negando la posibilidad de emerger nuevos conocimientos, imposibilitando el primero de los **derechos laborales**. Porque la manera más auténtica y legítima de perfeccionamiento posible es el trabajo en sí mismo; por lo que hay que capacitar a las personas en virtud de él en una sociedad compleja y dinámica.

Un conjunto notable de documentos rectores norman en Cuba la actividad de la capacitación como un elemento de obligatoria institucionalización dentro del Sistema Empresarial. A continuación se proponen los más trascendentes:

- ✓ Decreto Ley No. 196 (modificado el 6 de Septiembre del 2007) del Consejo de Estado que relaciona el sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y en su artículo 32 donde establece la labor de preparación y superación como un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo a todos los niveles, donde los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como

apoyan, controlan y ejecutan, dichas actividades en el sistema de su competencia

- ✓ Ministerio de Educación Superior dirige y controla, acorde con la política trazada por el Gobierno en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, la preparación y superación de los cuadros y sus reservas
- ✓ Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. MTSS (1999)
- ✓ En la resolución 29/06 del MTSS en el capítulo II Papel de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales, en su artículo 4 plantea que las acciones de capacitación y desarrollo de los recursos humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que estas realizan y con los conocimientos, habilidades o aptitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como tener un enfoque que se sustenta en correspondencia con los objetivos y los resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo. En el artículo seis de la resolución 29/06 se establecen los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, que deben observar las direcciones de las entidades laborales los cuales son:
 - es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral
 - el jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades

- es una inversión y no un costo
- debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como la participación efectiva de los implicados
- se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades a corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades
- incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio
- esta basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización.

Se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o re adaptación al puesto de trabajo, la actualización de su competencia y su continuo desarrollo.

Enfoque económico y medio – ambiental sobre la capacitación de los cuadros y reservas

En este enfoque resulta francamente inestimable la definitiva integración del principio de que la capacitación constituye una inversión y no un costo al sistema empresarial cubano, por lo que cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos y habilidades.¹⁴

¹⁴ Artículo 26, Resolución 29/06

Plantea Hax (1992) que "...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos serán altos en tal organización. Por consiguiente mejorar la GRH y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica"¹⁵.

Sobre el rol estratégico del factor humano, Becker (2002) plantea: "El capital humano se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad a la economía moderna. Es, por consiguiente, una economía basada en el factor humano. Los resultados económicos dependen de cómo se cambien y se aproveche el talento de las personas."¹⁶

Este tema reviste mucha importancia porque su implementación conlleva a tener un personal preparado y acorde a las actividades que va a desempeñar. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo. *La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.*¹⁷

¹⁵ Humanos", p.5 MSc. Ing. Reynaldo Velázquez Zaldívar, MSc. Ing. Margarita de Miguel Guzmán, MSc. Ing. Clara Marrero Fornaris."Temas de Gestión de los Recursos

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos.htm>

¹⁷ http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/elementos_de_administracion.

También es notable mencionar conceptos relacionados con dicho enfoque como son:

Capacitación: *Es el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.*¹⁸

Capacitación: *Es el proceso permanente y planificado concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios.*¹⁹

Es muy significativo en la perspectiva de este enfoque destacar:

- ✓ Que el proceso de capacitación que se desarrolle en las organizaciones deberá responder a la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales y constantemente cambiantes del sistema organizacional y del sistema mayor en el que se desenvuelve la organización.

El sistema de capacitación en la empresa debe estar en estrecho vínculo con el entorno que la rodea, ya que mediante el estudio del mismo se puede manifestar la necesidad de la formación en sí misma. De esta manera se pretende viabilizar la misma a partir de objetivos bien trazados, esto es, si en algún área específica se necesita la instrumentación de determinado curso; no resulta conveniente ofertar otro que de alguna manera pretenda “sustituir” los intereses integrales del primero.

Los programas deben responder a los intereses y necesidades de los participantes, constituyendo una opción real para la solución de sus problemas específicos de

¹⁸ Ley N° 19.518, Art.10 – Ley del SENCE

¹⁹ Res No 21/99 del MTSS del 1ro de junio de 1999 art.3

perfeccionamiento en esferas de la dirección; deben elaborarse basados en un estudio de las necesidades de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:

1. Identificación de tareas: consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos
2. Encuestas entre los candidatos a capacitación: para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante
3. Técnica de participación total del capacitador y del capacitado: consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las cinco (5) necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.²⁰

20

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesadavis.htm>

El intercambio de experiencias para la obtención de información resulta vital en la intención de interrelacionar los diferentes componentes del entorno; mejorando la comunicación entre grupos de individuos con diferentes características.

Toda la ejercitación utilizada en la capacitación a directivos debe estar basada en hechos y situaciones reales, asociados a su entorno laboral, posibilitando la proyección de su carácter práctico.

El escaso tratamiento a la influencia del entorno sobre el sistema organizacional general y de este a su vez sobre los procesos, elementos y sistemas que lo integran afecta el enfoque de competencia y este logra que las organizaciones se esmeren por brindar lo mejor de sí a los cada vez más escasos clientes, en medio de un ambiente empresarial complejo y cambiante.

La práctica no se puede concebir en este caso como un fin en sí mismo, sino como un medio para la solución y garantía del(os) objetivo(s) propuesto(s). Además proporciona un hábitat de mejor calidad y organización laboral, debido a que el clima profesional gira esencialmente alrededor de sus necesidades y la búsqueda de soluciones específicas y generales para estas.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.²¹

Enfoque del diseño organizacional sobre el proceso de capacitación

En el texto Diseño de Organizaciones Eficientes, el autor Henry Mintzberg establece que la organización puede especificar que conocimientos y destrezas deben tener los

²¹ <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos.htm>

que ocupan los cargos y que normas deben exhibir. En este sentido el autor indica la necesidad de utilizar como elementos de diseño organizacional la capacitación y el adoctrinamiento, y señala *“la capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales”*. Ambas equivalen a la internalización de esquemas de comportamientos aceptados (es decir, estandarizados) en los trabajadores. La capacitación es un parámetro de diseño clave en todo trabajo que llamamos profesional.

Ampliando el concepto de adoctrinamiento refiere que la socialización *“se refiere al proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los esquemas de comportamientos requeridos por la sociedad, organización o grupo al que está entrando”*. (Schein, 1968)

Posteriormente se realiza un análisis relacionado con los tipos de diseño como configuración organizacional y en lo que se refiere a las características de la forma divisional establece: la forma divisional depende para su éxito de la competencia de los gerentes divisionales, a quienes es delegado mucho del poder de decisión. Mientras que los gerentes en la cima de la línea media en las otras configuraciones tienden a tener orientaciones funcionales y libertad limitada para actuar independientemente, los de de la forma divisional son *“gerentes mini-generales”*, que dirigen sus propias operaciones. Por esos es que la línea media emerge como la parte clave de esta estructura. Pero esta característica coloca sobre el cuartel general la responsabilidad de enseñar tan bien como pueda a estos gerentes de división (en efecto, de estandarizar sus destrezas gerenciales). De la misma forma, el adoctrinamiento es usado para asegurar que los gerentes de división persigan las metas más amplias del cuartel general en lugar de las metas mas estrechas de sus divisiones. Los gerentes divisionales son traídos periódicamente al cuartel general para conferencias y reuniones con los administradores centrales, y a veces son

rotados entre las distintas divisiones para desarrollar una amplia perspectiva de la organización.

En relación con el proceso de capacitación de los cuadros y reservas, desde las perspectivas del enfoque de diseño organizacional constituye **sustento teórico para la solución del problema que se aborda**, en:

- ✓ Los principales puntos de la organización de acuerdo con su diseño organizacional hacia donde debe ser dirigido el proceso de capacitación y el lugar del adoctrinamiento como elementos claves que ajustan y dan coherencia a una entidad.

Constituyendo como **limitación** del mismo:

- ✓ Las particularidades del proceso de capacitación y adoctrinamiento en los cuadros y reservas como parámetros de diseño en la forma divisional, cuando esta última es parte de otra organización mayor de similar estructuración y que además se desenvuelve en un ambiente de marcada hostilidad y operatividad.

Enfoque del desarrollo local sobre la capacitación

El desarrollo local, en la actualidad, es un tema que toca muy de cerca a todos los cubanos, ya que de una u otra forma, las condiciones económicas y sociales que se desarrollaron a partir de la caída del campo socialista en la URSS, obligaron a replantear las estrategias seguidas hasta ese momento para promover el desarrollo de la nación.²²

La noción de desarrollo local que se pretende defender es aquella que reconoce en lo local más que un espacio físico, una construcción social portadora de tipicidades socioeconómicas y socioculturales, con capacidad para determinar la multidimensionalidad de los procesos que allí ocurren²³; y de acuerdo con este criterio se torna indispensable para su gestión, la implementación de un marco legal

²² Hernández morales, Aymara. ¿ De que desarrollo local estamos hablando?, en Cuba y cambio social en los 90 de Roberto Dávalos Domínguez, Universidad de La Habana, 1999, p.75.

²³ Rosabal Navarro, Yanet. ¿Qué es el desarrollo local y que aspectos abarca? (Inédito)

facilitador que promueva una descentralización funcional a favor de los órganos locales de poder y la concentración entre actores.

En el plano teórico, el marco legal existente en Cuba no promueve el desarrollo local, debido, en primer lugar, a la no existencia de una ley que regule la vida de los municipios cubanos, y en segundo lugar, por la inadecuada interpretación y aplicación de las normas que regulan las funciones de la AMPP y los Consejos Populares, como institución rectora de los mismos. De este modo, se carece de una adecuada articulación en las relaciones horizontales que se establecen entre un mismo nivel, dígase micro (municipio) o macro (estado), las cuales permitan la coordinación entre actores para buscar soluciones a los problemas locales o trazar estrategias que coadyuven al desarrollo del municipio; o entre ambos. Las relaciones verticales deben ser de retroalimentación y no concretarse, exclusivamente, al cumplimiento de lo orientado por el nivel macro, sin tener en cuenta, muchas veces, las necesidades específicas de cada localidad, lo cual es un requisito para la promoción de los procesos de desarrollo local, en los cuales debe existir una adecuada descentralización de los recursos, capacidad de toma de decisiones trascendente para la vida del municipio a través de la participación directa de los ciudadanos, funciones administrativas y la concentración entre actores, lo que desembocaría en la creación de un ambiente facilitador para estos procesos.

Los municipios cubanos poseen un conjunto de potencialidades para diseñar e implementar el desarrollo de su territorio, entre los que están la institucionalidad presente en cada uno; la cultura de participación y los espacios y canales para ello; la infraestructura básica y el respaldo de programas nacionales; el nivel de instrucción generalizado, el acceso a universidades y centros de investigación, así como la existencia de reservas productivas locales. El aprovechamiento de estos potenciales, con el reconocimiento explícito de las barreras que también existen, significaría la incorporación de esa escala como figura activa al sistema de planificación de la

economía nacional, lo que contribuye directamente al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en su espacio cotidiano.

De esta manera, el desarrollo local representa el fortalecimiento municipal y su interdependencia dentro de la estrategia de desarrollo nacional, donde cada escala tiene su función. Los órganos locales del Poder Popular en los municipios y sus Consejos de la Administración son los líderes legítimos de esos procesos de desarrollo, que resultan los ejes articuladores de las relaciones, que cada vez deberán de ser más horizontales para ese propósito.²⁴

En relación con el proceso de capacitación de los cuadros y reservas, desde las perspectivas del enfoque de desarrollo local constituye **sustento teórico para la solución del problema que se aborda**, de que en Cuba no se promueve el desarrollo local; constituyendo una **limitación** del mismo la poca vinculación que se establece entre la capacitación y el desarrollo local.

Para lo cual se propone lo expuesto por Ada Guzón en el prólogo del libro “Estudios sobre desarrollo local, innovación social y género”; donde se plantea lo siguiente: *“Las universidades, además tienen una responsabilidad particular en la formación de los cuadros y, en general, profesionales preparados y comprometidos para protagonizar los cambios necesarios que conduzcan a la actuación integrada en el municipio dentro de un proceso continuo de desarrollo”*.

1.3 Principales procedimientos para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas en las organizaciones

Innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de brindar capacitación a los trabajadores y directivos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado

²⁴ Colectivo de autores. “Estudios sobre desarrollo local, innovación social y género”, Editorial Academia, 2008.

como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo.

En el anexo no 5 se presenta una tabla, que sintetiza un análisis de los enfoques en los que se basan los procedimientos estudiados del que se pueden extraer las conclusiones siguientes:

- ✓ los enfoques del derecho y económico-ambiental son los menos contemplados en los diferentes procedimientos (9) estudiados
- ✓ los principales fundamentos teóricos de los procedimientos sobre el proceso de capacitación de los cuadros y reservas se basan en los enfoques siguientes: sistémico, educativo y de enseñanza-aprendizaje, administrativo y de los recursos humanos
- ✓ los procedimientos de Marrero Fornaris (2002), CETSS (1985) y Flores Larrea (1996) se consideran los más integrados, en cuanto a considerar los preceptos de los enfoques teóricos sobre la capacitación de los cuadros y reservas.

