

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



Título: Acciones de capacitación en los cuadros y reserva en la Unidad de Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autora Lic. José Enrique Rojas Mesa.

Tutor: Dr.C Renier Esquivel García

Año 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1. La capacitación de la reserva de cuadros. Antecedentes.....	10
1.2. La capacitación de cuadros en Cuba.....	15
1.3 Definiciones teóricas sobre capacitación.....	18
1.4 La delegación de autoridad como mecanismo para potenciar el desarrollo de los cuadros y reservas.	21
1.5 Poder.....	22
1.6 Autoridad.....	25
1.7 Liderazgo.....	27
1.8 Diferencia y similitudes entre liderazgo, poder y autoridad.	28
1.9 Delegar el poder. Principios.....	30
Conclusiones del capítulo.....	37
CAPITULO 2. Diagnóstico de la gestión de capacitación de cuadros y reservas en la Unidad de Administración Comercial del MININT Sancti Spíritus.....	38
2.1 Análisis de los resultados del diagnóstico aplicado.....	39
2.2 Identificación y fundamentación de las 5 debilidades en la retención de las fuerzas	42
2.3 Resultados de la encuesta aplicada a los cuadros que ejercen influencia en la preparación, superación y capacitación cuadros y reservas de la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spíritus.....	48
2.4 Resultados de la encuesta aplicada a la reserva de cuadros de la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spíritus.....	52
2.5 Diagnóstico del estado de preparación de los cuadros y la reserva de cuadros en la Unidad Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus.....	55
Conclusiones del Capitulo.....	58

CAPÍTULO 3 PROPUESTA DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN LOS CUADROS Y RESERVA EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL DEL MININT EN SANCTI SPÍRITUS”	59
3.1 Fundamentación de la propuesta de sistema de acciones.....	59
3.2 Diseño del sistema de acciones propuesto para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de la reserva de cuadros mediante una correcta delegación de Autoridad. ..	61
3.3 Validación por el criterio de expertos acerca de la propuesta del sistema de acciones para perfeccionar empleo de la delegación de autoridad los cuadros y reserva en la Unidad de Administración Comercial del MININT de Sancti Spíritus.....	76
Conclusiones del capítulo.....	79
CONCLUSIONES GENERALES.....	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

RESUMEN

La investigación abordó la problemática de capacitación de los cuadros y reservas de la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spíritus para lograr mejorar la delegación de autoridad, con una mirada en función del enfrentar los retos que imponen la sociedad cubana y las perspectivas de desarrollo. El propósito de la investigación es un sistema de acciones para lograr una correcta delegación de autoridad en los cuadros y reservas de la Unidad de Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus. El sistema de acciones está estructurado las fases siguientes, fundamentación del sistema de acciones propuesto, etapa de diagnóstico y sistema de acciones de capacitación propuesto para mejorar la delegación de autoridad. Se tomó una muestra de 10 cuadros y 17 reservas que constituyen los directivos principales de la Unidad Comercial MININT Sancti Spíritus. Su aporte práctico se fundamenta en la fortaleza de contar con sistema de acciones que contribuyan a perfeccionar la capacitación de los cuadros y sus reservas mediante una correcta delegación de autoridad. La propuesta fue validada a través del criterio de expertos de forma positiva, por lo que se recomienda la aplicación y medición de su impacto en el desarrollo de ese potencial.

ABSTRACT

The research addressed the issue of training of managers and reserves Business Unit of MININT in Sancti Spíritus in order to improve the delegation of authority, with a look based on face the challenges posed Cuban society and development prospects. The purpose of the research is a set of actions for correct delegation of authority to the pictures and reserves of the Division of Business Administration in Sancti Spíritus MININT. The system is structured actions subsequent phases, foundation of the proposed system of actions, stage diagnosis and training system proposed actions to improve the delegation of authority. A sample of 10 paintings and 17 stocks that make up the main directors of the Business Unit took MININT Sancti Spíritus. The practical contribution is based on the strength of having set of actions to help enhance the training of managers and reserves through proper delegation of authority. The proposal was validated through expert judgment in a positive way, so that the application and measuring their impact on the development of this potential is recommended.

INTRODUCCIÓN

Los programas de capacitación actuales pretenden lograr la vinculación de las temáticas de la capacitación con las necesidades del mercado, ofreciendo un conjunto integrado conocimiento-práctica laboral, en empresas con una aplicación no únicamente pedagógica, sino también referida a información del mercado y, actividades complementarias de formación de habilidades.

La experiencia de programas de la región pone en relieve la necesidad de dotar de un dinamismo mayor la oferta de formadores para el trabajo. La gran lección de los programas implementados se encuentra en que no ha surgido una oferta diversificada, flexible y de alta calidad que posibilite pensar en una situación deseable. Los tradicionales planteamientos prácticos en las escuelas han intentado por sí mismos satisfacer las necesidades del empleo, y numerosos países han desarrollado un currículo educativo en el que los oficios tradicionales se integren en apartados donde predomine la tecnología.

La Capacitación en Cuba está normada por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, que regula la capacitación profesional de los trabajadores como un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios del que forman parte. En el caso de los cuadros y sus reservas está orientada a través de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas.

En el marco regulatoria cubano la capacitación se define como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas alcanzar habilidades, destrezas y valores en los cuadros que les permita desempeñar puestos de trabajos de perfil amplio. La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados dirigidos a cambios en actitudes y comportamientos, para lo cual la enseñanza se enfrenta a nuevas exigencias, las que están dadas por el desarrollo de las empresas donde trabajan los individuos, sujetos a constantes cambios que admite capacitarlo para el cambio y abordarla como un proceso de transformación en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad laboral para la que se preparan.

La capacitación es una enseñanza de tipo problémica que debe posibilitar que el individuo se enfrente a situaciones nuevas y diversas, que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras. Debe estar dirigida a desarrollar la competencia laboral, entendida como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos, de servicios, y los requisitos de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. En Cuba, el Estado asume el rol de financiador, regulador y supervisor de la calidad de la capacitación y de las adecuadas condiciones de competencia. Dejando el rol central a las propias empresas demandantes de capacitación, quienes facilitan la inserción posterior en el empleo para el que se está capacitando el individuo.

El proceso de capacitación en el MININT lo desarrolla el órgano de Formación y Preparación de las Fuerzas, el cual no satisface las demandas del sistema empresarial de la institución.

El estudio del tema exige la aplicación de un enfoque materialista dialéctico, tanto en el sentido metodológico general, como en el análisis del contenido concreto del mismo, tomando como punto de partida el papel de las masas populares y el individuo, en el desarrollo de la sociedad.

El problema principal de la preparación de la reserva está en una constante carga de tareas y misiones para la cual se les delega muy poca autoridad, prácticamente ninguna, no porque existan órdenes directivas e indicaciones que lo impida, sino porque se prepara poco a los cuadros en cómo realizar esta labor de formación y preparación. Si un dirigente retiene siempre el control, su reserva sentirá la falta de confianza, si el jefe desea aumentar la confianza debe liberar algo de control.

Los cuadros con un estilo autocrático encontrarán dificultad para desprenderse del control en una situación. Incluso los dirigentes con un estilo democrático gozan aún de suficiente control porque comparten el proceso de toma de decisiones y no abandonan completamente el control.

Sin embargo, en el caso de los cuadros de la Unidad Comercial del MININT Sancti Spíritus, se observa a través de la labor cotidiana que existen limitaciones en su accionar tales como: mala planificación del trabajo y poca utilización de técnicas de dirección, no tienen en cuenta

el ciclo de dirección, los métodos y el estilo de trabajo que emplean no siempre están en correspondencia con los que la institución exige para la ejecución de su trabajo, las formas en que se delega el poder no son del todo efectivas, por lo que se hace necesario profundizar en la solución de ellas, a partir de un estudio científico.

La Unidad de Administración Comercial (UAC) no está exenta de la necesidad de capacitar a sus cuadros y reservas, atemperado a las exigencias actuales, que exige del cambio de mentalidad de los directivos para desarrollar los procesos económicos, el uso de las nuevas tecnologías de la información y la calidad en los servicios; los retos del desarrollo profesional, de la institucionalidad del país y las exigencia de la idoneidad y la capacitación de los cuadros y sus reservas, para lograr organizaciones eficientes. La Unidad de Administración Comercial del MININT (UAC), entre las actividades principales que realiza se distingue la prestación de servicio de hotelería y turismo a los miembros de la institución y sus familiares. Parte de la problemática se representa en que los cuadros y reservas de la Unidad Comercial del MININT en la provincia Sancti Spíritus, presenta deficiencias en desarrollar estilos de dirección que deleguen autoridad, lo que provoca que los procesos de dirección relacionados con la esfera económica, la calidad en los servicios, el uso de las nuevas tecnologías de la información, ponen en riesgo la estabilidad de la empresa y el cumplimiento de sus planes de producción y así como la creación utilidades.

Teniendo en cuenta la situación problemática se define como **problema científico** que las insuficiencias en la capacitación de cuadros y reservas limitan la delegación de autoridad en la Unidad de Administración Comercial del MININT de la provincia de Sancti Spíritus.

Por todo ello el **objetivo general** de la investigación es: desarrollar acciones de capacitación para mejorar la delegación de autoridad en los cuadros y sus reservas en la Unidad de Administración Comercial del MININT de la provincia de Sancti Spíritus.

Se determinó que el objeto de estudio se centre en la capacitación de cuadros y reserva de la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spíritus.

Para dar respuesta a dicho problema se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación, que sustentan la capacitación y la delegación de autoridad en el mundo, Cuba y en el MININT como base para la realización de la propuesta al tomar posición como investigador.

2. Diagnosticar las deficiencias en la delegación de autoridad de los cuadros y reservas de cuadros en la Unidad de Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus.
3. Diseñar un sistema de acciones para la capacitación a cuadros y reservas de cuadros de la Unidad de Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus.
4. Validar las acciones para comprobar en qué medida han contribuido a perfeccionar la delegación de autoridad.

A partir de los objetivos específicos, se determina como hipótesis: las acciones para la capacitación de cuadros y reservas contribuye a una adecuada delegación de autoridad durante el cumplimiento de las misiones.

Los métodos son de nivel teórico, el histórico-lógico que consiste en valorar los antecedentes, series históricas y factores circunstanciales que condicionaron las manifestaciones de esta función directiva en el marco socio histórico de la institución en la provincia. Lo lógico es la operación mental que aborda las formas y modos del raciocinio. Cada paso en la delegación de poder se percibe como el resultado de su contexto específico.

El analítico-sintético se empleó para determinar las ideas que confluyeron en el objeto de estudio y para sistematizar estas, lo que facilitó analizar por partes los principales textos, artículos, documentos que conforman las ideas relativas a la capacitación de los cuadros y las reservas y la relación con la delegación de poder, en busca de la esencia de las ideas para organizarlas, unir las en un todo orgánico y poder arribar a conclusiones sobre el mismo. Se aplicó además este proceder, para el estudio de la bibliografía pasiva que existe sobre la temática.

El inductivo- deductivo se aplicó para conocer sobre los estudios realizados y su alcance, así como los elementos particulares investigados nos permitan llegar a conclusiones generales. Por el camino deductivo se parte de consideraciones generales sobre el proceso de capacitación de cuadros y reservas en la Unidad de Administración Comercial del MININT.

La modelación se empleó para elaborar el sistema de acciones para el mejoramiento de la delegación de autoridad en los cuadros y reservas.

El enfoque sistémico se empleó ya que la propuesta de acciones que se propone, requiere de la concepción en forma de sistema de las aspiraciones, objetivos y contenidos de forma gradual.

Estadístico-matemático, porque se requiere del procesamiento de la información de forma numérica y porcentual para el análisis de los resultados.

Los métodos empíricos empleados en la investigación son:

La encuesta que permitió realizar un minucioso trabajo de campo, a fin de conocer los problemas que se presentan en la capacitación de los cuadros y reservas de la Unidad de Administración Comercial del MININT.

La revisión de documentos posibilitó conocer la profundidad con qué se realizan el tema a investigar, para lo cual se revisó, el plan de capacitación anual de la Universidad, el plan de capacitación individual y por áreas de trabajo, las actas de los consejos de dirección de la Universidad y las Facultades, las actas del consejo económico, el convenio colectivo de trabajo planes individuales y evaluaciones del desempeño.

