

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA
DE DIRECTIVOS DE LA OFICINA CENTRAL DE LA OSDE
LABIOFAM**

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en
Dirección

Lic. Marielys Hernández Giraldez

HOLGUÍN

2017



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA
DE DIRECTIVOS DE LA OFICINA CENTRAL DE LA OSDE
LABIOFAM**

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en
Dirección

Autora. Lic. Marielys Hernández Giraldez

Tutor. Dr.C. Miguel Ángel Tamayo Fajardo

HOLGUÍN

2017



AGRADECIMIENTOS

A mi equipo de trabajo de la Dirección de Gestión del Capital Humano, Organización y Perfeccionamiento de la OSDE LABIOFAM , al trío del Departamento Independiente de Cuadros y a Lili de la Administración, por ayudarme y soportarme en cada momento.

Al Doctor José Antonio Fraga Castro, por permitirme conocer el mundo empresarial y compartir con él la gestión de dirección. Por su ejemplo y confianza en los jóvenes.

Al Consejo de Dirección de la OSDE LABIOFAM, por apostar al crecimiento profesional de su capital humano y en particular de sus cuadros y reservas.

Al Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, por brindar esta extraordinaria posibilidad a quienes dirigen o se preparan para hacerlo.

Al Doctor Tamayo, mi tutor, por apoyarme, por confiar en mí, por sus valiosas sugerencias como él mismo me decía, por ser un excelente profesional y un excelente ser humano. Gracias profesor.

Al Doctor Lisandro, coordinador de la maestría, por su preocupación constante y su disposición de acompañarnos hasta el final para que todos pudiésemos culminar, por sus consejos.

A los profesores Betty y Rodrigo, por sus valiosas consideraciones y por la confianza que depositaron en nosotros.

A Mirna, Galina, Milagros, Norma, Reynaldo, Luis, Pepe y por supuesto nuevamente a Tamayo y Lisandro, Betty y Rodrigo, todos profesores de la maestría, por dejar detrás a sus familias y responsabilidades para venir a La Habana a impartir sus magistrales conferencias y prepararnos para dirigir con conciencia y ciencia. Admiro en todos sus valores humanos y su profesionalidad.

A Keyla, Yhoselyn, Norge, Ernesto y en especial a Yania, por ayudarme a lograr esta obra, sin ellos hubiese sido de verás imposible, no puedo decir nada más, para ustedes no hay palabras.

A Arisbel, Ale y Masielita por acogerme con el mismo cariño de siempre cuando la cuenta era regresiva para terminar la tesis, en ese hogar que por muchas razones siento como mío, se que Ramiro estaría feliz de vernos.

A Yosbani por brindar sus saberes y su mano amiga y a Gisselle por cedernos su espacio.

A los estudiantes de la maestría por la fuerza que nos dimos los unos a los otros cuando las presiones laborales ponían en juego que pudiéramos seguir, en especial a Machado, Madyury, Adiley, Yerandi, Elaixis, Elsy, Leticia, Trini y Sila.

A TODOS MI ETERNA GRATITUD

DEDICATORIA

A mi pequeño Carlos Alejandro por devolverme la vida, ser mi mayor tesoro y darme fuerzas para seguir adelante.

A abuela Elvira y abuelo Pedro, a quienes amo con la vida y aún no me acostumbro a sus ausencias.

A mami y papi, para mí los mejores padres de este mundo, por estar siempre, por su guía y ejemplo, por su comprensión y apoyo, por impulsarme a lograr cada empeño. Aquí está la tarea que me quedaba pendiente.

A mi esposo Alejandro por el pasado, el presente y el futuro. Por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por ser un papá ejemplar, por darme tanta fuerza y no dejarme sola en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

A mi familia, por quererme y quererla tanto.

A mis amigas y amigos, a las hermanas y hermanos que me dio la vida, no importa donde estén ni hace falta poner nombres, está claro quienes son. Los quiero con todas mis fuerzas.

A todos los que desde la noble tarea de educar y enseñar, contribuyeron a mi formación.

A esos dos seres que engendré y no pude tener en mis brazos.

SÍNTESIS

En las organizaciones empresariales modernas, la gestión del conocimiento y la preparación de los directivos, es una necesidad para que los procesos de mejora continua, se coronen con éxito. En este escenario la gestión por competencias pasa a ser un mecanismo clave en la transformación de las organizaciones.

Para el desarrollo de la presente investigación se definió como problema científico: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM para elevar su desempeño profesional?, proponiéndose como objetivo general: desarrollar una estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, basada en el enfoque de competencias.

Se aplicaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos asociados a este tipo de investigación y se utilizaron, como principales técnicas: revisión bibliográfica y análisis documental, encuestas, entrevistas y observación, las que permitieron realizar una valoración del estado actual de la preparación de las reservas de directivos y contribuyeron al cumplimiento del objetivo propuesto de desarrollar una estrategia que se ajuste a las necesidades y requerimientos propios de esta forma de organización empresarial acorde a la actualización del modelo económico-social propuesto y aprobado para nuestro país, así como la determinación de su conceptualización y de las competencias que deben poseer para asumir sus responsabilidades como directivos, vinculándolas con los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno.

ABSTRACT

In modern business organizations, the management of knowledge and the preparation of managers is a necessity so that the processes of continuous improvement are crowned with success. In this scene, management by competencies becomes a key mechanism in the transformation of organizations. For the development of this research was defined as a scientific problem: How to contribute to the improvement of the preparation of the management reserve of the head offices of OSDE LABIOFAM to elevate their professional performance?, proposing as a general objective: develop a strategy for the preparation of the management reserve of the head offices of the OSDE LABIOFAM, based on the competencies approach.

Theoretical, empirical and statistical methods associated to this type of research were applied and were used, as main techniques: bibliographic review and documentary analysis, surveys, interviews and observation, which allowed to make an assessment of the current state of the preparation of the management reserve and contributed to the fulfillment of the proposed objective of developing a strategy that meets the needs and requirements of this form of business organization according to the updated socio-economic model proposed and approved for our country, as well as the determination of its conceptualization and of the competences that they must possess to assume their responsibilities as executives, link them with the contents of the National Strategy of Preparation and Overcoming of Managers and Reserves of the State and the Government.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. REFERENTES TEÓRICO–METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS BASADA EN EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS	9
1.1 La preparación de los directivos en la gestión empresarial	9
1.2 El enfoque de competencias en la preparación de directivos. Experiencias teórico-metodológicas	15
1.3 Consideraciones en torno a las estrategias en las organizaciones. Definición operacional de estrategia para la preparación de directivos	25
1.4 La preparación de los directivos en Cuba	30
CAPÍTULO II. ESTRATEGIA PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS	39
2.1 Caracterización de la OSDE LABIOFAM	39
2.2 Propuesta metodológica para el diseño de la Estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM. Componentes y etapas	43
2.3 Valoración de la pertinencia de la Estrategia propuesta para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM	51
2.4 Implementación de la Estrategia de preparación de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM	53
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El debate de hoy acerca de los factores o recursos capaces de proporcionarle a las empresas una ventaja competitiva sostenible, dirige su respuesta hacia lo que se denominan activos intangibles, entre los cuales el conocimiento y su poseedor, el recurso humano, ocupan el lugar más importante. Por ello, en la actualidad hay que prestarle una atención especial a los recursos humanos en las empresas y particularmente a la política de preparación, porque a través de ella se consigue estimular el conocimiento individual, condición indispensable para que, posteriormente, pueda haber una mejor producción de conocimiento colectivo y de esta forma, la organización “aprenda” constantemente.

El proceso de dirección estratégica en la preparación de los directivos y sus reservas constituye uno de los elementos esenciales en la planeación estratégica actual, no solo en el contexto nacional, sino también en disímiles contextos globales que responden a otra lógica empresarial, pero que consideran y ponderan adecuadamente el papel de los recursos humanos en el desarrollo de su organización.

Diversos autores en el contexto internacional han referido amplios aspectos relacionados con elementos de la preparación (Silicio, 1996; Poggi, 2001; Vargas 2002; Alles, 2006; MacGaw, 2007; Mintzberg, 2008; Landaneta, 2009; Dessler, 2010; Chiavenato, 2011 y Robbins, 2013). Es en el proceso de preparación donde se crean y desarrollan las condiciones profesionales de trabajadores y directivos para desempeñar su trabajo actual, o para futuros empleos, de forma más eficaz y competitiva.

En el escenario nacional, diversos autores han trabajado sobre la preparación de los directivos (Valiente, 2001; Cuesta, 2010; Miranda, Ramón y Quintana, 2012; Rodrigo, 2012; Alfonso, 2013; Del Toro, 2013; Vargas, 2014; Martínez y Pedraza, 2015;

González y Gorguet, 2016; Pérez y Montero, 2017). La preparación de los directivos en Cuba se concibe y pone en práctica desde las orientaciones y lineamientos de los documentos normativos establecidos por la Política de Cuadros del Estado y el Gobierno. Ello brinda el marco jurídico-normativo ideal para diseñar e implementar propuestas que, desde la perspectiva científica, ofrezcan respuestas a su preparación.

Varias normativas y documentos estratégicos del desarrollo socioeconómico del país han dejado claro el papel y lugar de la preparación de los cuadros y sus reservas:

- El Decreto Ley 196 actualizado en el año 2007, denominado “Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno” en el capítulo II “De los cuadros y sus reservas”, artículos 10, 24 y 33
- En el Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba, aparecen elementos de la preparación de los cuadros y sus reservas, refleja la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno, en la que se declaran: objetivos, principios, exigencias y contenidos
- En la Primera Conferencia del Partido realizada en enero de 2012, quedaron establecidos los objetivos de trabajo, constituyendo importantes directrices de la Política de Cuadros del Estado Cubano, específicamente, en el capítulo III en los objetivos 73 y 78
- La actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016–2021 aprobada por el 7^{mo} Congreso del Partido (2016) y por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) (2016), refleja la política de preparación de los cuadros, en el capítulo III, lineamiento 62; capítulo V, lineamiento 104 y en el capítulo XIII, lineamiento 269.

La preparación de la reserva de directivos debe ser evaluada como un proceso de integración gradual y continua de habilidades técnicas y prácticas, conocimientos generales y específicos, hábitos, actitudes y valores que facultan a los hombres a un ejercicio eficiente de su trabajo y desempeño en cualquier nivel y modalidad, así como a una participación activa, consciente y crítica en el medio laboral y social donde actúa, por lo que debe realizarse de modo activo y participativo, basada en el cumplimiento de objetivos y acciones que den respuesta a los requerimientos que se necesitan para ocupar el cargo del que es reserva.

Como adultos, los directivos y sus reservas responden a las características de aprendizaje descritas por Knowles (1978), citado por García y otros (1996). Entre las que conviene destacan:

- Se motivan a aprender lo que es necesario en su experiencia. Por tal razón, estas necesidades e intereses son puntos de partida apropiados para avanzar en las actividades de enseñanza–aprendizaje con los adultos
- En su aprendizaje, el adulto está centrado en su vida, por lo que las situaciones de aprendizaje deben referirse a esta y no a simples asignaturas de un currículum.

En correspondencia con lo anteriormente planteado, se debe entender que la preparación de la reserva es un proceso de formación de competencias para lograr el desempeño profesional del sujeto, al asumir cargos de dirección.

En el año 2016, como parte del Perfeccionamiento funcional, estructural y composicional del Ministerio de la Agricultura, se aprobó la constitución de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) LABIOFAM, lo que conllevó a la modificación de su estructura y a potenciar las funciones del nivel central (oficina central, Unidad de Desarrollo e Innovación y Unidad de Auditoría Interna), con énfasis en la oficina central cuya actividad principal es la de regulación y control.

A partir de las modificaciones realizadas, inició una nueva etapa de trabajo. La estructura aprobada, que tiene correspondencia con las funciones definidas, exigió la valoración del plan de preparación de los directivos y sus reservas y de los Planes de Desarrollo Individual (PDI), analizando en ambos casos su cumplimiento. Esta valoración permitió constatar la no existencia de un enfoque teórico-metodológico, la inestabilidad en el cumplimiento de las acciones contenidas, la falta de integralidad de los PDI con un mayor grado en los de las reservas y las insuficientes acciones dirigidas a su preparación, lo que genera que se determine como **problema científico**: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM para elevar su desempeño profesional?, definiéndose como **objeto de investigación**: la preparación de la reserva de directivos en la gestión empresarial.

Para ello se propone como **objetivo general**: desarrollar una estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, basada en el enfoque de competencias, lo que delimita el **campo de acción** siguiente: la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, basada en el enfoque de competencias.

En el proceso de análisis de este problema y en las sucesivas aproximaciones al mismo para su solución, se elaboraron las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son los referentes teórico-metodológicos que sustentan la preparación de la reserva de directivos en las organizaciones empresariales?
2. ¿Cuál es el estado actual de la preparación de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM atendiendo a las competencias deseadas?
3. ¿Cuáles exigencias y requerimientos debe tener una Estrategia para la preparación de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE

LABIOFAM, basada en el enfoque de competencias que permita elevar su desempeño profesional?

4. ¿Cuáles son las competencias que deben caracterizar a los directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM?
5. ¿Cuáles son los resultados de la valoración de la Estrategia para la preparación de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM?
6. ¿Cuáles son los resultados de la aplicación parcial de la Estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM?

Para darle respuesta a estas interrogantes se trazaron las siguientes **tareas científicas**:

1. Sistematización de los referentes teórico–metodológicos que sustentan la preparación de la reserva de directivos.
2. Diagnosticar el estado actual de la preparación de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM, atendiendo a las competencias deseadas.
3. Diseño de una Estrategia para la preparación de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM, basada en el enfoque de competencias que permita elevar su desempeño profesional.
4. Determinar las competencias genéricas que deben caracterizar a los directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.
5. Valoración de la pertinencia de la Estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.
6. Aplicación parcial de la Estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

La investigación se sustenta en la metodología dialéctico materialista como concepción general, concretada en **los métodos** de investigación que emanan del objeto de estudio.

Se emplearon **métodos teóricos** como el de **análisis-síntesis** para la búsqueda bibliográfica y la elaboración de los referentes teórico-metodológicos de la presente investigación, tanto en lo referido a la dirección estratégica, a la preparación de la reserva de directivos, así como a la preparación en competencias profesionales.

La **inducción-deducción** facilitó la determinación de los conceptos que se asumen en la presente investigación en medio de la diversidad de métodos existentes, así como de un conjunto de presupuestos a tener en cuenta para el abordaje de la preparación de la reserva de directivos a partir de los condicionantes que impone la realidad social en que se desarrolla la propuesta.

El método **histórico-lógico** permitió identificar los diferentes momentos por los cuales ha atravesado el proceso de preparación de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

El **enfoque sistémico** brindó la posibilidad de diseñar la estrategia y establecer los nexos internos y externos de la preparación de la reserva de directivos y las competencias a formar que permitan un mejor desempeño como directivos.

Como **métodos empíricos** se empleó, el **análisis documental** para revelar el nivel de prioridad que dichos procesos tenían reflejados en los principales documentos normativos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM y el estado actual de la preparación de la reserva de directivos.

La **encuesta** a directivos y reservas de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM fue una de las herramientas esenciales para la elaboración del diagnóstico y determinación del estado inicial del que partió la presente investigación, así como la **entrevista** al jefe del Departamento Independiente de Cuadros de la

OSDE LABIOFAM, la que permitió conocer su opinión sobre el estado actual de la preparación de la reserva de directivos y el impacto que esta tiene en el desempeño profesional. La **observación** participante facilitó analizar el estado real de la situación en los análisis en las comisiones de cuadros y en los consejos de dirección. Como parte de las **técnicas grupales** se realizaron **talleres** para la determinación de las necesidades de preparación de las reservas de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Se utilizó la **consulta a expertos** a través del **método Delphi** para la determinación y evaluación de las competencias genéricas que deben poseer los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, así como la **matriz Chanlat** para la evaluación de la pertinencia de la estrategia propuesta.

Se empleó el **método estadístico** para tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas, entre ellos el **análisis porcentual** para identificar los principales indicadores y las deficiencias fundamentales. Estos métodos utilizados en la investigación se soportan en el programa Microsoft Excel del paquete Office 2010 y en el MINITAB 16.

La **significación práctica** radica en el diseño de una estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, basada en competencias al asumir responsabilidades como directivos. La **novedad científica** de la investigación está determinada por el hecho de concebir una estrategia que se ajuste a las necesidades y requerimientos, propios de esta forma de organización, así como a la determinación de su conceptualización y de las competencias que deben poseer las reservas para asumir sus responsabilidades como directivos vinculándolas con los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno.

La tesis consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El **capítulo I:** Referentes teórico–metodológicos que sustentan la preparación de la reserva de directivos. El enfoque de competencias, contiene la sistematización del referente teórico-metodológico de la preparación de los directivos en la gestión empresarial, el enfoque de competencias y las experiencias teórico-metodológicas, consideraciones teóricas en torno a la estrategia, así como el diagnóstico de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

El **capítulo II:** Estrategia para perfeccionar la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, contiene la caracterización de la OSDE LABIOFAM, una propuesta metodológica para el diseño de la Estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central, así como sus componentes y etapas, la valoración de la pertinencia de la estrategia propuesta y la aplicación parcial.

CAPÍTULO I. REFERENTES TEÓRICO–METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS BASADA EN EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

El objetivo de este capítulo es la búsqueda y análisis bibliográfico de las principales tendencias que permitan conformar el marco teórico referencial de la investigación, para cuyo propósito se concibió un hilo conductor seguido como estrategia, que se inicia con los principales conceptos teóricos del proceso de preparación de las reservas de directivos en la gestión empresarial, así como con las competencias asociadas a ella y las experiencias teórico-metodológicas adquiridas. Se abordan algunas consideraciones sobre las estrategias de preparación de directivos en competencias y se hace referencia a la preparación de los directivos en Cuba.

1.1 La preparación de los directivos en la gestión empresarial

En la actualidad, ya no son los recursos materiales o financieros los que determinan la capacidad competitiva de las organizaciones sino la preparación de sus directivos como expresión de su capital intelectual. Por ello, se concibe dicha preparación como un proceso planificado, sobre la base de necesidades reales, que está dirigido hacia el cambio de los conocimientos, competencias y actitudes a todos los niveles, para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general (Buckley y Caple, 1991; Bayón, 1992; Giscard, 1992; Harper y Lynch, 1992; Peña, 1992; AFYDE, 1993; Durán, 1994; Milkovich y Boundreau, 1994; Alcaide, 1996; Flores y Larrea, 1996; Siliceo, 1996; Rullán, 1997; Calderón, 1998; Marrero, 1998; Barahona y Pérez, 1999; Chiavenato, 1999; Cuesta, 1999; Fiol, 1999; Velázquez, De Miguel y Marrero, 2000 y Cuesta, 2001) citados por Marrero, 2002; Alpízar, 2005; Blanco, 2009; Chiavenato, 2011; Carralero, 2013 y Del Toro, 2013).

Según Carralero (2013), quien cita a Álvarez (1999), se entiende a la preparación como el proceso que agrupa, en una unidad dialéctica, lo educativo, desarrollador y

lo instructivo, lo que implica que a través del proceso de instrucción, donde se alcanzan los conocimientos, las habilidades y los hábitos, se desarrollen también los sentimientos, los valores y las cualidades.