De manera similar, en el anexo no 6 se realiza un análisis de las principales etapas o fases (pasos) que integran cada uno de los procedimientos consultados y se derivan las consideraciones siguientes:

- ✓ en el 100.0% de los procedimientos se incluye una etapa dedicada a la evaluación (control)
- ✓ en el 88.8 % se incluye una etapa (fase) dedicada al diagnóstico de las necesidades
- ✓ en el 77.7% se contempla una fase dedicada a la ejecución de la capacitación
- ✓ en el 55.5% se considera una etapa dedicada a la planificación-organización del proceso de capacitación
- ✓ en el 44.4% de los procedimientos considera que los mismos deben portar los objetivos y los programas

- ✓ en el 11,1% de los procedimientos considera que debe incluirse los aspectos relacionados con el cumplimiento de premisas y los métodos
- ✓ el 66.7 de los procedimientos considera que la etapa del diagnóstico de las necesidades constituye la primera etapa en el procedimiento
- ✓ En su composición cada procedimiento está estructurado como promedio de 4 ó 5 elementos o pasos.
- ✓ Los procedimientos que más etapas contienen están más dirigidos a los recursos humanos y en menor escala a los directivos.
- ✓ El promedio de etapas o pasos coincide entre los autores nacionales e internacionales
- ✓ El 67% reconoce que el procedimiento debe iniciar por la etapa de diagnóstico de las necesidades
- ✓ El 33% reconoce que el procedimiento debe tener como segunda etapa la planificación o organización
- ✓ El 44 % considera que la tercera etapa corresponde a la ejecución
- ✓ El 67 % coincide con el criterio de que la evaluación o control debe ser la cuarta etapa del procedimiento.

La autora de la investigación considera que a partir del análisis realizado de los procedimientos consultados se aprecia, en cuanto a los componentes que deben integrar a este para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas que no existen criterios generalizados, verificados y definidos. Además que no debe faltar en su concepción una fase o etapa dedicada a la evaluación o control.

1.4 Principales efectos del problema en el objeto de estudio práctico seleccionado

Con la creación de los CAM (1994) se comenzó un proceso o acciones encargado de la capacitación de los cuadros y reservas, para cuya atención se conformó un departamento/dispositivo que auxilia a la dirección del CAM en la coordinación, ejecución y control de las acciones de capacitación.

Este dispositivo encargado de materializar los intereses del organismo superior y muy especialmente de la Comisión Nacional de Cuadros en materia de capacitación, ha tenido una significativa incidencia para la materialización de las estrategias nacionales de preparación y superación de cuadros y sus reservas, aprobado en 1996, 2000 y 2004.

Entre los logros alcanzados por este proceso en el sistema de dirección y gestión del CAM, en los últimos años se pueden señalar:

- los CAM han contado con una estrategia para la preparación y superación de sus cuadros y reservas aprobada y puesta en práctica por esta instancia
- se han logrado desde el 2000 cumplimientos superiores de las acciones de capacitación y se muestra una tendencia ascendente.

A pesar de los logros alcanzados se evidencian un grupo de insuficiencias detectadas a través de una entrevista realizada a cuadros y reservas (anexo 7 y 8), las que repercuten en los resultados de la gestión del CAM (Mayarí) como objeto de estudio práctico del presente trabajo

1. insuficiente cumplimiento de los objetivos del CAM
2. se carece de un diagnóstico que revele las incidencias o efectos de la preparación integral de los cuadros en el desempeño individual y organizacional
3. bajo dominio por parte de los directivos de la estrategia y objetivos de la organización

4. existen dificultades al desarrollar las acciones de capacitación debido fundamentalmente a la ausencia de los directivos a los cursos limitando su desarrollo y culminación
5. en el sistema de evaluación de los cuadros no existe ningún indicador que evalúe el proceso de capacitación
6. existe una estrategia de capacitación general del CAM, pero no posee acciones individualizadas
7. las tareas que se emanan de las direcciones provinciales y las propias que surgen en los organismos poseen un nivel de prioridad superior a la capacitación
8. insuficiente integración de los organismos al cumplimiento de los objetivos del CAM
9. no existe un dispositivo municipal que accione de manera armónica y estable
10. insuficiente desempeño de los cuadros y reservas en el CAM
11. bajo cumplimiento del presupuesto de la organización
12. carencia de un procedimiento general, ajustado a las características del CAM.

Mediante la utilización de los preceptos del método de realidad actual y una dinámica de grupo con especialistas y directivos del CAM Mayarí se conformó la interrelación de la problemática, los efectos intermedios y el problema raíz, adoptando la forma siguiente:

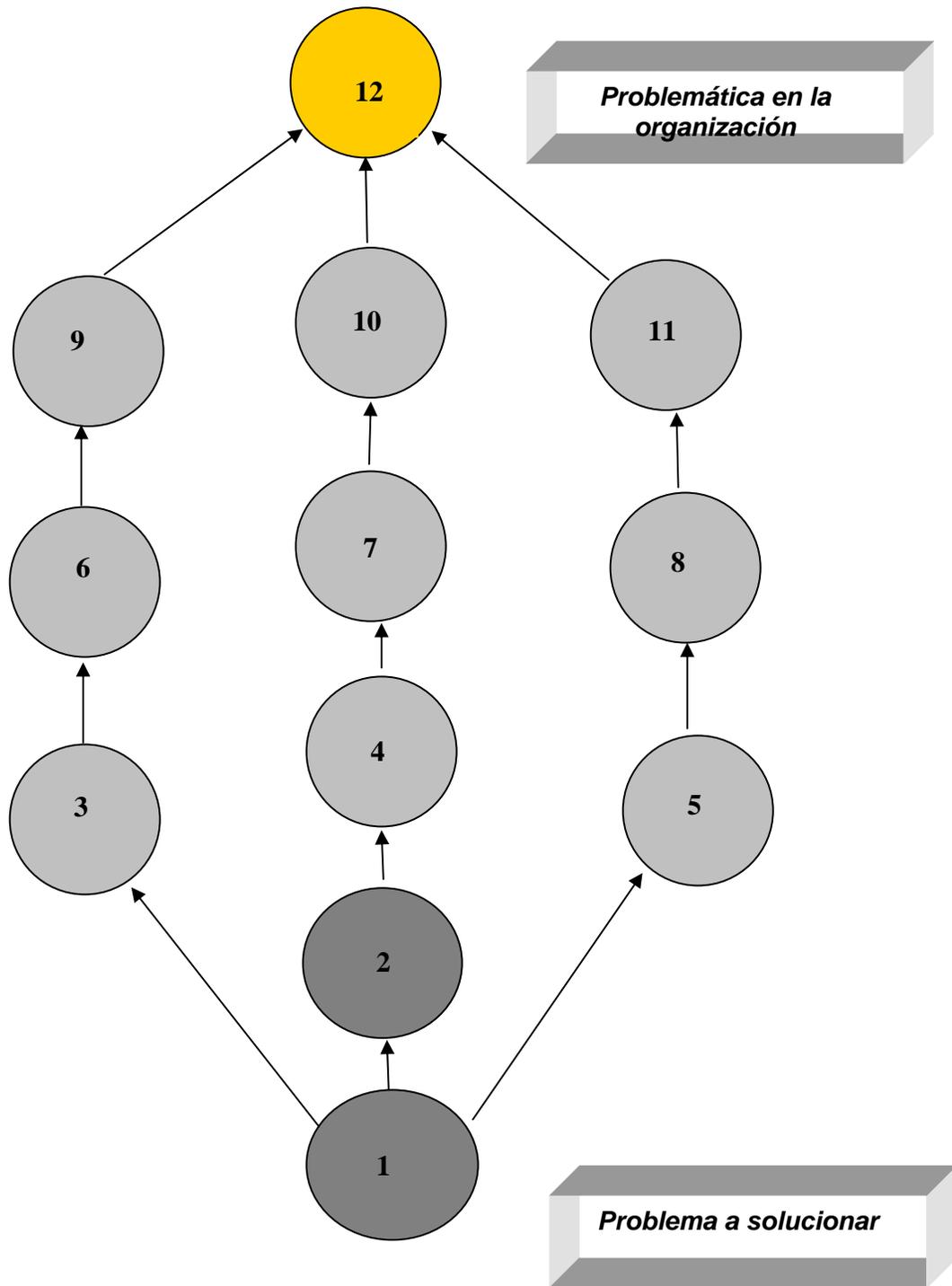


Figura 1.3 Árbol de realidad actual

1.5 Conclusiones parciales

- ✓ Relacionados con la capacitación son empleados en la literatura y práctica organizacional múltiples definiciones con diferentes contenidos. A los efectos de esta investigación se decide utilizar la definición formulada en el decreto Ley No. 196 (modificado el 6 de Septiembre del 2007) del Consejo de Estado que relaciona el sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y en su artículo 32 , en el que se destaca, la capacitación como: un proceso, incluye los aspectos contemplados en los términos preparación y superación, denominaciones de uso sistematizado en la práctica del país, enmarca la necesidad de disponer de un diseño e implementación de dicho proceso en las organizaciones, la inclusión de varios tipos de recursos para la concepción y materialización del mismo en las organizaciones y la necesaria cultura que debe adquirir el directivo cubano para considerarlo una herramienta básica en su desempeño y resultados individuales y organizacionales.
- ✓ La presencia de diferentes enfoques, sistemas, metodologías y procedimientos para abordar la forma de cómo concebir y ejecutar el proceso de capacitación de los cuadros y reservas evidencia la complejidad e importancia que al mismo se le concede en lo teórico y la práctica organizacional.
- ✓ Por los principales efectos indeseables que provoca en la organización el problema científico identificado, se pudiera inferir sobre en qué fundamentos se sustenta el que predominantemente se emplea y las limitaciones o insuficiencias teóricas que presenta. El problema científico se corroboró en este capítulo, a través de la demostración de los efectos indeseables en la organización y la no explicación íntegra de este fenómeno, por los diferentes enfoques que conforman el material teórico de esta problemática.

Capítulo II: Propuesta del procedimiento para la gestión del proceso de capacitación de los cuadros y reservas en los Consejos de Administración municipal (CAM). Reseña de su aplicación en el CAM Mayari, provincia Holguín

Con la finalidad de solucionar el problema científico planteado en esta investigación y sobre la base de las conclusiones parciales resultantes de la construcción del marco teórico-práctico referencial, se expone en este capítulo una aproximación al modelo teórico que sustenta el proceso de capacitación de los cuadros y reservas en la organización y la concreción de dicho modelo a través de la propuesta de un procedimiento general diseñado bajo un pensamiento sistémico y teniendo en cuenta como punto de partida la situación actual, la estrategia y objetivos del CAM, contribuyendo a perfeccionar el proceso de capacitación de los cuadros y reservas.

2.1 Modelación teórica del proceso de capacitación de los cuadros y reservas en las organizaciones

En el modelo teórico (figura 2.1) se sintetizan los principales elementos, relaciones y resultados que caracterizan el proceso de capacitación de los cuadros y reservas en los CAM y que sirven de fundamento para la configuración de un procedimiento general y otros derivados o complementarios del primero para la gestión integrada del mismo.

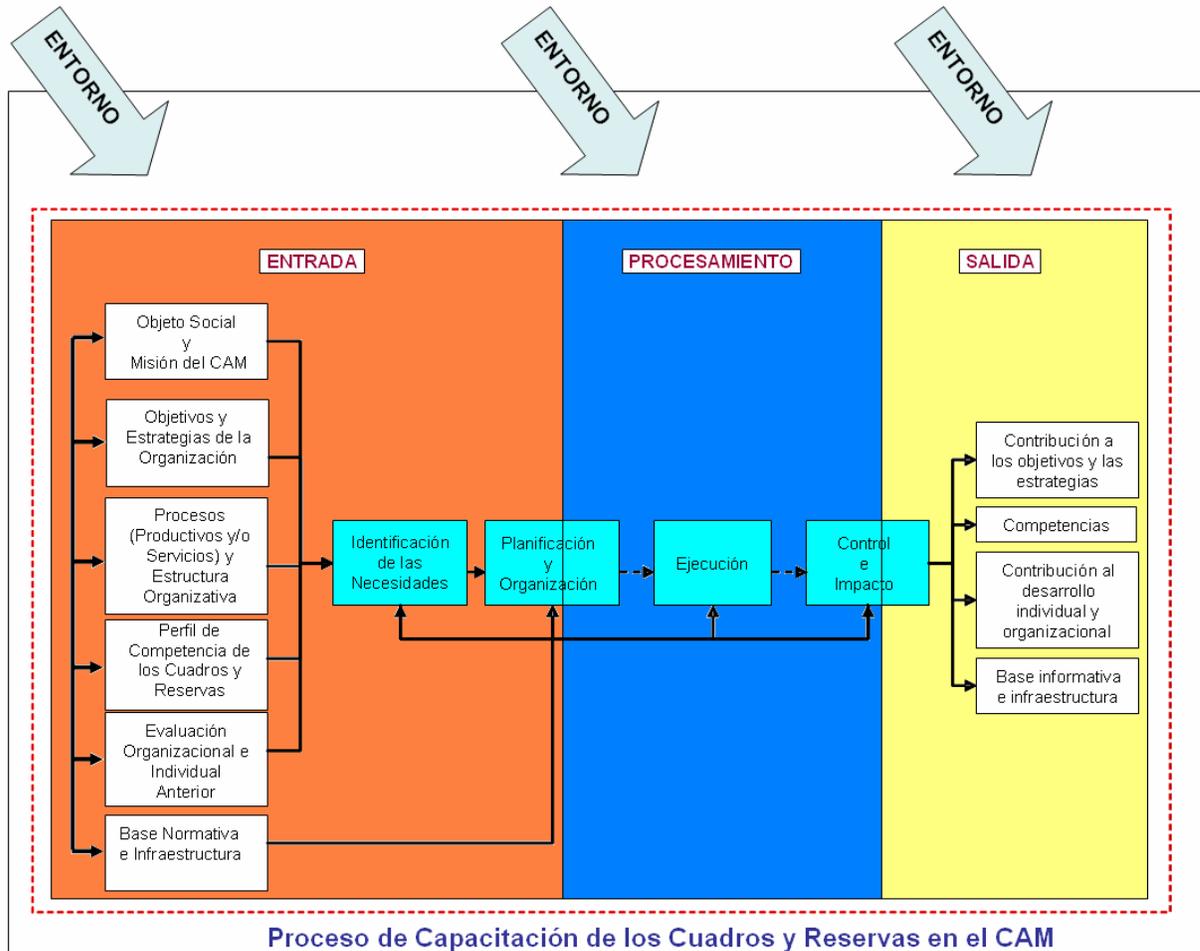


Figura 2.1 Representación del modelo propuesto para la gestión del proceso de capacitación de los cuadros y reservas en el sistema de Dirección y Gestión del CAM

La figura 2.1, ilustra la influencia del entorno sobre el sistema organizacional, cuyo efecto, consecuencia o respuesta se manifiesta en los objetivos y estrategia de la entidad para el momento y al mismo tiempo se convierte, en gran medida, en el entorno particular de los procesos y subsistemas que lo integran constituyendo fundamentos para la concepción y funcionamiento de este tipo de sistema los preceptos de: la teoría

de sistema, teoría de la organización y dirección y teorías sociopolíticas y económicas sociales y enfoque estratégico.