También se revisaron varios documentos como resoluciones ministeriales relacionadas con la capacitación de cuadros y delegación de autoridad.

La observación, permitió constatar en la práctica los problemas existentes en la capacitación de cuadros y su relación con la delegación de autoridad.

Se realizaron entrevistas al personal de dirección de diferentes subdirecciones, lo cual posibilitó valorar el contenido y significado de la capacitación, la realización de la misma, los criterios para evaluarla, así como los logros y deficiencias en la delegación de autoridad de los cuadros y reservas.

Es importante esta investigación para la Unidad de Administración Comercial del MININT en Santi Spíritus, por la necesidad de implementar un sistema de acciones de capacitación que posibilite el mejoramiento delegación de autoridad en los cuadros y reservas, lo que constituye una herramienta de trabajo en la Institución.

La viabilidad de la investigación se manifiesta en las potencialidades que ofrece para el mejoramiento de la delegación de autoridad, la implementación de un sistema de acciones de capacitación con la finalidad de lograr una correcta delegación de autoridad de los cuadros y reservas existiendo en la Unidad de Administración Comercial del MININT los recursos humanos, materiales y financieros que posibilitan el desarrollo de la misma.

Significación teórica, metodológica, práctica, social y económica de la investigación.

El valor teórico de la investigación, está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación, a través, de un análisis minucioso de la literatura y temas, al alcance de todos, relacionados con la capacitación y la confección de un sistema de acciones de capacitación para contribuir a mejorar la delegación de autoridad en los cuadros y reservas de la Unidad de Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus.

El valor metodológico: se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas que permitan obtener un sistema de acciones de capacitación para mejorar la delegación de autoridad en los cuadros y reservas.

El valor práctico está dado por la implementación de un sistema de acciones de capacitación, que permita mejorar la delegación de autoridad de los cuadros y reservas.

Significación social, radica en el logro de una correcta preparación para los cuadros y sus reservas de la Unidad Comercial del MININT en la provincia Sancti Spíritus, que contribuirá a mejorar su desempeño en la preparación de sus reservas y por tanto la formación integral del colectivo laboral.

Valor Económico, dado porque con la aplicación de la investigación mejora la delegación de autoridad en los cuadros y reservas, lo que impacta en los resultados productivos de la empresa.

Se utiliza como población los 10 cuadros de dirección de la Unidad Comercial del MININT en la provincia Sancti Spíritus y como muestra 17 reservas de cuadros en las diferentes especialidades, que representa el 100 % de los cuadros de la Unidad Administración Comercial en la provincia.

El criterio seguido para la selección de la población y muestra está dado por la importancia que representan los cuadros y las reservas de la Unidad Comercial del MININT en las diferentes estructuras que poseen, la necesidad de lograr la competencia en la prestación de servicios de hotelería y turismo, actividad comercial y gastronomía.

Para desarrollar la investigación se asume como metodología la siguiente: el Capítulo I: Trata los fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan la preparación de los cuadros y en particularizando los de la Unidad Comercial del MININT la fundamentación teórico conceptual y contextualizada de la delegación de autoridad como mecanismo de potenciación en el proceso de preparación de la reserva de cuadros. El Capítulo II: Se presenta el análisis de los

resultados, la triangulación de la aplicación de los métodos e instrumentos de investigación para el diagnóstico, las necesidades de superación y la explicación de la delegación de autoridad para los cuadros de la Unidad Comercial del MININT de la provincia Sancti Spíritus. El Capítulo III: La fundamentación, exigencias básicas, características y estructura del sistema de acciones diseñado. Se incluye el análisis de los resultados y la valoración por los especialistas, las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y los anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La sociedad socialista es la primera formación económico-social en la historia de la humanidad que se construye de manera consciente y sobre bases científicas, en el proceso de dirección, la ciencia forma un componente esencial, llamada a convertirse en fuerza rectora del desarrollo, en todos y cada uno de los elementos que la componen. La preparación de la reserva de cuadros en nuestro sistema socialista constituyen hoy una prioridad a la cual se les dedican un sin número de directivas, indicaciones y circulares todas en función de perfeccionar permanentemente el correcto desarrollo de esta temática.

El VI Congreso del Partido Comunista de Cuba definió en el lineamiento 138, la necesidad de prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales.

En las condiciones actuales se mantiene la significación del proceso de capacitación, por tal motivo en los objetivos de trabajo del PCC aprobados por la Primera Conferencia Nacional, en su capítulo III Política de cuadros, se establecen los objetivos relacionados con el proceso de capacitación y desarrollo de cuadros y reservas.

El entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental; con mayor impacto en los países subdesarrollados.

Cuba no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus productos y servicios de exportación, así como, en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo.

El país experimentó el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero que ininterrumpidamente por espacio de medio siglo le ha sido impuesto por los Estados Unidos de América, situación que no se ha modificado con la actual administración de ese país y que ha significado cuantiosas pérdidas.

Sin embargo, desde finales del año 2004 se abrieron para Cuba nuevas posibilidades de inserción internacional en los marcos de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra

América (ALBA), que potenciaron las fuentes de ingresos provenientes de la prestación de servicios, fundamentalmente los servicios médicos a Venezuela y a otros países de la región. Asimismo, se incrementaron de manera sustancial las relaciones comerciales y financieras con otros países, entre los que se destacan China, Vietnam, Rusia, Angola, Irán, Brasil y Argelia. En 2013 nuestro país asume la presidencia de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe (CELAC), como reconocimiento a la labor de la revolución, en el ámbito político y la solidaridad internacional.

En el orden interno, han estado presentes factores tales como: baja eficiencia, descapitalización de la base productiva y la infraestructura, envejecimiento y estancamiento en el crecimiento poblacional. En función de erradicar estas tendencias negativas se traza en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba estrategias basadas en los lineamientos de la política económica y social del país.

Las condiciones actuales en el país imponen la necesidad de abordar el la capacitación a cuadros desde una perspectiva científica.

El hilo conductor que sustenta el marco teórico referencial de la presente investigación se observa en la Figura 1.1.

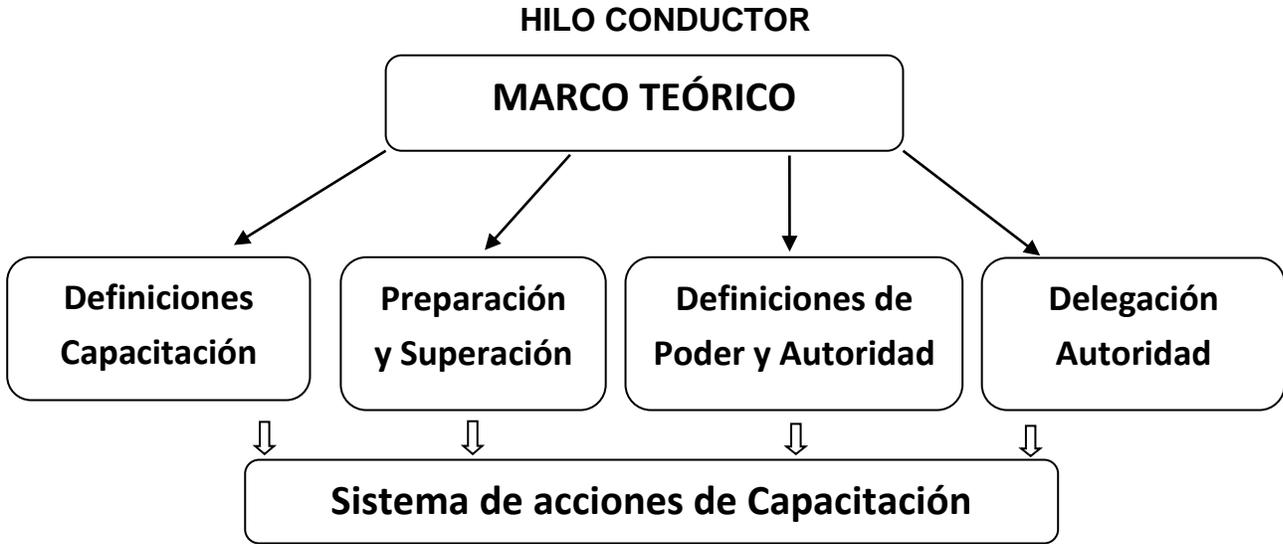


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.1 La capacitación de la reserva de cuadros. Antecedentes.

Con el surgimiento del hombre aparece junto a este, el agrupamiento en colectividades para trabajar, y sin que se determine el lugar de las funciones de cada uno dentro de ellas, siempre hubo quienes las dirigieran y algún sustituto que ocuparía el cargo en su ausencia, ya fuera por líneas de consanguinidad o por desempeño o liderazgo de algún individuo como tal. Esta actividad de dirección es originada por el carácter social del trabajo, y no sólo se limita a la esfera del mismo, sino que influye en todo el desarrollo de la sociedad. De igual forma el encargado de dirigir constituyó la principal figura en cuanto a la preparación de aquel que ocuparía su puesto, otorgándole a este sus conocimientos y costumbres, desarrollando en el sucesor habilidades que le ofrecerían mayores resultados.

En sus inicios, la preparación de los sustitutos era muy simple, se limitaba a ser un proceso de mostrar mediante la práctica, como debían ser coordinados los esfuerzos del colectivo en su lucha por satisfacer necesidades perentorias, o de seleccionar entre las masas el que más se destacara en la realización de estas tareas. Otras de las formas de obtener poder estuvieron dadas mediante la aplicación de leyes, de combate entre aspirantes y el ganador se convertía en sucesor, la entrega de la sucesión del poder mediante la condición de hijo primogénito o la del primer hijo varón de la familia, en ocasiones estas prácticas generaban muchos problemas ya que no pocas veces el jefe fallecía y su sucesor ni siquiera tenía edad o preparación para ostentar dicho poder.

A medida que se desarrollaban las fuerzas productivas, fue haciéndose más compleja y perfecta, evidenciando una interrelación dialéctica entre el desarrollo de las fuerzas productivas y el perfeccionamiento de la labor de preparación de aquel que pasaría a ocupar cargos; la primera determina, el avance de la segunda y ésta influye considerablemente en ella.

Posteriormente con el surgimiento de la sociedad esclavista, y la creación del Estado, se le dio un gran impulso al desarrollo de la elaboración de leyes jurídicas que contribuyeron a organizar y regular el funcionamiento de inmensos imperios en los que existía una estructura estatal y dentro de ella, se desarrollaban múltiples órganos. Ya en esta etapa, desaparece el carácter intuitivo de la dirección y se manifiestan algunas de sus principales regularidades, por lo que se requiere de un proceso más acabado y selectivo de aquellos que debían continuar los pasos de las principales figuras dentro del estado.

Ya en la sociedad feudal se desarrollaron formas de explotación más avanzadas, la dirección alcanzó su máxima expresión en la Iglesia Católica, que era el verdadero armazón ideológico de esa sociedad y se convirtió así en el sistema de dirección más completo de la época, manifestándose con fuerza y transformándose en necesidad, pues no podía depender solamente del conocimiento empírico. Los esfuerzos se dirigen a suprimir la dependencia del clero del poder secular, subordinar toda la sociedad al clero y establecer la autoridad papal ilimitada. Se ponen en práctica las teorías teocráticas las cuales le daban a la iglesia la potestad de quitar y dar poder. De igual forma se establecen los sistemas de preparación consistentes en largos años de estudio eclesiásticos para aquellos destinados a ostentar algún poder.

Los países capitalistas desarrollados muestran tendencias muy diversas en cuanto a las estructuras de los sistemas de superación de cuadros y sus reservas. Las concepciones dominantes en Estados Unidos se han exportado a los demás países capitalistas, solo que el proceso de asimilación por otros países de las experiencias de Estados Unidos ha tenido un carácter desigual. Existen tendencias contrapuestas en cuanto a la concepción relacionada con la formación y superación de cuadros. Se perciben experiencias o criterios de especialistas burgueses como son la de incorporar como personal docente a cuadros experimentados de la producción, esto se concilia a su vez en la tesis de que los docentes trabajan en la práctica, en la misma esfera en que se enseñan. En estos países se ha creado una amplia red de instituciones para la preparación básica de los managers (preparación previa a la actividad profesional).