Los autores consultados refieren diferentes características del proceso de preparación, entre ellas:

- Su carácter estratégico (Besseyre, 1989; Páez, 1991; Hax, 1992; Fleitas, 1999; Cuesta, 2000; Marrero, 2003)
- Basado en competencias (Bueno y Morcillo, 1997; Diego y Marimón, 1998; Herranz y De la Vega, 1999; Cuesta, 2001; Faloh, 2001; Zayas, 2001; Marrero, 2003)
- En todos los niveles (Harper y Lynch, 1992; Peña, 1992; Flores y Larrea, 1996; Siliceo, 1996; Calderón, 1998; Marrero, 2003)
- La organización que aprende (Steib, 1997; Bartlet y Ghoshal, 1998; Garvin, 1998; Senge, 1998; Boyett, 1999; Rodríguez, 1999; Cuesta, 2001; Marrero, 2003)
- La preparación continua (AFYDE, 1993; Durán, 1994; Alcaide, 1996; Barahona y Pérez, 1999; Marrero, 2003).

En el estudio bibliográfico realizado del tema, se encontró que se emplean diversos términos relacionados: capacitación, preparación, superación, formación y desarrollo. En lo adelante, en esta investigación se empleará el término preparación para referirse a ellos.

Varios autores han conceptualizado este término en el marco de la organización:

- Peña (1992) considera que la preparación es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman

- Milkovich y Boundreau (1994) la definen como un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo
- Fiol (1999) utiliza el término preparación y enfatiza en la variante de preparación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”
- Valiente (2001) se refiere a la preparación de los dirigentes como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido político y pedagógico, encaminado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización
- Blanco (2009) plantea que la preparación posibilita la adquisición de actitudes necesarias para darle cumplimiento a la actividad que se realiza y contribuye a los resultados de la organización
- Del Toro (2013) refiere que la preparación debe ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse un plan de preparación integral, permanente y coherente, parte indispensable del proceso de planificación estratégica de la organización.

La preparación ha sido analizada también desde la concepción del directivo. Entre los autores que han abordado el tema se destacan:

- Valiente (2003)¹ plantea que el proceso de preparación de los directivos, (...) puede ser analizado desde la perspectiva de la teoría de los sistemas, (...) que tiene estructura y funcionamiento. Puede ser dirigido y ejecutado, por tanto, a partir del establecimiento de una concepción diseñada con el empleo del enfoque sistémico como recurso metodológico. Tal concepción no se limita solo al proceso de diseño y establecimiento del sistema de preparación, sino que abarca también aquellos elementos que le sirven de premisa y al conjunto de las acciones y mecanismos que permiten la evaluación de su efecto
- Alpízar (2005) define la preparación de directivos como un factor contribuyente al desarrollo personal y profesional, centrando su atención en el dirigente como sujeto de su propia preparación
- Chiavenato (2011) hace referencia a que la preparación, tradicionalmente se ha basado en dos enfoques: el que se centra en el contenido del trabajo administrativo, en qué se hace (finanzas, marketing, producción, recursos humanos, etc.) y el que se concentra en la administración como proceso, en cómo se hace el trabajo en términos de planeación, organización, integración, dirección y control, así como en los comportamientos y las competencias necesarios para un desempeño administrativo adecuado
- Robbins (2013) entiende a la preparación del directivo como el aprendizaje que permite modelar el comportamiento a través del reforzamiento y describe una preparación de equipos, que se fundamenta en actividades grupales con altos niveles de interacción, con el propósito de incrementar la confianza y

¹ Valiente Sandó, P. Un modelo teórico metodológico para la dirección de la superación postgraduada de los docentes y directivos educacionales. Universidad Pedagógica José de la Luz y Caballero. Pedagogía 2003. Curso 40:3.

apertura entre los miembros del equipo, fomentar los esfuerzos coordinados y mejorar el desempeño del equipo.

Desde hace varios años, la preparación de directivos ocupa un lugar destacado en los estudios de numerosas instituciones y centros de estudios, como consecuencia de la incidencia que ella tiene en la eficiencia de la gestión de las organizaciones. No obstante, la preparación no puede verse como un hecho aislado, garantía de óptimos resultados de los directivos, ya que en este sentido intervienen otro conjunto de factores como el reclutamiento, la selección, la promoción, la estimulación y la evaluación; pero en este complejo proceso indiscutiblemente la preparación juega un importante papel en los líderes para conducir los procesos y transformaciones, en tanto coadyuva a elevar las condiciones de las personas para afrontar los nuevos desafíos.

Para las organizaciones, encarar de forma sistemática planes de preparación para sus directivos, debe constituir una preocupación. Lograr que se conjuguen aprendizaje e investigación, puede aumentar la capacidad de análisis y dar entrenamiento para manejar situaciones estratégicamente y potenciar la capacidad de liderazgo. La combinación de las tres categorías de atributos (ser, saber y saber hacer) define el perfil necesario y esperado para un directivo.

La preparación debe ir encaminada de forma tal que se pongan de manifiesto los conocimientos, habilidades, experiencias y potencialidades en función de que se cumplan los objetivos que se trace la organización empresarial y que no solo se cumplan los procedimientos establecidos, sino que participen de manera activa en la solución de los problemas, reflejando capacidad y habilidades para el desempeño de sus funciones.

Las estructuras organizacionales del sistema empresarial están siendo sometidas a profundos procesos de cambio, en los cuales los directivos asociados a su

conducción, juegan un papel de singular importancia. Los cambios que se producen en todo el sistema de dirección, implican que se desarrolle una profunda transformación en los elementos que constituyen el sujeto de dirección del sistema, de manera que sus conocimientos, habilidades prácticas y convicciones, estén en correspondencia con este proceso de cambio para que sean capaces de asimilarlo y ser, además, sus agentes promotores.

En correspondencia con lo anteriormente expuesto, diversos autores coinciden en que las acciones de preparación se agrupan en dos grandes vertientes (Chiavenato, 1999; García, 2001; Gómez, 2001; Zarragoitia, 2001 y Columbié, 2005):

1. Las actividades que responden a la formación de conocimientos, habilidades y actitudes en los recursos humanos, para elevar su nivel de desempeño, dando respuesta a los requerimientos del puesto de trabajo actual, que se definen como capacitación, pues completan la preparación del hombre para su trabajo presente.
2. Las actividades que responden al incremento y ampliación de las capacidades y tecnologías de trabajo de un individuo o grupo, orientado hacia una responsabilidad futura, que denominan desarrollo, en tanto preparan al hombre para su crecimiento prospectivo.

Se puede resumir diciendo que, la preparación de los directivos y sus reservas en la gestión empresarial es importante, porque permite elevar las habilidades directivas necesarias para ocupar el cargo del que es reserva, mayor productividad en el desempeño de sus funciones, promover la creatividad, innovación y disposición para el trabajo, mejorar el desempeño de los colaboradores, desarrollar una mejor comunicación entre los miembros de una organización, incrementar la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación, mayor disposición

para el logro de la misión institucional y la entrega total de esfuerzos para llegar a cumplir con las tareas y actividades².

En esta investigación se asume que la preparación es un proceso estratégico, continuo, en el que se implican a todas las estructuras. No solo es un proceso cognitivo, incluye habilidades, capacidades y valores que ayudan a los directivos a adquirir competencias para poder influir oportunamente en sus equipos de trabajo, contribuyendo de esta manera a una mejor gestión de su organización.

1.2 El enfoque de competencias en la preparación de directivos. Experiencias teórico-metodológicas

El término competencias, tiene sus antecedentes en el mercado laboral, al referirse específicamente a un desempeño exitoso en la actividad realizada, a partir de resultados medibles y específicos. Según Valle (2007), es a partir de 1957 que Chomsky, lo introduce en el campo académico al hablar de la competencia lingüística y, más tarde, en 1971, el alemán Heinrich Roth, relaciona el término competencias con la motivación como habilidad individual y una disposición para la acción. En 1972, Dell Hymes se refiere a la competencia comunicativa a partir de un conocimiento abstracto, universal e idealizado y su relación con el contexto en que se desenvuelve un sujeto en su actuación.

Después McClelland (1973) demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia el éxito profesional.

² En estos aspectos además de la opinión de la autora se han tenido en cuenta las consideraciones de Chiavenato Idalberto, (1999) García (2001), Gómez (2001), Zarragoitia (2001), Columbié (2005).

Lo anterior lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar lo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas al rendimiento en el trabajo.

Denominaciones como: autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad y liderazgo aparecieron en los primeros estudios de McBer, hoy Group McBer, consultora fundada por McClelland, las que se han ido profundizando en la bibliografía sobre competencias.

En 1989, los investigadores de McBer estudiaron los perfiles de competencias de más de 200 puestos de trabajo y elaboraron un diccionario genérico, de gran ayuda en la gestión por competencias de 24 países. A partir de 1992 se comenzaron a utilizar las competencias como criterio retributivo y se hizo énfasis en el desempeño.

A finales de los 90, la gestión por competencias salió del ámbito de los recursos humanos y pasó a ser un mecanismo clave de transformación en las organizaciones.

Se definió entonces que posee competencia profesional, quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y estar capacitado para colaborar con su entorno y con la organización del trabajo (Moplesi, 2011).

Alles (2002) publicó un nuevo diccionario que incluye 160 competencias para diferentes estrategias de negocios.

La tendencia en la preparación profesional en el mundo de hoy, es diseñar los currículos por competencias laborales. En múltiples sectores se ha decidido implantar el método de preparación por competencias laborales (Aguiler, 2017).

En el contexto internacional, autores como Boyatzis (1982) analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del análisis de incidentes críticos. También Spencer y Spencer (1993) consideran que es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

Otros como Bunk (1994); Ansorena (1996); Buck Consultants, Inc. (1998); Kochansky (1998); Rodríguez y Feliú (2001); Valiente (2001); Le Boterf (2001); Miranda (2003) coinciden en que las competencias son las técnicas, las habilidades y los conocimientos que distinguen a un trabajador que puede definirse como característica de su comportamiento, por su rendimiento sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. Por su parte, Ducci (1996) refiere que la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Al respecto, Gonzci y Athanasou (1996) la definen como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Esto ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar del trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

También, Mertens (1996) aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos

del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultados en un contexto dado.

Para Gallart y Jacinto (1997) es el conjunto de propiedades en permanente modificación, que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo, que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, no provienen de la aplicación de un currículum sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Por otra parte, Marelli (2000) y Mery (2001) refieren que una competencia es una capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización y D'Angelo (2006) plantea que son configuraciones complejas, holísticas, que integran en las personas las tres dimensiones de lo psicológico cognitivo, afectivo y conductual. Rábago (2010) las define como un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación. Gómez (2016) refiere que las competencias son características personales, más o menos observables, relativamente estables y directamente relacionadas con el éxito en el puesto de trabajo. Esto incluye los conocimientos y habilidades relacionados con el puesto, pero también los valores, la autoimagen, los rasgos y los motivos.

En el contexto nacional, autores como Cuesta (2001) plantea que las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional y Morales (2006) refiere que a estas se les conciben, como el factor por excelencia de la gestión integrada de los

recursos humanos y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización.

La Norma Cubana NC 3000 (2007), Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano–Vocabulario, hoy derogada, pero de indiscutible valor metodológico y vigencia conceptual en el país por su enfoque integracionista y estratégico, centra su quehacer en el enfoque de competencias. En ella se normaliza el término gestión por competencias, como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

También en la actualización de la Norma Cubana ISO 9000 (2015), se plantea que el Sistema de Gestión de la Calidad es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencias necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias.

No es ocioso señalar algunos aspectos que se manifiestan como regularidades en los autores estudiados:

- Características permanentes de las personas
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual
- Formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones

y perduran durante un período razonable de tiempo.

De las definiciones estudiadas, la autora asume la definición de Spencer y Spencer (1993), que las ve como una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predeterminar la conducta de los individuos frente a una variedad de tareas. Esta definición en específico analiza el carácter transformador de la personalidad, visto como concepto general de desarrollo humano y su expresión lógica en lo conductual.

Una vez abordado lo relativo al término competencias es importante acercarse a sus diversas clasificaciones y estrategias de preparación. Varios autores han analizado las competencias y las agrupan de diversas maneras. McBer (1989) en el Diccionario de Competencias incluye veinte competencias, ordenadas por conglomerados (Spencer y Spencer, 1993). En el análisis de Bunk (1994), se tipifican las competencias en: técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

También Levy Leboyer (1997) las tipifica en torno a genéricas y específicas. Las primeras, poseerían mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras, mientras que las segundas, serían propias de una profesión, es decir, están constituidas por capacidades comunes de varias o todo un conjunto de profesiones o por capacidades monográficas de una de ellas.

Mertens (1998) desde su perspectiva divide los tipos de competencias en: básicas, genéricas y específicas las que conceptualiza como:

- Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras
- Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación,

planificación, etc.

- Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Cardona (1999) distingue dos tipos de competencias fundamentales: las competencias técnicas o del puesto y las competencias directivas o genéricas. Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o mecanografía. En estos casos, el dominio del inglés o saber escribir a máquina serían competencias técnicas para esos puestos. Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta.

En Fuerte (2004) se pueden identificar las competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establecen cuatro niveles:

- Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios
- Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios
- Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares
- Competencias específicas del cargo.

Después de revisadas varias fuentes bibliográficas y autores al respecto, la autora se sustenta en la clasificación dada por Cardona (1999), quien las clasifica como: competencias técnicas o de puesto y competencias directivas o genéricas y se centrará en las de tipo genéricas y no en las técnicas pues estas garantizan el éxito de una persona en su función directiva y refiere que cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión.

Como resultado de la revisión bibliográfica se encontraron estudios que refieren experiencias teórico-metodológicas en la utilización de las competencias para la preparación de la reserva de directivos, las que han sido valoradas previas a la presente investigación, aún cuando sean de diferentes contextos y organizaciones.

Vergara (2006) declara que su investigación constituye un soporte teórico metodológico para la elaboración de perfiles para los puestos clave, lo que favorecerá el incremento de la eficiencia y la productividad.

Desde la perspectiva de Soltura (2007), en la investigación relacionada con la tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas, logra validarla a partir de la determinación del manual de perfiles de cargos por competencias, como herramienta del sistema de dirección para alinear estratégicamente el desempeño individual con el organizacional. Igualmente, Jáuregui (2008) elabora una metodología para la determinación de competencias en empresas cubanas, donde se materializa la concepción de las competencias clave u organizacionales, las de proceso y las ocupacionales, como núcleo fundamental de la gestión de los recursos humanos.

Por otra parte, Marey (2009), diseñó un modelo de planificación de carreras y preparación basado en competencias para las reservas de directivos el cual permitió crear los mecanismos necesarios para una correcta preparación de este personal,

partiendo el levantamiento del potencial humano, con este, la identificación de las reservas, la evaluación de las competencias y la creación de las rutas promocionales que posibilitaron la elaboración de los planes de carrera, y la vinculación a un proceso de preparación, planificado, ejecutado y controlado por un programa creado para estos fines.

De igual forma, Hernández y Brito (2010) elaboraron una estrategia de preparación basada en competencias para directivos, significando la importancia que reviste en la actualidad este tema y la realización en las organizaciones de los perfiles de cargos basados en competencias. Estos autores consideraron que, en cierta medida, la determinación de los perfiles de competencias permitirá evaluar el impacto de las funciones asignadas al cargo. También Linares, González y Medina (2010) sustentaron que la preparación y desarrollo de competencias pueden constituir un instrumento para alcanzar los objetivos y facilitar los procesos de cambio, pero más allá de ello debe constituir en sí misma, un objetivo estratégico que genere acciones para lograr estadios superiores de desempeño en organizaciones cubanas.

Relacionadas con las experiencias en el sector biofarmacéutico, Crespo (2010) diseñó el proceso de competencias considerando que este diseño permitió establecer nuevas necesidades de preparación y las brechas del perfil actual con el deseado y Paule (2010) aplicó un modelo de arquitectura estratégica basada en competencias organizacionales que permitió integrar su desarrollo con los componentes de la dirección estratégica para alcanzar saltos cualitativos en su desempeño.

Por su parte, Delgado (2010) diseñó una arquitectura estratégica basada en competencias organizacionales, que permitió solucionar la problemática detectada en el diagnóstico de su investigación y contribuyó a la obtención de un desempeño

organizacional superior mediante un desarrollo sistémico de las competencias organizacionales.

También, Fernández (2012) diseñó un plan de preparación como estrategia de desarrollo empresarial en España, el cual constituyó una de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados. Planteó que este depende de la planificación general de la compañía, configurándose como uno de sus pilares cada vez más importantes, y ha de responder tanto a los requerimientos presentes de cambio como a las transformaciones laborales futuras.

Gómez, Lobo y Sternadt (2012) abordaron desde sus perspectivas algunas experiencias de preparación de líderes a través de cursos impartidos en Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú, Uruguay y Ecuador, en los que ponderan la importancia de la utilización de las competencias en la preparación de directivos.

Gattorno (2013) elaboró un procedimiento para la implementación de un programa de desarrollo de directivos basado en competencias. El autor consideró la preparación como elemento clave para el sustento de la gestión por competencias, siendo los primeros en participar los directivos.

Castro (2013) definió las estrategias de formación de directivos y profesionales en Venezuela y planteó que en la actualidad, la preparación de directivos debe realizarse con un enfoque de sistema de manera tal que la preparación y superación se caracterice por su enfoque holístico, debe incluir diferentes áreas del conocimiento entre las que se destacan la preparación económica, en dirección, técnico-profesional, jurídica y medioambiental.

Desde sus miradas, Nuevo y Ramiro (2014) plantearon una estrategia didáctica para la preparación de los directivos y sus reservas, basada en competencias profesionales, en la que desarrollaron como competencias fundamentales la solución

de problemas de dirección y la comunicación, quedando clara la importancia que revisten.

La preparación de los directivos a través de la formación de competencias garantiza un proceso de transformación permanente. La clasificación de competencias genéricas asumida por la autora permite jerarquizar y estructurar este proceso de preparación.

1.3 Consideraciones en torno a las estrategias en las organizaciones.

Definición operacional de estrategia para la preparación de directivos

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega strategos, jefes de ejército; término tradicionalmente utilizado en el terreno de las operaciones militares. En el año 1944 el concepto de estrategia es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente, en el año 1962, Chandler y Andrews, la introdujeron en el campo de la teoría de la administración. Ellos la definieron como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En esta definición destacaron la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, entre ellos, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros, que enaltecen a las personas y, por ende, deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Al analizar el concepto de estrategia se observa que los diferentes autores se mueven en planos que van desde los muy cercanos a los conceptos de planeación, como por ejemplo Cubillos (1991), quien la concibió como una síntesis del pensamiento organizacional destinada a enfrentar el cambio y sus efectos y a

producir el equilibrio dinámico necesario para alcanzar los objetivos³, hasta aquellos que, como Hendersen (1981), concibieron la estrategia solo como un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo⁴; o como Rivero (1989) para el cual también es un plan de acción que señala cómo se empieza a lograr cada uno de los objetivos que se ha fijado la organización, tomando en cuenta los recursos disponibles, el medio ambiente en que se opera y las políticas de la organización⁵.