Al mismo tiempo, que el proceso de capacitación de los cuadros y reservas debe tributar al sistema de dirección y gestión de la organización (CAM), y sustenta su accionar en los enfoques o preceptos formulados por los enfoques de recursos humanos, y educativo y de enseñanza aprendizaje, así como los lineamientos e indicaciones de la política del Estado sobre la capacitación de los cuadros y reservas.

El proceso de capacitación, de acuerdo con el modelo, ilustra tres momentos; un momento inicial o de **entrada** al proceso, compuesto por: misión, visión, objetivos y estrategia de la organización, procesos (productivos y/o de servicio) , diseño organizacional, perfil de competencia, evaluación organizacional e individual anterior y la base normativa e infraestructura, un segundo momento del proceso es el **procesamiento** (fase en la que se producen las transformaciones en el proceso de capacitación), donde se delimitan cuatro etapas: identificación de las necesidades, planificación y organización, ejecución y control e impacto, que conforman una especie de ciclo de la fase y un último elemento del proceso las **salidas** caracterizado por: contribución a los objetivos y estrategias de la organización, competencias, contribución al desarrollo individual y organizacional y la base normativa e infraestructura.

Los momentos señalados (entrada, procesamiento y salida), coincide con lo subrayado en la literatura especializada con sus respectivas interrogantes; las cuales no pueden faltar y que ubican el procedimiento en tiempo y espacio, los mismos son:

- **Antes** ¿Para qué se necesita la capacitación?
- **Durante** ¿Cómo se realizará?, es decir las transformaciones presentes en el proceso de capacitación
- **Después** ¿Resultados – Impacto luego de la aplicación del mismo?.

Este modelo sintetizado pretende proporcionar una visión o explicación para contribuir de forma significativa al cumplimiento de la misión y las líneas de desarrollo de la organización y dotar a la misma de cuadros y reservas preparados integralmente y con sólidas convicciones política- ideológica hacia la defensa de la obra de la Revolución y constituir una manera de alcanzar el perfeccionamiento del proceso de la capacitación de cuadros y reservas del CAM.

En correspondencia con los fundamentos en los que se sustenta el sistema organizacional y el proceso de capacitación de los cuadros y reservas, como se describió anteriormente, se ha diseñado un procedimiento, que en la práctica de las organizaciones (CAM) pretende convertirse en la forma concreta de realización y desarrollo del proceso de capacitación de los cuadros y reservas, por intermedio de las etapas y actividades que lo integran y a las que se han incorporado un conjunto de técnicas y herramientas para hacer viable su empleo y los resultados a alcanzar.

2.2 Procedimiento general

Los siguientes **principios**, sirven de base para la inclusión de los elementos operativos que caracterizan al mismo:

- ✓ concebir las necesidades de capacitación como elemento básico, amplio e integrado en el proceso
- ✓ adecuación funcional y estructural a la organización: La capacitación es asumida como un proceso enfocado a sus clientes, considerados éstos como los que reciben sus beneficios: los cuadros y reservas como cliente interno y las organizaciones como clientes externos
- ✓ flexibilidad o adaptabilidad: Dada por la posibilidad de valorar su aplicación en otras organizaciones con características similares a las objeto de investigación, realizando las adecuaciones correspondientes

- ✓ consistencia lógica internas de sus elementos: Acorde a la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio
- ✓ orientación a la medición y a los resultados.

Es necesario además, señalar los requisitos (premisas o condiciones) que deben existir en las organizaciones para la puesta en práctica del procedimiento, en función de alcanzar los objetivos previstos, como resultado se delimita una etapa inicial denominada:

Premisas o condiciones en la organización para aplicar el procedimiento

Objetivo: Verificar el cumplimiento de las premisas o condiciones necesarias para la aplicación del procedimiento.

Las premisas para la aplicación son las siguientes:

Disposición de los directivos a todos los niveles, en primer lugar de la alta dirección, a concebir la capacitación de los cuadros y reservas como una variable estratégica esencial para el logro del cumplimiento de las estrategias y objetivos organizacionales.

1. Mantener activado el dispositivo de trabajo para la gestión de la capacitación, debido a que este proceso no compete solo al especialista de cuadro del CAM, también tienen una participación la Sede Universitaria, la Escuela Municipal del PCC y Educación
2. Existencia de la estrategia y objetivos del CAM para el período, así como la estrategia de capacitación de los cuadros y reservas derivada de la primera.

Para la realización de esta etapa se sugiere:

- capacitación y familiarización de los principales directivos de la organización con las particularidades del procedimiento

- entrevistas
- desarrollo de dinámicas de grupos con los directivos.

El incumplimiento de estas premisas implica la adopción de las medidas correspondientes para lograr que sean cumplidas y pasar a la siguiente etapa.

Sí la situación de las premisas o condiciones en la organización presenta una situación satisfactoria, entonces se pudiera definir o delimitar:

- alcance de los cuadros a estudiar, determinar con los responsables del CAM el número de cuadros y reservas que se tendrán en cuenta en las acciones del proceso de capacitación
- conformar un cronograma o plan de actividades a desarrollar en correspondencia con las características del procedimiento
- la gestión del propio proceso de aplicación del procedimiento.

Objetivo general y específicos del procedimiento propuesto

Objetivo general: disponer de una herramienta integral para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas del CAM, cuya utilización contribuya a la solución de varios de los problemas que actualmente se manifiestan y con ello posibilitar el cumplimiento de la estrategia y objetivos de la organización.

Objetivos específicos:

1. diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación de los cuadros y reservas en los CAMs
2. planificar las acciones de capacitación a partir de; los resultados evidenciado en el diagnóstico y la estrategia del CAM, así como establecer las condiciones organizativas para su materialización
3. formular las principales acciones para la puesta en práctica del plan de capacitación para los cuadros y reservas y su adecuada implementación

4. evaluar los resultados del proceso de capacitación de las organizaciones.

Composición o estructuración del procedimiento propuesto

El procedimiento general, representado en la figura 2.2, abarca las etapas siguientes:

1. Diagnóstico del proceso de capacitación de los cuadros y reservas

Situación que presenta el proceso de capacitación de los cuadros y reservas en:

- ✓ las salidas del proceso (el después de la capacitación)
- ✓ el procesamiento de la capacitación (el durante la capacitación)
- ✓ las entradas al proceso (el antes de la capacitación)

2. Planificación y organización de las mejoras del proceso de capacitación en:

- ✓ las entradas al proceso (el antes de la capacitación)
- ✓ el procesamiento de la capacitación (el durante la capacitación)
- ✓ las salidas del proceso (el después de la capacitación)

3. Ejecución de las acciones de capacitación

- ✓ las entradas al proceso (el antes de la capacitación)
- ✓ el procesamiento de la capacitación (el durante la capacitación)
- ✓ las salidas del proceso (el después de la capacitación)

4. Control e impacto de la capacitación de los cuadros y reservas

- ✓ las entradas al proceso (el antes de la capacitación)
- ✓ el procesamiento de la capacitación (el durante la capacitación)
- ✓ las salidas del proceso (el después de la capacitación)

Proceso de la capacitación de los cuadros y reservas en el S.D.G del CAM

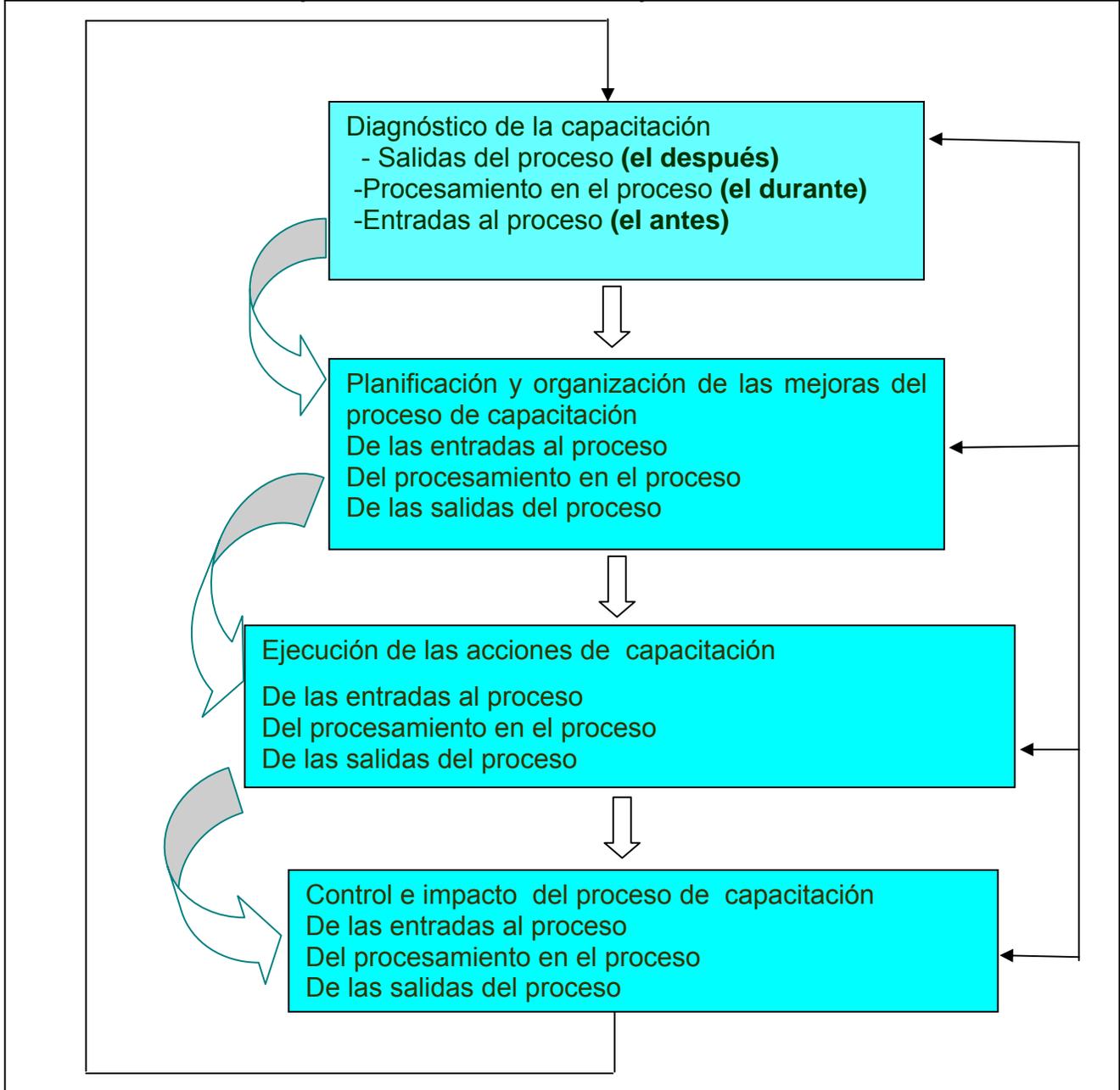


Figura 2.2: Procedimiento general para la gestión de la capacitación en los CAMs.

Fuente: Elaboración propia.

Etapas 1 Diagnóstico del proceso de capacitación de los cuadros y reservas

Objetivo: Valorar un grupo de parámetros e indicadores que caracterizan los elementos o actividades que deben ser ejecutados durante el proceso de capacitación de los cuadros y reservas.

En la realización del diagnóstico se considera pertinente delimitar tres momentos:

1. las salidas del proceso de capacitación de los cuadros y reservas y su contribución al sistema general (el después de)
2. el procesamiento de la capacitación de cuadros y reservas (el durante)
3. las entradas al proceso de la capacitación de cuadros y reservas. (el antes de).

En esta etapa se sugiere la utilización de las herramientas siguientes.

- análisis documental (informe del cumplimiento de los objetivos de la organización, de la estrategia y del plan de preparación y superación de los cuadros y reservas)
- determinación de necesidades de aprendizaje (DNA)
- evaluación de los cuadros y reservas
- dinámica con el consejo de dirección de la entidad.

La inclusión de procedimientos y herramientas ajustadas a las características y particularidades de cada una de las etapas del proceso o sistema.