Sus núcleos lo forman los centros de educación superior dedicados a la dirección (Business School), facultades de dirección, comercio y administración en las universidades y filiales de dirección de las empresas en las facultades técnicas.

Estados Unidos específicamente se caracteriza por tener un sistema triplemente escalonado de formación de cuadros, el cual está adaptado para la preparación a los distintos niveles de dirección. El diploma de bachiller abre el camino hacia los puestos de dirigentes a nivel inferior e intermedio, mientras que las funciones de dirección del nivel superior (miembros de dirección general, presidentes y vice presidentes de compañías) exigen grados de máster o doctor en dirección. Universidades como la de Harvard tratan que el proceso docente se

aproxime al máximo a la práctica real de los negocios. Consideran que la toma de decisiones es uno de los momentos más importantes en la actividad del dirigente.

De la labor de los dirigentes dependen en gran medida los éxitos de las diversas esferas de una entidad estatal, en lo económico fundamentalmente. Para poder lograr el perfeccionamiento de nuestro sistema social socialista necesitamos de cuadros capacitados, bien preparados, motivados y dispuestos a cumplir con responsabilidad el papel que le corresponde como cuadro y como formador de cuadro.

La política de cuadros aprobada en el país, se estableció sobre la base de los siguientes principios rectores:

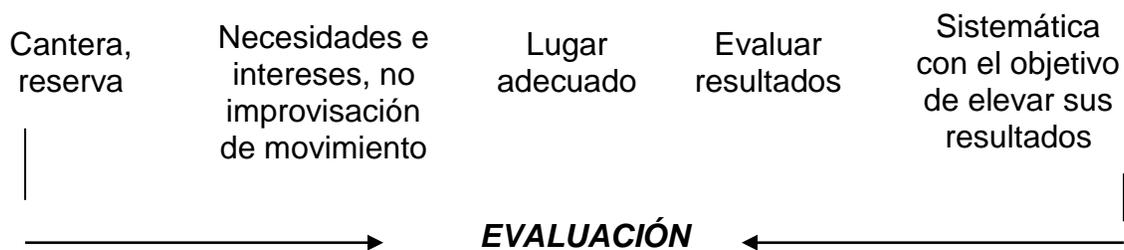
- ✓ Sus cualidades y confiabilidad política.
- ✓ Capacidad de dirección y organización que demuestre.
- ✓ Grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo.
- ✓ Grado de dominio y conocimiento de la actividad a dirigir.

El cumplimiento de estos principios se realiza teniendo presente algunos requisitos para lograr mayor nivel de objetividad

Requisitos:

- ✓ Combinación de cuadros de experiencia y jóvenes.
- ✓ Promisión de compañeros.
- ✓ Nivel cultural y profesional.

Formación ----- Selección ----- Ubicación ----- Promoción ----- Preparación ---- Superación.



(Determina en qué medida cada cuadro está en el lugar para el cual fue asignado).

La aplicación correcta de la política de cuadros se fundamenta en el cumplimiento riguroso de lo aprobado por el 1er Congreso del PCC en sus Tesis y Resoluciones acerca de las

cualidades político-ideológicas, ético-morales y técnico-laborales que deben reunir los cuadros entre las que podemos encontrar.

Cualidades político-ideológicas.

1. Fidelidad a la revolución.
2. Abnegación y sacrificio.
3. Alto nivel ideológico.
4. Madurez política.
5. Vinculación a las masas.
6. sentido de la responsabilidad.
7. Honestidad, modestia, austeridad y sencillez.

Cualidades técnico-organizativas

1. Nivel cultural.
2. Conocimiento de la actividad que realiza.
3. Conocimientos de la dirección.
4. Conocimientos económicos.
5. Exigencia en el cumplimiento del deber.
6. Iniciativa creadora y perseverancia.

Existen condiciones que provocan muy a menudo la necesidad de cambiar cuadros en los diferentes niveles, lo que afianza aún más la necesidad objetiva y estratégica de contar con una reserva, entre estos elementos podemos encontrar el exceso de trabajo y las tensiones derivadas de este, la poca atención al régimen de vida y la subestimación, casi absoluta, a los problemas de salud personal, así como otros factores provocan con frecuencia la salida de no pocos dirigentes de sus cargos de dirección, todavía en plena juventud. En este sentido, se puede considerar que los cuadros sometidos a condiciones muy hostiles y sin adecuados programas de atención, si pueden llegar a perder sus facultades prematuramente¹.

La reserva de cuadros no debe considerarse un conjunto homogéneo de personas. Las necesidades operativas del trabajo de cuadros obligan a establecer por lo menos entre dos y tres niveles diferentes dentro de la reserva. El tratamiento que estos reciben por parte de las fuerzas de direcciones diferentes tanto por las concepciones que lo sustentan, como por el grado de intensidad y frecuencia que se actúa sobre cada una de ellas.

Los criterios de selección se apoyan, en principio, en la edad – preferentemente jóvenes-, el nivel de calificación y el grado de desarrollo político. Quienes integren la reserva deben tener un nivel universitario, de técnicos medios o estar en proceso de obtenerlo. También deben mostrar mediante su desempeño aptitudes para el trabajo de dirección. Al mismo tiempo deben iniciarse en el estudio de los fundamentos del marxismo leninismo y mostrar una vinculación estrecha

¹ Tomado del libro Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo de Ricardo J Machado Bermúdez en su capítulo 5.3 pagina 78.

con las orientaciones del partido. Ambos elementos constituyen condiciones básicas para el inicio de la actividad sistemática de desarrollo como cuadro de dirección².

El autor de la investigación considera para el logro de una mejor comprensión plantear los siguientes conceptos, relacionados con la política y trabajo con los cuadros, (Jefes y sus Reservas):

- Que la definición sea proporcionada; es decir observar la igualdad entre las extensiones de los conceptos determinado y determinante.
- Que esté libre de tautología; que no contenga círculos viciosos.
- Que sea clara y precisa; sin ambigüedad.

Para designar al grupo de compañeros que se encuentran en proceso de formación para tareas de dirección, se usa de manera convencional la palabra **reserva**. En nuestro país también se ha llegado a plantear otro término el de **cantera**.

Algunos diccionarios **reserva** como guarda o custodia que se hace de una cosa o prevención de ella para que sirva a su tiempo. Cuerpo de tropas de tierra o mar que no toman parte en campaña, en una batalla hasta que se considere necesario conveniente su auxilio.

El término puesto en circulación en Cuba, **cantera**, se define como el sitio donde se sacan piedras de otra sustancia analógica para obras varias; talento, ingenio, capacidad que demuestra alguna persona.

Entonces podemos definir la **reserva de cuadros** como una parte de los miembros de la fuerza de trabajo, que ocupando o no funciones de dirección y con condiciones políticas adecuadas y conocimientos especializados, se convierten en objeto de acciones por parte de los niveles superiores del sujeto de dirección, tendentes a prepararlos para asumir funciones de dirección en niveles superiores, o promoverlos a algunos de los niveles inferiores³. Este autor no excluye de esta categoría a los compañeros que ocupan ya alguna función de dirección en niveles inferiores o intermedios y forman así una especie de reserva para estas funciones⁴.

Política de trabajo con los cuadros: “Conjunto de concepciones, objetivos y orientaciones de carácter general establecidos por el Partido, en lo relativo a la selección, formación, ubicación, promoción, superación, evaluación, disciplina, atención y estímulo a los cuadros encargados de

² Iden

³ Tomado del libro Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo de Ricardo J Machado Bermúdez.

⁴ Tomado del Libro Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo. Ricardo J Machado Bermúdez. Página 77

dirigir todas las actividades del país con el objetivo de construir la nueva sociedad humana a la que aspiramos, donde un mundo mejor es posible.” (Dávila, R. 2005:158).

Trabajo con los cuadros: “Conjunto de funciones, tareas y actividades que deben realizarse para concretar en la práctica todo lo establecido y deseado en la política de cuadros aprobada y vigente” (Dávila, R. 2005:158).

Trabajo de cuadros significa en lo esencial, la realización práctica del principio socialista “a cada cual según su capacidad”. El trabajo de cuadros debe orientarse hacia el aprovechamiento de las ventajas que ofrece la sociedad socialista para el máximo desarrollo de las aptitudes de los hombres en vía de convertirse en dirigentes y de quienes ya ejercen una función de dirección calificada y de los especialistas de las diferentes esferas de trabajo el mayor rendimiento posible en beneficio de la sociedad toda; en los cuales puede servir con mayor eficiencia al proceso de implantación de las leyes objetivas del socialismo⁵.

Reservas de cuadros del MININT: oficiales o agentes que posee altos valores morales, un alto sentido de la responsabilidad y cumplimiento del deber que lo distingue del resto de las fuerzas, con una mente flexible que le permita tomar decisiones correctas y desarrollar tareas concretas en medio de las complejidades del enfrentamiento en la actual coyuntura, ejerciendo una adecuada influencia en nuestros oficiales, pertrechados con los principios fundamentales del ideario martiano, del marxismo leninismo y el pensamiento y acción creadora de Fidel.

1.2. La capacitación de cuadros en Cuba

Cuadro: En el Diccionario Enciclopédico, entre sus acepciones está el “... Conjunto de jefes, oficiales, sargentos y cabos de un batallón o regimiento. Conjunto de cargos directivos de una empresa u organización...”, (2003: 457). El vocablo tiene su origen en el campo militar, con diversos significados en la vida civil, se toma como referencia que la dirección es la acción y efecto de dirigir, en particular tiene como significado guiar, conducir e impartir normas y directivas para la actuación de los subordinados, de ahí, su importancia en cualquier sociedad. Dentro de la literatura especializada aparecen diferentes conceptos, todos ellos coinciden con el declarado por el Partido Comunista de Cuba: los cuadros; “Son aquellos trabajadores que al destacarse por sus capacidades, cualidades políticas e ideológicas, morales y por sus

⁵ Tomado del Libro Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo. Ricardo J Machado Bermúdez

conocimientos técnicos laborales ocupan cargos de dirección en los órganos, organismos del Partido, el Estado, la UJC y las organizaciones de masas” (Partido, 1975: 324).

Esta definición abarca, en primer lugar, los elementos ideológicos, políticos, éticos, morales que se aspira alcanzar por los cuadros revolucionarios y a la vez, integran elementos técnicos organizativos fundamentales del trabajo de dirección, la relación entre el sujeto dirigente y el objetivo dirigido, así, como la relación entre los objetivos, contenido, calidad y resultados esperados de la acción de dirigir y las capacidades necesarias para ejercer tales funciones.

La capacitación en los años sesenta, se comienzan a implantar “sistemas de aprendizajes” con una formación ligada a trabajos industrialistas, y en esa época, casi todos los países cuentan con las llamadas Instituciones de Formación Profesional. Inicialmente éstas fueron instituciones con costosa orientación desde la oferta de calificaciones, que buscaron la conformación de sistemas nacionales de aprendizajes con fuerte apoyo de los Ministerios de Trabajo de cada país y la oferta de capacitación se centraba, casi exclusivamente en las manufacturas y en la construcción.

En el desarrollo del proceso de capacitación en Cuba, se han realizado estudios donde se declaran momentos o etapas en la evolución del mismo, estos pueden estar establecidos de acuerdo a la evolución histórica y al campo investigativo desde donde se realiza el estudio. Muy difundida ha sido la clasificación de Mariela Columbié (1999), quien considera varias etapas por donde ha transitado el proceso.

Primera etapa 1959-1965: Se encaminaron los esfuerzos a la formación emergente y acelerada de un extraordinario número de cuadros revolucionarios en respuesta a las intervenciones estatales en la economía. Se destacan en este periodo la creación de la primera escuela de cuadros revolucionarios.

Segunda etapa 1966-1975: Se caracteriza por la formación masiva de maestros para todo el sistema nacional de educación, creación de las Escuelas Básicas de Instrucción Revolucionaria (EBIR) y se aprueban las tesis de la Política de Cuadros en el I Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Tercera etapa 1976-1985: La capacitación y superación de los cuadros se realiza a partir de cursos y de otras vías, que da origen a la creación del ISDE y posteriormente del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros Estatales y sus Reservas (SUPSCER), como

entidad encargada de todo el trabajo con los cuadros. Se consolidan las premisas para el proceso de preparación de cuadros.