Otros autores concibieron la estrategia desde el punto de vista de la teoría de la toma de decisiones, tales son los casos de Hayes (1990) que la concibió como el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, los cambios en estos objetivos, los recursos usados para obtenerlos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos⁶. De igual forma Aguilar y De la Maza (1993) consideraron la estrategia como un procedimiento global y permanente de análisis de la organización, el medio ambiente y la competencia, que integra todas las funciones de la empresa con el fin de tomar decisiones, seleccionar objetivos y metas, asignar recursos y lograr posiciones en el entorno⁷.

En esta misma posición se encuentra Drucker (1995) para el cual la estrategia es el proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones con el mayor conocimiento posible de sus resultados futuros, en organizar los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación sistemáticamente organizada.⁸

3 Cubillos J. (1991) Seminario de Planeación Estratégica. Comisión Federal de Electricidad. México: Editorial Interlocutor S.A; p. 79

⁴ Henderson B. (1981) What is Business Strategy. Boston: Editorial Consulting Group; p.13

⁵ Rivero T. (1989) Taller de planeación estratégica. UAT. GAMCAX-Dc. Victoria. México; p 4

⁶ Hayes RL. (1990) Planteamiento Estratégico. México: Editorial Trillas; p.47

⁷ Aguilar VA, (1993) De la Maza C. Planeación Estratégica. Guía de estudio. México: Editorial UAL; p. 29

⁸ Drucker P. (1995) Dirección por excepción. México: Editorial Cecs; p.76

Al analizar el concepto de estrategia otros autores la concibieron como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno⁹ (Igor, 1993), como las características básicas del match que una organización realiza con su entorno¹⁰ (Morrisey, 1993), o como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. También como un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo concentrando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno¹¹ (Colectivo de autores, 2005); como el sistema de acciones que deben realizarse para obtener los objetivos trazados y para eso se deben considerar, los recursos disponibles y el diagnóstico de la institución¹² (Rodríguez, 2006).

Resultan útiles a los fines de la presente investigación las posiciones que destacan la estrategia como proceso integral que moviliza los diversos recursos internos, en plazos diferenciados, para alcanzar los fines y objetivos que conduzcan a una gestión exitosa, como puede apreciarse en los autores siguientes:

Para Halten (1887) citado por Morrisey (1993) es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los directivos para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y

⁹ Igor Ansoff (1976) citado por Morrisey, George. (1993) El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. p. 75

¹⁰ Charles Hoffer y Schendel (1978) citado por Morrisey, George. (1993) El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. p. 123

¹¹ Colectivo de autores (2005). Diccionario Encarta en Soporte Magnético. p.123

¹² Rodríguez, M. (2006). [www/google/Estrategia/Conferencia sobre estrategia](http://www.google/Estrategia/Conferencia sobre estrategia).

escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica¹³.

Según Morrisey (1993) el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo, definió la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión¹⁴. También Alonso y Sánchez (1994) la conceptualizaron como el sistema de acciones de dirección para alcanzar un objetivo a largo plazo que se toman confrontando ventajas y desventajas de la institución contra retos y posibilidades, y Chiavenato (2009) planteó que es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. Esta define el comportamiento de la organización y está condicionada por la misión organizacional, por su visión del futuro y por los objetivos principales de la organización.

Hernández y Brito (2010) la definieron como el conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos a largo plazo. Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y la visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual dependa la situación a largo plazo de la empresa. La estrategia también es la forma de alcanzar una ventaja competitiva.

Al efecto de esta investigación, del estudio realizado y de los requerimientos que necesita una estrategia de preparación de directivos en Cuba a partir de la política aprobada, contextualizada a la oficina central de la OSDE LABIOFAM, la autora propone la siguiente definición operacional: conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten dirigir el paso a un estado ideal, consecuencia de la planeación, toma como

¹³K. J. Halten 1887 citado por Morrisey, George. (1993) El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. p.118

¹⁴Morrisey, George. (1993) El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. p.119

punto de partida los objetivos estratégicos de la organización y se enfoca en las prioridades. Sus componentes son: los objetivos, las acciones, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas.

El análisis realizado de los referentes científicos sirve de base para elaborar la Estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM. En correspondencia con estas posiciones se consideran como los rasgos que deben caracterizar a la estrategia como resultado científico, los siguientes:

- Un carácter flexible y participativo que permita ajustarla con la participación de todos sus integrantes y que sea resultado de una evaluación sistemática permitiendo introducir las modificaciones que sean necesarias antes de su cierre
- Se concibe desde un enfoque sistémico en el que predominan las relaciones de coordinación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia. Todos los componentes de la estrategia conforman el sistema, están interrelacionados y la ausencia de alguno de ellos impide su correcto funcionamiento
- Una estructuración a partir de etapas relacionadas con las funciones de dirección: planificación, organización, ejecución, control y evaluación, independientemente de la disímil nomenclatura que se utiliza para su denominación
- El hecho de responder a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un fenómeno o proceso concreto que se ubica en espacio y en tiempo y que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios
- El carácter dialéctico, que le viene dado por la búsqueda del cambio

cualitativo que se producirá en el objeto (estado real a estado deseado) por las constantes adecuaciones y readecuaciones que se generan en su accionar y por la articulación entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas), entre otras

- Su irrepetibilidad. Las estrategias son casuísticas y válidas en su totalidad solo en un momento y contexto específico, por ello su universo de aplicación es más reducido que el de otros resultados científicos. Ello no contradice el hecho de que una o varias de sus acciones puedan repetirse en otro contexto y que sus procedimientos se incorporen a los sistemas de dirección de las instituciones o entidades
- Su carácter eminentemente práctico porque es tangible y útil. Ello no niega la existencia de valoraciones teóricas dentro de su conformación.

Las estrategias permiten buscar soluciones específicas para problemáticas singulares del ámbito empresarial, ajustando cada uno de sus componentes a las particularidades que tributan el resultado del diagnóstico. Por otra parte, permiten un seguimiento adecuado de los procesos y una retroalimentación permanente que es imprescindible en los procesos de preparación de los directivos, en especial, aquellos que se proponen sustentarla en competencias.

1.4 La preparación de los directivos en Cuba

La preparación de los directivos es un tema de actualidad y representa un reclamo de la dirección del Estado Cubano y del Partido a las universidades, escuelas ramales, Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), OSDE, entre otros, a partir de las necesidades y las condiciones actuales del entorno económico y político en que se desenvuelven.

En el año 1962, el Comandante Ernesto Guevara de la Serna, en su artículo "El cuadro, columna vertebral de la Revolución", comienza a hablar por primera vez de

que en Cuba, a diferencia de otros países, se emplea el término cuadro en lugar de directivo, y este lo define a este como: (...) individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina.

En lo adelante se empleará el término directivo para el escenario internacional y de cuadro y reserva de cuadros para Cuba, a partir de que es lo que se encuentra legislado por el país.

El proceso de preparación de los cuadros ha sido una preocupación constante desde inicios de la Revolución, lo que se ha visto reflejado en la política de cuadros, aprobada desde el I Congreso del Partido y ratificada en los congresos posteriores. Bajo el principio rector de que los cuadros y sus reservas se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades de dirección y transitan de forma escalonada hacia la actualización continua de los conocimientos y competencias durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones.

En el año 2010, en Cuba, se presenta un material que indica el perfeccionamiento de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno. Este es parte integrante del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas (fundamento para el ejercicio profesional de los cuadros), y tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la preparación de estos, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y

técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.

Este se sustenta en la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo. Su objetivo es garantizar el aprendizaje mediante la preparación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como cuadros y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución.

Los principios de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno conducen a:

1. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas se realiza acorde a la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno. Se aplica a todos los sectores y niveles del país.
2. Los cuadros se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada.
3. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas está en correspondencia con la planificación del país a largo plazo.
4. Combina la preparación teórica y práctica y articula armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico.

5. Se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara el cuadro, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
6. Se adecua a las condiciones generales y particulares de cada nivel y se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del cuadro y sus reservas.
7. Se basa en la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando su autopreparación.
8. El jefe de cada nivel de dirección es el máximo responsable del desarrollo de la Estrategia.

En dicha estrategia, los principios se vinculan con los contenidos donde la Preparación Político-Ideológica es el contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, los fundamentos político-ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y ética de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno.

En segundo lugar, se precisa que la Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial a su nivel; incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

Otro aspecto es la Preparación en Administración–Dirección que abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e

incluye, integradas, la Preparación en Dirección, Económica, Jurídica, así como en el uso de la Información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial.

- a)** Preparación en Dirección: Abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales y para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país.
- b)** Preparación Económica: Abarca el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo a la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la creación de capacidad de análisis, así como mantenerse actualizados en la situación económica internacional y la propia del país.
- c)** Preparación Jurídica: Tiene como objetivo dotarlos de conocimientos y de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.
- d)** Preparación en el uso de la información: Incluye el conocimiento y empleo de los métodos, técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, incluyendo el empleo de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Además, la Preparación Técnico-Profesional abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo deben poseer cada cuadro y sus reservas, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades; comprende el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías; lo

elabora cada órgano estatal, organismo, entidad nacional y el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular y se aprueba por los jefes máximos, auxiliados por sus Comisiones de Cuadros.

El Decreto Ley 196 actualizado en el año 2007 denominado “Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno” en el capítulo II “De los cuadros y sus reservas”, artículos 10 y 24 aborda la selección, formación y preparación de los cuadros y sus reservas. Así mismo, el 33 plantea: “La estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas se elabora con una proyección a mediano y largo plazo, respondiendo al diagnóstico de necesidades con la visión y objetivos trazados por cada órgano, organismo y entidad nacional acorde con los lineamientos de la estrategia nacional. Los jefes, en cada instancia, responden por la elaboración y consecución de la estrategia de preparación de los cuadros subordinados y por su evaluación sistemática”.

En el Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba, aparecen elementos de la preparación de los cuadros y sus reservas, refleja la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno, en la que se declaran: objetivos, principios, exigencias y contenidos. Aparece también en este documento una definición de reserva de cuadros: “Es el conjunto de cuadros y trabajadores de otras categorías ocupacionales que se seleccionan y aprueban siguiendo los mismos criterios y requisitos que de forma general, se aplican a los titulares de los cargos de cuadros y que se les prepara para asumir cargos de un nivel superior o de mayor complejidad”.

La OSDE LABIOFAM, atendiendo a lo establecido en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno y de la Resolución 228 de 2014 “Sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas y el diseño del tránsito en el sistema de la agricultura” emitida por el

Ministro de la Agricultura, Gustavo Rodríguez Rollero, tiene elaborado el plan anual de preparación y superación de los cuadros y reservas de la oficina central y los PDI. No obstante, a pesar de que estos planes han seguido la política de cuadros trazada por el Partido y el Gobierno cubano, aún se evidencian insuficiencias en la preparación de sus reservas.

Dentro de la OSDE LABIOFAM se encuentra la oficina central cuya función principal es la de regulación y control. De un total de 157 trabajadores, son cuadros 22 y reservas 36.

En entrevista realizada al jefe del Departamento Independiente de Cuadros (ver anexo 1) se conoció que las reservas no tenían las condiciones necesarias para asumir el cargo y que el sistema de preparación de los cuadros y sus reservas no se ajusta a las necesidades de la organización ya que no está alineado con su misión, visión y valores, trayendo como consecuencia que a pesar de que se realicen acciones desde el PDI y el propio plan de preparación de la OSDE, estas no tienen el impacto deseado y provocan la manifestación negativa de alegar que no están listos para asumir el cargo de dirección.

También se analizaron el 100% de los PDI de la reserva (36), (ver anexo 2) y se detectaron como principales deficiencias:

- No se realizan bajo una concepción integradora y por ello es fragmentada
- No se trabaja la preparación basada en competencias
- No se reflejan acciones de auto preparación
- No se realizan los señalamientos y recomendaciones de la última evaluación, lo que conlleva a un diagnóstico poco real
- No se reflejan acciones de preparación realizadas en los últimos cinco años.

De la revisión de los informes de control e inspecciones a la OSDE, relacionados con la reserva de cuadros, se encontró que:

- El 11% de los cuadros designados en la oficina central, procedentes de la reserva no manifiestan un buen desempeño administrativo o profesional (eficiencia o eficacia) en el primer año
- Un 37.5% de los cuadros designados en la oficina central, procedentes de la reserva manifiesta bajo conocimiento y dominio del contenido del cargo
- Un 85% de las reservas en el momento del movimiento, refieren no estar preparados para asumir el cargo para el cual son reserva
- El plan de preparación y superación de la reserva de cuadros en la organización, no se adecua a las necesidades de los mismos
- No están establecidos los perfiles de competencias para los cargos de la oficina central
- El perfeccionamiento trajo consigo la creación de nuevos cargos para los cuales no había reserva, lo que conllevó a nombrar cuadros que no estaban preparados para asumir dichas responsabilidades.

Del diagnóstico efectuado anteriormente se denota que la preparación pudiera ser más objetiva, haciendo valoraciones más acertadas de los recursos humanos sobre la base de una estrategia. No existe un diagnóstico real de las necesidades de preparación de la reserva de cuadros, lo que se agudiza por la no definición de las competencias de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Conclusiones del capítulo

1. La sistematización de los referentes teóricos analizados permitió el estudio de la evolución lógica y la vigencia actual de los términos competencias y estrategia, así como sus formas de clasificación, permitiendo determinar regularidades que conducen a la construcción de una propuesta propia que se ajuste a los requerimientos específicos de esta investigación.

2. La preparación de los directivos y sus reservas debe ir encaminada de manera tal que se pongan de manifiesto los conocimientos, habilidades, experiencias y potencialidades en función de que se cumplan los objetivos que se trace la organización empresarial.
3. La preparación de los directivos o cuadros y sus reservas, constituye un proceso estratégico vital para lograr el perfeccionamiento del sistema empresarial cubano en las condiciones socioeconómicas del contexto nacional e internacional actual, a partir del impacto en el desarrollo de las organizaciones y de todos sus procesos sustantivos.
4. El diagnóstico realizado a la preparación de los cuadros y sus reservas en la oficina central de la OSDE LABIOFAM permitió establecer un conjunto de regularidades y limitaciones a partir de la ausencia de un diagnóstico real de las necesidades de preparación de las reservas, lo que se agudiza por la no definición de las competencias de los cuadros de la organización.

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA PARA PERFECCIONAR LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS

Este capítulo caracteriza a la OSDE LABIOFAM. También muestra el diseño de la Estrategia para la preparación de la reserva de cuadros en su oficina central, sus componentes, una valoración de la pertinencia de dicha estrategia a partir de la consulta a expertos, así como su aplicación parcial.

2.1 Caracterización de la OSDE LABIOFAM

El Grupo Empresarial de Producciones Biofarmacéuticas y Químicas, en forma abreviada LABIOFAM, sito en Avenida Independencia, km 16 ½, Boyeros, La Habana, Cuba, surge en la década de los años 60, producto del desabastecimiento de vacunas y medicamentos, y a fin de lograr el necesario desarrollo de la ganadería como estrategia de la nación para garantizar la alimentación del pueblo. En febrero de 2016 a partir de un proceso perfeccionamiento estructural, organizacional y composicional indicado por el país, se convierte en una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) atendida por el Consejo de Ministros, específicamente por el Ministro de la Agricultura.

Tiene como **visión**: “Somos LABIOFAM, Grupo Empresarial de clase mundial, líderes en el desarrollo, producción y comercialización de productos biológicos, farmacéuticos, naturales y químicos para uso animal y humano”.

Su **misión** es: “Gestionar a ciclo completo una cadena de valor de productos biológicos, farmacéuticos, naturales y químicos para uso animal y humano, contando para ello con un capital humano altamente profesional”.

Los **valores**, al constituir reguladores de la conducta social de cada sujeto, adquieren una gran importancia para la convivencia humana y en la formación integral de los profesionales. El sistema de valores de la OSDE LABIOFAM, se corresponde íntegramente con el programa director de valores del país, el que incluye los

siguientes: dignidad, patriotismo, humanismo, solidaridad, honradez, firmeza, antimperialismo, responsabilidad, laboriosidad, justicia, honestidad, valentía y combatividad. (ver anexo 3)

Objetivos Estratégicos

- Garantizar el cumplimiento en surtidos, calidad y cantidad de las vacunas, medios diagnósticos y medicamentos veterinarios de producción nacional del cuadro básico
- Introducir nuevos productos de uso veterinario a nuestra cartera, que respondan a las nuevas tendencias y exigencias del mercado
- Garantizar los niveles de producción y comercialización de los bioproductos (bioplaguicidas, biofertilizantes y bioestimulantes) tanto los de uso agrícola como los relacionados con el control de vectores para Salud Pública, para satisfacer la demanda del mercado nacional de forma oportuna
- Introducir mejoras tecnológicas que permitan la obtención de productos que cumplan los estándares de calidad internacional y de esta forma trabajar para la exportación de los mismos, a partir de la demanda creciente en el mercado internacional.

La OSDE LABIOFAM, está conformada por el nivel central (oficina central, Unidad de Desarrollo e Innovación y Unidad de Auditoría Interna) y 13 empresas. Dentro de ellas se encuentran las dos que responden al esquema de comercio exterior, que son: la Empresa CATEC y la Empresa LABIOFAM S.A con ocho sucursales nacionales y dos en el exterior, una en Bolivia y la otra en Ecuador y una oficina de representación en China. (ver anexo 4)

Cuenta con una fuerza laboral de 6 459 trabajadores, de los cuales el 3.6 % lo constituyen los cuadros, el 0.20 % el personal administrativo, el 26.1% los operarios,

el 13.4 % el personal de servicios y el 56.7 % los técnicos, como se muestra en la figura siguiente:

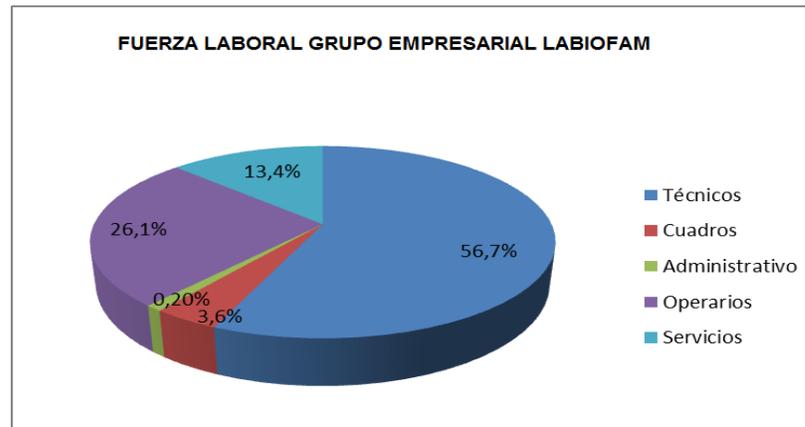


Figura 1. Fuerza laboral OSDE LABIOFAM

Esta organización investiga, desarrolla, produce y comercializa una amplia gama de productos entre los que se encuentran:

- Bioplaguicidas para el control de epidemias y enfermedades humanas
- Bioproductos para la agricultura
- Suplementos dietéticos de origen natural
- Medicamentos para la salud humana
- Alimentos
- Cosmecéuticos
- Productos para la higiene y limpieza doméstica e industrial
- Envases plásticos para cubrir sus necesidades y ofertar a otras entidades.