Diagnóstico de las salidas del proceso de capacitación de los cuadros y reservas:

En este momento el diagnóstico deberá evidenciar:

- Cumplimiento de los objetivos de la organización (CAM) y contribución del proceso de capacitación de los cuadros y reservas a dicho cumplimiento

$$ECOT = \frac{TOC}{TO}$$

Donde:

ECOT: estado de cumplimiento de los objetivos de la organización

TOC: total de objetivos cumplidos

TO: total de objetivos planificados

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Insuficiente **(I)**: menos del 85%

Aceptable **(A)**: del 86% al 94%

Excelente **(E)**: del 95% al 100%

- que se obtenga mayor competencia, conocimientos y habilidades por parte de los cuadros y sus reservas
- excelente satisfacción de los clientes, después de recibir los servicios por parte de los cuadros y reservas del CAM
- mejor clima socio – político tanto a nivel de colectivo como de organización
- preparación integral de los cuadros y reservas

PIC = CP/TC

PIC: preparación integral de los cuadros

CP: cantidad de cuadros que han alcanzado evaluación de satisfactorio en el 85% o más de las acciones de capacitación recibidas de acuerdo con el plan

TC: total de cuadros

b) PIR=RP/TR

PIR: preparación integral a reservas

RP: cantidad de reservas que han alcanzado evaluación de satisfactorio en el 85% o más de las acciones de capacitación recibidas de acuerdo con el plan

TR: total de reservas

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Insuficiente **(I)**: menos del 85%

Aceptable **(A)**: del 86% al 94%

Excelente **(E)**: del 95% al 100%, o más

Para la realización de esta parte del diagnóstico se sugiere el empleo de las técnicas y herramientas siguientes (anexo 9):

- análisis documental (Estrategia de la organización, informes emitido al CAP, resúmenes de acciones de capacitación desarrolladas) y familiarización de los principales directivos de la organización con las particularidades del procedimiento
- desarrollo de dinámicas de grupos con los directivos.

Análisis del procesamiento de la capacitación de los cuadros y reservas:

En este momento el diagnóstico deberá evidenciar el estado de las etapas que integran esta fase del proceso:

I: Identificación de las necesidades de capacitación

II: Planificación y organización de la capacitación

III: Ejecución de la capacitación

IV: Control y evaluación de la capacitación.

I: En la Identificación de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas

- a) identificación de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas en la organización y el procedimiento utilizado para su identificación y selección
- b) inserción de nuevos enfoques de capacitación que propicien un desempeño superior en las condiciones de la organización, tanto en lo individual como en lo organizacional y pueden evidenciar carencias en las habilidades y competencias de los cuadros y reservas (enfoque de competencia)
- c) análisis, clasificación y estructuración de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas en:
 - ✓ individuales
 - ✓ grupales/unidades organizativas
 - ✓ organizacionales
- d) elaboración del cuadro resumen integrador de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas a nivel organizacional (CAM).

II: En la planificación y organización de la capacitación de los cuadros y reservas

Evaluar en la entidad el estado de los aspectos siguientes:

- a) formulación de la estrategia de capacitación para los cuadros y reservas, que permita priorizar acciones (componentes de capacitación), para decidir cómo y cuándo alcanzar los objetivos o metas formuladas
- b) disponer de los objetivos de las acciones de capacitación de los cuadros y reservas a largo y corto plazo en correspondencia con los resultados de la fase anterior (Identificación de las necesidades de capacitación)
- c) establecimiento de las principales formas organizativas (modos de formación) que deben ser desarrollada como parte del proceso de capacitación de los cuadros y reservas y contribución al sistema organizacional
- d) delimitación de los principales cuadros y reservas implicados en las acciones de capacitación del año y del período planificado
- e) precisar los principales ejecutantes y responsables de las formas organizativas de capacitación establecidas en el plan
- f) existencia de políticas o regularidades de trabajo relacionados con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes sobre la capacitación de los cuadros y reservas
- g) selección y preparación de los recursos internos (infraestructura y presupuesto) para desarrollar acciones de capacitación (entrenadores, profesores acreditados) perteneciente a la organización
- h) establecimiento de las relaciones con agentes externos para desarrollar posibles acciones de capacitación en la organización (SUM, ANEC, Escuela Municipal del PCC, representantes de OACE)
- i) delimitación de los flujos informativos para garantizar la estabilidad y vida del proceso de capacitación de los cuadros y reservas.(talleres, intercambio con los cuadros y reservas y el dispositivo)
- j) precisión de la autoridad formal (deberes y derechos) de los dispositivos para la capacitación de los cuadros y reservas

- k) establecimiento de los mecanismos de coordinación para lograr la integración de funciones y tareas en la organización, tanto en lo vertical como en lo horizontal.

III: En la ejecución de las mejoras de la capacitación de los cuadros y reservas

En esta parte, el diagnóstico deberá mostrar en la organización:

- a) conocimiento, concientización y decisión de los máximos directivos de la entidad, para llevar a la práctica las acciones del plan de capacitación de los cuadros y reservas (aprobación formal por la máxima dirección de la organización)
- b) comunicación de la estrategia y planes de capacitación a todos los implicados o ejecutores
- c) liderazgo en la conducción y materialización de la estrategia y planes de capacitación por los directivos y el dispositivo de cuadros
- d) gestión de la estrategia y plan de capacitación de los cuadros y reservas (reuniones conjuntas, trabajo conjunto del grupo municipal de capacitación)
- e) desarrollo de encuentros o talleres para abordar problemas de la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas y revelar experiencias positivas
- f) actualizar y corregir el plan de capacitación de los cuadros y reservas en situaciones de contingencias
- g) superar las diferencias y discrepancias que se puedan presentar durante la ejecución de las acciones de capacitación de los cuadros y reservas.

IV: En el control e impacto de la capacitación de los cuadros y reservas

En esta parte, el diagnóstico deberá mostrar en la organización (CAM):

- a) obtención de los resultados esperados por el proceso de capacitación
- b) existencia de indicadores a lograr en correspondencia con los objetivos
- c) medición de los resultados en base a los indicadores establecidos (parciales, anuales)
- d) adopción de medidas correctivas cuando los resultados de las mediciones lo estimaron imprescindible

e) evaluación del impacto de las acciones de capacitación realizadas en los cuadros y su contribución a la organización

f) premiar y estimular los mejores resultados y disciplinar en caso necesario.

Debe destacarse que esta etapa no se ejecuta únicamente al concluir el ciclo de capacitación, debido a que la evaluación es sistemática, de ahí la retroalimentación en diferentes etapas y fases del proceso que permite la corrección de desviaciones.

Para la realización de esta parte del diagnóstico se sugiere el empleo de las técnicas y herramientas siguientes:

- revisión de documentos, esencialmente el plan de capacitación, las técnicas de determinación de necesidades de capacitación utilizadas, el control de cumplimiento del plan de capacitación, las evaluaciones de cuadros y otras
- entrevistas
- encuestas: cuestionario de capacitación realizado a cuadro y reservas.

Diagnóstico de las entradas al proceso de capacitación de los cuadros y reservas

- *Información necesaria:* Se definen los resultados de la última evaluación de los cuadros y reservas, si existe alguna tarea emergente que se encuentre en fase de ejecución, dentro de esta información trascienden como documentos imprescindibles la Estrategia Maestra sobre preparación y superación de Cuadros y Reservas y las distintas estrategias territoriales para este fin
- *Regulaciones estatales sobre el trabajo con los cuadros y la reserva:* Se establece el cumplimiento estricto de la Estrategia Maestra en cuanto a superación profesional se refiere. La misma establece 4 grandes grupos de análisis: **defensa, dirección, economía, y técnico-profesional**; siendo un requisito indispensable el despacho anual de su cumplimiento
- *Recursos materiales y financieros disponibles:* La imposibilidad de contar con una infraestructura tecnológica sólida, afecta en gran medida el proceso de superación profesional, especialmente la tercera etapa (*Ejecución de la*

capacitación). Sobre esta entrada la influencia de esta o cualquier otra propuesta de perfeccionamiento es extremadamente escasa; pues existe una marcada dependencia de factores económicos más que conceptuales

- *Restricciones gubernamentales establecidas*: La existencia de esta entrada supone determinadas regulaciones o prohibiciones respecto al manejo de la capacitación de cuadros y reservas. Dichas regulaciones tienen una marcada influencia en el caso de la Defensa y el renglón Político-ideológico; dada la estrecha relación entre los objetos sociales de la mayoría de estas organizaciones y las bases de distribución socialistas

Además se sugiere:

- evaluación sistemática del comportamiento de los cuadros y reservas
- revisión anual de las evaluaciones anuales de los cuadros y reservas exaltando los aspectos positivos y negativos, para obtener una mejor acción de capacitación y evaluar los resultados de manera independiente con cada uno
- realizar una evaluación económica que permita definir el presupuesto necesario para la obtención de recursos destinados a la capacitación de los cuadros y las reservas del CAM
- realizar una valoración del potencial

Composición: Definir cantidad de cuadros y reservas

nivel educacional: este presenta relación con el posible resultado teniendo en cuenta el nivel de aceptación de las acciones de capacitación

Se puede determinar mediante el indicador de cuadros y reservas por nivel ocupacional (TCNE y TRNE)

$$TCNE = TCNE / TC * 100$$

$$TRNE = TRNE / TR * 100$$

Donde:

TCNE: total de cuadros por cada nivel educacional, se definen 4 niveles, Nivel Medio (NM), Nivel Medio Superior (NMS), Técnico Medio, Nivel Superior (NS)

TCNE: total de cuadros por cada nivel educacional, se definen 4 niveles, Nivel Medio (NM), Nivel Medio Superior (NMS), Técnico Medio, Nivel Superior (NS)

TRNE: total de reservas por cada nivel educacional, se definen 4 niveles, Nivel Medio (NM), Nivel Medio Superior (NMS), Técnico Medio, Nivel Superior (NS)

TC: total de cuadros

TR: total de reservas

Para la realización de esta parte del diagnóstico se sugiere el empleo de las técnicas y herramientas siguientes:

Herramientas utilizadas: Dinámica de grupo, tormenta de ideas, análisis documental (Informes emitidos, balance económico, evaluación de cuadros.)

Etapa 2 Planificación y organización de las mejoras de la capacitación

Objetivo: Planear las principales acciones y establecer los requerimientos organizativos que pueden conllevar a la solución de los problemas identificados en la etapa precedente (diagnóstico) y al mejoramiento íntegro del proceso de capacitación de los cuadros y reservas.

Para ello, en el procedimiento se establece:

Planificación y organización de las mejoras en las entradas (el antes) del proceso de capacitación de los cuadros y reservas

Objetivo: Formular objetivos, acciones y requerimientos organizativos que posibiliten la solución de los problemas identificados en esta fase del procesamiento de capacitación durante el diagnóstico y el logro de las metas que se plantean en el propio proceso, para contribuir al mejoramiento del sistema organizacional.

Aspectos a tomar en consideración: insuficiencias detectadas en esta etapa del diagnóstico realizado, metas (objetivos) que se propone alcanzar en esta etapa en el procesamiento de la capacitación de los cuadros y reservas, formulación de las mejoras (en forma de acciones), establecimiento de condiciones organizativas necesarias para alcanzar lo planeado.

Técnicas y herramientas a utilizar:

- Revisión documental
- Dinámica de grupo y el dispositivo de la entidad

Planificación y organización de las mejoras en el procesamiento (el durante) el proceso de capacitación de los cuadros y reservas

Objetivo: Formular objetivos, acciones y requerimientos organizativos que posibiliten la solución de los problemas identificados en esta fase del proceso de capacitación durante el diagnóstico y el logro de las metas que se plantean el propio proceso, para contribuir al mejoramiento del sistema organizacional.

Aspectos a tomar en consideración:

- insuficiencias detectadas en esta etapa del diagnóstico, (identificación de necesidades de capacitación), metas (objetivos) que se propone alcanzar esta etapa en el proceso de capacitación de los cuadros y reservas, formulación de los programas (en forma de mejoras), Establecimiento de condiciones organizativas necesarias para alcanzar lo planeado.

Técnicas y herramientas a utilizar:

- revisión documental
- dinámica de grupo y el dispositivo de la entidad
- técnicas de consenso.

Planificación y organización de las mejoras en las salidas (el después) del proceso de capacitación de los cuadros y reservas

Objetivo: Formular objetivos, acciones y requerimientos organizativos que posibiliten la solución de los problemas identificados en esta fase del proceso de capacitación durante el diagnóstico y el logro de las metas que se plantean el propio proceso, para contribuir al mejoramiento del sistema organizacional.

Aspectos a tomar en consideración:

- insuficiencias detectadas en esta etapa del diagnóstico, metas (objetivos) que se propone alcanzar esta etapa en el proceso de capacitación de los cuadros y

reservas, formulación de las acciones (en forma de mejoras), Establecimiento de condiciones organizativas necesarias para alcanzar lo planeado.

Técnicas y herramientas a utilizar:

- revisión documental
- dinámica de grupo (expertos) y el dispositivo de la entidad
- técnicas de consenso.

Etapá 3 Ejecución y evaluación de las mejoras en el proceso de capacitación de los cuadros y reservas.

Objetivo: Poner en práctica las variables de la implementación que garanticen el cumplimiento de las acciones planeadas y con ello la solución de los problemas identificados y el logro de los objetivos formulados por el proceso de capacitación de los cuadros y reservas y de cada una de las fases que lo integran.

Para ello, el procedimiento establece:

Implementación de las mejoras en las entradas, el procesamiento y las salidas del proceso de capacitación de los cuadros y reservas.

Objetivo: Poner en práctica y ejecutar las variables y elementos que posibiliten la materialización de las acciones previstas en la etapa anterior en esta fase del proceso de capacitación y el logro de las metas que se plantean el propio proceso, para contribuir al mejoramiento del sistema organizacional.

Aspectos a tomar en consideración:

- insuficiencias detectadas en esta etapa durante la realización del diagnóstico
- conocimiento y decisión de los altos directivos de la organización de ejecutar el plan de mejora de cada una de las etapas y del proceso de capacitación de los cuadros y reservas
- conocimiento de todos los implicados de la implementación de las mejoras
- liderazgo en la conducción del plan de mejora del proceso de capacitación de los cuadros y reservas

- intercambio de experiencia en la ejecución del plan de mejora y generalización de los mejores resultados
- ejecución del presupuesto de la capacitación para aquellas mejoras que lo requieran (especialmente en la etapa de procesamiento, el durante)
- contribución de los factores políticos y sociales de la organización a la materialización del plan de mejora del proceso de capacitación.

Técnicas y herramientas a utilizar:

- elaboración de planes de contingencias
- revisión documental
- dinámica de grupo y el dispositivo de la entidad.