Cuarta etapa 1986-1990: Se introducen en el país los primeros estudios de las técnicas avanzadas de dirección y las consultorías y se introducen las primeras experiencias autóctonas en ese campo. Se inicia un amplio proceso de formación de profesores y entrenadores de Dirección, se crean los Grupos de Técnicas de Dirección en las Universidades se revitalizan las Escuelas Ramales de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).

Quinta etapa 1991-1995: Se adoptan un conjunto de importantes decisiones para la institucionalización y sistematización del trabajo con los cuadros, como es la creación de la Comisión Central de Cuadros y la asignación al MES de la función rectora en la preparación y la superación de los cuadros y reservas.

Comienza a estructurarse un sistema nacional de preparación y superación de los cuadros a partir de la aprobación y puesta en ejecución de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas de los OACE y CAP.

Sexta etapa 1996-2000: Se aprueban y ponen en vigor los documentos rectores que norman la capacitación de los cuadros. Código de Ética, los Decretos-Ley 196 y 197, se indica el estudio y la introducción en el país de las técnicas avanzadas de Dirección, se generaliza la dirección por objetivo (DPO) y se introduce la Planificación Estratégica en todos los OACE y los CAP, comienza el proceso de perfeccionamiento empresarial, todo lo cual conlleva a la ejecución de planes priorizados de preparación de todos los cuadros.

Séptima etapa a partir del año 2000: Se ubica en primer plano la preparación político-ideológica. Es aprobada la segunda, tercera y cuarta versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros. Se comienza a exigir por la medición del impacto de la capacitación, a través de indicadores y resultados de investigaciones.

1.3 Definiciones teóricas sobre capacitación

La capacitación es un concepto tratado por varios autores y especialistas que coinciden en que forma y desarrolla hábitos y destrezas para hacer algo, lo que también requiere de

conocimientos. Se muestran a continuación algunas definiciones recogidas en investigaciones sobre la temática.

- Es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual. Werther, & Davis, (1992)
- Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." Davis, K. y otros; (1992).
- Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Idalberto Chiavenato (1993)
- Proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Blake, O. (1997)
- La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

La capacitación ha constituido desde siempre un significativo patrón de comportamiento empresarial. En virtud de ellos se propone una recopilación importante de la teoría en que se basará el procedimiento, esta cuenta con un notable número de enfoques en los que se sustenta dicho procedimiento. Luego de este análisis teórico se realiza el diseño del procedimiento, el cual cuenta con cinco etapas y varias subetapas bien explicadas dentro de las mismas; las que se relacionan a continuación:

Diagnóstico de la capacitación, Planificación y Organización, Ejecución, Evaluación y Control y por último el Impacto y Mejora. (Ruiz Almeida, 2011).

Todo lo anterior ha proporcionado que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) se vea en la necesidad de exigir la calificación de su fuerza laboral para poder enfrentar este reto relacionado con el crecimiento de la eficiencia en los diferentes aspectos de la Economía en el país. Esta calificación incluye la capacitación de personal del nivel medio y del nivel superior. Ley No 116 Código de trabajo. (2014).

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad,

proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

El Desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. (Resolución 29 /2006 MTSS) y Norma cubana 3000 2007.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas (Martínez Martínez, I. (2000).

La capacitación se ha propuesto llenar vacíos de la educación formal. En los años sesenta, se comienzan a implantar “sistemas de aprendizajes” con una formación ligada a trabajos industrialistas, y en esa época, casi todos los países cuentan con las llamadas Instituciones de Formación Profesional. Inicialmente éstas fueron instituciones con costosa orientación desde la oferta de calificaciones, que buscaron la conformación de sistemas nacionales de aprendizajes con fuerte apoyo de los Ministerios de Trabajo de cada país y la oferta de capacitación se centraba, casi exclusivamente en las manufacturas y en la construcción (Martínez Martínez, I. (2000).

Como respuesta a los duros ajustes de los ochenta, se plantea en la mayoría de los países, la revisión de la formación profesional tradicional y del papel del Estado y se producen cambios en los sistemas nacionales de capacitación (Hernández Almansa, N. (2012).

Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, en algunos países de América Latina como Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Colombia, se elaboran programas estatales dirigidos a cursos de capacitación para ocupaciones con cierto grado de calificación, con pasantía integrada en empresas, los que trataban de involucrar al sector privado demandante.

En la década de los noventa se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la

participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos de capacitación. (Abreu Hernández, G. (2010).

Los programas de capacitación actuales pretenden lograr la vinculación de las temáticas de la capacitación con las necesidades del mercado, ofreciendo un conjunto integrado conocimiento-práctica laboral, en empresas con una aplicación no únicamente pedagógica, sino también referida a información del mercado y, actividades complementarias de formación de habilidades. La experiencia de ciertos programas de la región pone en relieve la necesidad de dotar de un dinamismo mayor la oferta de formadores para el trabajo (Citado en trabajo de diploma Jiménez Gómez, M. (2010) La gran lección de los programas implementados se encuentra en que no ha surgido una oferta diversificada, flexible y de alta calidad que posibilite pensar en una situación deseable. Los tradicionales planteamientos prácticos en las escuelas han intentado por sí mismos satisfacer las necesidades del empleo, y numerosos países han desarrollado un currículo educativo en el que los oficios tradicionales se integren en apartados donde predomine la tecnología.

En Cuba los sistemas de capacitación están normados por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, que regula la capacitación laboral de los trabajadores como un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios del que forman parte (Abreu Hernández, G. (2010).

La capacitación se define como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas alcanzar habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permita desempeñar puestos de trabajos de perfil amplio (Resolución No. 29/06 MTSS).

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados dirigidos a cambios en actitudes y comportamientos, para lo cual la enseñanza se enfrenta a nuevas exigencias, las que están dadas por el desarrollo de las empresas donde trabajan los individuos, sujetos a constantes cambios que admite capacitarlo para el cambio y abordarla como un proceso de transformación en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad laboral para la que se preparan. La capacitación es una enseñanza de tipo

problémica que debe posibilitar que el individuo se enfrente a situaciones nuevas y diversas, que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras. (Braga Alemán, F, (2012).

La capacitación debe estar dirigida a desarrollar la competencia laboral, entendida como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos, de servicios, y los requisitos de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. (Abreu Hernández, G. (2010)

Según Mertens y Reyes (2011), el desarrollo de competencias laborales a partir de la capacitación es siempre la primera fase de un sistema integral de administración y debe ser visto siempre como un traje a la medida para cada colectivo ya que tanto la cultura organizacional, como los objetivos de una empresa siempre serán diferentes a los de otra, aunque estas pertenezcan al mismo sector. Se considera en esta investigación como elemento distintivo para el desarrollo de sistemas, estrategias o acciones de capacitación con un enfoque de competencias las especificidades de cada grupo laboral, atendiendo a la diversidad de perfiles de los egresados de los Centros Universitarios, coincidiendo plenamente con lo planteado por los autores.

En cualquier organización, el adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, son considerados factores importantes para el logro de los objetivos y metas proyectadas, ya que un personal que pueda responder de manera efectiva a las distintas necesidades institucionales, desde la operatividad de sus funciones en el cargo que ocupa; beneficia a la organización porque esto crea en el empleado, un compromiso y una responsabilidad institucional, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

1.4 La delegación de autoridad como mecanismo para potenciar el desarrollo de los cuadros y reservas

El arte de conducir, de liderar, de ejercer autoridad, de ejercer poder están basados en el conocimiento, en la experiencia, en la capacidad para hacer participar a los otros, en la confianza propia y de los otros, en la motivación para hacerlo, en la capacitación, más que en

el uso de la fuerza, la amenaza, el creerse el dueño de la verdad, el único poseedor del conocimiento y el conocedor de todas las respuestas.

Seguidamente se realizara el análisis de los diferentes principios relacionadas directamente con el poder y la delegación de este.

1.5.1 Poder.

A partir de que el hombre es un ser social, hacer lo que uno quiere, a menudo, involucra a otras personas.

Según M. Grondona, etimológicamente "poder" proviene de una voz indoeuropea, "poti", que quiere decir "jefe de un grupo". Poti alude a los jefes de familia o de clan que deambulaban en los tiempos de las cavernas. Entonces lo primero que hubo fue el mando absoluto del "jefe". De él nació incluso el genérico sentido de "poder" en cuanto a capacidad para hacer algo en cualquier otro terreno. Pareciera ser que lo primero que hubo fue ordenar y obedecer. Primero el jefe de familia, luego el rey, un todopoderoso, a él y solo a él le pertenecía el secreto de sus decisiones. Nadie podía preguntar por qué. El jefe guardaba para sí las razones de lo que ordenaba.

El sentido de autoestima y capacidad de cada jefe aumenta con su capacidad de utilizar el poder en forma efectiva. Jefes que obtuvieron cierto conocimiento del poder, como herramienta esencial en organizaciones y relaciones, han hecho mucho mejor uso de él que aquellos que no lo obtuvieron. Al igual que otras aptitudes de mando y dirección, la utilización del poder en sus varias formas no es instintiva. Más bien, la astuta utilización del poder exige reflexión y práctica.

El poder es la capacidad de influir en los demás y hacer que hagan cosas. Considerado en sí mismo no es ni bueno ni malo. Puede juzgarse solamente en el contexto de relaciones y resultados laborales. El autoritarismo es una forma imperfecta de poder, y su ejercicio a menudo no es efectivo. Cuando el poder se ejerce a través del autoritarismo y la agresión, crea relaciones pobres. La teoría marxista de la lucha de clases deja bien claro que existe una división y contraposición social esencial en toda sociedad, pero al mismo tiempo no define que esa división es inmutable, pues "los de abajo" también pueden.

En la teoría podemos encontrar toda una serie de afirmaciones respecto a la presencia del poder en toda relación social, pero al mismo tiempo los intentos de definición conceptual de

poder siguen siendo diversos y su investigación dispersa y bastante caótica⁶. Según Alcaide Castro las diversas conceptualizaciones sobre el poder pueden ser agrupadas en tres principios⁷.

- El poder como un potencial;
- El poder como un acto o una acción;
- El poder como un resultado.

Intentar disputar sobre cuál es la apreciación correcta es una tarea bastante estéril, ya que las tres categorías reflejan distintas facetas del poder. Por tanto lo verdaderamente fructífero es clarificar las relaciones entre ellas, ya que el poder es un potencial que se usa para obtener resultados. De tal suerte el poder como potencial, como acción y como resultado constituyen fenómenos empíricamente distintos, pero en íntima relación. Es por ello que no nos detendremos en tratar de diferenciar y conceptuar los diferentes aspectos o facetas del poder sino que trataremos de dar respuesta a la pregunta: De donde nace el poder?

Esa pregunta ya fue respondida por French y Raven en 1979⁸, pero esos autores mezclaron la noción de fuentes con la noción de bases, por lo que usaremos la teoría elaborada por ellos dentro otra estructura, por lo que diferenciaremos las bases y las fuentes de la siguiente forma: Las bases se refieren a lo que el actor tiene o controla, que le provee de poder. Así se puede hablar de una base coercitiva, una base de recompensa, una base de conocimiento, etc. Las fuentes se refieren al elemento portador del poder, ósea si es la persona aislada, o si es la posición que ocupa dentro de la sociedad, o si es una estructura, parte, organización, etc. de la sociedad humana en su conjunto.

Para poder esclarecer estas nociones expliquemos ellas interligadas, partiendo de las fuentes del poder:

1.5.2 La persona como fuente de poder

Existen toda una serie de elementos del poder que tienen su origen en la propia personalidad del individuo, en su historia de vida particular, en el conocimiento que posee de ciertas

⁶ K. Clark: *Pathos of Power*, Harper and Row, 1974, page 74; Foucault, Michel *Vigilar y Castigar*. Madrid: Siglo XXI, 1978; Foucault, Michel *El uso de los placeres. Historia de la sexualidad*. Madrid: Siglo XXI, 1987

⁷ Manuel Alcaide: *Conflicto y Poder en las organizaciones*. Madrid: Estudios, 1989, p. 190.