Desarrolla, además, Programas Integrales para el Control de Vectores en diversas partes del mundo con resultados muy positivos, incluyendo el suministro de bioplaguicidas de factura propia, la asistencia técnica y la transferencia de tecnologías y conocimientos para su sostenibilidad.

Tiene como encargos fundamentales, garantizar el 98% de los surtidos de producción nacional que integran el Cuadro Básico de Medicamentos Veterinarios de Cuba, desde el año 2010 es el rector del Programa de Bioproductos Agrícolas en el país y el de asegurar la presencia de 12 productos de origen natural en el Cuadro Básico de Medicamentos para uso humano.

Actualmente la OSDE se encuentra desarrollando 87 proyectos de investigación. De forma general las tareas de investigación y los proyectos que se trabajan están encaminados a incorporar productos más competitivos en el mercado, utilizar los recursos naturales como fuente de materias primas, sustituir importaciones, crear nuevas líneas productivas y garantizar el uso de tecnologías más limpias.

La oficina central está constituida por una presidencia, nueve direcciones funcionales, cuatro departamentos independientes y siete departamentos de direcciones. (ver anexo 5)

Posee una fuerza laboral de 157 trabajadores, de los cuales el 14 % la constituyen los cuadros y el 86 % los técnicos, como refleja la figura 2.

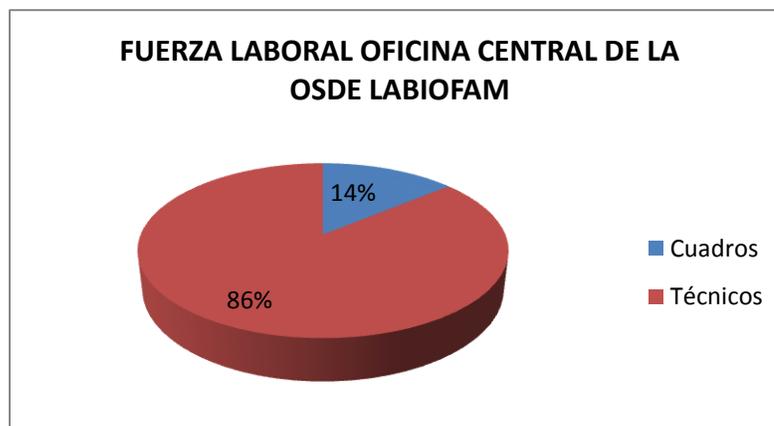


Figura 2. Fuerza laboral de la Oficina Central

2.2 Propuesta metodológica para el diseño de la Estrategia para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Componentes y etapas

En este epígrafe se describe cómo se concibe la estrategia propuesta por la autora, la cual constituye una vía para contribuir a solucionar las deficiencias detectadas en la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM. La misma se fundamenta en los diversos conceptos y enfoques existentes que fueron recogidos en el capítulo I.

Ella se organiza para un período aproximado de dos años, a su vez es deslizante, pues todas las acciones se realizan en cada período, pero, cuando se transita al siguiente año se realizan solo las acciones que se consideren necesarias y se incorporan todas aquellas que permitan un mayor avance sobre la base de las que se realizaron. Esto depende de la preparación y logros que alcancen las estructuras de dirección que se reflejen, en última instancia, en la motivación y la incorporación que manifiesten los miembros de la reserva y sus cuadros, porque se sienten activamente comprometidos con el proceso y a los posibles movimientos de la reserva de cuadros.

Esta persigue como **objetivo general**: contribuir al perfeccionamiento de la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, basado en el enfoque de competencias, que permita elevar su desempeño profesional, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación se describe cómo se estructura la estrategia propuesta en esta investigación. Antes de su formulación es necesario desarrollar varias etapas previas de preparación y diagnóstico, orientadas a determinar las prioridades sobre las que se basa.

Etapa 1. Involucramiento

Objetivo: Lograr la aprobación, el apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que se derivan de la estrategia, para propiciar un clima de motivación persistente de las estructuras de dirección y responsables de la preparación de la reserva de cuadros en el diseño de un sistema de acciones cada vez más complejas.

Métodos y herramientas: trabajo en equipo

Acciones generales:

- Participación en el Consejo de Dirección de la organización para explicar en qué consiste la estrategia y los beneficios que ofrece a los cuadros y a la organización
- Creación de un grupo de trabajo para la valoración, asesoramiento, implementación, control y evaluación de la estrategia
- Aprobación en la Comisión de Cuadros de los objetivos y acciones para cada etapa; en ella se delimitarán la responsabilidad y el compromiso de cada uno de sus miembros.

Etapa 2. Determinación de las competencias

Objetivo: Determinar las competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Métodos y herramientas: encuesta a los cuadros y reservas, consulta a expertos mediante el método Delphi por rondas

Acciones generales:

- Determinación del inventario de las competencias genéricas a partir de la aplicación de la encuesta a cuadros y reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM
- Selección y ordenamiento de las competencias genéricas a partir de la consulta a expertos

- Descripción de las competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Para la determinación del inventario de las competencias genéricas se aplicará una encuesta (ver anexos 6 y 7) a cuadros en ejercicios y sus reservas a los que previamente se les explicará acerca de la gestión por competencias.

Para la selección y ordenamiento de las competencias genéricas se utilizará la consulta a expertos mediante el método Delphi por rondas. En la fase preliminar del método se realizará un listado de 15 expertos, los cuales se entrevistarán para informarles su inclusión y conocer su disposición a participar de la consulta. En la fase de exploración se aplicarán los cuestionarios correspondientes a la determinación de los coeficientes de conocimiento (ver anexo 8) y del coeficiente de argumentación (ver anexo 9). Como último paso de esta etapa, se hará la reducción del listado de expertos seleccionados.

En la primera ronda del método, a cada experto se le entregará el listado de competencias relacionadas anteriormente (ver anexo 10) para que las determinen, en la segunda ronda se les entregará por separado la matriz de competencias determinadas (ver anexo 11) para que ratifiquen si esas son las verdaderas competencias. Se recogerán los resultados para determinar el nivel de concordancia de los expertos según la expresión siguiente:

$$Cc = (1 - Vn / VT) \times 100$$

Cc = Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn = Cantidad de expertos en contra del criterio

Vt = Cantidad total de expertos

La expresión anterior se aplicará a cada una de las ponderaciones quedando que para todos los $Cc \geq 60$ se cumplirá la concordancia y para los $Cc < 60$ no se cumplirá.

En la tercera ronda, se orientará a los expertos que otorguen según el nivel de importancia una puntuación a las competencias genéricas determinadas (ver anexo 12).

Recogidas la respuestas se ordenarán las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria de la filas indicada por Rj y con posterioridad se calculará el nivel de concordancia.

Para la descripción de las competencias genéricas, es necesario tener en cuenta su definición, los criterios de los expertos y los contenidos que establece la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno. Se aportarán algunos comportamientos observables que permitirán su identificación, evaluación y vínculo con los contenidos.

Eta**pa 3. Diagnóstico de las necesidades de preparación basadas en las competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM**

Objetivo: Valorar el estado e identificar las necesidades en la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Métodos y herramientas: observación participante, análisis documental y técnica grupal

Acciones generales:

- Valoración del estado actual del desarrollo de las competencias genéricas en la reserva de cuadros
- Identificación de las necesidades de preparación de la reserva de cuadros, a partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno
- Identificación de prioridades de trabajo en la preparación de la reserva de cuadros.

Para el desarrollo de esta etapa se trabajará con el 100% de los cuadros y reservas de la oficina central de la OSDE LABIOFAM. En la valoración del estado actual de las competencias genéricas se analizarán las evaluaciones mensuales del primer semestre del año en curso y año 2016, los PDI y la revisión de las actas sobre el proceso evaluativo en la Comisión de Cuadros. Con este mismo objetivo se analizarán los PDI de la reserva de cuadros del año en curso para conocer si las acciones contenidas tienen relación con las competencias genéricas determinadas.

Para la identificación de las necesidades de preparación se desarrollarán tres sesiones de trabajo grupales mediante la realización de tres talleres de 25 minutos cada uno (ver anexo 13) con la participación del 100% de los cuadros y reservas de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, para determinar el conocimiento y la relación que poseen los cuadros y sus reservas con respecto a los principales aspectos recogidos en el plan de preparación y superación, cómo se implementan los contenidos en su quehacer cotidiano y las maneras en que se pudiera trabajar.

Para la identificación de prioridades de trabajo se tendrán en cuenta los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno y las competencias genéricas determinadas.

Etapa 4. Proyección

Objetivo: Definir los principios y los objetivos de la estrategia y elaborar el sistema de acciones que respondan a ello.

Métodos y herramientas: análisis documental

Acciones generales:

- Definición de los principios
- Definición de los objetivos de trabajo
- Elaboración del sistema de acciones

- Creación de las condiciones necesarias para la implementación de la Estrategia para la preparación de la reserva de cuadros en la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Para el desarrollo de esta etapa se debe partir de la consulta de los documentos rectores de la actividad en el país y en la organización.

Para la definición de los principios es necesario tener en cuenta las políticas y actuaciones sobre la preparación a partir de criterios orientadores, la coordinación de las distintas estructuras de dirección de la OSDE, así como de los planes que establecen las áreas funcionales y el desarrollo de acciones y medidas específicas, en función de atender la preparación de la reserva de cuadros como un objetivo común y transversal de la organización, la relación dialéctica entre los objetivos cualitativos y los cuantitativos en la búsqueda de un verdadero valor agregado.

Respecto a las actuaciones a impulsar, se priorizará la asignación de recursos a las iniciativas que responden a las demandas del exterior y que, especialmente, no pueden desarrollarse por medio del apoyo de la administración. Así mismo, se potenciarán las actuaciones que se construyan desde las fortalezas de la organización para que, a partir de los procesos de concurrencia competitiva, que partan los grupos, departamentos de direcciones, departamentos independientes, direcciones funcionales o personas más dinámicas de la oficina central de la OSDE.

Se pretende, finalmente, priorizar las actuaciones que, con perfil competitivo, no queden en una medida puntual, sino que permitan la creación de un sistema de acciones dirigido a la preparación de la reserva de cuadros o que establezca una base de conocimientos o preparación y que aseguren la pervivencia de las actuaciones y la asimilación de los objetivos en el futuro para garantizar su sostenibilidad.

Para la definición de los objetivos de trabajo es necesario tener en cuenta las prioridades identificadas en el diagnóstico anterior que se basan en los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno y en las competencias determinadas para los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Para la elaboración del sistema de acciones es necesario tener en cuenta el objetivo general, los contenidos a tratar, las formas organizativas, el tiempo de ejecución del mismo, los responsables, los recursos necesarios para desarrollarlo y las formas de evaluación concebidas.

Para la creación de las condiciones necesarias para la implementación de la Estrategia para la preparación de las reservas de cuadros en la oficina central de la OSDE LABIOFAM se asegurarán los recursos materiales y financieros, se realizarán los convenios con las universidades y centros de capacitación.

Etapa 5. Implementación

Objetivo: Implementar la Estrategia para la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, basada en las competencias genéricas que deben poseer los cuadros de esta organización y su relación con los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno.

Métodos y herramientas: trabajo en equipo y análisis documental

Acciones generales:

- Ejecución del sistema de acciones que tributa a la estrategia para lograr la mejora esperada
- Participación activa del jefe del Departamento Independiente de Cuadros en el grupo de trabajo para analizar los procesos relacionados con la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Etapa 6. Evaluación y retroalimentación

Objetivo: Medir y evaluar las transformaciones en la preparación de la reserva de cuadros basada en las competencias genéricas determinadas.

Métodos y herramientas: trabajo en equipo y análisis documental

Acciones generales:

- Seguimiento a las acciones definidas en el sistema de acciones
- Revisión de problemas internos y externos que dificultan la estrategia propuesta
- Aplicación de acciones correctivas
- Medición de las transformaciones en el corto plazo
- Medición de las transformaciones en el mediano y largo plazo.

Para realizar el seguimiento de las acciones definidas en el sistema de acciones, se chequearán los PDI de las reservas de cuadros para verificar el cumplimiento de las acciones concebidas y las evaluaciones mensuales.

Para la revisión de problemas internos y externos que dificultan la estrategia propuesta se realizará un PNI (Positivo, Negativo e Interesante) semestralmente donde se evalúen las acciones realizadas.

Para aplicar las acciones correctivas se tendrán en cuenta los resultados de los PNI aplicados anteriormente, considerando disminuir o eliminar los aspectos negativos encontrados y poder realizar los ajustes necesarios.

Para medir las transformaciones en el corto plazo se considerará cómo la reserva de cuadros ha introducido en su quehacer diario las competencias adquiridas, expresado ello en la evaluación mensual.

Para la medición de las transformaciones en el mediano y largo plazo se considerará cómo las reservas de cuadros han introducido en su quehacer diario, las competencias adquiridas, expresado ello en su evaluación del desempeño anual.

2.3 Valoración de la pertinencia de la Estrategia propuesta para la preparación de la reserva de directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

Este epígrafe refleja la valoración de la pertinencia de la estrategia propuesta. Para ello se empleó la matriz Chanlat con el objetivo de validarla, mediante expertos.

Para la selección de los expertos, se revisaron las síntesis curriculares de 20 especialistas que han laborado en temáticas relacionadas con: el capital humano, estrategia, dirección y además, a quienes tienen experiencia en dirección empresarial. Una vez evaluada la pertinencia de cada uno, se conformó un grupo de 10 expertos, de manera tal que se lograra una heterogeneidad en relación a las temáticas de experticias y al mismo tiempo se garantizara el balance de los mismos.

Se elaboró un cuestionario con las variables a evaluar referidas al Impacto (I), Funcionalidad (F) y Oportunidad (O), así como las subvariables (ver anexo 14). Previo a la entrega del cuestionario se realizó un resumen de la investigación, con una breve introducción que contemplaba el objetivo general, así como el desarrollo de los indicadores a valorar, entre ellos, el impacto, funcionabilidad y oportunidad de la estrategia para la preparación de las reservas de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

A los expertos se les solicitó que analizaran las variables de Impacto (I), Funcionalidad (F) y Oportunidad (O), así como las subvariables, sobre la base de una puntuación máxima de 10 puntos para cada subvariable. A los resultados se le aplicó la siguiente fórmula para determinar la Efectividad Esperada de la Estrategia (E.E.E.) donde:

$$E.E.E = \frac{I \times F \times O}{100}$$

Tomando en consideración que:

- Si EEE es mayor de 8, la estrategia se considera con efectividad fuerte

- Si EEE está entre 5 y 7, la estrategia se considera efectividad media
- Si EEE es menor que 5, la estrategia se considera efectividad débil.

En la tabla siguiente se muestra la ponderación promedio de cada una de las variables y sub-variables para la valoración de la estrategia, donde todas obtuvieron un valor por encima de nueve.

Tabla 1. Ponderación de la valoración de la estrategia. Matriz Chanlat

Variables	Ponderación	Ponderación promedio
Impacto (I)		9.5
<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al logro de los objetivos totales • Transformaciones iniciales • Contribución a la organización 	10 9 9.5	
Funcionalidad (F)		9.3
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación esperada • Disponibilidad de recursos • Aseguramiento de la implementación • Calidad del proceso • Factibilidad 	9 9.5 10 9 9	
Oportunidad (O)		9.5
<ul style="list-style-type: none"> • Demandas del entorno que favorecen la acción • Atracción por parte de la estrategia • Urgencia de la necesidad de solución • Apoyo general esperado 	9.5 9.5 10 9	

El cálculo de la Efectividad Esperada de la Estrategia se muestra a continuación:

$$EEE = \frac{9.5 \times 9.3 \times 9.5}{100} = 8.4$$

100

La evaluación arroja que la estrategia propuesta es considerada con una efectividad fuerte (8.4) por los expertos. Entre las sugerencias emitidas están las relacionadas con la determinación del personal a conducir cada una de las acciones propuestas, el lograr la verdadera motivación de los sujetos a los que va dirigida la estrategia y al

poder estar realizando evaluaciones parciales sistemáticas que puedan propiciar la toma de decisiones en función de transformar acciones en caso necesario.

2.4 Implementación de la Estrategia de preparación de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM

Antes de la implementación de la estrategia propuesta se desarrollan a continuación las etapas previas a esta.

Etapas 1. Involucramiento

Se desarrolló una sesión de trabajo con el Consejo de Dirección para explicarle cuáles eran los objetivos y el alcance de la estrategia, cómo ponerla en práctica, cuáles técnicas utilizar y los beneficios de su aplicación, obteniéndose como resultado su aprobación, además de su disposición en explicarle la importancia de la investigación a la reserva de cuadros para su conocimiento y compromiso con la tarea.

Se creó un grupo de trabajo para la valoración, asesoramiento, implementación, control y evaluación de la estrategia integrado por seis cuadros:

- Directora de Gestión del Capital Humano, Organización y Perfeccionamiento
- Director de Ingeniería
- Directora de Negocios y Control de la Producción de Bienes y Servicios
- Directora de Diseño, Evaluación y Seguimiento de Estrategias
- Jefe del Departamento Independiente de Cuadros
- Jefa del Departamento de Organización y Perfeccionamiento.

En reunión de la Comisión de Cuadros se aprobaron los objetivos y acciones para cada etapa de la estrategia, delimitándose la responsabilidad y el compromiso de cada uno de sus miembros. (ver anexo 15)

Etapa 2. Determinación de las competencias

La determinación del inventario de las competencias genéricas a partir de la aplicación de las encuestas a cuadros y sus reservas, arrojó como resultado un total de 12 competencias genéricas para los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Tabla 2. Competencias genéricas propuestas para los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

No	Competencias
1	Negociación
2	Resolución de problemas
3	Gestión de recursos
4	Trabajo en equipo
5	Comunicación
6	Gestión de riesgos
7	Poseedor de valores
8	Innovación
9	Planeación
10	Liderazgo
11	Adaptación al cambio
12	Compromiso ético

Para la selección y ordenamiento de las competencias genéricas, en la fase preliminar del método Delphi por rondas, se seleccionó un listado de 15 expertos teniendo en cuenta los elementos siguientes:

- Dos son directivos de 20 años de experiencia
- Dos son especialistas en gestión de los recursos humanos
- Dos son investigadores
- Nueve son profesores universitarios
- Todos son graduados de nivel superior
- Cuatro son doctores en ciencias y siete son máster.

Es importante señalar que en la fase de exploración de los 15 expertos seleccionados el 80 % (12) obtuvo una calificación alta en su coeficiente de competencia y solo el 20 % (3) de ellos obtuvo una calificación media.