Etapa 4 Control e impacto de las mejoras al proceso de capacitación de los cuadros y reservas

Objetivo: Controlar y evaluar el curso que ha seguido el plan de acciones de mejoras de capacitación establecida; con el fin de verificar si se han alcanzando o no los resultados esperados.

A pesar de ser esta la cuarta etapa, no se debe de esperar llegar aquí para verificar que el trabajo que se está realizando va acorde a lo previsto; sino que se deberá de controlar en todo momento para evitar las desviaciones que puedan ocurrir en cualquiera de las etapas. Se tendrán en cuenta para su control y evaluación los tres momentos entrada, procesamiento y salida del sistema.

Para ello, el procedimiento establece:

Aspectos a tomar en consideración:

- insuficiencias detectadas en esta etapa en el diagnóstico realizado
- inclusión de indicadores tales como:
 - % de inclusión de las acciones de capacitación en las evaluaciones de los cuadros y reservas

- % de cumplimiento del plan de acciones de mejoras en las entradas del proceso.

Técnicas y herramientas a utilizar:

- revisión documental
- dinámica de grupo y el dispositivo de la entidad.

1. Índice de participación de cuadros y reservas en los cursos (IP)

Muestra la relación que se establece entre el número de cuadros y reservas graduados y los matriculados para pasar los distintos cursos.

$$IP = (CRG/CRM)*100$$

donde:

CRG: cuadros y reservas graduados

CRM: Cuadros y Reservas Matriculados

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Insuficiente **(I)**: Menos del 85%

Aceptable **(A)**: Del 86% al 94%

Excelente **(E)**: Del 95% al 100%, o más

2. Índice de Aprendizaje (IA)

Muestra la relación entre los graduados con notas satisfactorias, es decir 4 ó 5, y el total de graduados en los respectivos cursos

$$IA = (GNS/TG)*100$$

Donde:

GNS: Graduados con Notas Satisfactorias

TG: Total de Graduados

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Insuficiente **(I)**: Menos del 85%

Aceptable **(A)**: Del 86% al 94%

Excelente **(E)**: Del 95% al 100%, o más

3. Índice de reafirmación de los conocimientos obtenidos (IRCO)

Se aplicará una evaluación con los resultados de trabajo obtenidos en los objetivos luego de la capacitación

Este índice muestra la relación entre los objetivos evaluados de bien por contribución de la capacitación y el total de los objetivos

$$\text{IRCO} = (\text{OBC}/\text{TO}) * 100$$

Donde:

OBC: Objetivos evaluados de bien por contribución de la capacitación

TO: Total de objetivos

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Insuficiente **(I)**: menos del 85%

Aceptable **(A)**: del 86% al 94%

Excelente **(E)**: del 95% al 100%, o más.

Además de comprobar si fueron eliminadas las insuficiencias detectadas en el diagnóstico con las acciones proyectadas a través de un análisis comparativo entre la situación inicial y la final después de aplicado el procedimiento.

4. % de cumplimiento del plan de acciones de mejoras en las entradas del proceso

Técnicas y herramientas a utilizar:

- revisión documental
- dinámica de grupo y el dispositivo de la entidad
- dispositivo de la entidad.

Rasgos distintivos del procedimiento propuesto

- 1- En la concepción y forma de aplicación del procedimiento se incorporan los principales y más actualizados enfoques y herramientas metodológicas, que sustenta al mismo

- 2- Concepción del procedimiento sustentado en las etapas o momentos del proceso de capacitación (el antes, el durante y el después)
- 3- Realización del diagnóstico, como etapa del procedimiento siguiendo la lógica de investigación, de lo externo a lo interno y de lo sencillo a lo complejo.
- 4- Formulación de mejoras en sentido inverso, logrando un efecto en cadena
- 5- Inclusión de los requerimientos del diseño y el desarrollo organizacional (aplicación en una organización estructurada en forma divisional).

2.3 Reseña de la aplicación del procedimiento para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas en el CAM Mayarí de la provincia de Holguín

2.3.1 Caracterización del objeto y campo de la investigación.

El municipio de Mayarí tiene una extensión de 1310.6 km², donde el 50% corresponde a la zona montañosa. Está compuesto por 21 consejos populares con una población de 105028 habitantes. Cuenta con una fuerza de trabajo de 40 000 trabajadores y la tasa de desocupación es del 1,9 %.

La producción mercantil alcanzada, en el recién finalizado año, asciende a 344,7 millones de pesos, se incumple y decrece un 26,9 %. Los sectores que más inciden son: industrias, el agropecuario, y comercio, el salario medio ascendió a 381.0 pesos y en la esfera productiva 418.00. La economía mayaricera se sustenta en tres renglones fundamentales: producción de níquel, agropecuaria y la actividad extractiva y forestal.

El Consejo de la Administración municipal cuenta con un total de 11 cuadros y 20 reservas. Existen en el municipio 302 cuadros de subordinación local de los cuales el 100 % recibió al menos una acción de superación de acuerdo con los objetivos estratégicos programados. La plantilla de la reserva es de 767, está cubierta 712 para un 92,8 %.

El Consejo municipal posee 25 organismos de subordinación local (Empresa de Alimentos, Centro de Gestión Contable, Comercio y Gastronomía, Dirección de Comunales, Sectorial de Cultura, Dirección Municipal de la Vivienda, Dependencia Interna del Poder Popular, INDER, Empresa Constructora del Poder Popular, Economía y Planificación, Sectorial de Educación, Emisora de Radio, Farmacia y Optica, Dirección de Finanzas, Industrias Locales, Justicia Municipal, MICROSERVI, Planificación Física, Salud Pública Municipal, Servicios Técnicos y Personales, Dirección de Trabajo, Dirección de Transporte, Dirección de Supervisión, UMI, Trabajadores Sociales), los que atiende y controla, pero no capacita, en estas entidades existe un dispositivo para la gestión de capacitación o lo realiza las escuelas ramales de acuerdo con el sector de la economía a que pertenece. El objetivo de este órgano municipal es velar por la gestión integral de la actividad económica en el territorio, es el principal encargado de la regulación de un conjunto de organizaciones de trascendencia relevante en el marco financiero y comercial

2.3.2 Situación de las premisas o condiciones de la organización

Para evaluar el cumplimiento de estas premisas se realizó en primer lugar, un trabajo de involucramiento en el CAM, que incluyó la formación inicial y la familiarización con el procedimiento a utilizar para perfeccionar el sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y reservas.

Se logró la disposición de los cuadros y reservas a concebir la formación como una variable estratégica esencial. Esto se pudo evaluar a través de una entrevista realizada a los cuadros y reservas de la dirección municipal y a los 25 cuadros y primeras reservas de las entidades de subordinación local para determinar el nivel de conocimiento que estos poseen del desarrollo de las acciones de capacitación realizadas en las entidades a las que pertenecen, donde se pudo comprobar que el 85% de los compañeros entrevistados han participado en alguna acción de capacitación, el 98% conoce la frecuencia con que se realizan estas acciones

porque además de estar reflejado en el plan de trabajo, tradicionalmente se establecen días fijos con una frecuencia al mes, el 92% conoce que una adecuada capacitación le permitirá un mejor desempeño en su actividad laboral y a su vez favorecería a los resultados de la organización, el 89% se refiere a la aceptación de manera positiva de los cuadros y reservas, aunque señalan que a veces la no participación necesariamente no es por falta de interés sino por la dinámica de las actividades a desarrollar. (Anexo no:10).

Se reorganizó el dispositivo municipal a partir de experiencias adquiridas en el Taller Provincial del Capital Humano, este equipo de trabajo colaboró de manera armónica en la aplicación del procedimiento a partir de la conducción del especialista de cuadro del CAM.

Se verificó que estaba definida la estrategia y objetivos del CAM y las organizaciones de subordinación local, con ciertas limitaciones, por lo que se hicieron las correcciones correspondientes, relacionadas en lo fundamental con la precisión y cuantificación de los objetivos.

El cumplimiento de las premisas permitió el paso a la etapa siguiente del procedimiento general.

2.3.3: Resultado de la aplicación del procedimiento

Luego de la realización integral del diagnóstico de la capacitación dirigida a los directivos del CAM y las organizaciones de administración municipal, se arribaron a disímiles conclusiones que potenciaran en el futuro próximo la solución a los problemas identificados. Dichas conclusiones se analizan por etapas para su análisis representado en forma estructurado como sistema.

Diagnóstico del proceso de capacitación de los cuadros y reservas

En las salidas del proceso

Al realizar el análisis de la preparación de los cuadros se determinó que solo el 61 % de estos estaban preparados integralmente, es decir en los cuatros componentes y

el 54% de la reserva, lo que muestra que existe grandes insuficiencias en este indicador (anexo11)

De los 18 objetivos de trabajos definidos para el año se cumplieron 10, lo que representa 56%, los referidos a las en la actividades de viales, agropecuaria, inversiones, seguridad, protección y el níquel las acciones de capacitación influyen en menor medida debido a que su incumplimiento está relacionado con la no existencia de recursos materiales.

Los objetivos de las organizaciones de subordinación local se cumplen, pero no con los resultados que exigen los momentos actuales, por lo que se considera que la capacitación puede colaborar en la obtención de estos resultados a través de acciones que permitan aplicar una mejor organización del trabajo con la calidad requerida

En el procesamiento (el durante) del proceso de capacitación:

En el caso específico del procesamiento de la capacitación, integrado por cuatro fases fundamentales (Identificación de necesidades, planificación y organización, ejecución de la capacitación y seguimiento y evaluación) se enumeran las insuficiencias siguientes:

En la Identificación de las necesidades:

- aun la estrategia maestra no ha sido consolidada a través de diferentes disciplinas de forma creativa y ajustada a las condiciones y características de cada sector
- la estrategia de capacitación no siempre se desarrolla sobre la base de las necesidades objetivas (actuales y futuras), es decir no en todas las ocasiones se aplica el diagnóstico de necesidades de aprendizaje, a pesar que teóricamente se conoce que debe hacerse y el que existe no está ordenado a partir de los componentes de la estrategia maestra. Además cuando se aplica no se aprovecha la información que se obtiene a partir del análisis de los resultados

- no se tiene objetivamente delimitadas las necesidades de capacitación para los cuadros y reservas en correspondencia con las exigencias de la estrategia maestra municipal
- las acciones de capacitación no siempre están en correspondencia con las perspectivas de la organización, lo que limita el cumplimiento de sus principales objetivos en algunas entidades.

En la planificación y organización de la capacitación de cuadros y reservas:

- se conoce la misión y visión de la capacitación, pero no se materializa como está establecido
- existe una estrategia de capacitación general del Consejo municipal, pero no posee acciones individualizadas
- no existen otras modalidades de preparación de cuadros que no sean las de recibir una acción de capacitación una vez al mes (acciones prácticas)
- está definido el dispositivo para la atención a cuadros y reservas, pero la preparación de estos no ocurre de manera sistemática, ni está programada
- no se cuenta con todos los materiales necesarios para el desarrollo de las acciones de capacitación
- no existe un presupuesto asignado a la capacitación
- no existen indicadores específicos que permitan evaluar con precisión la correspondencia entre los objetivos y los resultados alcanzados, por lo que no es posible adoptar medidas correctivas (mejoramiento) al proceso.

En la ejecución de la capacitación de los cuadros y reservas:

- la preparación de los cuadros y reservas, se organiza a partir de la estrategia, se realizan reuniones de trabajo para evaluar el tema, pero sólo para su puesta en marcha y no así la realización de talleres que permitan enriquecer el trabajo y que sea perfeccionado constantemente en función de obtener resultados superiores

- actualmente se dificulta la ejecución de las acciones de capacitación debido principalmente a la ausencia de los directivos a las mismas lo que limita su preparación y desarrollo
- existe inestabilidad en cuanto a cantidad y miembros que integra la reserva en las entidades
- insuficiencia en la utilización de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones para la preparación y la superación de los cuadros y reservas
- las tareas que se emanan de las direcciones provinciales y las propias que surgen en los organismos poseen un nivel de prioridad superior a la capacitación, es decir aún cuando existe una planificación y la acción de formación está programada, si surge otra tarea esta es la que se delega y se incumple
- la capacitación se torna compleja por la dinámica de trabajo, se dificulta reunir a todos los directivos, no todos tienen la misma necesidad de aprendizaje
- existen dificultades en cuanto a la cohesión que se debe lograr entre los diferentes entes (escuela municipal del PCC, INDER, Educación, MES) que intervienen en el proceso de capacitación de los cuadros y reservas, no se ha logrado que funcione como un sistema armónico, actualmente cada cual acciona por su parte.

En el seguimiento y evaluación de la capacitación de los cuadros y reservas

- no está determinado un sistema de evaluación, solo existe un registro de asistencia como única constancia de la acción desarrollada.(anexo no 12)
- no existe un flujo informativo que permita la retroalimentación del proceso y de esa manera poder garantizar la estabilidad y vida de este.
- aunque se cumplen las principales tareas y actividades por parte del dispositivo para la atención a la capacitación de los cuadros y reservas del CAM, se considera que deben de precisarse más los diferentes actores que intervienen en la misma

- no se premian, ni estimulan los mejores resultados, existen algunos casos donde se han disciplinado, pero eso ha ocurrido cuando el nivel de indisciplina es intolerable
- ausencia de un procedimiento o herramientas para medir el impacto de la capacitación, lo que supone la existencia de deficiencias objetivas al final de cada ciclo
- las experiencias y propuesta de procedimientos para evaluar el impacto de las acciones de capacitación en los resultados del desempeño de la organización y del cuadro, son aun insuficientes, demandando un mayor por ciento (%) de generalización en las entidades
- no se alcanza un efectivo y sistemático funcionamiento del grupo municipal de capacitación
- se presentan carencia de adecuados sistemas de regulación, control y evaluación del cumplimiento de la Estrategia que permita medir el grado de contribución a la solución de los problemas y al impacto en las organizaciones.