⁸ John P. French y Bertram Raven: "Bases del poder social". En Dorwin Cartwright y Alvin Zander (Eds.): *Dinámica de Grupos*, Trillas, 1979, pp. 285-298

cuestiones, o de ciertas personas que trabajan con él. De tal forma podemos decir que existe o puede existir una base de poder carismático, o de atracción personal llamada poder referente. El poder referente se basa en la identificación de A con B, o por lo menos el deseo que tiene A de llegar a intimar con B, por lo tanto B tiene poder sobre A, tiene influencia sobre A. El poder referente depende en buena medida de atributos personales del individuo, de sus conquistas individuales, que pueden ser presentadas o interpretadas como mitos, por sus seguidores. El poder referente se basa en el carisma personal.

La persona como fuente de poder como apuntábamos antes puede tener una base de poder experto, ó sea una base de poder cognoscitivo. Ese conocimiento puede ser técnico, directivo o sobre personas y situaciones concretas, en cualquier caso él provee de poder pues permite la influencia de la persona sobre otros, sobre la base de la dependencia por el conocimiento que la persona tiene. Normalmente no solo los políticos sino todas las personas se pueden situar en este nivel de la persona como fuente de poder y al mismo tiempo no solo los políticos sino todas las personas intentan incrementar su poder. Las formas usuales de hacerlo en este nivel son:

- Crear sentido de la obligación.
- Controlar el conocimiento que se posee.
- Fomentar la imagen que se sabe bien recibida.

1.5.3 La posición como fuente de poder

Para muchos autores este no es el tipo de poder determinante en la sociedad, pero lo cierto es que la sociedad está estructurada de tal forma, en la cual los que ocupan las posiciones más altas así parezcan formales, tienen en sus manos el control de las sanciones y los castigos que imponen a los otros.

La estructura formal que da a la persona un tipo de poder que tradicionalmente ha sido denominada autoridad se puede caracterizar por los siguientes rasgos:

- Se refiere al derecho formalmente sancionado en la organización para tomar decisiones;
- Fluye de arriba hacia abajo y tiene por tanto un carácter unidireccional;
- Se encuentra circunscrita de tal forma que su dominio, alcance y legitimidad se encuentran específicamente definidos.

En el caso de la autoridad podemos decir que suele estar acompañada del poder de recompensa, el poder coercitivo y el poder legítimo.

- El poder de recompensa es aquel cuya base es la capacidad de recompensar.
- El poder coercitivo es aquel cuya base es la capacidad para administrar castigo.
- El poder legítimo por su parte se desarrolla sobre la base de valores culturales compartidos, mediante los cuales A tiene derecho a prescribir la forma en que tiene que conducirse B.

Las tácticas para incrementar el poder desde la posición son varias:

- Control de la información.
- Manejo de los subordinados con premio o castigo según el caso.
- Mostrar apego estricto a la ley.

Gregory Bateson, antropólogo americano fallecido, decía que el poder era una situación relacional. Alguien tiene poder si hay otro que lo otorga. Entonces ¿quién tiene el poder? "El mismísimo Goebbels, relata Bateson, creyó que podía controlar y dominar a la opinión pública en Alemania por medio de un vasto sistema de comunicaciones.

Pero, de hecho, el aspirante a controlador tendría que tener siempre sus espías en la calle para que le dijeran qué es lo que la gente dice acerca de su propaganda. Por consiguiente, continúa, no se puede tener un simple control unilateral del poder". Goebbels, todopoderoso, se dio cuenta de que no podía hacerlo solo, necesitaba conocer la opinión de aquellos destinatarios de sus decisiones (opinión pública alemana) para tomar sus decisiones.

1.6 Autoridad

Definición: Derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

La obediencia se gana de varias maneras: Por ***persuasión, sanciones, solicitudes, coerción, restricción o fuerza***. Una persona con autoridad influye en la actividad o comportamiento de otro individuo o de un grupo, sin embargo una persona puede contar con esta influencia sin tener autoridad, no tiene ningún derecho oficial o legal de ordenar o de imponer una acción a otros y se puede decir que esa persona tiene poder.

El diccionario define autoridad como el poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada; como el del padre sobre los hijos, el del tutor sobre el pupilo, el del superior

sobre los inferiores. Es así como los conceptos de poder y autoridad están entremezclados y ligados.

Los directivos de la Unidad Comercial del MININT por su experiencia, preparación y maniobrabilidad en el medio dominio de las consecuencias que provocan un mal empelo de la autoridad, sin embargo en la mayoría de los casos no le facilitan a sus reservas la puesta en práctica de esta autoridad, le asigna las tareas y no la autoridad que realmente se requiere para realizarlas y por tanto este cuadro en formación no es portador de la experiencia hasta que ocupa un cargo como cuadro estando susceptible a cometer un mayor número de errores y entorpecer el cumplimiento de muchas funciones.

1.6.1 Tipos de autoridad y las relaciones organizacionales:

Para promover el funcionamiento efectivo de las organizaciones formales se requieren varias relaciones de autoridad. El razonamiento es: Diferentes gerentes necesitan diferentes facultades para la toma de decisiones tanto en tipo como en cantidad, para hacer que tengan significado los esfuerzos del grupo formal y sean efectivos para alcanzar metas específicas. Estos tipos de autoridad, dan origen a varias relaciones formales de las unidades organizacionales y estas relaciones son necesarias para hacer que la organización funcione como se desea, y existen *dos* tipos de autoridades principalmente:

Autoridad de línea:

Es la relación de autoridad superior-subordinado por la cual un supervisor toma decisiones y las comunica a un subordinado quien a su vez, toma decisiones y las comunica a un subordinado y así sucesivamente, formando una línea desde la cumbre hasta el nivel inferior de la estructura organizacional.

Autoridad Staff

La palabra staff significa literalmente bastón que se lleva en la mano para apoyarse, de aquí que la autoridad staff es utilizada para apoyar a la autoridad de línea⁹.

Autoridad y poder

El poder es algo inherente al ser humano, es lo que nos capacita para valemos por nosotros mismos, es lo que nos hace independientes y autosuficientes. Cuando se priva al ser humano

⁹ Tomado de la página web Unamos Apuntes en octubre de 2001

de poder, éste pierde gran parte de su humanidad. Poder y autoridad no siempre van de la mano, aunque es deseable que así sea.

El poder	La autoridad
(Un concepto mucho más amplio que autoridad), es la capacidad de una persona o de un grupo de personas, para decidir por sí misma o bien para inducir a otras a comportarse de determinada manera o para influir en las creencias, decisiones o acciones de otras personas o grupos.	Es la capacidad para ejercer poder sobre otros, puede ser formal o informal. La autoridad formal (en la organización) es el derecho de un puesto o posición y de la persona que lo ocupa, para ejercer a discreción el poder y tomar decisiones que afectan a otros.

1.7 Liderazgo

Un líder es una persona que ejercita el poder. Tiene el poder de lograr que otros hagan lo que él quiere. Una clasificación arbitraria de los líderes, indica que puede haber diversos tipos de líder, según la forma como ejercen autoridad y poder.

- Autocrático: Es el líder que ejerce el poder de manera unilateral, sólo el toma las decisiones y ordena a los subordinados lo que deben hacer. La interacción que se da entre ellos es yo mando o impongo y tú obedeces.
- Democrático: Es el líder que comparte el poder con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones, convirtiéndose en el coordinador de los esfuerzos del grupo. La interacción entre él y sus subordinados es yo sugiero y tú aceptas si te convences.
- Laissez-Faire: Es el líder que deja hacer a los demás lo que ellos quieran, su posición en la toma de decisiones es pasiva, generalmente deja al grupo decidir y actuar como mejor les parezca. Aunque no parece un líder más que de nombre, algunas veces da buenos resultados, con grupos muy maduros o cuando no domina aspectos en los que sus subordinados son expertos, y reconoce en ellos mayor aptitud y conocimientos para la toma de decisiones acertadas.
- Ad- Hocrático: Es el tipo de líder que puede tomar cualquiera de las posturas anteriores, dependiendo de la situación, de la madurez del grupo y características de los

subordinados, de su propia capacidad y aptitudes, de las características de la tarea y del tiempo disponible.

- Cuando en una empresa el liderazgo y las normas son rígidas, fijas e inmutables, la comunicación es indirecta, vaga, e insincera. Esta es una manera infalible de crear una organización problemática.

1.8 Diferencia y similitudes entre liderazgo, poder y autoridad

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual. Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirán siendo cruciales para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel

personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo. Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos. Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende Intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspa automáticamente al relevo en turno. El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina. La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una -la dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita. El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

En muchas empresas, las decisiones son tomadas por muy pocos, estos pocos se sientan en sus "tronos" y deciden por los demás acerca del futuro, no sólo de ellos mismos, sino de la

compañía y de todas las personas que laboran en ella. Afortunadamente esta tendencia está desapareciendo gradualmente ya que se ha evidenciado la necesidad de dar participación a las personas de todos los niveles en las organizaciones.

El mando y la autoridad están siendo reemplazados por los principios del liderazgo, entendiéndose el liderazgo no como el otorgarle poder a un único líder sino, más bien, generando en cada uno de los empleados líderes que compartan objetivos y trabajen juntos para alcanzarlos.

Pero ¿cuáles son las características que hacen a un líder? Básicamente un líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus actitudes y comportamientos. La confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes.

Hay ciertas cualidades y atributos que hacen de una persona un líder, las cualidades son características de la personalidad que difícilmente son aprendidas en la escuela o en la universidad; los atributos son capacidades que pueden ser aprendidas por quienes deseen ser líderes y en cierta medida son más necesarios que las cualidades.

"No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría. El primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir".

1.9 Delegar el poder. Principios.

Diez principios para conferir poder a la gente

Explique a la gente cuáles son sus responsabilidades.

1. Concédale una autoridad igual a las responsabilidades que se le asignaron.
2. Defina normas de excelencia.
3. Proporcione a las personas el entrenamiento que les permitirá satisfacer las normas.
4. Apórteles saber e información.
5. Provéales retroalimentación acerca de su desempeño.
6. Reconozca las realizaciones del personal.
7. Confíe en ellos.
8. Concédales autorización para fracasar.

Trátelos siempre, ante cualquier circunstancia, con dignidad y respeto.

1.9.1: Delegación de Poder a través de la autoridad

Se le confiere poder a los otros otorgándoles una autoridad igual a la responsabilidad que les es asignada. Las personas solo pueden ser responsables hasta el límite de la autoridad que tienen. Un directivo público tiene más posibilidad de lograr sus objetivos cuando las personas que trabajan con él disfrutan de autoridad para desempeñar sus responsabilidades.

Los planes de preparación de nuestras reservas no implican en sí una delimitación de la autoridad a conferir a estos compañeros, limitándolos a cumplir las misiones y desempeñar funciones exactamente como ordena o indica el superior, de ser creativos, buscar soluciones más eficientes, desarrollarse como futuros jefes, crean en ello dudas, desconfianza en sí mismo y disminuye su capacidad de mando. En muchas ocasiones por desconocimiento o por limitaciones propias de la labor que realiza, pero la realidad es que debilita el potencial que representa esta categoría para hacer a un cuadro portador del poder.

1.9.2: Delegación de Poder a través del reconocimiento

El ser humano anhela reconocimiento. A las personas les gusta saber que otros saben quiénes son, qué quieren, y qué piensan.

Un jefe ofrece poder a su reserva reconociéndole sus méritos, de modo que los motive a continuar dando lo mejor de sí. Las posibilidades de alcanzar el éxito dependen de la voluntad que se tenga de realizar un buen trabajo. Un cuadro de la Unidad Comercial del MININT tendrá más poder para alcanzar sus propios objetivos si sus reservas y subordinados están motivadas a dar lo mejor de sí.

Los dirigentes autócrata constantemente critican, condenan, regañan y nunca olvidan un resultado negativo; en cambio da por sentado que siempre habrá un buen desempeño. Los líderes de hoy tienen más conciencia del valor de reforzar las buenas acciones de sus compañeros en lugar de insistir con los errores e ineficiencias. Cuando las personas continuamente escuchan críticas, comienzan a sentirse tontas, inferiores y ofendidas. Aunque alguien quizá realizó mal una tarea, su objetivo como líder es corregir ese comportamiento, no hacer que se sienta mal.