Tabla 3. Resultados obtenidos sobre el coeficiente de conocimiento, de argumentación y de concordancia

Experto	Kc	Ka	K
1	0,8	0,9	0,85
2	0,9	0,9	0,9
3	0,5	0,8	0,65
4	0,8	1	0,9
5	0,5	0,7	0,6
6	0,9	0,9	0,9
7	0,9	0,9	0,9
8	0,9	1	0,95
9	0,8	0,9	0,85
10	0,5	0,7	0,6
11	0,9	0,9	0,9
12	0,8	0,9	0,85
13	0,5	0,8	0,65
14	0,5	0,7	0,6
15	0,9	0,9	0,9

Se debe distinguir en esta segunda fase, que de las seis temáticas que indagan el dominio de los expertos para analizar el coeficiente de conocimiento, las estrategias, competencias, preparación y reservas de cuadros obtuvieron por el 80 % (12) de los encuestados una evaluación de conocimiento alto. Los PDI y el diagnóstico de necesidades de aprendizaje obtuvieron igual calificación por el 73.3 % (11) de los expertos. Aspectos que dan una elevada calidad en cuanto al conocimiento de estos.

Como último paso de esta etapa se redujo el listado de expertos, seleccionado para pasar a la tercera fase a los que obtuvieron un coeficiente de competencia superior al 0.8 (10 expertos). Quedando esta composición de la manera siguiente:

- Cuatro Doctores en Ciencia (40%), tres Máster (30%) y tres Licenciados (30%)
- Dos son directivos de 20 años de experiencia
- Dos son especialistas en gestión de los recursos humanos
- Dos son investigadores
- Cuatro son profesores universitarios.

En la tabla siguiente se muestran los resultados de la primera ronda del método, donde se obtuvo la matriz de competencias con la selección de los expertos, arrojando que las competencias: negociación, resolución de problemas y poseedor de valores fueron las menos seleccionadas.

Tabla 4. Matriz de competencias expresada por los expertos

No.	Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1	Negociación	X	X		X				X		X
2	Resolución de problemas	X	X		X			X			X
3	Gestión de recursos	X	X		X	X	X	X	X	X	X
4	Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	Gestión de riesgos	X		X		X	X	X		X	X
7	Poseedor de valores		X		X			X	X		
8	Innovación	X	X		X	X	X	X	X		X
9	Planeación	X	X	X		X	X	X	X	X	
10	Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Adaptación al cambio	X	X	X		X	X	X	X	X	X
12	Compromiso ético	X		X	X	X	X	X	X		X

En la segunda ronda, se recogieron los resultados de la ratificación de las verdaderas competencias para determinar el nivel de concordancia de los expertos, se reducen las competencias negociación y poseedor de valores que obtuvieron una $C_c < 60\%$, ya que los expertos consideraron que la primera (competencia 1) es un componente de la resolución de problemas (competencia 2) y que la segunda (competencia 7), se debe integrar con la competencia compromiso ético (competencia 12). De esta forma quedaron definidas las 10 competencias genéricas

que deben poseer los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, como se puede apreciar en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 5. Matriz de competencias genéricas depuradas con nivel de concordancia

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cc%
1	Negociación			N		N	N	N			N	50
2	Resolución de problemas			N			N		N	N		60
3	Gestión de recursos											100
4	Trabajo en equipo											100
5	Comunicación										N	90
6	Gestión de riesgos		N		N					N		70
7	Poseedor de valores	N		N		N	N			N	N	40
8	Innovación			N					N			80
9	Planeación				N						N	80
10	Liderazgo											100
11	Adaptación al cambio											100

En la tercera ronda, se obtuvieron las ponderaciones de Rj y el nivel de concordancia de los expertos (Cc), donde las 10 competencias genéricas determinadas alcanzaron un Cc $\geq 60\%$ por lo que no fue necesario realizar más rondas ya que existió un adecuado nivel de consenso. Estos resultados se relacionan en la tabla siguiente:

Tabla 6. Ponderación de los expertos

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Cc%
1	Resolución de problemas	9	9	9	8	9	9	10	9	9	9	90	90
2	Gestión de recursos	3	3	3	3	2	3	3	4	2	1	27	70
3	Trabajo en equipo	5	5	5	6	5	5	7	5	5	5	53	60
4	Comunicación	8	8	8	9	8	10	8	8	8	8	83	80
5	Gestión de riesgos	10	10	10	10	10	8	9	10	10	10	97	70
6	Innovación	6	7	7	5	7	7	6	7	7	7	66	70
7	Planeación	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38	80
8	Liderazgo	7	6	6	7	6	6	5	6	6	6	61	80
9	Adaptación al cambio	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	24	80
10	Compromiso ético	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11	90

A partir del valor calculado para Rj, se determinó el orden de importancia de las competencias genéricas. Esto puede apreciarse en la tabla que a continuación se muestra:

Tabla 7. Orden de importancia de las competencias genéricas determinadas

Competencias	Rj	Orden de importancia
Compromiso ético	11	1
Adaptación al cambio	24	2
Gestión de recursos	27	3
Planeación	38	4
Trabajo en equipo	53	5
Liderazgo	61	6
Innovación	66	7
Comunicación	83	8
Resolución de problemas	90	9
Gestión de riesgos	97	10

En el anexo 16 se muestran las competencias determinadas que sustentarán la Estrategia para la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, su relación con los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno y se describen.

Etapa 3. Diagnóstico de las necesidades de preparación basadas en las competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

A continuación se muestran los resultados del diagnóstico estructurado en tres momentos:

- Estado actual de las competencias genéricas determinadas en las reservas de cuadros.

De las 10 competencias genéricas que deben poseer los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM determinadas en la etapa anterior, solo dos se ponen de

manifiesto en un mayor grado en las evaluaciones mensuales, el compromiso ético en el 74% de las evaluaciones mensuales y la planeación en el 83%, las demás competencias no sobrepasan el 30 % de manifestación, como se muestra en la figura 3.



Figura 3. Grado de manifestación de las competencias genéricas en las evaluaciones mensuales

Se evidencia un similar comportamiento al observar las evaluaciones anuales de las reservas de cuadros. Como se puede apreciar en la figura siguiente, continúan siendo el compromiso ético y la planeación las que se evidencian, con un 80 y 85% respectivamente, las demás competencias no sobrepasan el 40 % de manifestación en el proceso evaluativo.

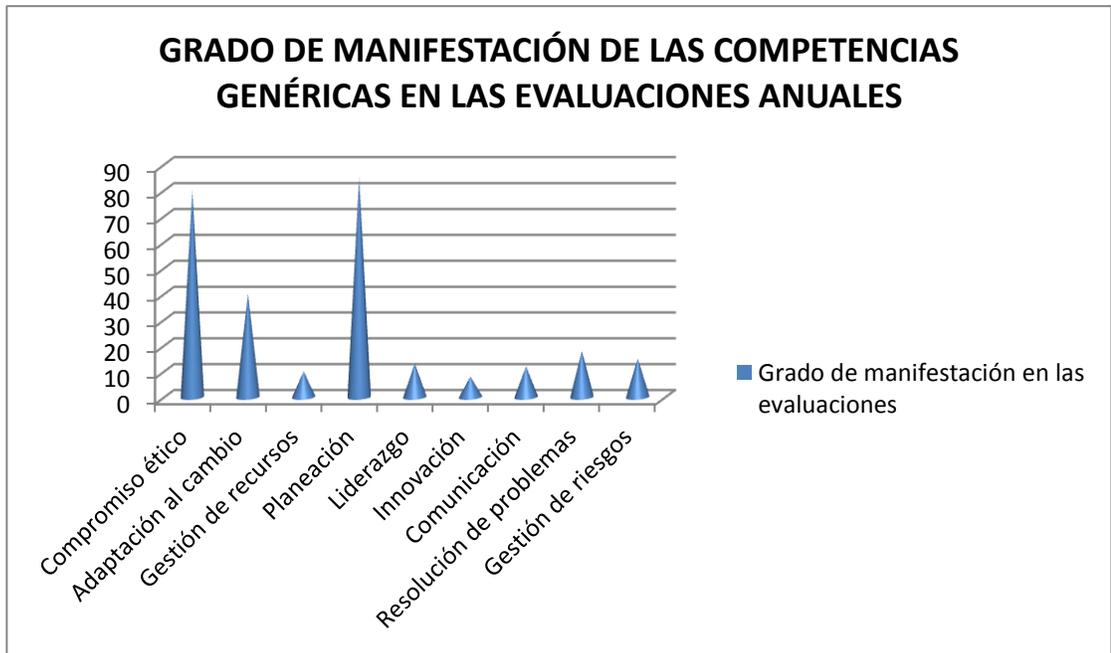


Figura 4. Grado de manifestación de las competencias genéricas en las evaluaciones anuales

Ambos análisis reflejan que el proceso evaluativo adolece de integralidad, pues a los miembros de la reserva se evalúan por los mismos indicadores que los especialistas de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, así como la necesidad de preparar a las reservas en competencias y de adecuar los indicadores que se tienen en cuenta en las evaluaciones, para lo cual se deberá proponer a la Comisión de Cuadros, un modelo de evaluación específico.

En la figura siguiente se muestra, que las acciones de preparación contenidas en los PDI, tienen un bajo nivel de relación con las competencias determinadas pues no sobrepasan el 20%.

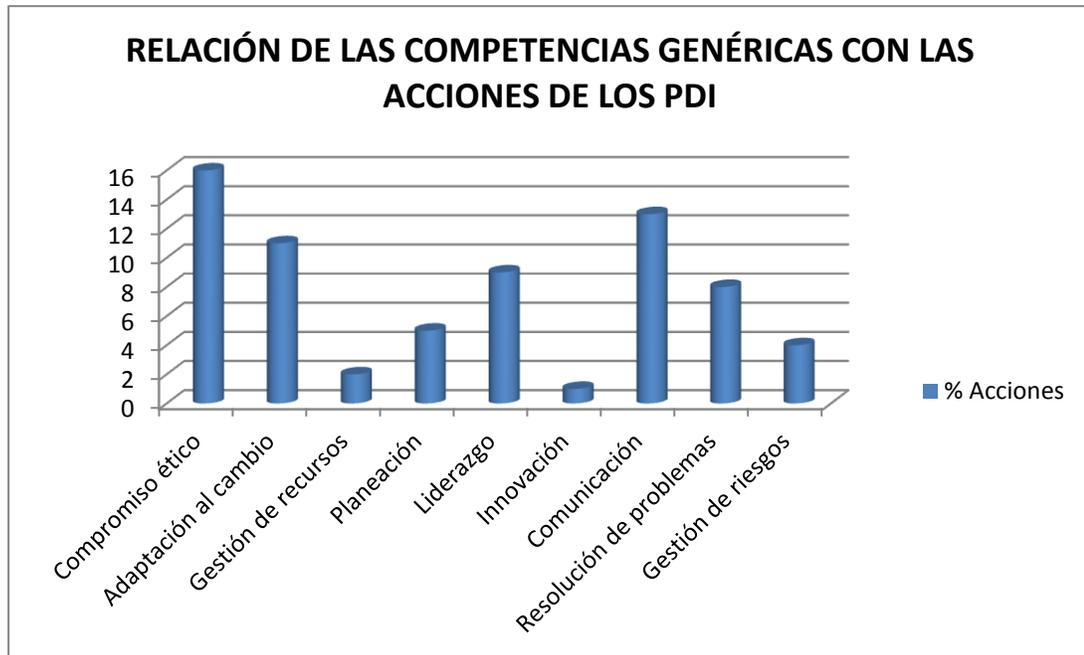


Figura 5. Relación de las competencias genéricas con las acciones de los PDI

Las competencias que más se relacionan con las acciones son: compromiso ético reflejado en el 16%, la comunicación en el 13 % y la adaptación al cambio en el 11 %.

Las competencias que menos se manifiestan son: la innovación en el 1%, la gestión de los recursos en el 4% y la gestión de riesgos en el 2%.

- Identificación de las necesidades de preparación de la reserva de cuadros
Luego del desarrollo de las sesiones de trabajo grupales mediante la realización de los talleres con los cuadros y sus reservas se obtuvieron los resultados siguientes:
 - El 26 % no identificó los principales aspectos recogidos en el plan de preparación y superación
 - El 51% reconoció qué aspectos pueden ser tratados, aunque no siempre le conceden la prioridad que requieren

- El 86% manifestaron que aspectos como la seguridad nacional y territorial no están entre sus funciones
- El 77% refirieron que la preparación político-ideológica se limita en muchas ocasiones al tratamiento de efemérides o a la respuesta de un hecho determinado y no al trabajo constante
- El 74% expresaron que en sus planes de preparación y superación no se incorporan acciones dirigidas a la preparación en habilidades directivas, que permitan el mejor desempeño de sus funciones actuales o para las que se preparan.

Las principales necesidades de preparación identificadas por los cuadros y sus reservas fueron:

- Planificación, organización y administración
 - Habilidades comunicativas y directivas
 - Gestión económica-financiera
 - Dirección estratégica
 - Toma de decisiones
 - Técnicas de involucramiento
 - Trabajo político-ideológico
 - Conocimientos sobre el sistema Defensa y Defensa Civil
 - Empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)
 - Conocimiento de las normas legales.
- Identificación de prioridades de trabajo en la preparación de la reserva de cuadros

Las prioridades de trabajo que se identificaron en correspondencia con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno fueron: preparación Político-Ideológica, en Administración–Dirección,

Técnico-Profesional, en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.

Los resultados de este análisis afianzan la necesidad de elaborar un sistema de acciones que tribute a la Estrategia de preparación para las reservas de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Etapas 4. Proyección

A continuación se definen los principios de la estrategia propuesta:

1. La preparación y superación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM se realiza acorde a la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno.
2. La preparación está en correspondencia con la planificación de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.
3. La preparación como un proceso continuo se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada.
4. Combina la preparación teórica y práctica y articula armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico.
5. Se diseña en correspondencia con el resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
6. Se adecua a las condiciones generales y particulares de cada cargo y se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades de las reservas de cuadros.
7. Se basa en la responsabilidad y el compromiso de la reserva con su preparación, potenciando su autopersección.

Los objetivos de trabajo de la estrategia propuesta son:

1. Preparar a la reserva de cuadros sobre la base de los documentos rectores del Partido y la Revolución, entendiéndose objetivos de trabajo aprobados en la Primera Conferencia del Partido y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como brindar las bases, argumentos y fundamentos políticos e ideológicos que contribuyan al fortalecimiento de sus convicciones revolucionarias y éticas.
2. Preparar a la reserva de cuadros acorde a las funciones de los cargos, para contribuir a elevar la eficiencia en su gestión (Preparación en Dirección, Económica, Jurídica), así como en el uso de la información y otras que se determinen.
3. Preparar a la reserva de cuadros sobre la base de los conocimientos y habilidades que deben poseer para en su cargo.
4. Preparar a la reserva de cuadros en los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial hasta el nivel de la organización.

A continuación se define el sistema de acciones de la estrategia propuesta a partir de las prioridades de trabajo identificadas anteriormente, basado en las competencias determinadas y vinculado con los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno.

Tabla 8. Sistema de acciones de la estrategia propuesta

Contenidos con los que se relacionan	Acciones	Fecha de ejecución	Responsables
Preparación Político-Ideológica	Curso de complementación (32 horas)	Agosto-Septiembre- Octubre 2017	Jefe del Departamento Independiente de Cuadro
	Rotación (32 horas)		
	Autopreparación (24 horas)		
Preparación en Administración-Dirección	Curso para cargo (48 horas)	Noviembre-Diciembre 2017 Enero 2018	Jefe del Departamento Independiente de Cuadro
	Sustitución (40 horas)		
	Autopreparación (24 horas)		
Preparación Técnico-Profesional	Curso de complementación (48 horas)	Febrero-Marzo-Abril 2018	Jefe del Departamento Independiente de Cuadro
	Entrenamiento (40 horas)		
	Autopreparación (24 horas)		
Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y en Territorial y en Defensa Civil	Curso de actualización (40 horas)	Mayo-Junio-Julio 2018	Jefe del Departamento Independiente de Cuadro
	Entrenamiento (16 horas)		
	Trabajo con los Equipos de Dirección (8 horas)		
	Autopreparación (24 horas)		

Preparación Político - Ideológica

Contenidos a tratar:

- Las tres dimensiones del poder: económica, política y cultural. El sistema político de la sociedad. Componentes fundamentales del sistema político. Su análisis. Manifestaciones en el capitalismo. Situación actual del sistema de partidos en el capitalismo. Crítica a la Ciencia Política de los centros de poder hegemónicos desde el Sur
- Definición y características de las Relaciones Políticas Internacionales. Su reordenamiento en el siglo XXI. Tendencias predominantes en las Relaciones Políticas Internacionales actuales

- El Proyecto Cubano. Pensamiento político fundacional inicial del siglo XIX. Particularidades en la dinámica de su sistema político. Democracia socialista. Sociedad civil y monopartidismo. La participación política. Experiencias, tendencias negativas y retos de la construcción del socialismo próspero y sostenible a partir de las estrategias trazadas: Una Revolución Cultural. Construcción del socialismo y un nuevo diseño: Personalidades y sistema de instituciones
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Objetivos de trabajo de la Primera Conferencia Nacional. El cuadro, su papel en la preparación política e ideológica de los trabajadores.

Formas organizativas:

Superación profesional que incluye:

- Curso de complementación

Otras formas organizativas que incluye:

- Rotación

Autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización

Recursos necesarios para desarrollar las acciones: Local, medios auxiliares (computadora y data show, otros según necesidades de preparación)

Sistema de evaluación:

Curso: Las cuatro conferencias se desarrollarán combinadas con dinámica de talleres para potenciar la participación de todas las reservas de cuadros en el debate y facilitar la evaluación sistemática.

Se desarrollará un seminario integrador al finalizar el curso centrado en el tema IV utilizando los fundamentos de los temas anteriores.

Rotación: mediante la incorporación de las competencias genéricas en la ejecución de las tareas.

Autopreparación: mediante las autoevaluaciones diarias que cada integrante de la reserva se hace en función de identificar brechas entre lo que hace bien y mal.

Con el propósito de ilustrar una de las acciones relacionadas con el contenido Preparación Político-Ideológica, se ha elaborado el curso de teoría sociopolítica (ver anexo 17), el que se ha diseñado con cuatro conferencias:

1. La teoría política. El sistema político capitalista.
2. Relaciones políticas internacionales. Tendencias actuales.
3. El proyecto cubano y su sistema político.
4. Actualización del Modelo Económico y Social del Partido y la Revolución.

Preparación en Administración-Dirección

Contenidos a tratar:

- Habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales y para el cumplimiento de sus funciones
- Conocimientos de los procesos económicos, formación de una cultura económica, creación de capacidad de análisis, así como actualización en la situación económica internacional y la propia del país
- Las transformaciones en el sistema estatal cubano
- El cambio de mentalidad como gestión del desarrollo
- Las competencias en la dirección
- Fundamentos y estilos de dirección
- Conocimientos y cultura de respeto a la constitución, las leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos
- Métodos, técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, empleo de las TIC.

Formas organizativas:

Superación profesional que incluye:

- Curso para el cargo

Otras formas organizativas que incluye:

- Sustitución

Autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización.

Recursos necesarios para desarrollar las acciones: Local, medios auxiliares (computadora y data show, otros según necesidades de preparación)

Sistema de evaluación:

Curso: Las seis conferencias se desarrollarán combinadas con dinámica de talleres para potenciar la participación de todas las reservas de cuadros en el debate y facilitar la evaluación sistemática.