En las entradas al proceso de capacitación en el Consejo de Administración de Mayarí

Las dificultades que se manifiestan en la entrada al sistema son:

- en el sistema de evaluación de los cuadros no existe un indicador que evalúe el proceso de la capacitación
- no se cuenta con documentos que reflejen los resultados de las acciones de capacitación realizadas
- se conocen las regulaciones estatales establecidas para el desarrollo de la gestión de capacitación por parte del dispositivo municipal y algunos cuadros de primer nivel, pero constituyen un peso poco representativo en comparación con el total de cuadros y reservas del municipio.

De forma general el diagnóstico revela la existencia de notables insuficiencias en cada una de las etapas que comprenden el proceso de capacitación de los cuadros y reservas en la organización.

Planificación y organización de las mejoras del proceso de capacitación de los cuadros y reservas

En correspondencia con el diagnóstico realizado y lo establecido con el procedimiento propuesto se ha planeado un conjunto de acciones para contribuir al logro de las mejoras del proceso de capacitación de los cuadros y reservas y por consiguiente de la entidad

Plan de acciones para una mejor contribución al sistema organizacional del CAM gestión de la capacitación de los cuadros y reservas.

No	Acciones a realizar	Participantes	Fecha cumplimiento	Responsable	Recursos necesarios
ANTES					
1	Evaluación del comportamiento de los cuadros y reservas	Jefe inmediato y el cuadro	Mensual	Jefe inmediato del cuadro	Controles de las actividades desarrolladas y resultado de las evaluaciones
2	Evaluación del potencial (nivel de escolaridad, antigüedad en el cargo)	Dispositivo responsable de la actividad de cuadros en el CAM	Semestral	Responsable de cuadro en el CAM	Expediente de cuadro actualizado
3	Ejecutar el DNA propuesto a cuadro y reserva	Dispositivo responsable de la actividad de cuadros en el CAM y cuadros y reservas	Anual	Responsable de cuadro en el CAM	DNA impreso

No	Acciones a realizar	Participantes	Fecha cumplimiento	Responsable	Recursos necesarios
4	Aplicar encuesta, entrevistas	Dispositivo responsable de la actividad de cuadros en el CAM y cuadros y reservas	Trimestral	Responsable de cuadro en el CAM	Instrumento impreso
5	Diferenciar los planes de capacitación por grupos de cuadros y reservas de acuerdo a las necesidades de aprendizaje que arroje el DNA propuesto	Dispositivo responsable de la actividad de cuadros en el CAM	Anual	Responsable de cuadro en el CAM	Resumen del DNA aplicado
6	Garantizar los recursos económicos, financieros y humanos preparados para desarrollar las acciones de capacitación	Dispositivo responsable de la actividad de cuadros en el CAM	Mensual	Responsable de cuadro en el CAM	Listado de cuadros y reservas, profesores por acción de capacitación
DURANTE					
7	Aplicar un PNI (positivo, negativo e interesante) al concluir cada acción de capacitación	Responsable de la actividad que se esté desarrollando y los cuadros y reservas	En cada acción desarrollada	Responsable de la actividad que se esté desarrollando	Papel
DESPUÉS					
8	Realizar un resumen de cada acción desarrollada y resaltar los principales sucesos	Responsable de la actividad que se esté desarrollando	En cada acción desarrollada	Responsable de la actividad que se esté desarrollando	Papel, resultado de cada acción de capacitación
9	Resaltar en la evaluación anual de cada cuadro los resultados obtenidos en las acciones de capacitación	Dispositivo responsable de la actividad de cuadros en el CAM	Anual	Responsable de cuadro en el CAM	Resumen de las acciones desarrolladas.

El procedimiento propuesto propició que se anexara el tema de la capacitación como un indicador más en la evaluación de los cuadros y que esta se valorara de manera trimestral, con el objetivo de conocer las principales deficiencias o limitaciones de los cuadros y reservas y accionar en esta dirección para mejorar o perfeccionar la evaluación final y a su vez le tributa al procedimiento propuesto debido a que también puede ser mejorado o perfeccionado con esta información.

La universalización de la enseñanza ha favorecido el nivel cultural de los cuadros y reservas, hoy el municipio cuenta con 298 cuadros y 685 reservas de nivel superior, para un 92 y 93 % respectivamente y el las que no han alcanzado ese nivel están en proceso de formación.

Las acciones de capacitación que se desarrollan en su mayoría se coordinan con las empresas y estas las asumen los recursos necesarios para su ejecución, por lo que la no asignación de un presupuesto definido específicamente para la actividad no ha sido limitación para que sea desarrollado con la calidad requerida.

Se garantizaron los locales con determinadas condiciones, así como los medios necesarios y la documentación para cada acción, con vistas a lograr el desarrollo adecuado del proceso.

Se definió el lugar, la frecuencia y el horario para cada acción de capacitación, respetando las indicaciones emanadas por cada organismo de dirección, se decidió utilizar la modalidad presencial atendiendo a las posibilidades reales y la infraestructura existente en las organizaciones.

Con la colaboración de la dirección del CAM y el compañero que atiende la actividad de cuadro se aplicó el DNA (anexo13) y con la utilización de las herramientas de Excel se pudo determinar las temáticas que no deberían dejarse de incluir en el plan de capacitación las cuales son: planificación y organización del tiempo de trabajo, técnicas del pensamiento creador, el cambio en las organizaciones, técnicas jurídicas y

perfeccionamiento empresarial, las que coinciden con los mayores por cientos obtenidos de los criterios de evaluación de mal o regular de los conocimientos que se poseen de la temática y de los que no habían pasado ni curso, ni postgrado de esa materia.

Con la aplicación de técnicas como el PNI (positivo, negativo e interesante) se ha logrado perfeccionar las acciones de capacitación propuestas y limar algunas deficiencias que aún se arrastraban en cuanto el nivel de aceptación y asistencia de los cuadros principalmente.

Se logró que los cuadros y reservas valoraran la importancia de asistir y aprovechar las diferentes actividades desarrolladas, lo que se evidencia al evaluar el índice de participación de los cuadros y las reservas que es considerado de aceptable porque alcanza un 91 % y 89,7% respectivamente, similar al índice de aprendizaje que alcanza un 93% y 91,6% .

2.4 Análisis comparativo de la efectividad del procedimiento aplicado

Después de aplicado el procedimiento propuesto se realizó un análisis comparativo de la situación inicial y la actual donde se pudo determinar que:

1. El cumplimiento de los objetivos del CAM, se encuentra similar al promedio provincial, que no es un valor para sentirse satisfechos, pero sí es superior al existente antes de la aplicación del procedimiento que era de un 55%
2. La contribución de la capacitación para la formación de dirigentes eficaces y líderes alcanza mejores resultados, pero estos deben ser superiores
3. La gestión de la capacitación de los cuadros y reservas es un proceso que está sujeto a cambios constantemente, pero se considera que actualmente existe una adecuada gestión
4. Ha cambiado la mentalidad de los cuadros y reservas en cuanto a la prioridad que se le ofrece a las acciones de capacitación, pero no todo lo que se aspira

5. Se han establecido relaciones de trabajo entre las entidades de subordinación local y el dispositivo municipal, pero se carece de un presupuesto destinado a la actividad
6. Existe una propuesta de procedimiento adaptada a las condiciones del CAM.

Los efectos y resultados alcanzados determinan que el árbol de realidad actual sobre el problema, incidencia y problemática experimente la transformación siguiente:

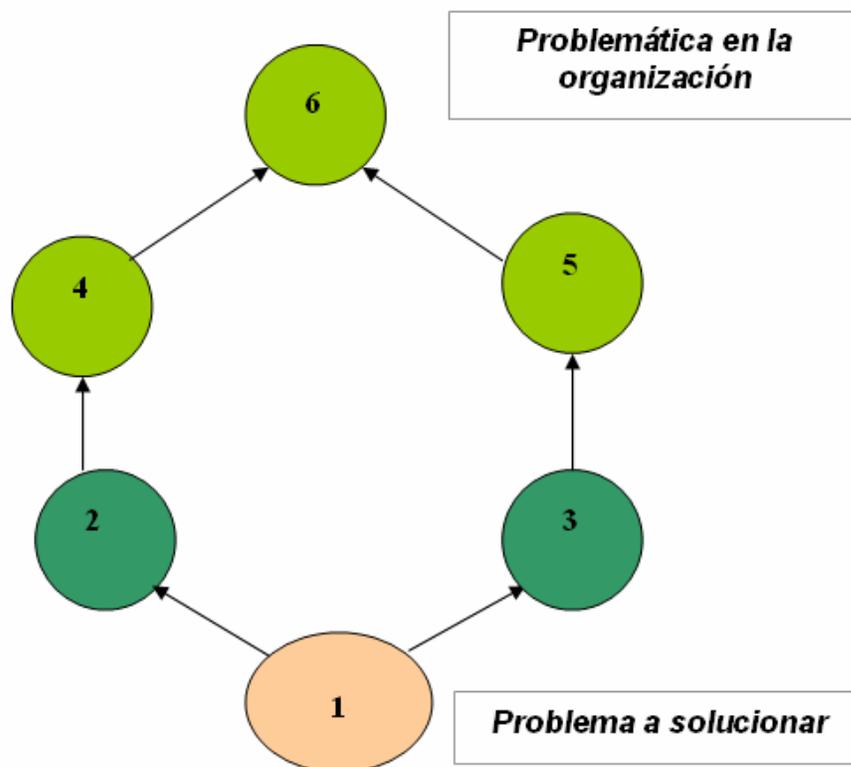


Figura 2.3 Árbol de realidad virtual.

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Conclusiones parciales

1. Sobre la base del estudio de los diferentes enfoques y procedimientos se dispone de un fundamento teórico para la gestión de la capacitación de los cuadros y reserva en los Consejos de Administración, a partir del cual se propone un procedimiento general que posibilita el desarrollo de la capacitación a través de las etapas que lo integran, mediante un conjunto de herramientas técnicamente fundamentadas; de ahí que este procedimiento y sus elementos componentes constituye algo novedoso en esta Tesis de Maestría.
2. El procedimiento general para la gestión de la capacitación, le permiten a los Consejos de Administración.
3. Planificar la capacitación con carácter estratégico, en correspondencia con la estrategia y objetivos de la organización.
4. Obtener mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos y estrategias diseñadas.
5. El procedimiento propuesto para el perfeccionamiento del proceso de cuadros y reservas aplicado al CAM Mayarí permitió, con una perspectiva creativa y novedosa, conformar una evaluación integrada sobre esta problemática en este objeto, en la que se destaca, el diagnóstico y la formulación de las mejoras en cada una de las etapas que integran esta proceso, lo que proporciona poder incidir en la en el funcionamiento y el logro de resultados superiores en el CAM.
6. Los resultados obtenidos en el mejoramiento de los efectos del problema en el proceso de dirección y gestión del CAM Mayarí evidencian la pertinencia y superioridad del procedimiento propuesto en comparación con él que actualmente se emplea en al organización.

7. La mejora experimentada hasta el momento con la aplicación del procedimiento en el CAM Mayarí, evidencia la posibilidad de generalización del mismo en el resto de los CAMs de la provincia Holguín.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico práctico referencial de esta investigación confirma, que la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas en las organizaciones constituye una variable importante para el logro de los objetivos y la estrategia de las entidades en general y para el CAM en lo particular; enfatizándose en la necesidad de una aplicación consecuente y en cierto aprendizaje que deben adquirir los directivos en cada nivel organizativo.
2. El estudio desarrollado, y con la experiencia de su aplicación en el CAM Mayarí, evidencia insuficiencias en los enfoques utilizados para la conformación y gestión del proceso de capacitación de los cuadros y reservas, entre las que se destacan que no proporcionan todo el potencial para el cumplimiento de los objetivos del CAM, insuficiente el número de cuadros y reservas preparados integralmente, el diagnóstico revela insuficiencias significativas en las tres fases del proceso de capacitación. Estas insuficiencias han afectado los resultados del proceso de dirección y gestión de la organización.
3. La implementación en el CAM Mayarí del procedimiento para la gestión del proceso de capacitación de los cuadros y reservas introduce un mayor rigor científico que los enfoques tradicionales, con los que han venido operando la organización, los que exhiben insuficiencias que se pusieron de manifiesto en el diagnóstico realizado. Los resultados obtenidos en el mejoramiento del sistema de dirección y gestión del CAM evidencian parcialmente la superioridad del procedimiento propuesto.
4. Se cumple con la hipótesis, dado a que el procedimiento proporciona una guía de ejecución, brinda información suficiente y oportuna para tomar decisiones para la dirección dirigida a contribuir con el cumplimiento de los objetivos y con ello el incremento de la satisfacción de la población del municipio, sustentado en una preparación superior de los cuadros y reservas.

5. La investigación realizada y los resultados alcanzados, que se resume en esta Tesis de Maestría, reflejan necesidades específicas del proceso de dirección y gestión organizacional y en particular, en los CAMs, por lo que los aportes realizados desde el punto de vista de la significación práctica pueden ser utilizados en estas entidades (CAM), como parte del proceso de Perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular que se desarrolla en el país, al cual este procedimiento puede contribuir.