Las formas de recompensar pueden ir desde el simple envío de cartas, e-mail o tarjetas electrónicas para expresar gracias y apreciación, o fotos del oficial reserva en murales, hasta la entrega de certificados, regalo, flores, o un día o mañana libre. Las ideas de estímulo

pueden ser infinitas, y la clave es poner el énfasis en reconocer y hacer notar en colectivo el tipo de cultura de trabajo que interesa, lo cual puede incluir hasta "el tener una sonrisa en la cara y una actitud positiva". Aunque estas estrategias pueden ser útiles para estimular, especialistas destacan que los mejores resultados para el éxito se logran cuando se implementa de forma sistemática y consistente como una cultura integrada.

El reconocimiento exagerado reduce los beneficios que se obtienen cuando se aplica con medida; si exagera, pierde valor.

- ✚ Sea sincero. La sinceridad no se finge. Usted debe estar convencido del reconocimiento que da para que éste sea valioso; si no cree en él, todo se vuelve una farsa.
- ✚ Sea específico sobre la razón de su reconocimiento. En lugar de decir "Buen trabajo" es mejor: "El Informe que envié sobre el tema X me permitió entender con mayor claridad las complejidades del asunto."
- ✚ Pida consejo a los miembros de su equipo. Nada es más gratificante que le pidan a uno consejo acerca de cómo manejar una situación. Sin embargo, esto se convierte en un arma de doble filo si en realidad no se toma el consejo. Si debe rechazarlo, recuerde el procedimiento de Sócrates: haga preguntas acerca de los puntos cuestionables hasta que la persona vea por sí misma los aspectos negativos y rechace su propio consejo equivocado.
- ✚ Haga público el reconocimiento. Así como una reprimenda siempre debe hacerse en privado, el reconocimiento debe hacerse en público (siempre que sea posible). Algunas veces el tema del reconocimiento es un asunto privado, pero por lo general es más apropiado darlo a conocer a todo el equipo. Si los otros integrantes se dan cuenta de que un compañero recibe reconocimiento, esto servirá como aliciente para que se esfuercen en lograr uno similar.

En algunos casos, el reconocimiento por un logro significativo requiere de gran publicidad, como cuando se da en reuniones o en asambleas.

Los diez mandamientos del reconocimiento positivo

1. Felicite con el corazón, de forma natural, sincera y gratuita (sin aprovechar para pedir algo a cambio)
2. Evite las comparaciones, son engañosas y a menudo injustas

3. Aunque las cosas no hayan salido bien, recuerde felicitar por la parte bien hecha.
4. Haga del reconocimiento de lo que se ha hecho bien y de lo mejorable una herramienta positiva de formación.
5. También felicite por los esfuerzos y comportamientos correctos sin esperar a los resultados. Esto animará al otro a alcanzarlos.
6. Si cree que el deber de los demás es hacer las cosas bien, recuerde que el suyo es reconocérselo a cada paso.
7. Más vale un reconocimiento de más que uno de menos. Nunca se quejó un colaborador de que se le felicitara demasiado.
8. Felicitar por lo bien hecho nos da la autoridad necesaria para reprender por lo incorrecto.
9. Asegúrese de que felicita hechos/comportamientos concretos, claramente identificables por el colaborador
10. Agradezca a todos el esfuerzo, y exija a su jefe que también él felicite al equipo cuando lo merece.

No se deje cegar por los resultados. A veces un buen resultado no ha ido acompañado de un gran trabajo, y un mal resultado puede darse a pesar de haber hecho bien la mayoría de las cosas. Un jefe que indica los aciertos a sus reservas y les anima a continuar haciendo bien lo que ya hacen bien, logra mantener un rendimiento de máxima exigencia en un entorno positivo y motivante¹⁰.

1.9.3: Delegación de Poder a través de la posibilidad de error y del respeto al otro.

Una persona otorga poder a los otros tratándolos con dignidad y respeto y considerando que siempre que se acometen tareas y acciones se puede errar. Tratadas con respeto las personas tienen mayor motivación para actuar. Un directivo que no respete a las personas está aislado. Un funcionario público que no entienda que las personas cometen errores, nunca contará con la iniciativa de las masas.

Cuando se trata de mantener la tranquilidad ciudadana y ser lo más justo posible como le corresponde a diario a la policía, es muy fácil cometer un error, aun mas cuando eres el máximo responsable de un grupo cumpliendo estas funciones, es por ello que sustituir una reserva por haber cometido una equivocación no es la solución más beneficiosa para el

¹⁰ La bibliografía utilizada establece como fuente de la información la página web www.xtec.es/ en octubre de 2004.

MININT, y más si se tienen en cuenta características y condiciones en se desempeña la fuerza policial. Se aplica esta medida “el próximo” sería un hecho inmediato, sin embargo si le damos la posibilidad de rectificar y le demostramos como hacerlo, el error no sería cometido nuevamente y el responsable será más consciente y preparado en su actuar.

1.9.4: Delegación de Poder a través de la confianza:

Los jefes de unidades y sus reservas tienen un impacto importante en el clima de confianza del grupo de trabajo. Como resultado, estas personas necesitan lograr la confianza entre ellos mismos y los miembros del grupo. Se debe apoyar a la reserva con palabras y con acciones. Defenderla cuando sean atacados por terceros. Esto demuestra lealtad.

Un jefe le otorga poder a su reserva confiando en ellas, lo cual los ayuda a creer en ellos mismos. Cuanto más creen las personas en sí mismas, más posibilidades tienen de conseguir el éxito. Un jefe tendrá más poder para hacer realidad sus objetivos, cuanto más crean en sí mismas las personas que trabajan con él, elemento esencial en la preparación de la reserva. La desconfianza proviene tanto de lo que la gente no conoce, como de lo que conoce. La apertura conduce a la seguridad y la confianza. Por lo que se debe mantener informado a la reserva, explicarle las decisiones, ser sincero en los problemas y compartir totalmente la información necesaria.

Antes de tomar decisiones o emprender acciones, se debe considerar la forma en la que los otros las percibirán, en términos de su objetividad y justicia. Dar crédito a quienes corresponda, ser objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño y poner atención a la percepción de la justicia en la distribución de recompensas. Los jefes que transmiten sólo hechos son considerados fríos y distantes. Si comparte sentimientos, la reserva lo verá como real y humano. Sabrá quién es y esto acrecentará el respeto y el interés por seguir su ejemplo personal. Se confía en aquellos a quienes puede hacer confidencias y que sabe que no las revelará. Así que si la reserva ha de comentarle algo confidencial, necesita tener la seguridad de que no lo comentará con otros ni traicionará su confianza. Si esta considera que su jefe es alguien que habla con otras informaciones confidenciales, o alguien con quien no se puede contar, no será percibido como digno de confianza.

1.9.5: Delegación de Poder a través del entrenamiento y la calificación:

Cuando se habla de entrenamiento y calificación se trata de transformar la experiencia en conocimiento y el conocimiento en experiencia, de forma que los profesionales tengan el entrenamiento necesarios para realizar su labor más eficazmente.

El jefe otorga poder al subordinado propiciándole la calificación y la confianza necesarias para que alcancen los patrones de excelencia que le han sido propuestos. Un cuadro tiene más poder para alcanzar sus propósitos cuando las personas que trabajan con él son capacitadas para satisfacer los patrones de funcionamiento.

En tal sentido el objetivo 73 aprobado en la Primera Conferencia el Partido establece: Garantizar que los cuadros y sus reserva se distinguan por una sólida preparación técnica y profesional, u ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas y asuman los principios consagrados en la constitución de la república, así como la política del Partido sean o no militantes del PCC o la UJC.

Las unidades que desarrollen la capacidad de ofrecer a sus reservas toda la información y el entrenamiento necesario para realizar su labor eficazmente, estarán en disposición de lograr la máxima eficiencia y eficacia de sus actividades, en cualquier situación. Desarrollar profesional y personalmente a la reserva, aplicar el máximo potencial de los profesionales a su labor diaria y mejorar los resultados del enfrentamiento.

Frecuentemente, la reserva no tiene conocimiento de lo que realmente dominan los jefes con relación a una situación determinada. Esto produce, generalmente, lentitud operativa y, en algunos casos, duplicidad de esfuerzos para disponer de la información y obtener un resultado específico. También ocurre que la información o el conocimiento sobre un área determinada, es patrimonio de una sola persona.

Esta actitud "tacaña" de algunos jefes impide la agilidad de los procesos y es causa de ineficacia organizacional. Por ello, es imprescindible llevar a cabo un cambio cultural que tenga como objetivo fundamental el entrenamiento; obteniendo información de todas las fuentes en contacto con el cargo del cual es reserva, para posteriormente, difundirla a otras reservas seleccionadas.

La capacidad para aprender, se traduce a su vez en habilidad para asimilar cambios o nuevas ideas y transformarlas en acciones, servicios o productos, a mayor velocidad que el recrudescimiento de la situación operativa.

1.9.7: Delegación de Poder a través del conocimiento y la información

Fue en la década de los setenta cuando se comienza a hablar de la "sociedad de la información". Aparece la información como la panacea, el eslogan de *"la información es poder"* vino a abanderar toda una serie de cambios que iban a configurar nuevas pautas sociales, motivadas por el auge del sector servicios.

Esta *"sociedad de la información"* se va a definir en relación a mecanismos como la producción, el tratamiento y la distribución de la información. Va a exigir desde un punto de vista técnico, la infraestructura necesaria para su utilización en todos los ámbitos de la economía y de la vida social. Haciendo que muchas de nuestras acciones se conformen en torno a ésta.

Hoy día, en la sociedad occidental en la cual estamos inmersos se nos **"vende"** la información como un elemento accesible, que se puede poseer, que da poder, que da conocimiento. La información se ha convertido en un culto, en un mito, algo que otorga autoridad, ventajas, superioridad, dominio,... Sin embargo, no se considera que la información tenga carácter informativo, por el simple hecho de ser poseída; o de poder ser asimilada por un sujeto. Se ha producido un cambio en el concepto de la información.

La información con las nuevas tecnologías, se independiza de los sujetos. Las personas son despojadas de la posesión, de ser la fuente y manantial de la información. En último término, no es la información para los sujetos y gracias a ellos, sino que los sujetos son para la información y, al final, serán los productos de la misma. Es decir, *"el mundo físico ha dejado de ser el destinatario básico de la transformación. El destinatario ahora, es la totalidad de lo real, los seres humanos incluidos"*.

Al mismo tiempo, la información ha pasado a ser un bien de consumo. Pero no sólo este producto entra dentro de esta categoría sino que los modos de vida de las personas de los países más desarrollados se han transformado de una manera radical.

Asistimos al nacimiento de una nueva sociedad donde la calidad, la gestión y la velocidad de la información se convierten en factor clave de la competitividad tanto para el conjunto de los oferentes como para los demandantes.

Las tecnologías de la información y comunicación condicionan la economía en todas sus etapas. (LIBRO BLANCO DE DELORS, p.99) Por todo ello la información, es controlada por las condiciones del mercado. Éstas determinan por un lado, quienes tienen acceso a ella y por otro, qué o quiénes controlan su creación y su disposición.

Ahora bien con relación a la preparación de la reservas de cuadros la información adquiere gran importancia teniendo en cuenta que de esta forma la reserva es dotada de un elemento que le permite maniobrabilidad y movilidad dentro de las diferentes situaciones que se les presentan y de esta forma poder ser efectivo en el cumplimiento de la misiones.

1.9.8: Delegación de Poder a través del feedback:

Un directivo público otorga poder a las personas cuando les ofrece feedback acerca de su desempeño, pues si las personas quieren ser exitosas deben saber que hacer para mejorar su desempeño. Un directivo tiene más poder para alcanzar sus propios objetivos cuando las personas que trabajan con él saben en qué aspectos deben mejorar su accionar.

Conclusiones del capítulo:

- 1-La construcción del marco teórico permitió el estudio bibliográfico sobre el tema de la capacitación y la incorporación de los elementos teóricos correspondientes.
- 2-Se determinan las particularidades de los sistemas de capacitación para todos los sistemas y las particularidades para el que asumirá el autor.
- 3- Las distintas formas de delegar poder definen maneras para mejorar los estilos de dirección de los cuadros y las reservas.
- 4-Es necesario que se capaciten tanto a los cuadros como a sus reservas, para lograr cambios en los estilos de dirección y los subordinados se sientan dirigidos adecuadamente.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL DEL MININT SANCTI SPÍRITUS.