Se desarrollará un seminario integrador al finalizar la última conferencia.

Sustitución: mediante la evaluación mensual que hacen los jefes de las habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección, en el que se asumen, temporalmente, las responsabilidades en su conducción.

Autopreparación: mediante las autoevaluaciones diarias que cada integrante de la reserva se hace en función de identificar brechas entre lo que hace bien y mal.

Preparación Técnico-Profesional

Contenidos a tratar:

- Dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo
- Actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías
- Gestión integrada del Capital Humano y política de cuadros.

Formas organizativas:

Superación profesional que incluye:

- Curso de complementación

Otras formas organizativas que incluye:

- Entrenamiento

Autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización

Recursos necesarios para desarrollar las acciones: Local, medios auxiliares (computadora y data show, otros según necesidades de preparación)

Sistema de evaluación:

Curso: Las seis conferencias se desarrollarán combinadas con dinámica de talleres para potenciar la participación de todas las reservas de cuadros en el debate y facilitar la evaluación sistemática.

Se desarrollará un seminario integrador al finalizar la última conferencia.

Entrenamiento: mediante la evaluación mensual del jefe a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales.

Autopreparación: mediante las autoevaluaciones diarias que cada integrante de la reserva se hace en función de identificar brechas entre lo que hace bien y mal.

Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil

Contenidos a tratar:

- Conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios
- La prevención en la economía cubana
- Elementos de la preparación de la economía de la OSDE para el paso al estado de guerra
- El aseguramiento de las demandas para la lucha armada, la economía y la población

- Actualización sobre la base reglamentaria de los registros de los trabajadores para la defensa y las plantillas para la etapa de la invasión.

Formas organizativas:

Superación profesional que incluye:

- Curso de actualización

Otras formas organizativas que incluye:

- Entrenamiento
- Trabajo con los equipos de dirección

Autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización

Recursos necesarios para desarrollar las acciones: Local, medios auxiliares (computadora y data show, otros según necesidades de preparación)

Sistema de evaluación:

Curso: se desarrollará un seminario integrador al finalizar la última conferencia.

Entrenamiento: mediante la evaluación mensual del jefe a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales.

Trabajo en los equipos de dirección: mediante un ejercicio práctico destinado a reforzar el papel de cada uno de los miembros, en la solución de los problemas del equipo de dirección y la toma de decisiones.

Autopreparación: mediante las autoevaluaciones diarias que cada integrante de la reserva se hace en función de identificar brechas entre lo que hace bien y mal.

A partir de la elaboración del sistema de acciones se crearon las condiciones para la implementación de la Estrategia para la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM:

- Se planificaron en el presupuesto los recursos materiales y financieros

- Se efectuaron convenios con dos universidades (Universidad de La Habana y Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”)
- Se realizan los trámites para la aprobación oficial de un centro de capacitación subordinado a la OSDE LABIOFAM.

Etapas 5. Implementación

Hasta este momento se han desarrollado las tres acciones vinculadas con el contenido de Preparación Político-Ideológica previstas para el trimestre agosto-septiembre-octubre.

Ha contado con la participación del jefe del Departamento Independiente de Cuadros en el grupo de trabajo para analizar los procesos relacionados con la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Etapas 6. Evaluación y retroalimentación

Luego de realizadas las acciones relacionadas con el contenido Preparación Político-Ideológica, se muestran las transformaciones iniciales:

- Se considera que en los tres primeros meses de implementación del sistema de acciones que tributan a la estrategia de preparación, 23 de las 36 reservas de cuadros, lograron incorporar a su quehacer diario conocimientos sobre las competencias genéricas (compromiso ético y comunicación) vinculadas con este contenido, representando el 64 % del total y todavía 13 reservas (36 %) muestran un nivel de avance menor
- En las evaluaciones mensuales se evidencia una comunicación más efectiva, distribuyen mejor sus tareas, cumplen con los objetivos de trabajo planificados en el mes, poseen un mayor sentido de pertenencia con la organización, tienen un mayor dominio de las normas y procedimientos legales y establecen una mejor colaboración con su equipo de trabajo.

En dependencia de la implementación de las acciones del sistema se irán evaluando las transformaciones en el mediano y largo plazo y se aplicarán las acciones correctivas para disminuir o eliminar los aspectos negativos encontrados y poder realizar los ajustes necesarios.

La autora considera a partir de las evaluaciones realizadas y de la aprobación en la Comisión de Cuadros del mes de octubre de cuatro nuevos integrantes de la reserva de cuadros, la necesidad de retomar algunas de las acciones desarrolladas con la utilización de las formas organizativas antes mencionadas en interrelación y a la vez ratifica la flexibilidad de la Estrategia para la preparación para la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Conclusiones del capítulo

1. La estrategia para la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM propuesta, se basa en los contenidos generales contemporáneas de la teoría y metodología de las estrategias de dirección. La misma consta de seis etapas con sus objetivos bien definidos, métodos y herramientas a aplicar, así como las acciones a desarrollar.
2. La estrategia que se presenta como resultado científico de la investigación es viable y pertinente, según el juicio emitido por los especialistas, arrojando que dicha estrategia tiene una efectividad de 8.4 según la matriz Chanlat que permite calificarla como fuerte.
3. Se determinaron las 10 competencias genéricas que deben poseer los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM mediante la consulta a expertos, aplicando el método Delphi por rondas, las que sustentaron la estrategia de preparación.
4. Se diagnosticó que en el proceso evaluativo de las reservas de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM es bajo el nivel de manifestación de las

competencias genéricas determinadas y el nivel de relación con las acciones de preparación contenidas en los PDI.

5. Se identificaron las 10 necesidades de preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM y cuatro prioridades de trabajo, así como se elaboró un sistema que contiene 13 acciones.
6. Los resultados logrados con la aplicación parcial de la estrategia propuesta, evidencian que la misma funciona como se diseñó, con los ajustes necesarios. Se observa una disminución de los problemas detectados y es positiva su aplicación para contribuir a perfeccionar la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

CONCLUSIONES

1. Se sintetizaron los principales referentes teórico–metodológicos que sustentan la preparación de la reserva de directivos, referidos a la evolución lógica y la vigencia actual de los términos competencias, preparación y estrategia, permitiendo determinar regularidades que sirven de fundamento a la elaboración propia de la estrategia.
2. Los resultados del diagnóstico de la preparación de los directivos y sus reservas en la OSDE LABIOFAM, permitió demostrar que no están determinadas las competencias de los directivos de la organización y que no existe un diagnóstico real de las necesidades de preparación de las reservas.
3. La estrategia para la preparación de la reserva de directivos en la oficina central de la OSDE LABIOFAM se diseñó con seis etapas con sus objetivos definidos, métodos y herramientas a aplicar, así como el sistema de acciones a desarrollar.
4. Se determinaron las 10 competencias genéricas que deben poseer los directivos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM mediante la consulta a expertos, aplicando el método Delphi por rondas, las que sustentaron la estrategia de preparación así como la descripción de sus componentes.
5. La estrategia que se presenta es viable y pertinente, según el juicio emitido por los especialistas, arrojando que dicha estrategia tiene una efectividad de 8.4 que permite calificarla como fuerte.
6. Los resultados logrados con la aplicación parcial de la estrategia propuesta, evidencian que la misma funciona como se diseñó, logrando incorporar conocimientos sobre las competencias genéricas a su quehacer diario, 23 de las 36 reservas de cuadros, representando el 64 % del total.

7. Los resultados de la investigación evidencian un satisfactorio cumplimiento de las preguntas científicas formuladas.

RECOMENDACIONES

1. Dar continuidad a la aplicación práctica de las acciones concebidas en la Estrategia para la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, considerando los ajustes pertinentes, con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto.
2. Proponer a la Comisión de Cuadros de la OSDE LABIOFAM, un modelo de evaluación específico para la reserva de cuadros que permita la integralidad del proceso.
3. Desarrollar un proceso de socialización de los resultados de la investigación con las entidades pertenecientes al sistema de LABIOFAM para su posible implementación.
4. Continuar esta investigación para la determinación de las competencias técnicas o del puesto de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM para continuar perfeccionando la preparación de la reserva de cuadros.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo del 22 de julio. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno, 22 de julio de 2010.
2. Aguilar, V.A. (1993). *Planeación Estratégica: guía de estudio*. México: Editorial UAL.
3. Aguilera, T. (2017). *Sistema de competencias tipográficas del estudiante cubano de diseño* (Trabajo de Fin de Máster). Universidad de La Habana, Cuba.
4. Alfonso, A. F. (2013). *La capacitación integral a cuadros de la administración pública y empresarial de la provincia de Matanzas*. Web del Comité del PCC de la Universidad de Matanzas.
5. Alonso, R. y Sánchez, P. (1994). *Alta gerencia educacional*. La Habana: MINED.
6. Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por Competencia*. Barcelona: Ediciones Granica.
7. Ansorena, C. A. (1996). *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Ediciones Granica.
8. Antúnez, S. (2011). *Análisi de les tasques dels directors y directores escolars de centres públics de ensenyament primaria Catalunya* (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, España.
9. American Psychological Association. (2016). *APA Style*. Recuperado de <http://www.apastyle.org/index.aspx>
10. Armas, M. y Zabalza, M. (2006). Evaluación de funciones, tareas, actitudes y necesidades formativas de los directores escolares en el contexto de la Reforma Educativa. En *Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Escolares* (pp.15-26).Universidad de Deusto.
11. Artidiello, D.I.(2000).*Competencias: un nuevo reto (III)*.Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/geporcola.htm> 2

12. Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos: texto y casos*. Madrid: Ministerio del Trabajo.
13. Blanco, R. I. (2009). *Sistema de capacitación de los cuadros y reservas en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistema-de-capacitacion-de-los-cuadros-reservas-en-las-organizaciones/>
14. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Edicions John Wiley & Sons.
15. Boyatzis, R. (1993). *El líder resonante crea más*. Editor: New York: Plaza & Janes.
16. Buck Consultants, Inc. (1998). *Competency based performance management*. Washington: Edicions John Wiley & Sons.
17. Buckley, R. y Caple, I. (1991). *La Formación, teoría y práctica*. Madrid: Edicions Díaz de Santos.
18. Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista de Formación Profesional*, 1 (2),21-31.
19. Cardona, P. y Chinchilla, M.N. (1964). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas: Harvard Deusto Business Review*. Recuperado de <http://www.conocer.org.mx>
20. Cardona, P. (1999). El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas: en busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos*, 31 (15),14-28.
21. Cardona, P. y García, M. (2003). *Cómo diagnosticar y desarrollar competencias*. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af1.pdf>
22. Carralero, L. (2013). *La educación económica en el proceso de formación de los estudiantes de técnico medio en comercio* (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Holguín, Cuba.

23. Castro, M. (2013). *Estrategias de formación de directivos y profesionales en Venezuela*. Recuperado 10 de agosto 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos98/estrategias-formaciondirectivos/estrategias-formacion-directivos.shtml#ixzz4tupQjwKr>
24. Chiavenato, I. (2011). *Administración del Capital Humano* (7ª ed.). Bogotá: McGraw -Hill Interamericana.
25. Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
26. Columbié, S. M. (2005). *Sistema de capacitación para los directivos del sector público en los Consejos de Administración Municipal* (Tesis doctoral). Universidad de La Habana, Cuba.
27. Crespo, V. M. (2010). *Diseño del proceso de competencias en los Laboratorios MedSol* (Trabajo de Fin de Máster). CUJAE, Cuba.
28. Cubillos, J. (1991). *Seminario de Planeación Estratégica: comisión Federal de Electricidad*. México: Editorial Interlocutor S.A.
29. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos* (3a ed.). La Habana: Editorial Félix Varela.
30. Cuesta, A. (2002). *Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia.
31. Cuesta A. (2001). *Gestión por Competencias*. La Habana: Editorial Academia.
32. Cuesta, A. (2000). ¿La organización que aprende?. *Revista Cubana de Psicología*, 17 (1), 11-18.
33. Charles, H. y Schendel. (1978). *El pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
34. D'Angelo, O. (2006). *Complejidad y desafíos de la educación histórico-cultural, humanista y crítica en la formación, investigación y evaluación de competencias*. Recuperado 6 de septiembre 2017, de <http://www.cips.cu/wp-content/uploads/44DAngelo.pdf>

35. Delgado, J. (2000). *Modelo de gestión por competencias*. La Habana: Editorial Academia.
36. Decreto Ley No. 281. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, Cuba, 2007.
37. Decreto Ley No. 252. Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, Cuba, 2007.
38. Decreto Ley No 196. Sobre el sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, Cuba, 2007.
39. Del Toro, S. M. (2013). *Perfeccionamiento del sistema de capacitación profesional para las entidades del turismo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/perfeccionamiento-del-sistema-de-capacitacion-profesional-para-las-entidades-del-turismo>
40. DValle, G. F. (2004). *Análisis y lenguajes documentales*. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/multidoc/prof/fvalle/temaad.htm>
41. Dessler, G. (1994). *Administración de personal* (6a.ed.). México: Prentice Hall.
42. Drucker, P. (1995). *Dirección por excepción*. México: Editorial Cecsá.
43. Ducci, M.A. (1996). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: seminario Internacional sobre formación basada en competencia laboral, situación actual y perspectivas*. México: Guanajuato.
44. Estévez, G. K. (2008). *Estrategia Educativa para la Autodirección Pioneril en la Secundaria Básica Cubana actual* (Tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
45. Fernández, S. M. (2012). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 1(8), 61-71.

46. Fuertes, A. (2004). *La Gestión por competencias en la empresa*. Recuperado de <http://www.educastur.princast.es/consejofp/upload/documentos/pdf/encuentrosconsejos/titulo5.pdf>.
47. Gairín, J. (1995). *La actuación de los directivos*. Praxis.
48. Gallart, M.A., y Jacinto, C. (1995). *Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*. Recuperado de <http://www.campusoei.org/oeivirt/fp/cuad2a04.htm>
49. García, C. F. (2001). La capacitación en Dirección: herramienta para el cambio estratégico en la organización. *Folleto Gerenciales: un sistema para la formación y superación de los Cuadros y sus Reservas*, 5 (9), 13-19.
50. García, M. (2000). *Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*. La Habana: Pueblo y Educación.
51. Gimeno, J., Beltrán, F., Salinas, B. y San Martín, A. (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: HayGroup.
52. Gómez, F. M. (2001). *Una experiencia de Formación–Acción con directivos*. Recuperado de www.monografias.com
53. Gómez, J. (2016). Evolución de competencias. *Revista Ciencia y Futuro*, 12 (6), 44-59.
54. González, M. y Garguet, P. (2016). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. *Revista Medisan*, 20 (4), 34-41.
55. Gómez, S., Lobo, L. y Sternadt, D. (2012). *Formación de Líderes Rurales: fortaleciendo capacidades en América Latina y el Caribe*. Roma: FAO.
56. Gonczi, A. (1996). *Enfoques de educación y capacitación basada en competencia, la experiencia australiana: seminario Internacional sobre formación basada en competencia laboral, situación actual y perspectivas*. México: Guanajuato.
57. Gonczi, A. y Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias: perspectivas de la teoría y práctica en Australia. En J.

- Morales. (Coords.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia* (pp.120-131). México: Guanajuato.
58. González, G. J. (2008). *Propuesta de estrategia de capacitación en dirección para los dirigentes de los Institutos Politécnicos de Informática de Ciudad Habana* (Trabajo de Fin de Máster). CUJAE, Cuba.
59. Guevara, S.E. (1986). *El cuadro, columna vertebral de la Revolución*. La Habana: Imprenta Central de las FAR.
60. Halten, K.J. (1887) *El pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
61. Harper y Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: La Gaceta de los Negocios.
62. Harrington, H.J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá: Presencia.
63. Hayes, R.L. (1990). *Planteamiento Estratégico*. México: Editorial Trillas.
64. Henderson, B. (1981). *What is Business Strategy*. Boston: Consulting Group.
65. Hernández, C. y Brito, T. (2010). *Estrategia de capacitación basada en competencias para los Especialistas Principales de los Joven Club de la provincia La Habana* (Trabajo de Fin de Máster).CUJAE, Cuba.
66. Igor, A. (1976). *El pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
67. Jáuregui, R.D. (2008). *Metodología para la determinación de competencias en empresas cubanas* (Trabajo de Fin de Máster). CUJAE, Cuba.
68. Kochanski. (1998). *El sistema de competencias: training and Development digest*. Madrid.
69. Le, B.G. (2001). *La ingeniería de las competencias*. Barcelona: EPISE.
70. Levy, L. C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Hrder.

71. Linares, B.M. (2003). Enfoque de mejora continua para la capacitación de directivos mediante equipos de trabajo. *Folleto Gerenciales*, 7(7), 8-14.
72. Linares, B.M., González, M. y Medina, L. (2010). Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias: aplicación en un equipo de alta dirección. *Revista Ingeniería Industrial*, 31(3), 52-58.
73. Colectivo de autores (2005). Diccionario Encarta en Soporte Magnético. p.123
74. Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. México: Editorial Trillas.
75. Marey, V. I. (2009). *Modelo de planificación de carreras y formación de reservas de cuadros basado en competencias para el cargo de administrador de la Red Minorista Sucursal CIMEX Las Tunas* (Trabajo de Fin de Master). CUJAE, Cuba.
76. Marrero, C.E. (2003). *Diseño de tecnología integral para la gestión de formación* (Tesis doctoral no publicada). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.
77. Martínez, M.C. y Pedraza, M.B. (2015). Proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. *Revista Académica de Investigación*, 23(4), 33-41.
78. McGaw, N. (2007). *Formación de directivos para una sociedad global sostenible*. Recuperado de <http://www.compromisoempresarial.com./sin-categoría/2007/08/formación-de-directivos-para-una-sociedad-global-sostenible/>
79. Menguzzato, M. y Renau, J. (1985). *La Dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Madrid: Ariel Económica.
80. Mertens, L. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

81. Ministerio de Educación. (1994). *La Dirección del trabajo de la escuela*. La Habana: Empresa Impresoras Gráficas.
82. Mintzberg, H. (1991). *El trabajo del directivo: folklore y realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
83. Mintzberg, H. (2004). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
84. Miranda, E. R., y Quintana, P. M. (2012). *Sistema de trabajo con los cuadros del Estado*. Recuperado de <http://www.econlink.com.ar>
85. Miranda, M. (2003). *Transformación de la educación media técnico-profesional: políticas educacionales en el cambio de siglo, la reforma del sistema escolar en Chile*. Santiago de Chile: Editorial RIL.
86. Montero, A. A. (2016). *Selección y nombramiento de los directivos escolares en España* (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, España.
87. Moplesi, R. (2011). *Procedimiento para la determinación de competencias directivas desde la perspectiva de la capacitación, en el Consejo de Administración Municipal de Caimanera* (Trabajo de Fin de Máster). Universidad de Las Tunas, Cuba.
88. Morales, C. A. (2006). *Contribución para un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos* (Tesis doctoral). CUJAE, Cuba.
89. Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
90. Muñoz, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias. En H. Navarro (Ed.). *Training and Development Digest* (p.119-128). Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
91. Oficina Nacional de Normalización. (2003). *Norma Cubana 3000: sistema de Gestión Integrada de Capital Humano–Vocabulario*. La Habana: Cuba.
92. Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Norma Cubana 3001: sistema de Gestión Integrada de Capital Humano–Requisitos*. La Habana: Cuba.