RECOMENDACIONES

1. Hacerle llegar a la máxima dirección del CAM Mayarí los resultados integro de esta investigación para su correspondiente análisis y generalización en las entidades que conforma esta instancia organizativa, como una vía de perfeccionamiento del proceso de capacitación y del sistema de trabajo con los cuadros y reservas y con ello los resultados del sistema de dirección y gestión organizacional.
2. Continuar aplicando el procedimiento propuesto y consolidar la inserción de técnicas, herramientas y procedimientos específicos en las diferentes fases que integran el mismo, por considerar que aún quedan algunos vacíos y se puede enriquecer, posibilitando una aplicación más adecuada y el logro de resultados superiores en el objeto de investigación.
3. Proponer a la Universidad de Holguín la incorporación de esta investigación como experiencia teórica y metodológica durante la impartición de algunos de sus programas en maestría, diplomados y cursos para la preparación de directivos y profesionales del territorio.
4. Que los resultados de esta investigación sean tomados en consideración en el CAM Mayarí para:
 - ✓ Conformar la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas para el período 2011-2015 y el plan de acciones de cada uno de los años comprendidos en este período
 - ✓ Valorar la posibilidad de incluir el contenido de este procedimiento para la gestión de la capacitación de los cuadros y reservas, como parte de su preparación integral en el componente de Dirección.

Bibliografía

1. Afanasiev, V. "El enfoque sistémico aplicado al conocimiento social", Ed. Ciencias Sociales No 1, p-3.
2. Artículo 26, Resolución 29/06.
3. Armando Pérez Betancourt. Carlos B. Díaz Llorca.p-77 El directivo y la ideología organizacional cubana .Empresa de Especialidades gráficas. Dic/2003.
4. Bartlett, C.A. y S. Ghoshal (1998), "Características que fazem a diferente", en Revista HSM Management, Ed. Savana. São Paulo. No.9, Año 2, p. 68
5. Capacitación y Desarrollo, p.2
6. Colectivo de autores. "Estudios sobre desarrollo local, innovación social y género", Editorial Academia, 2008.
7. Columbié Santana, Mariela (Directora de Capacitación de Cuadros MES), Taller "Hacia un Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos", La Capacitación Integral de Cuadros y Reservas. Enfoque en sistema, 2007.
8. Decreto Ley No. 196 del Consejo de Estado.
9. Derecho laboral cubano Cáp. XII, P-296.
10. Hernández Morales, Aymara. ¿De que desarrollo local estamos hablando?, en Cuba y cambio social en los 90 de Roberto Dávalos Domínguez, Universidad de La Habana, 1999, p.75.
11. Humanos", p.5 MSc. Ing. Reynaldo Velázquez Zaldívar, MSc. Ing. Margarita de Miguel Guzmán, MSc. Ing. Clara Marrero Fornaris."Temas de Gestión de los Recursos.
12. [http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/elementosde administración.](http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/elementosde_administración)
13. <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos.htm>

14. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesadavis.ht>
15. <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
16. Ley N° 19.518, Art.10 – Ley del SENCE
17. Marrero Fornaris, Clara E. Tesis Doctoral “Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en las instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba”, año 2002
18. Miyelis Carvayosa P, Trabajo de Diploma “Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Directivos en el Consejo de Administración Provincial de Gibara”, 2009
19. Oro Díaz, Daiquilín, Trabajo de Diploma “Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los directivos del sistema de trabajo de la provincia de Holguín”, Año 2009. p14.
20. Ortiz Ordaz, Fidel y otros. Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba, 2003.
21. NC ISO 9000 –2005
22. Senge, P. (1998). Las cinco disciplinas. Revista HSM Management. No.9, Sao Paulo, pp. 82-88
23. Reglamento de las administraciones locales del Poder Popular en el acuerdo 6176, Consejo de Estado y de Ministros, República de Cuba.
24. Resolución económica V congreso del PCC. La Habana, Cuba, 1997
25. Resolución 29/06, capítulo VI , Artículo 22
26. Res No 21/99 del MTSS del 1ro de junio de 1999 art.3
27. Ricardo J Machado Bermúdez. Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo, Ciudad Habana 1983.
28. Rosabal Navarro, Yanet. ¿Qué es el desarrollo local y que aspectos abarca? (Inédito)

29. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, serie de normas cubanas 3000.
30. Vigorena Pérez, Fernando ¿Recursos Humanos o humanos con recursos?
Una mirada moderna de la capacitación en Latinoamérica.

Anexo 1: Encuesta realizada a los principales dirigentes del CAM en su estructura municipal y a los directores de subordinación local.

Estimado compañero (a):

Le pedimos contestar las preguntas que a continuación relacionamos, con el objetivo de darle cumplimiento a nuestra investigación, la cual consiste en el perfeccionamiento del sistema de capacitación de nuestros cuadros y reservas. A ud. le proponemos formar parte de este trabajo, de la precisión de su respuesta dependerá la calidad de este, por lo que le pedimos la máxima atención. No es necesario que escriba su nombre. Marque con una (X) sus respuestas.

1. ¿Cómo ud. evaluaría la preparación de los cuadros y reservas del Consejo de Administración de Mayarí?

___ Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Malo

2. ¿Se encuentra satisfecho (a) con la orientación emitida por este organismo en materia de capacitación?

___ Siempre ___ A veces ___ Casi Nunca ___ Nunca

3. ¿Cómo considera las decisiones tomadas ante determinado problema expuesto por ud?

___ Muy Adecuado ___ Adecuado ___ Poco Adecuado

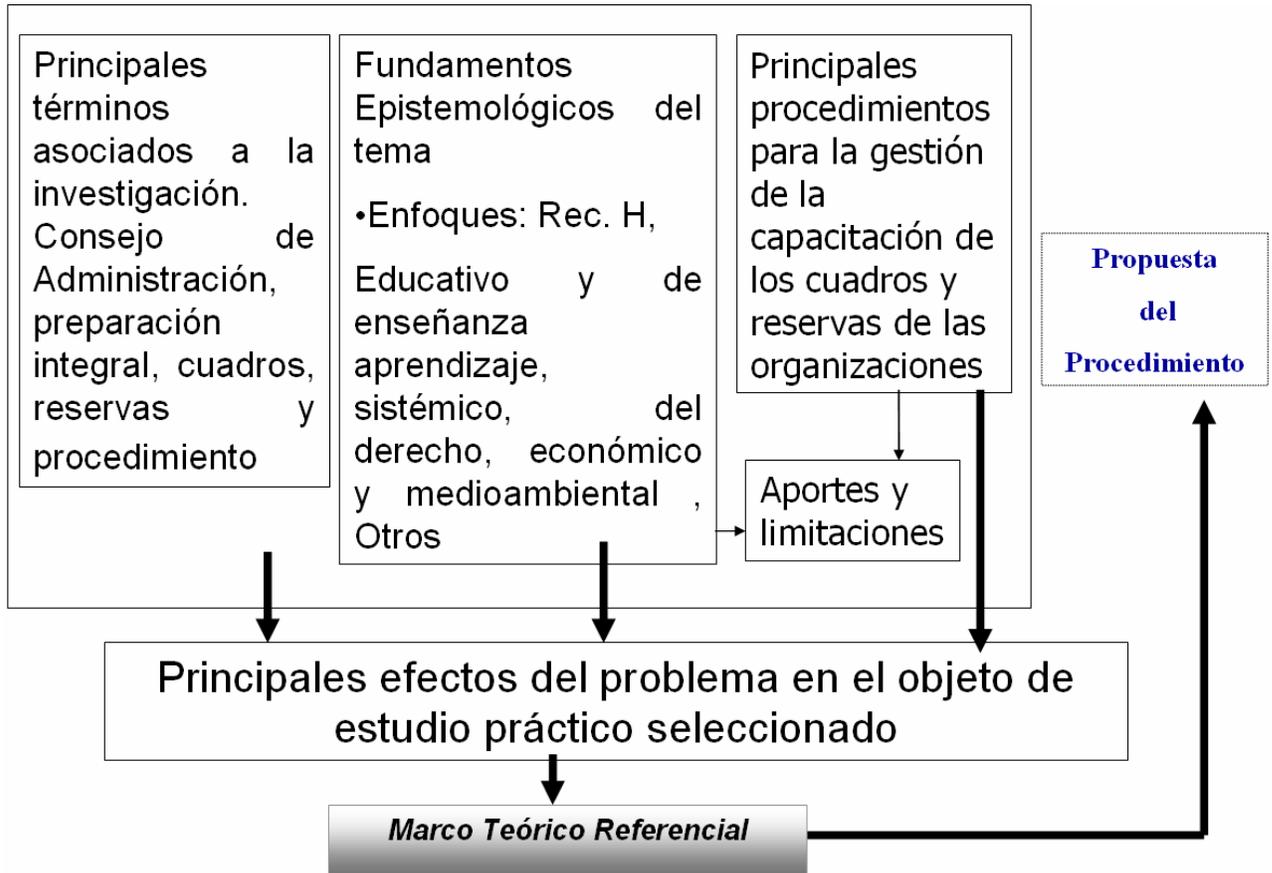
4. ¿Ud. cree que existen dificultades en los cuadros del CAM o entidades de subordinación local que pueden ser atenuadas o eliminadas mediante la capacitación?

___ Si ___ No

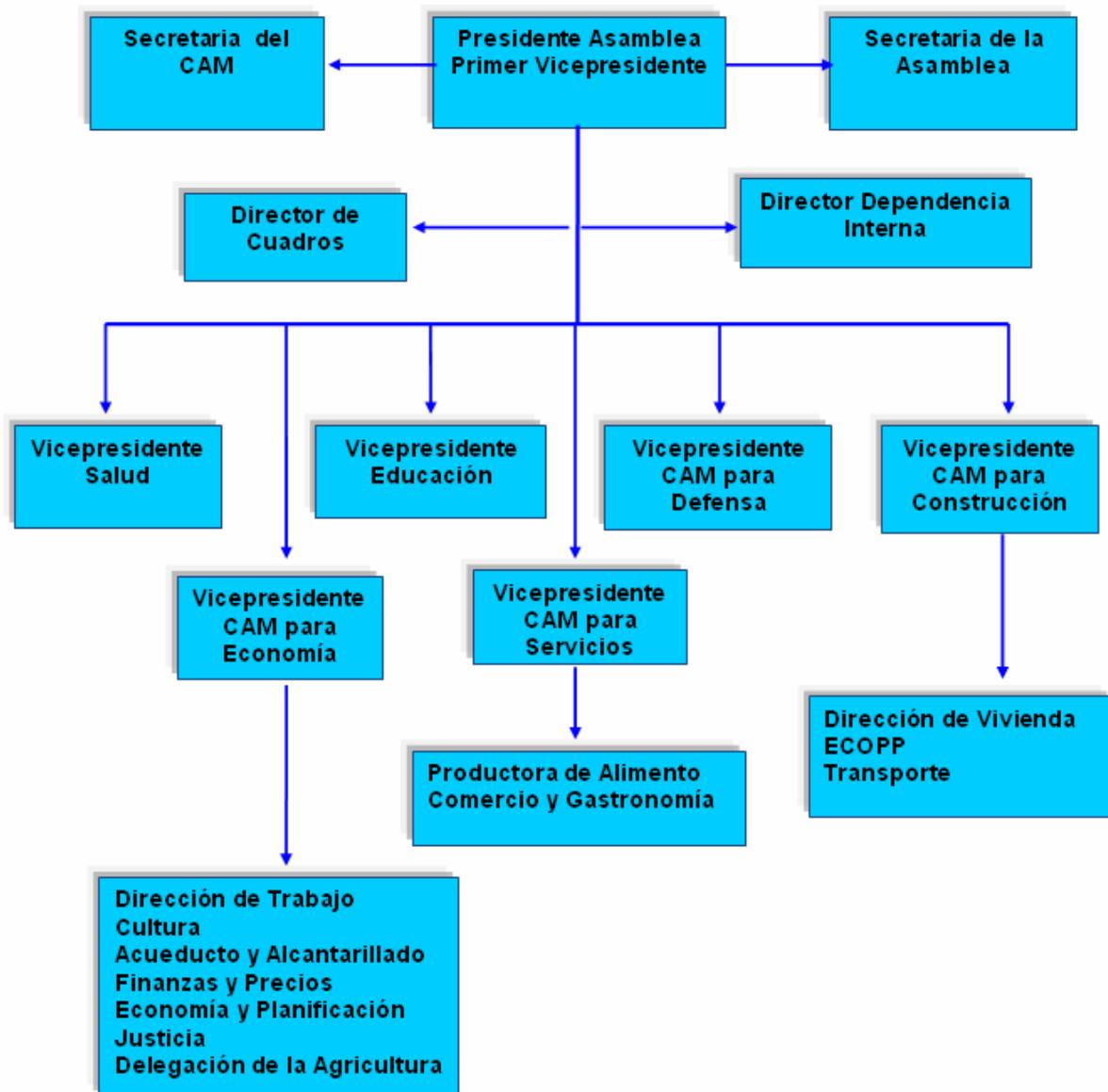
En caso de haber respondido que Si diga ¿Cuáles? _____

5. Trasmítanos su sugerencia para mejorar el actual sistema de capacitación y así contribuir al logro de los objetivos trazados por el organismo.