Se han creado diversas instituciones y organismos, y entre ellos variados sistemas docentes educativos; se han celebrado números congresos, seminarios, simposios, encuentros y otros eventos nacionales e internacionales en los que han intervenido las autoridades políticas, pedagógicas, psicológicas, sindicales etcétera. No ha habido ocasión propicia que no se hubiera aprovechado al máximo para explicar a los pueblos la importancia de la formación de sus cuadros.

En el caso de Cuba esta cuestión de formación ocupa un lugar preferente entre las múltiples actividades que corren a cargo de la dirección de la revolución y en especial de nuestro Comandante en Jefe, el hecho de que él centre su atención directa en esta, muestra no solo su importancia, sino también su complejidad y no fácil realización.

Los enemigos de la revolución manifiestan, entre otros medios que intentan para eludir su avance, o destruirlo, en ridiculizar las nuevas generaciones. En el Ministerio del Interior la preparación de la reserva de cuadro es uno de los objetivos fundamentales a tener presente en la planificación que se realice para perfeccionar los sistemas de dirección y enfrentamiento. En la presente investigación no se elabora una nueva teoría, sino que se parte de aplicar la ya existente, quedando a un nivel de propuesta, considerada como no experimental y aplicada, enmarcada dentro del paradigma dialéctico-materialista.

Este capítulo presenta el sistema de acciones para contribuir a perfeccionar la preparación de la reserva de cuadros mediante una adecuada delegación de poder, la fundamentación de este sistema de acciones desde el punto de vista filosófico, sociológico, pedagógico y psicológico, el planteamiento del objetivo general, la planeación de las mismas donde se precisan las etapas y las acciones para la capacitación de los cuadros, además se explica la manera de instrumentarse y evaluar la efectividad del sistema de acciones en la preparación de los cuadros y sus reservas para perfeccionar su estilo de trabajo y dirección.

2.1. Análisis de los resultados del diagnóstico aplicado.

El vocablo diagnóstico derivado etimológicamente del griego día: a través y GNIGENOSKEIN conocer, es la identificación o el conocimiento de las esferas. De acuerdo con la Enciclopedia

Universal: Datos, hechos y nombres, el diagnóstico en medicina es la determinación y calificación de una enfermedad por los síntomas y signos que le son propios. El diccionario Larousse lo define como los signos que permiten conocer la enfermedad. El diagnóstico implica el tratamiento.

Otros autores lo conciben como el procedimiento científico que permite conocer la realidad. Hacer predicciones fundamentadas, prevenir, pronosticar, asegurar determinado nivel de éxito en la actividad. No se puede ver aislado sin considerar las estrategias de intervención y seguimiento. Una vez analizadas estas definiciones puede precisarse como rasgos esenciales y necesarios los siguientes:

- Carácter procesal.
- Exploración del objeto de diagnóstico.
- Toma de decisiones a partir de la información recibida.
- Carácter preventivo o pronóstico.
- Implica intervención y seguimiento.

En el ámbito de la preparación de la reserva de cuadros, el diagnóstico debe entenderse como el proceso sistémico, participativo, flexible, dinámico, de búsqueda de información sobre los individuos, grupos de subordinados encaminadas a caracterizar y determinar las deficiencias y potencialidades en determinadas áreas para transformarlos; así como aprovechar los elementos positivos con el fin de lograr niveles superiores de funcionamiento.

Se debe señalar que en la Unidad Comercial del MININT no es prioridad avanzar en la preparación post-graduada, atentando contra las necesidades de la organización en el momento histórico, se hace necesario el estudio de esta problemática, cumpliendo con el encargo social.

En la estructura organizativa de la empresa se desempeñan 10 cuadros, 80% del total de ese cargo según plantilla aprobada, con un promedio de edad de 40 años y de 5 años de experiencia laboral. Están identificadas 17 reservas.

Desde el punto de vista económico experimenta una situación favorable, el plan de ingreso se sobre cumple un 4% y es superior al pasado año, aunque deben incrementarse las utilidades a partir de acciones que amplíen las ofertas gastronómicas y uso racional de las fuerzas. La productividad del trabajo permite una correlación salario medio – productividad de 0.83 y el

costo por peso es de 0.97 centavos, indicador alto. Las cuentas por cobrar disminuyen. El salario medio total de los trabajadores es de 594.56 CUP. En la gestión empresarial se considera insuficiente el nivel de venta, asociado a la calidad del servicio e escaso el producto recreativo; los errores contables han disminuido, pero falta análisis de los resultados económicos.

Los trabajadores de las UEB, específicamente áreas de servicio han tenido la posibilidad de capacitarse por esfuerzo propio, obteniendo la calificación y titulación de entidades profesionales como la Escuela de FORMATUR ubicada en Trinidad, la Asociación Culinaria de la provincia, la Agencia de Seguridad y Protección (Lineamiento No.142).

Existe un órgano rector de la preparación y formación de las fuerzas, el cual tiene el objetivo de facilitar las vías de formación, superación y capacitación a los Combatientes y Trabajadores Civiles del MININT; la Unidad no ha sido incluida en las asignaciones realizadas por este órgano, a pesar de contar con personal calificado para cursar Diplomados, Postgrados, Maestrías u otras especialidades.

Entrevista realizada a directivos y especialistas de la organización permitió conocer que en la preparación de los cuadros se ha cumplido con la instrucción inicial y específica para cada cargo. En los casos de las reservas, cantera de jóvenes del universo juvenil se cumple con los diagnósticos y planes de preparación Individual, fichas digitales, donde se identifican las problemáticas de acuerdo a la Instrucción 1/2011 del Jefe de la Dirección de Cuadros y Personal.

Se asignan matrículas al organismo para los Diplomados de Administración Pública y Gestión Empresarial; sin embargo, en las ocho ediciones, no han capacitado a ningún compañero y en la actualidad ningún cuadro ni reserva cursa posgraduado en centro universitario. El presupuesto para la actividad de capacitación, es asignado en la partida de gastos generales, por este concepto históricamente no se ha incurrido en gastos.

Tomando como base el criterio de Mintzberg H, referido a las cinco partes fundamentales de la organización (ápice estratégico, núcleo de operaciones, línea media, tecno estructura y staff de apoyo), se puede representar su estructura de la forma siguiente:

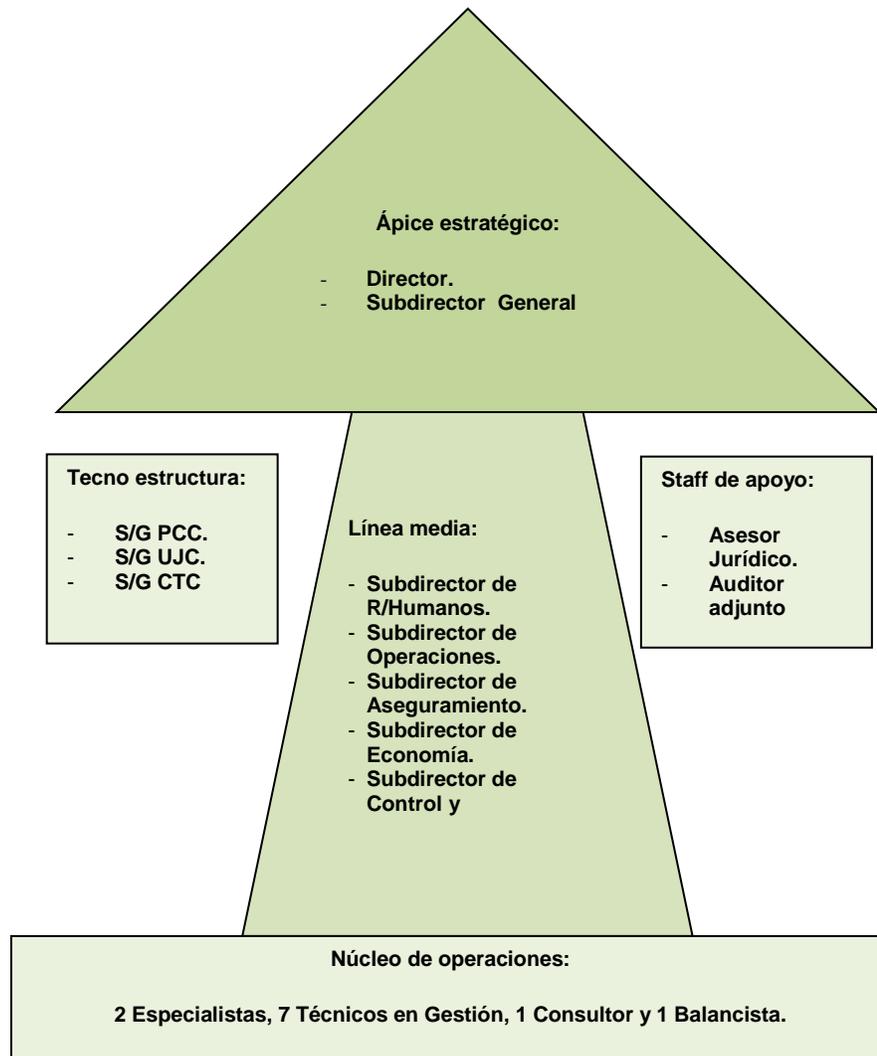


Figura. 1: Criterio de Mintzberg H. Fuente: elaboración propia. (2015)

Valores compartidos de los oficiales del Ministerio del Interior:

Honradez: Mantener la honestidad, sinceridad y transparencia en el cumplimiento de sus acciones en la prestación de servicio combatir enérgicamente todo intento de soborno, malversación u otra conducta que afecte la imagen de los miembros de la institución.

Constante espíritu de superación: Desarrollar sistemáticamente atención a la superación científica, técnica, político e ideológico y cultural que contribuya a elevar su desempeño

profesional en correspondencia con las misiones asignadas, que promueva el cumplimiento del objetivo de convertir a la sociedad cubana en una sociedad culta.

Honestidad: Apego absoluto a la verdad, valentía para expresar lo que se piensa, combativo ante manifestaciones de hipocresía, traición, fraude y mentira, crítico y autocrítico.

Justicia: Cumplir y hace cumplir la legalidad socialista, luchar contra todo tipo de discriminación, promueve el ejercicio pleno de la igualdad, valorar con objetividad los resultados de la actividad laboral y social.

Humanismo: Sensibilidad humana, respeto a las personas, propicia un clima de confianza, respeto y amistad entre las personas, en la familia, la comunidad, el colectivo estudiantil o laboral, escucha a las otras personas con empatía y comprensión en el que puedan expresar sus opiniones, preferencias y sentimientos

Dignidad: Conducta consecuente con la ética de la Revolución cubana, combate contra toda manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión, comportamiento ejemplar en la actividad social y en la vida cotidiana, siente orgullo de ser cubano y respeto por los símbolos patrios.

Patriotismo: Disposición para asumir las prioridades de la Revolución, actuación en correspondencia con las raíces históricas, conciencia de la importancia de su labor, participa activamente en las tareas de la defensa de la Revolución.

2.2 Identificación y fundamentación de las 5 debilidades en la retención de las fuerzas

Análisis DAFO de la situación actual de la gestión de capacitación de cuadros y reservas en la Unidad de Administración Comercial del MININT Sancti Spiritus.

Fortaleza:

1. Prioridad que le brinda el MININT a la capacitación de cuadros y reservas.
2. El sistema de preparación de la institución tiene alcance al sistema empresarial del organismo.
3. Están identificado los cuadros y reservas de la organización con potencialidades para el crecimiento profesional.
4. Asignación de presupuesto financieros para gastos de capacitación.
5. Los escenarios competitivos dentro de la organización estimulan la superación profesional y capacitación de los recursos humanos.

Debilidades:

1. No existe una estrategia de capacitación para cuadros y reservas.
2. Los servicios y la capacitación están más orientados a temas económicos que a la satisfacción del cliente.
3. El perfil profesional de los cuadros y reservas no se corresponden con el de los servicios que prestan según objeto social.
4. La organización no ha sido tomada en cuenta en las matrículas para los Diplomados de Administración Pública y Gestión Empresarial.
5. El presupuesto para la actividad de capacitación, es asignado en la partida de gastos generales, por este concepto históricamente no se ha incurrido en gastos.