93. Oficina Nacional de Normalización. (2015). *Norma Cubana ISO 9000: sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario*. La Habana:Cuba.
94. Nuevo, R. y Ruiz, R. (2014). *Estrategia didáctica para la preparación y desarrollo de los cuadros y reservas en el sistema deportivo cubano, basada en competencias profesionales* (Trabajo de Fin de Grado). Instituto Superior de Relaciones Internacionales, Cuba.
95. Nuevo,R.O.y Ruiz, R. (2015). Estudio diagnóstico del nivel de desarrollo de las competencias: solución de problemas de dirección y comunicación en directivos del INDER. *Revista EFDEPORTE.COM*, 20 (204), 38-47.
96. Partido Comunista de Cuba.(2012). *Objetivos de Trabajo: primera Conferencia Nacional*. La Habana: Cuba.
97. Partido Comunista de Cuba.(2016). *Lineamientos Generales de la Política Económica y Social del PCC: VII Congreso del PCC*. La Habana: Cuba.
98. Paule, H. (2010). *Estratégica Basada en Competencias Organizacionales de la Empresa de Sueros y Productos Hemoderivados Adalberto Pesant* (Trabajo de Fin de Master). CUJAE, Cuba.
99. Pérez, A. J. y Montero, R. M. (2017). Sistema de preparación y superación para cuadros y reservas. *Revista Didáctica y Educación*, 8(5), 61-71.
100. Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas: algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires: IPEE/UNESCO-Sede Regional.
101. Rábago, L. E. (2010). *Gestión por Competencias*. Madrid: Netbiblo.
102. Rivero, T. (1989). *Taller de planeación estratégica UAT*. México: GAMCAX-Dc Victoria.
103. Robbin, S. y Judge T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (5ª ed.). New York: Mnco Pearson.
104. Rodrigo, M.J. (2012). Diagnóstico y plan de capacitación de los directivos en las organizaciones cubanas. *Revista Ciencia y Futuro*, 2(3) ,11-19.

105. Rodríguez, M. (2006). *Conferencia sobre estrategia*. Recuperado 2 agosto 2017, de www/google/Estrategia/Conferencia sobre estrategia.
106. Rodríguez, R. G. (2014). *Resolución 228: sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas y el diseño del tránsito en el sistema de la agricultura*. La Habana: Ministerio de la Agricultura.
107. Rodríguez, N. y Feliú, P. (2001). *Curso básico de psicometría*. México: Limusa.
108. Saracho, J. M. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: Editorial RIL.
109. Silicio, A. (1996). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa.
110. Soltura, L. (2007). *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas* (Trabajo de Fin de Máster). CUJAE, Cuba.
111. Spencer, L. y McClelland, D. (1984). *Competency assessment methods: history and State of the Art*. New York.
112. Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work*. New York.
113. Stoner, J. (1999). *Administración* (5a ed.). New York.
114. Teixidó, S. J. (2004). *Ámbitos de actuación de los directivos escolares: curso el proyecto de dirección*. Gerona: Fete-UGT.
115. Valiente, S. P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica* (Tesis doctoral). Universidad Pedagógica José de la Luz y Caballero, Cuba.
116. Valiente, S. P. (2003). *Un modelo teórico metodológico para la dirección de la superación postgraduada de los docentes y directivos educacionales* (Trabajo de Fin de Grado no publicado). Universidad Pedagógica José de la Luz y Caballero, Cuba.
117. Valle, L.I. (2005). *Sobre competencias laborales*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecom>

118. Valle, M. L. (2007). *Procedimiento diagnóstico para la identificación de competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo: aplicación en una Facultad de la UCI* (Trabajo de Fin de Máster). CUJAE, Cuba.
119. Vargas, F. T. (2014). *Perfeccionamiento de la estrategia de superación de cuadros y reservas*. Recuperado de <http://www.estrategia.com/cuadros/reservas/fulldocs/rrhh/>
120. Vargas, F. (2000). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
121. Vargas, F. (2001). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, 1(49), 3-8.
122. Vargas, F. (2003). *Gestión de la calidad en la formación*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
123. Vargas, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
124. Vargas, Z. F. (2002). De las virtudes laborales a las competencias claves: un nuevo concepto para antiguas demandas. *Boletín CETERFOR*, 149.
125. Velázquez, R. (2016). *La autogestión para la Internacionalización de la Educación Superior en la UCCFD Manuel Fajardo: propuesta de una estrategia* (Trabajo de Fin de Máster). Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Manuel Fajardo, Cuba.
126. Vergara, Q. (2006). *Procedimiento para la elaboración de perfiles de competencias de los puestos claves en la Empresa de Perforaciones y Extracción de Majagua* (Trabajo de Fin de Máster). CUJAE, Cuba.
127. Werther, J. y Davis, H. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.

128. Werther, W. y Keith, D. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
129. Zarifian, P. (1999). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
130. Zarragoitia, A. M. (2001). *Los recursos humanos como ventaja competitiva de las organizaciones de éxito*. La Habana: UH.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Jefe del Departamento Independiente de Cuadros de la OSDE LABIOFAM

1. ¿Cuántos cuadros posee la oficina central de la OSDE LABIOFAM?
2. ¿Cuál es el estado actual del completamiento de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM?
3. Cómo considera usted el estado actual de la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM atendiendo a:

	1	2	3	4	5
Disposición de las reservas a asumir los cargos					
Condiciones de las reservas para asumir el cargo					
Atención de los cuadros a sus reservas					
Sistema de acciones individuales para la atención a la reserva					
Pertinencia del sistema de preparación de los cuadros y sus reservas					

Escala:

1. Insuficiente
2. Mal
3. Regular
4. Bien
5. Muy bien

4. ¿Cómo valora usted el desempeño de los cuadros que provienen de la reserva en el primer año de su nombramiento?

Bueno____ Regular____ Malo____

¿Por qué?

Anexo 2. Guía de análisis a los planes de desarrollo individual de las reservas

1. Cumplen con las normativas establecidas.
2. Balance de las acciones en los últimos 5 años.

-2	+2	+4	+6	+8	+10

3. Balance de las acciones en año 2017.

-2	+2	+4	+6	+8	+10

4. Balance de los contenidos en los últimos 5 años.

Contenidos Generales	Contenidos Específicos	Desarrollo de Habilidades	Valores

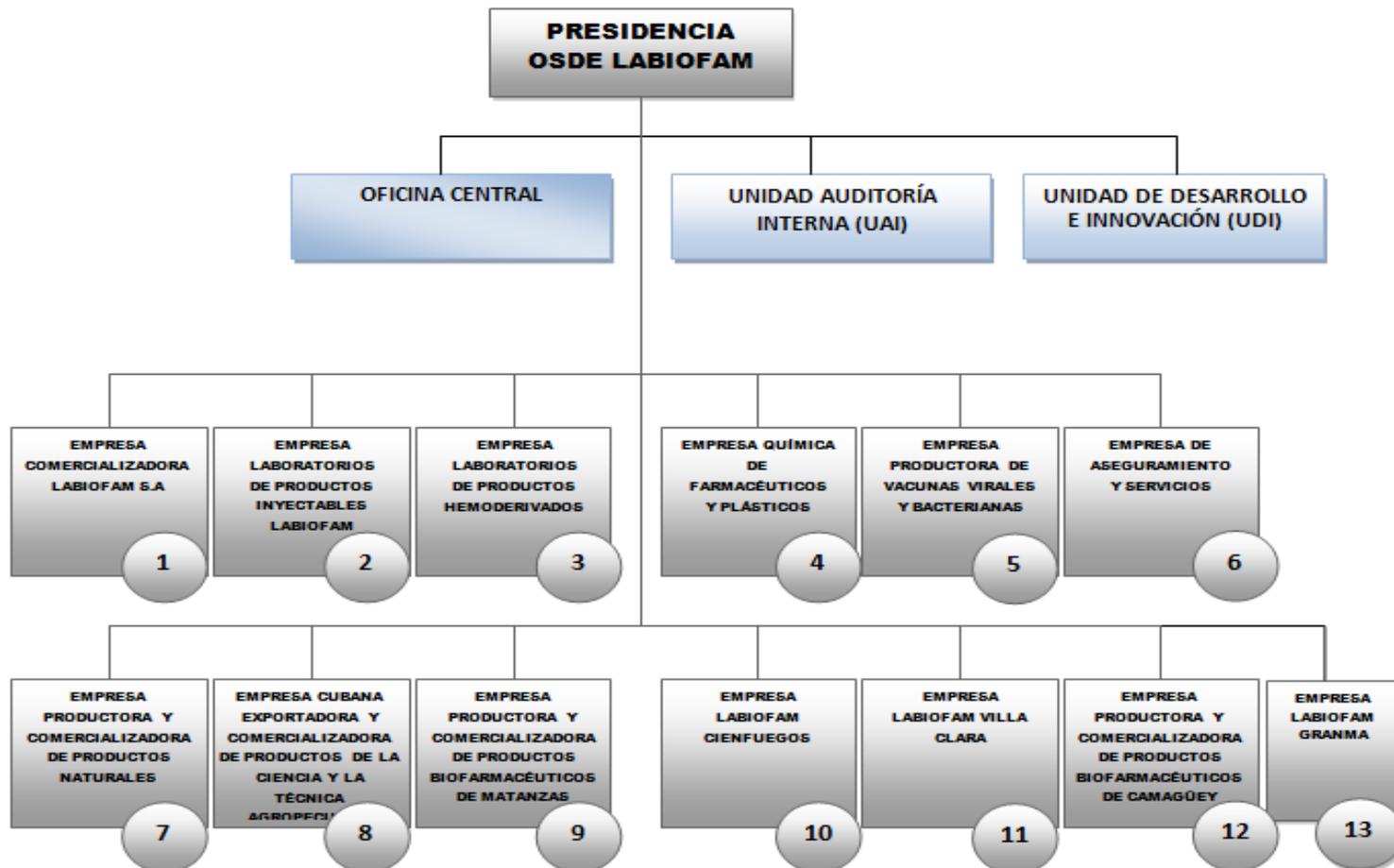
5. Balance de los contenidos en el año 2017.

Contenidos Generales	Contenidos Específicos	Desarrollo de Habilidades	Valores

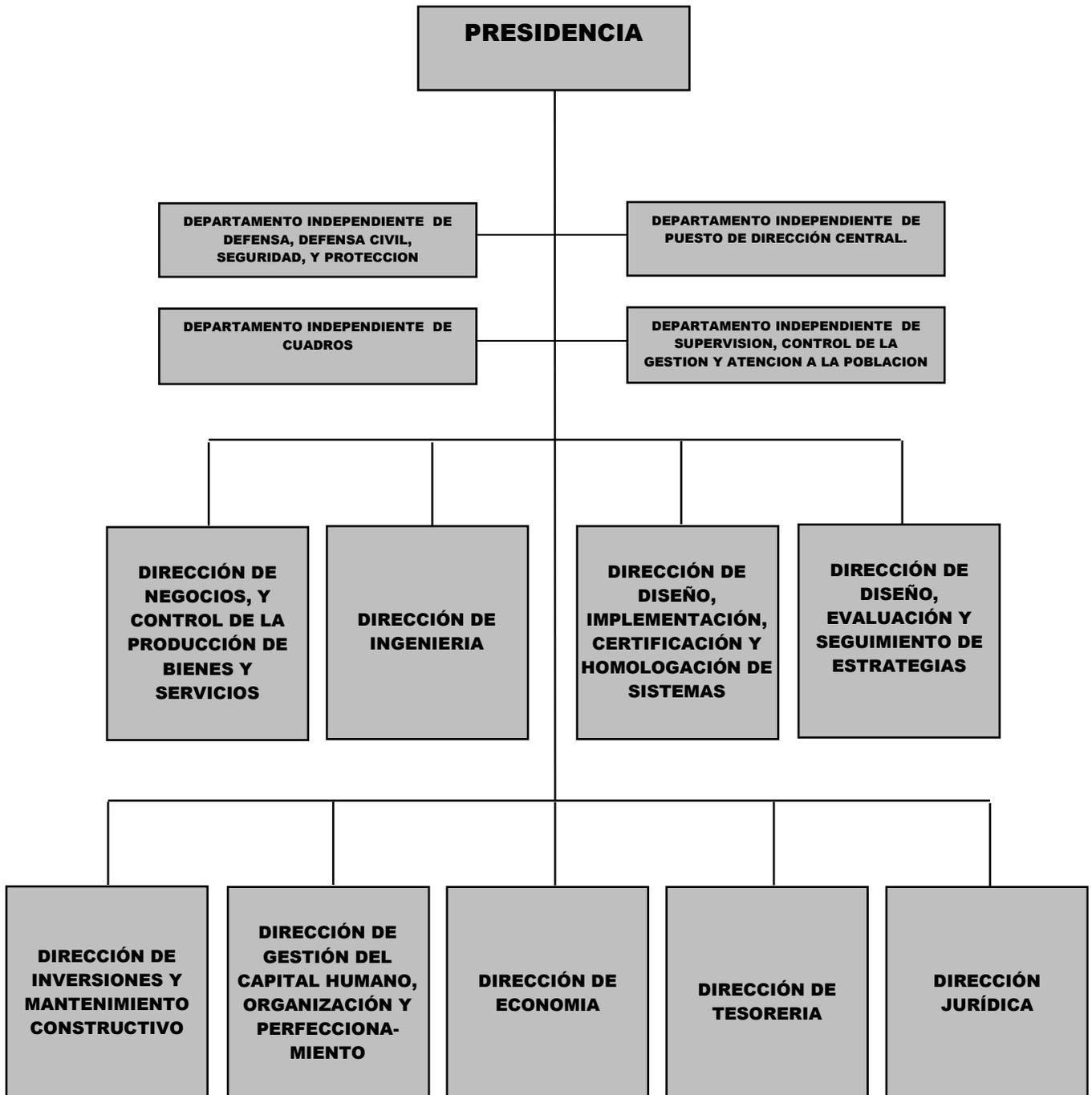
Anexo 3. Valores compartidos de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

Valores	
Dignidad	Es el respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad.
Patriotismo	Es la lealtad a la historia, a la patria, a la revolución socialista y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y el mundo.
Humanismo	Es el amor hacia los seres humanos y la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.
Solidaridad	Es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Es estar siempre atento a toda la masa humana que los rodea.
Honradez	Se expresa en la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.
Firmeza	Capacidad para mantener sus convicciones con tenacidad e inteligencia, sin dejarse abatir por las dificultades y resistiendo todas las adversidades.
Antimperialismo	Es el rechazo al hegemonismo de los grandes centros de poder mundial imperialista en cualquier lugar donde se manifieste.
Responsabilidad	Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.
Laboriosidad	Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.
Justicia	Es el respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de orígenes, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo y de cualquier de otra índole.
Honestidad	Se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.
Valentía	Capacidad de enfrentar con decisión de vencer los peligros, las adversidades, las dificultades y los problemas.
Combatividad	Es la persistencia valiente e inteligente en el entrenamiento, la competencia y la vida para alcanzar los objetivos y la victoria

Anexo 4. Organigrama general OSDE LABIOFAM



Anexo 5. Organigrama general de la oficina central de la OSDE LABIOFAM



Anexo 6. Encuesta a cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

Compañero(a):

Nos encontramos realizando una investigación relacionada con la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE. Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre esta problemática a los efectos de realizar propuestas para su perfeccionamiento. Le agradecemos de antemano su cooperación.

Edad: Años de experiencia laboral:

Sexo: Años de experiencia en el cargo:

1. Considera usted que su reserva de cuadros está preparada para asumir la responsabilidad

Si: _____ No: _____

2. Conoce usted cuáles son las competencias que deben poseer los cuadros de dirección de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

Si: _____ No: _____

a) Mencione algunas de ellas

3. Evalúe el plan general de preparación actual de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM atendiendo a los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5
Sistematicidad de las acciones de preparación					
Correspondencia entre las acciones de preparación y las necesidades de la reserva de cuadros					
Adecuación de las acciones a las necesidades específicas de la oficina central de la OSDE LABIOFAM					
Flexibilidad del plan de preparación					

Escala:

1. Insuficiente
2. Mal
3. Regular
4. Bien
5. Muy bien

4. ¿Qué elementos usted considera deben integrar la Estrategia de preparación para la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, atendiendo a:

Conocimiento:

Habilidades:

Valores:

5. ¿Qué aspectos usted considera necesario para mejorar la preparación de los cuadros y sus reservas?

Anexo 7. Encuesta a las reservas de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

Compañero(a):

Nos encontramos realizando una investigación relacionada con la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE. Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre esta problemática a los efectos de realizar propuestas para su mejoramiento. Le agradecemos de antemano su cooperación.

Edad: Años de experiencia laboral:

Sexo: Años de experiencia en el cargo

1. ¿Cómo considera la atención que recibe del cuadro del cual es usted reserva?

Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

2. Conoce usted cuáles son las competencias que deben poseer los cuadros de dirección de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

Si _____ No _____

Mencione algunas de ellas

3. Evalúe su plan individual de preparación atendiendo a los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5
Correspondencia entre las acciones de preparación y las necesidades de la reserva de cuadros					
Adecuación de las acciones a las necesidades específicas de la oficina central de la OSDE LABIOFAM					
Flexibilidad del plan de preparación					

Escala:

1. Insuficiente
 2. Mal
 3. Regular
 4. Bien
 5. Muy bien
4. ¿Qué elementos usted considera deben integrar la estrategia de preparación para la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, atendiendo a:

Conocimientos:

Habilidades:

Valores:

5. ¿Qué aspectos usted considera necesario para mejorar la preparación de los cuadros y sus reservas?

Anexo 8. Cuestionario sobre preparación de los expertos (Autoevaluación)
Coeficiente de conocimiento (Kc)

Datos personales:

Nombre y apellidos: _____

Graduado de: _____

Años de experiencia profesional: _____

- 1) Seguidamente se le presenta una escala del 1 al 10 para que evalúe el grado de conocimiento que usted posee sobre:

La preparación de cuadros y reserva de cuadros en competencias

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 2) Autoevalúe el nivel de conocimientos que tiene sobre temas afines con el objeto de la presente indagación.

Indicadores / Nivel de dominio en temáticas afines	Alto	Medio	Bajo
Estrategia			
Competencias			
Preparación			
Reserva de cuadros			
Planes de Desarrollo Individual			
Diagnóstico de necesidades de aprendizaje			

Anexo 9. Cuestionario sobre preparación de los expertos (Autoevaluación)
Coefficiente de argumentación (Ka)

Estimado (a) compañero (a):

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar una propuesta de competencias genéricas para la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide que brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación. Muchas gracias.