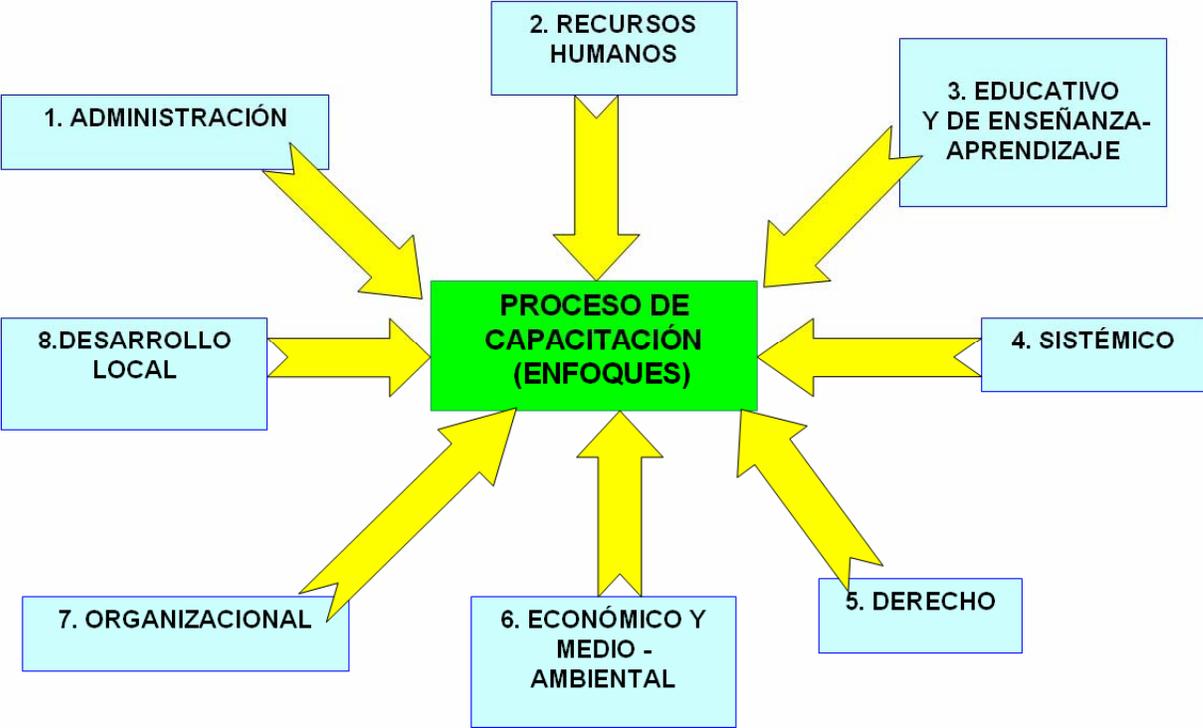
Anexo 2: Figura 1.1 Hilo Conductor



Anexo 3: Organigrama del CAM y Organizaciones Subordinadas



Anexo 4: Enfoques teóricos sobre el proceso de capacitación de los cuadros y reservas



Anexo 5: Tabla resumen de los fundamentos (enfoques) en los que se basa el procedimiento.

Nombre de autor del Procedimiento	Enfoque Administrativo	Enfoque de los RH	Enfoque educativo	Enfoque sistémico	Enfoque del Derecho	Enfoque económico y medio - ambiental	Enfoque organizacional	Enfoque del desarrollo local
Hirish (1976)	L	L	L	X	L	L	L	L
Werther y Davis (1991)	L	L	X	X	L	L	L	L
Harper y Lynch (1992)	L	L	L	X	L	L	L	L
Flores y Larrea (1996)	X	X	X	X	L	L	X	L
CETSS,(1985)	X	X	X	X	X	L	X	L
MTSS, (1999)	L	X	L	X	X	X	L	L
Marrero Fornaris, Clara E. (2002)	X	X	X	X	L	X	X	L
CEGEM (2008)	X	X	X	X	L	L	X	L
Ruiz Almeida, Dennis, (2009)	X	L	X	X	L	X	L	X
Miyelis, (2009)	X	L	X	L	L	L	L	X
Oro Díaz, Daiquelin-2009	L	L	L	X	L	L	L	X

Legenda:

L: Presenta limitaciones

X: Presente el enfoque

Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Tabla de análisis de las etapas que integran a los procedimientos analizados.

Nombre de autor del procedimiento	Etapas de los procedimientos analizados							
	Objetivos	Métodos	Programas	Evaluación (control)	Diagnóstico (necesidades)	Ejecución	Cump. de premisas	Planificación organización
Hinrich (1976)	X, 1	X, 2	X, 3	X, 4				
Werther y Davis (1991)	X, 2		X, 3	X, 4	X, 1			
Harper y Lynch (1992)			X, 2	X, 4	X, 1	X, 3		
Flores y Larrea (1996)	X, 2		X, 3	X, 5	X, 1	X, 4		
Marrero Fomaris, Clara E. (2002)				X, 5 (Segui- miento)	X, 2	X, 4	X, 1	X, 3
Ruiz Almeida, Dennis, (2009)				X, 4 (Mejora)	X, 1	X, 3		X, 2
Carballosa.M (2009)				X, 4	X, 1	X, 3		X, 2
Oro Díaz, Daiquelín ,(2009)	X, 1			X, 5	X, 2	X, 4		X, 3
CEGEM, (2008)				X, 4	X, 1	X, 3		X, 2
% de presencia de la etapa respecto al total.	44.4%	11.1%	44.4%	100%	88.8%	77.7%	11.1%	55.5%

Leyenda:

X: Presencia de la etapa en el procedimiento

#: Orden de la etapa en el procedimiento

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7: Guía de entrevista a los directivos de organizaciones subordinadas a la administración municipal

1. Explicar como se realiza la gestión de la capacitación en la organización (CAM) en términos de planificación, organización, ejecución y control.
2. Que vínculos existen con instituciones dedicadas a la educación y la formación en el territorio (municipio) para realizar algún tipo de capacitación a directivos y trabajadores de la organización
3. Participan en la gestión de la capacitación del CAM los trabajadores, especialistas y directivos destacados de la misma para capacitar a personas que lo necesiten?
4. Cuales son los aseguramientos humanos, materiales y financieros destinados a la capacitación del CAM y cual es el procedimiento para su asignación.
5. Cómo usan la informática y las posibilidades de la organización (CAM) en este campo para la capacitación.
6. Como aprecian la gestión de la capacitación del municipio, en cuanto a si sería necesaria, a si pudiera contribuir a un mejor desempeño, resultados y cumplimiento de la razón del CAM en general.

Anexo 8: Guía de entrevista a los dirigentes, profesores y trabajadores de centros territoriales que contribuyen a la capacitación de directivos del municipio.

1. Explicar como se realiza, a su juicio en la actualidad, la gestión de la capacitación en la organización en términos de planificación, organización, ejecución y control.
 - a) Hacia las organizaciones subordinadas al CAM
2. Cuales son los aseguramientos humanos, materiales y financieros destinados a la capacitación por parte del CAM y cual es el procedimiento para su asignación.
3. Disponen de algún dispositivo organizativo institucional formalizado para desarrollar la gestión de la capacitación en esta organización, es suficiente.
4. Participan los trabajadores, especialistas y directivos destacados en el proceso de capacitación de personas que lo necesiten?
5. Como usan la informática y las posibilidades de la organización en este campo para la capacitación.
6. Gestión de la información. Poseen biblioteca o centro de información para apoyar el proceso y la preparación de profesores y capacitados.
7. Como aprecian la gestión de la capacitación del municipio, en cuanto a si sería necesaria, a si pudiera contribuir a un mejor desempeño, resultados y cumplimiento de la razón del CAM en genera.

Anexo no 9: Técnicas y Herramientas utilizadas para la obtención de información para el procesamiento de la capacitación de los cuadros y reservas.

Tormenta de ideas: su función es la generación de ideas y tiene como objetivo obtener un máximo de ideas, aumentar la probabilidad de respuestas útiles que luego pueden ser combinadas y perfeccionadas, alentar a las ideas de otros y contribuir a desarrollarlas.

Entrevista: (Conversación). constituye un interrogatorio oral y personal a través del cual el interrogador se comunica con el interlocutor para obtener determinada información que este domina.

Dinámica de grupo: este es uno de los instrumentos más utilizados para la recopilación de información con mayor dificultad. Uno de los procedimientos a seguir para su aplicación es la variante tira de papel.

El facilitador formula las preguntas que además los participantes ya tienen escritas en una hoja de papel.

Se pide al grupo que redacten las respuestas de forma silenciosa e independiente.

Se trasladan las ideas de cada participante en cierto orden.

Se declaran las ideas que han sido escritas.

Se hace votación ponderada, anónima de las ideas que se relacionan en una hoja, estas se recogen viradas hacia abajo y se mezclan para mantener el anonimato.

Se aclaran las ideas y se procede a realizar votaciones, hacen que en dos de ellas sucesivas las ideas sean las mismas.

Análisis documental: consiste en buscar y obtener aquellos documentos que contienen la información necesaria para la proyección (Evaluación de los cuadros, rendición de cuentas, evaluación de organizaciones políticas y sociales, temas tratados y acuerdos del consejo de dirección y reuniones de trabajo.).

Anexo 10: Entrevista realizada a cuadros y reservas del CAM Mayarí.

Estimado compañero:

Actualmente se realiza una investigación sobre el sistema de capacitación de los cuadros y reservas de subordinación al CAM Mayarí.

Por tal motivo se realiza la siguiente entrevista, que resulta de mucha importancia y se agradece su colaboración. Muchas Gracias.

Objetivo: Diagnosticar el nivel de conocimientos que poseen los cuadros y reservas sobre como se desarrolla el proceso de capacitación en el CAM Mayarí.

1. ¿Ha participado usted en alguna acción de capacitación organizada por el CAM Mayarí?
2. ¿Conoce usted la frecuencia con que se desarrollan las acciones de capacitación?
3. ¿Considera usted que las acciones de capacitación pueden favorecer al logro de resultados superiores en la entidad a la cual pertenece?
4. ¿Cómo evalúa usted el nivel de aceptación que poseen los cuadros y reservas de las acciones de capacitación?

Anexo no 11: Comportamiento de la preparación de los cuadros y reservas en el CAM Mayarí al cierre de 2010.

Leyenda: D: directivos. DI: Directivos intermedios. R: Reserva. DPO: Dirección por Objetivos. DIP: Dirección Integrada por Proyectos. DV: Dirección por valores.

COMPONENTE	CUADROS	(DE ELLOS)		RESERVA
		DI	D	Total:21
Plantilla aprobada:11		DI	D	Total:21
Plantilla cubierta:10	10	7	3	
Preparados en Dirección	10	7	3	18
Preparados en DPO	8	7	1	14
Preparados en DIP	8	7	1	13
Preparados en DV	10	7	3	16
Preparados en Dirección Estratégica	7	7	0	19
Preparados en Economía	8	7	1	18
Contabilidad Finanzas	8	7	1	18
Interpretación de Estados Financieros	8	7	1	12
Control Interno	10	7	3	9
Control y prevención contra la corrupción	10	7	3	17
Preparados en Técnico-Profesional	10	7	3	21
Computación	10	7	3	21
Medio Ambiente	10	7	3	21
Curso Jurídico	10	7	3	12
Perfeccionamiento Empresarial	10	7	3	12
Gestión de la Calidad	10	7	3	13
Política laboral y salarial	10	7	3	17
Idioma extranjero (Inglés)	0	0	0	0
Preparados en la Defensa	10	7	3	21
Preparados Político-Ideológico	10	7	3	21
Total graduados en Maestrías	0	0	0	1
Total graduados en Doctorado	0	0	0	0
Total graduados en Diplomado	2	2	0	0
Total preparados en todos los componentes	7	6	1	11
Informe de capacitación de subordinación del poder popular				
Preparados en Dirección	248			483
Preparados en D. Estratégica y DPO	221			475
Preparados en DPV	320			431
Preparados en Técnico-Profesional	238			591
Preparados en computación	318			656
Preparados en Curso Jurídico	173			122
Preparados en Medio Ambiente	172			171
Preparados en Economía	156			171
Curso Control Interno	178			171
Curso contra la corrupción	310			156
Preparados en Defensa	324			733
Preparados Político-ideológico	324			735
Preparados en los 4 componentes	198			399
Total pertenecientes a Subordinación Poder Pop.	324			735

Anexo no 13: Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas.

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Marque con una cruz en la casilla que corresponda en relación con los conocimientos que posee sobre las siguientes temáticas: Leyenda: M - Mucho, R - Regular, P - Poco, N- Ninguno.

No.	Temáticas	Conocimientos que Posee				Ha pasado Curso o Postgrado		Lo recibió por otras vías	Lo conoce pero no puede utilizarlo
		M	R	P	N	Si	No		
1	Temas políticos								
2	Temas de Defensa								
3	Bases Metodológicas de dirección								
4	Principios de dirección								
5	Funciones de dirección								
6	Estructura de dirección								
7	Planif. Y Org. Del tiempo de trabajo								
8	Reuniones por le método interactivo								
9	Toma de decisiones								
10	Solución de problemas								
11	Delegación de Autoridad								
12	Estilos de dirección								
13	Motivación. Técnicas a utilizar								
14	Téc. Del pensamiento creador. El cambio en las organizaciones.								
15	DPO								
16	DIP								
17	DPV								
18	Dirección estratégica								
19	Contabilidad y finanzas								
20	Control interno								
21	Perfeccionamiento empresarial								
22	Temas Jurídicos								
23	Computación								
24	Medio ambiente								
25	Idioma								

¿Cuáles de las temáticas anteriores Ud. Considera deben ser incluidas de inmediato en su programa de capacitación para lograr calidad y efectividad en su trabajo?.

¿Cuáles son los principales factores que inciden en la reducción de la efectividad de su trabajo. Señálelo en orden de prioridad?

¿Cómo podría ayudarle su jefe inmediato superior a ser más efectivo en su trabajo?

A su criterio ¿Cuál es la vía más correcta para orientar su capacitación?.

En Cursos _____

Autopreparación _____

Entrenamientos en el puesto de trabajo _____

¿Qué usted considera que se incluya en su programa de capacitación para los próximos 5 años en materia del perfil que desempeña?

¿Qué conocimientos y habilidades considera debe adquirir o mejorar para estar apto a asumir las funciones de dirección cuando sea necesario?

¿Cuáles son los problemas de cualquier tipo que presenta la dirección?

¿Se considera preparado (a) para enfrentar responsabilidades mayores de las que tiene actualmente?

Si _____ No _____

Sugerencias que usted considera necesaria para su jefe en aras de logra una mejor efectividad en el trabajo de él y con su reserva del cargo.

Valore las vías de comunicación que se utiliza en la dirección.

Otros aspectos que usted considere para su capacitación y no se ha tenido en cuenta en este cuestionario.