- 1- Marque con una cruz en la casilla que caracteriza su nivel de conocimiento sobre las competencias genéricas que deben poseer los cuadros y sus reservas, donde “0” significa total desconocimiento del tema y “10” que tiene pleno conocimiento del mismo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 2- Valore el grado de influencia de cada una de las fuentes que se señalan en la tabla en sus criterios:

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo 10. Cuestionario 1 realizado al grupo de expertos para determinar las competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

A partir de las competencias genéricas que los cuadros y reservas de la oficina central de la OSDE LABIOFAM consideran que deben tener, se le solicita que marque con una X las que considere deben poseer los cuadros.

No	Competencias	(X)
1	Negociación	
2	Resolución de problemas	
3	Gestión de recursos	
4	Trabajo en equipo	
5	Comunicación	
6	Gestión de riesgos	
7	Poseedor de valores	
8	Innovación	
9	Planeación	
10	Liderazgo	
11	Adaptación al cambio	
12	Compromiso ético	

Anexo 11. Cuestionario 2 realizado al grupo de expertos para determinar las verdaderas competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

¿Está de acuerdo en que esas son las verdaderas competencias genéricas para los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM? Con la que no esté de acuerdo marque con una N.

No.	Competencia	E1	E1
1	Negociación	X	
2	Resolución de problemas	X	
3	Gestión de recursos	X	
4	Trabajo en equipo	X	
5	Comunicación	X	
6	Gestión de riesgos		
7	Poseedor de valores	X	
8	Innovación	X	
9	Planeación	X	
10	Liderazgo	X	
11	Adaptación al cambio	X	
12	Compromiso ético	X	

Anexo 12. Cuestionario 3 realizado al grupo de expertos para definir el orden de importancia de las competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

¿Qué ponderaciones o peso usted daría a cada una de las competencias genéricas con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño del máximo éxito? El número 1 es el más importante y hasta n=10 la menos importante.

No.	Competencia	Orden de Importancia
1	Resolución de problemas	
2	Gestión de recursos	
3	Trabajo en equipo	
4	Comunicación	
5	Gestión de riesgos	
6	Innovación	
7	Planeación	
8	Liderazgo	
9	Adaptación al cambio	
10	Compromiso ético	

Anexo 13. Talleres con cuadros y reserva de cuadros para la fase de diagnóstico

Taller 1

Objetivo: Determinar el conocimiento y la relación que poseen los cuadros y sus reservas con respecto a los principales aspectos recogidos en el plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Tiempo de duración: 25 min

Materiales: Papelógrafos, lápices, recuadros de papel, presillas, caja de cartón pequeña

Actividad No 1: Técnica de animación: "Canasta revuelta" 5 min

Se les pide a los participantes colocar en un pequeño recorte de papel, ideas sobre las cuales se deben preparar a los cuadros y la reserva de cuadros, luego se recogen todas las opiniones en una caja de cartón y se comienzan a seleccionar de manera aleatoria las propuestas y a leer para todos. Al mismo tiempo se van escribiendo en papelógrafos para que todos observen.

Actividad No 2: "Unificando por prioridades" 15 min

Se les orienta unificar por categorías generales los aspectos señalados anteriormente y al mismo tiempo se va enfatizando en la importancia del dominio de las mismas.

Actividad No 3: "Cómo lo hago" 5 min

Se les pide a los participantes pensar cómo ellos concretan en su quehacer el trabajo con estos contenidos y se pide que elaboren un ejemplo para socializar en el próximo encuentro.

Taller 2

Objetivo: Determinar cómo se implementan los contenidos en el quehacer cotidiano entre los cuadros y sus reservas.

Tiempo de duración: 25 min

Materiales: Papelógrafos, lápices, recuadros de papel, presillas

Actividad No 1: Técnica de animación: "Recorrido de voz" 5 min

La facilitadora del taller, le dice al oído una frase a uno de los participantes y le pide al grupo ir corriendo de uno a otro la frase y al final se demuestra lo transmitido. Esta técnica permite comprobar cómo es la transmisión de indicaciones y la comunicación. La frase transmitida fue...soy un buen cuadro..., al final de la cadena la frase concluyó.... este se cree el mejor...

Actividad No 2: "Actúo así" 15 min

Se le pide a cada participante dramatizar junto a sus reservas un aspecto de su trabajo, se da respuesta a la actividad orientada en la sesión anterior.

Actividad No 3: "Pensando un futuro" 5 min

Se le orienta a cada participante pensar cómo trabajar esta actividad a partir de la construcción colectiva que han venido desarrollando. A los cuadros se le orienta que desean hacer y a las reservas cómo les gustaría que sucediera.

Taller 3

Objetivo: Determinar las maneras en que se pudieran trabajar estos aspectos y la importancia de estas áreas de trabajo.

Tiempo de duración: 25 min

Materiales: Papelógrafos, lápices, hoja de papel

Actividad No 1: Técnica de animación: "Mi futuro" 5 min

Se les pide a los participantes dibujar en una hoja de papel cómo se representan en el futuro su gestión de dirección. Se le pide que algunos voluntariamente expresen los significados de sus dibujos.

Actividad No 2: "Socialización de cara al futuro" 15 min

Se dividen a los participantes en dos grupos, en uno las reservas y en otro los cuadros y se les pide trabajar las propuestas orientadas en el encuentro anterior. Luego se socializan entre uno y otro grupo y se establecen puntos de coincidencia.

Actividad No 3: "Unificando el trabajo" 5 min

Se orienta a los pares evaluar de conjunto las maneras en que quisieran emprender el trabajo.

Anexo 15. Determinación de las responsabilidades del grupo de trabajo para la implementación de la estrategia

Etapa	Objetivo	Acciones	Responsables
<p>Etapa 1. Involucramiento</p>	<p>Lograr la aprobación, el apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que se derivan de la estrategia, para propiciar un clima de motivación persistente de las estructuras de dirección y responsables de la preparación de la reserva de cuadros en el diseño de un sistema de acciones cada vez más complejas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el Consejo de Dirección de la organización para explicar en qué consiste la estrategia y los beneficios que ofrece a los cuadros y a la organización. 2. Creación de un grupo de trabajo para la valoración, asesoramiento, implementación, control y evaluación de la estrategia. 3. Aprobación en la Comisión de Cuadros de los objetivos y acciones para cada etapa; en ella se delimitarán la responsabilidad y el compromiso de cada uno de sus miembros. 	<p>Directora de Gestión del Capital Humano, Organización y Perfeccionamiento</p>
<p>Etapa 2. Determinación de las competencias</p>	<p>Determinar las competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación del inventario de las competencias genéricas a partir de la aplicación de la encuesta a cuadros y reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM. 2. Selección y ordenamiento de las competencias genéricas a partir de la consulta a expertos 3. Descripción de las competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM. 	<p>Directora de Negocios y Control de la Producción de Bienes y Servicios Jefe de Departamento de Organización y Perfeccionamiento</p>



Etapa	Objetivo	Acciones	Responsables
Etapa 3. Diagnóstico de las necesidades de preparación basado en las competencias genéricas de los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM	Valorar el estado e identificar las necesidades en la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM	<ol style="list-style-type: none">1. Valoración del estado actual del desarrollo de las competencias genéricas en la reserva de cuadros.2. Identificación de las necesidades de preparación de la reserva de cuadros, a partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno.3. Identificación de prioridades de trabajo en la preparación de la reserva de cuadros.	Directora de Gestión del Capital Humano, Organización y Perfeccionamiento Jefe de Departamento Independiente de Cuadros
Etapa 4. Proyección	Definir los principios y los objetivos de la estrategia y elaborar el sistema de acciones que respondan a ello	<ol style="list-style-type: none">1. Definición de los principios.2. Definición de los objetivos de trabajo.3. Elaboración del sistema de acciones.4. Creación de las condiciones necesarias para la implementación de la Estrategia para la preparación de la reserva de cuadros en la oficina central de la OSDE LABIOFAM.	Directora de Gestión del Capital Humano, Organización y Perfeccionamiento Directora de Diseño, Evaluación y Seguimiento de Estrategias
Etapa 5. Implementación	Implementar la Estrategia para la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, basada en las competencias genéricas que deben poseer los	<ol style="list-style-type: none">1. Ejecución del sistema de acciones que tributa a la estrategia para lograr la mejora esperada.2. Participación activa del jefe del Departamento Independiente de Cuadros en el grupo de trabajo para analizar los procesos relacionados con la preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM.	Jefe de Departamento Independiente de Cuadros Jefa de Departamento Organización y Perfeccionamiento



Etapa	Objetivo	Acciones	Responsables
	cuadros de esta organización y su relación con los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno		
Etapa 6. Evaluación y retroalimentación	Medir y evaluar las transformaciones en la preparación de la reserva de cuadros basada en las competencias genéricas determinadas	<ol style="list-style-type: none">1. Seguimiento a las acciones definidas en el sistema de acciones.2. Revisión de problemas internos y externos que dificultan la estrategia propuesta.3. Aplicación de acciones correctivas.4. Medición de las transformaciones en el corto plazo.5. Medición de las transformaciones en el mediano y largo plazo.	Jefe de Departamento Independiente de Cuadros Directora de Gestión del Capital Humano, Organización y Perfeccionamiento Director de Ingeniería

Anexo 16. Competencias genéricas definidas para los cuadros de la oficina central de la OSDE LABIOFAM

No	Contenidos	Competencias	Descripción
1	Preparación Político-Ideológico Preparación en Administración y Dirección Preparación Técnico-Profesional	Compromiso ético	Se siente comprometido con los objetivos de la organización, desarrolla su trabajo consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres. Defiende la Revolución y sus principios. Acata, defiende y exige el respeto a la legalidad socialista. Evalúa las repercusiones que se derivan del ejercicio de la función directiva desde una perspectiva ética. Cumple con los compromisos contraídos, tanto los profesionales como los personales. Es íntegro, honesto, solidario, equitativo y cabal.
2	Preparación en Administración y Dirección Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil	Adaptación al cambio	Anticipa las necesidades, prevé los riesgos y genera respuestas. Comunica su visión acerca de la estrategia ante lo imprevisto y busca el compromiso de los colaboradores. Modifica la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Es versátil, imagina situaciones, escenarios, procesos y estructuras originales.
3	Preparación en Administración y Dirección	Gestión de recursos	Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influye en su área de responsabilidad. Utiliza del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
4	Preparación en Administración y Dirección Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil	Planeación	Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. Distribuye el tiempo con eficiencia.
5	Preparación en Administración y Dirección	Trabajo en equipo	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y estimula hacia el logro de los objetivos comunes.
6	Preparación en Administración y Dirección Preparación	Liderazgo	Influye en las personas para conducir al grupo hacia un determinado fin. Comunica de forma eficiente, transmite entusiasmo, motiva a las personas a comprometerse, inspira confianza, constituye un

	Técnico-Profesional Preparación Político-Ideológico		referente para los demás y delega responsabilidades.
7	Preparación en Administración y Dirección Preparación Técnico-Profesional	Innovación	Busca oportunidades para desarrollar nuevos enfoques, recursos, métodos y soluciones únicas y novedosas a problemas, de manera que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y los resultados de la organización.
8	Preparación en Administración y Dirección Preparación Técnico-Profesional Preparación Político-Ideológico	Comunicación	Comunica de manera efectiva tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
9	Preparación en Administración y Dirección Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil	Resolución de problemas	Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
10	Preparación en Administración y Dirección Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil	Gestión de Riesgos	Toma decisiones adecuadas de situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.

**Anexo 17. Curso de complementación relacionado con el contenido
Preparación Político-Ideológica**

DATOS GENERALES.

CURSO: Teoría Sociopolítica.

HORAS: 32

PROFESOR: DrC. Ernesto Fernández Sánchez

OBJETIVOS GENERALES

1. Asumir los fundamentos conceptuales de la Ciencia Política enfoque Sur acerca de la política.
2. Desarrollar un pensamiento dialéctico en torno a la política y sus vínculos recíprocos con la actividad del cuadro, desde las posiciones de una actividad profesional comprometida con la cultura política, la construcción del socialismo en Cuba y lo mejor de la humanidad.
3. Valorar las tendencias cada vez más insostenibles que confirman la crisis del capitalismo maduro, resultado de un sistema político injusto e inhumano.
4. Valorar la estrategia impulsada por el Partido Comunista, el Gobierno y el Estado Cubano para la construcción de un Socialismo próspero y sostenible, desde el ámbito de su sistema político y que regula los vínculos con la sociedad civil en la que se insertan las organizaciones empresariales.

CONTENIDOS

SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

TEMA I. LA TEORÍA POLÍTICA. EL SISTEMA POLÍTICO CAPITALISTA

La política, su dinámica societaria específica. Objeto de estudio de la Teoría Política. Las tres dimensiones del poder: económica, política y cultural. El sistema político de la sociedad. Componentes fundamentales del sistema político. Su análisis. Manifestaciones en el capitalismo. Democracia, cultura, participación, comunicación y socialización políticas. Sus características, actualidad, funciones y problemas fundamentales. Manifestaciones en el capitalismo. Partido político y sistema de

partidos. Los movimientos políticos y los grupos de presión y de interés: Características y funciones. Situación actual del sistema de partidos en el capitalismo. Crítica a la Ciencia Política de los centros de poder hegemónicos desde el Sur.

TEMA II: RELACIONES POLÍTICAS INTERNACIONALES: TENDENCIAS ACTUALES

Definición y características de las Relaciones Políticas Internacionales. Su reordenamiento en el siglo XXI. De la unipolaridad a la multipolaridad. Sus efectos. Tendencias predominantes en las relaciones políticas internacionales actuales.

TEMA III. EL PROYECTO CUBANO Y SU SISTEMA POLÍTICO

El proyecto cubano. Pensamiento político fundacional inicial del siglo XIX. Particularidades en la dinámica de su sistema político. Democracia socialista. Sociedad civil y monopartidismo. La participación política. Experiencias, tendencias negativas y retos de la construcción del socialismo próspero y sostenible a partir de las estrategias trazadas. Construcción del socialismo y un nuevo diseño: Personalidades y sistema de instituciones.

TEMA IV. ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Objetivos de trabajo de la Primera Conferencia Nacional. El cuadro, su papel en la preparación política e ideológica de su equipo de trabajo.

SISTEMA DE HABILIDADES

1. Desarrollar habilidades lógicas de forma cada vez más independiente que le permitan: identificar, ejemplificar, demostrar, argumentar, valorar y establecer un diálogo crítico en torno a la teoría y la dinámica conflictual de los diversos escenarios políticos actuales.
2. Evaluar críticamente los contenidos de la literatura orientada, así como otras fuentes de información relacionadas con la dinámica política.

3. Comunicar de forma coherente y correcta a través de la expresión oral y escrita el contenido y la lógica del curso sobre las diferentes dinámicas políticas nacionales e internacionales y sus relaciones.
4. Utilizar las herramientas de las tecnologías de la información.
5. Desarrollar un pensamiento científico e integrador que tenga como elementos centrales la pluralidad de la verdad, capacidad proactiva y genere una nueva objetividad en el análisis de las dinámicas políticas y sus diversos sistemas teóricos representativos.
6. Analizar los principales documentos rectores que conducen el proceso de actualización de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
7. Valorar el papel del cuadro en la preparación política e ideológica de sus equipos de trabajo.

SISTEMA DE VALORES

1. Desarrollar un comportamiento que integre la dignidad, la honradez, la honestidad, la responsabilidad y sensibilidad con el ciudadano, la comunidad, la nación y la humanidad y se fundamente en valores como la justicia, voluntad, la igualdad, la laboriosidad y el humanismo, expresado en el hombre como ser valioso.
2. Desarrollar el espíritu de Partido, patriótico, antiimperialista y solidario, al identificarse con lo mejor y más progresista alcanzado por el género humano, especialmente en el ámbito de la política.

INDICACIONES METODOLÓGICAS GENERALES PARA SU ORGANIZACIÓN

En la introducción del tema 1 se debe hacer reflexionar a los cursistas sobre las siguientes preguntas: ¿Qué es la Ciencia? ¿Qué estudia la política? ¿Qué importancia tiene la política y la Ciencia Política para el diseño, la tecnología, la sociedad, y en general para la cultura? ¿Qué actividades caracterizan el trabajo de los políticos?

Se profundizará en la política, su dinámica societaria específica, las tres dimensiones del poder: económica, política y cultural y su reflejo en la Teoría Política, para definir su objeto de estudio.

El profesor definirá y explicará los elementos que integran el sistema político de la sociedad. Su análisis y manifestaciones en el capitalismo.

Es muy importante, por su actualidad, el estudio de la democracia, la cultura, la comunicación y socialización políticas. Sus características, funciones y problemas fundamentales. Manifestaciones en el capitalismo y la repercusión que tiene en las organizaciones empresariales.

Destacar la crisis del sistema de partidos y el auge creciente de los movimientos políticos y los grupos de presión y de interés.

El enlace con los contenidos anteriores se logra a partir de la caracterización de las Relaciones Políticas Internacionales. Su reordenamiento con la desintegración de los sistemas políticos de los países del llamado "Socialismo Real". Sus efectos para la humanidad y especialmente para el Tercer Mundo y el realismo como doctrina predominante.

Ese escenario, obliga al estudio de las tendencias y paradigmas predominantes en las Relaciones Políticas Internacionales actuales. Neorrealismo, utópica, marxista. Muy importante será la explicación de la presencia y misión de las organizaciones en el reordenamiento de las relaciones internacionales, al hacer explícitos sus objetivos políticos.

En el tema "El proyecto político cubano", se hará una breve referencia al pensamiento político fundacional inicial del siglo XIX y su importancia para el siglo XXI.

El poder político y el sistema político en Cuba. Su perfeccionamiento. Manifestaciones de participación política en Cuba. La importancia de la institucionalización y la institucionalidad del país.

Experiencias y retos de la construcción del socialismo próspero y sostenible en Cuba a partir de las estrategias trazadas y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Construcción del socialismo y un nuevo diseño: Personalidades y sistema de instituciones.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Las conferencias se desarrollarán combinadas con dinámica de talleres para potenciar la participación de todos los cuadros en el debate y facilitar la evaluación sistemática.

Se desarrolla un seminario integrador al finalizar el curso centrado en el Tema IV utilizando los fundamentos de los temas anteriores.

LITERATURA DOCENTE

Básica

1. Colectivo de autores cubanos. (2006) *Procesos políticos e históricos contemporáneos*. Tomo I y II. Editorial Félix Varela. La Habana. (Digital)
2. Fung Riverón, T. (2002) *La pluralidad y complejidad en el objeto de la Ciencia Política. Los Desafíos de la Ciencia Política*. México. (Digital)
3. Fung, T. y Cabrera, C. (2002) *Acercas del sistema político. Los Desafíos de la Ciencia Política en el siglo XXI*. México. (Digital)

Complementaria

1. Constitución de la República Socialista en Cuba. (1976,1992 y 2002). (Impreso y en formato digital)
2. Documentos de los Congresos del PCC. (Impreso)
3. Objetivos de trabajo de la Primera Conferencia Nacional del Partido. (Impreso)
4. Rojas, J. (2002) *Cultura Política, familia y socialización. Los desafíos de la Ciencia Política en el siglo XXI*. México. P. 149-152. (Digital)
5. Rodríguez, J.L. (2014) *El derrumbe del socialismo*. Casa editorial Ruth. La Habana, Cuba. (Impreso)