Oportunidades:

1. Apoyo de la jefatura del MININT al sistema empresarial del organismo.
2. Existencia en la provincia de un centro especializado en la formación de profesionales del turismo (FORMATUR).
3. Experiencias positivas en organizaciones de este tipo en el territorio central.
4. Desarrollo de la actividad de hotelería y turismo en la provincia.
5. Centros educacionales en el territorio con posibilidad de prestar servicios de capacitación y asesoría.

Amenazas:

1. Las afectaciones económicas del país, limitan la asignación de recursos y tecnología que pudieran ser empleados en la gestión de la capacitación.
2. Perspectivas de desarrollo del polo turístico de Trinidad.
3. Competencia de otras organizaciones que propician un desarrollo y realización profesional superior.
4. Ofertas laborales mejor remuneradas.
5. Desconocimientos de las particularidades de la organización por sus autores externos encargados de asignar recursos, opciones de capacitación y tomar decisiones relacionadas con la gestión de la organización.

MATRIZ DAFO

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	<u>20</u>
	2	3	2	2	1	3	2	1	2	1	3	<u>20</u>
	3	1	2	2	1	3	1	2	2	1	1	<u>16</u>
	4	1	3	1	2	3	1	2	2	1	1	<u>17</u>
	5	1	2	1	2	3	1	2	1	1	1	<u>15</u>
						52						35
Debilidades	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	<u>26</u>
	2	1	3	2	3	3	1	2	1	3	1	<u>20</u>
	3	1	3	2	2	3	1	1	1	2	1	<u>17</u>
	4	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	<u>14</u>
	5	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	<u>19</u>
						57						39
		18	<u>25</u>	18	<u>19</u>	<u>29</u>	13	<u>16</u>	15	<u>16</u>	15	

El análisis muestra que la organización se encuentra en el cuadrante DO. Aquí la Unidad de Administración Comercial del MININT Sancti Spiritus debe aplicar una estrategia de adaptación, para intentar reducir al mínimo las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades.

Diagrama de Ishikawa para determinar las causas de la deficiente gestión de la capacitación de cuadros y reservas en la Unidad de Administración Comercial de Sancti Spiritus.

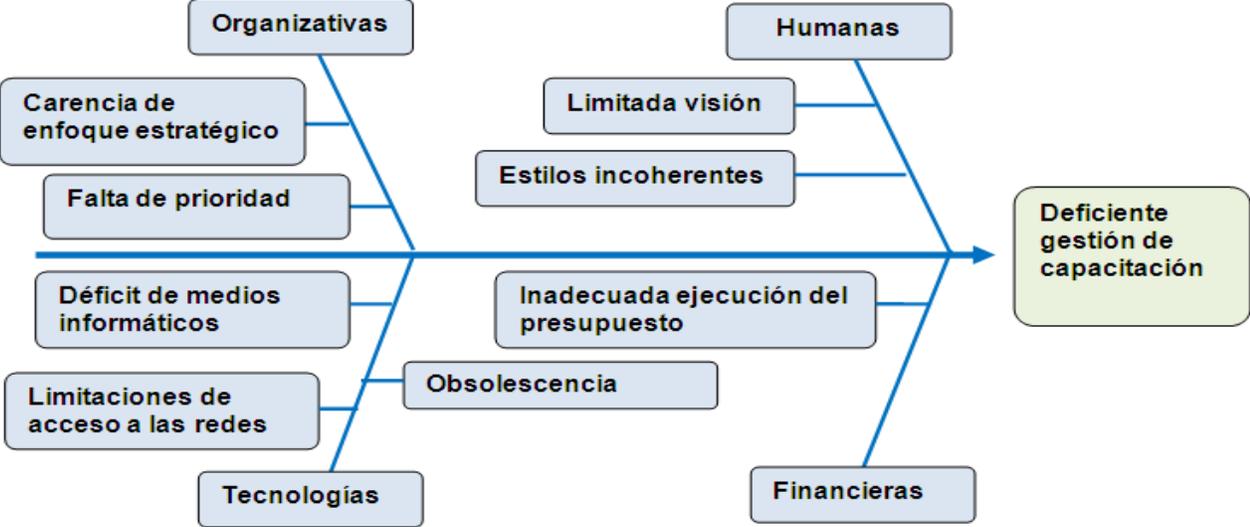


Diagrama Causa – Efecto o Ishikawa. Fuente: elaboración propia. (2014)

Tendencias, impactos y retos.

TENDENCIAS (Inclinaciones)	IMPACTOS (a la organización)	RETOS (Cambios)
Limitada gestión de capacitación en la organización.	Insatisfacciones con el servicio.	Elevar la calidad de las ofertas recreativas y gastronómicas.
La satisfacción del cliente no ocupa la principal prioridad.	Incremento de las quejas de los clientes.	Elevar el nivel de satisfacción del cliente.

Inejecución del presupuesto para gastos de preparación de los recursos humanos.	La superación profesional no satisface los estándares de competencia.	Incorporar a formas de superación al 100 % de cuadros y reservas.
Preferencia del personal hacia otras ofertas laborales más atractivas profesionalmente y mejor remuneradas.	Bajo completamiento de la plantilla de cuadros y reservas con personal idóneo.	Satisfacer los niveles de completamiento e idoneidad de cuadros y reservas.
Limitada previsión hacia la gestión de marketing.	Escasa comercialización del servicio.	Ganar liderazgo entre las organizaciones de este tipo en el país.

Escenarios:

TECNOLÓGICO	
NACIONAL	INTERNACIONAL
<ol style="list-style-type: none"> Mejoras en las condiciones de trabajo a los oficiales del MININT y empleo de las TIC en función de la labor que desempeñan. Se mantienen las limitaciones de inversión en medios y equipos para el territorio. Limitado acceso a Internet. Deficiente preparación de las fuerzas en materia de informática. 	<ol style="list-style-type: none"> El desarrollo científico y tecnológico en el mundo. Continúa la entrega de donaciones. Los proveedores garantizan suministros bajo las condiciones económicas existentes. Se mantienen los servicios satelitales y de Internet que permiten cumplir los requerimientos.
ECONÓMICO	
NACIONAL	INTERNACIONAL

<ol style="list-style-type: none"> 1. Avances en la actualización del modelo económico y ordenamiento del sistema empresarial. 2. Incremento de la forma de gestión económica no estatal. 3. Insuficiencias en el abastecimiento de los mercados proveedores de recursos. 4. Avances en sectores importantes para la economía del país, resaltando la zona especial del Mariel. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El bloqueo genocida y guerra económica de Estados Unidos contra Cuba. 2. Impacto de la crisis sistémica de las potencias capitalistas, e incremento de los precios de mercado. 3. Consolidación de la integración económica latinoamericana y caribeña. 4. Injusto orden económico mundial.
POLÍTICO	
NACIONAL	INTERNACIONAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de los Lineamientos de la Política Económica Social y los Objetivos de la Conferencia Nacional del PCC. 2. Estrategia de la dirección del país para fortalecer el enfrentamiento a la Subversión Política Ideológica. 3. Prioridad del estado cubano a la implementación de la política de cuadros. 4. Participación de cuadros del MININT en eventos de preparación a diferentes niveles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recrudescimiento de la tradicional política hostil del gobierno de Estados Unidos hacia Cuba. 2. Surgimiento de nuevas zonas de conflictos bélicos como Ucrania y mantenimiento de las del medio oriente. 3. Empleo de la política de golpes suaves, con acompañamiento mediático, para derrocar los gobiernos progresistas en Latinoamérica, destaca Venezuela. 4. Fortalecimiento de la política de integración y respaldo de la CELAC y G-77 más China.
SOCIAL	
NACIONAL	INTERNACIONAL

<ol style="list-style-type: none"> 1. Voluntad de la Revolución por mantener los principales logros sociales. 2. El incremento de las indisciplinas sociales y diseño de una estrategia para su enfrentamiento. 3. Incremento salarial en algunos sectores y pasos para la unificación de la moneda en función de ampliar las posibilidades adquisitivas de la población. 4. Mejoramiento de las condiciones para la prestación de servicios en unidades del MININT. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los países integrados al ALBA logran mejorar los indicadores sociales. 2. Las medidas generadas por la crisis económica internacional tiene impacto desfavorable en la población. 3. Incremento y diversificación de la colaboración cubana en diferentes países. 4. Las afectaciones medio ambientales impactan en el sostenimiento epidemiológico, salud de las personas y garantías laborales.
--	---

La encuesta aplicada a los cuadros que ejercen influencia sobre la preparación, superación y capacitación de la reserva de cuadros de la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spíritus, tuvo como propósito fundamental, realizar una valoración acerca del conocimiento, habilidades, hábitos y capacidades que poseen la reserva en su radio de acción, y los resultados en el desempeño de la actividad de preparación de estas reservas.

2.3 Resultados de la encuesta aplicada a los cuadros que ejercen influencia en la preparación, superación y capacitación cuadros y reservas de la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spíritus.

I- Dominio de la actividad que realizan.

1- Los resultados se resumen de la siguiente forma:

De los cuadros encuestados, 14 consideran que tienen conocimientos de una parte de la actividad que realizan en cuanto a la preparación de la reserva, representando el 60%. De los 27 ninguno conoce los diferentes principios para delegar poder, al mencionarlos plantean que no lo ponen de manifiesto a no ser en algunos casos que se realiza de forma inconsciente.

En los 17 restantes, 12 plantean que tienen dificultades en el dominio de la actividad de preparación de la reserva (90 %) y en cuanto a la delegación de poder para preparar esta reserva, 3 manifiestan que hay deficiencias para un 25%. Al resumir ambos resultados se

observa que la totalidad presenta problemas para preparar a sus reservas haciendo uso de la delegación del poder.

2- En relación con los contenidos de dirección, consideran que se encuentran preparados, los resultados del análisis nos muestran que las mayores dificultades está en los que a continuación se relacionan:

Funciones de dirección, **17** lo que representa el 50%.

Delegación de poder, ninguno para un 100%, se observa que existen serias dificultades en este aspecto puesto que ninguno plantea que delegan poder.

Comunicación, **14** para un 40%.

Liderazgo, **7** para un 25 %, este elemento da la medida que ninguno se siente como un líder ante sus subordinados.

Toma de decisiones; **15** para un 55 %.

Planeación estratégica; **7** para un 25%.

Trabajo en grupo, **16** para un 50%. Además sugieren que necesitan dominar Métodos y Estilos de Dirección y formas de delegar poder.

3- Relacionado con la calidad de la capacitación en formación y preparación de la reserva de cuadro recibida, manifiestan que está entre regular y mala, **20** para un 65%. La totalidad de los dirigentes encuestados manifiestan que la capacitación es algo no sistemático y muy general, lo que representa el 100 %, ninguno, que es específica para el cargo para un 100%.

4- En cuanto a las modalidades de superación fundamentales que han recibido: **5** manifiestan que a través de seminarios, lo que representa el 15 %, ninguno plantea que ha sido a través de Talleres, lo que representa el 0 %. Consideran **5** de los cuadros encuestados que ha sido a través de reuniones de trabajo, lo que representa el 20 %. Ninguno de los directivos encuestados reconoce que la capacitación ha sido por la modalidad en el puesto de trabajo, lo que representa el 0%. No señalan otras modalidades que conozcan que se hayan utilizado para la capacitación de los cuadros de la con relación a la preparación de su reserva.

5- Aplicación de los resultados de la Ciencia de la Dirección de forma creativa. Consideran **4** que a veces los aplican, lo que representa el 15%. Manifiestan **18** desconocen cómo aplicarlos, lo que representa el 60 %. De esto se infiere que 20 de los 27 plantean que hay dificultades con la aplicación de los resultados de la ciencia de la dirección para un 70%.

6- Al preguntárseles la razón de lo marcado en cada uno de los elementos anteriores, explican que porque no se han capacitado debidamente, el 90 % de los encuestados.

II-Métodos y estilos que aplican en su actividad.

7- Seguridad, confianza y autoridad, para la realización de las actividades con calidad. Responden que a veces orientan la actividad con seguridad, confianza y autoridad, **15** de los cuadros encuestados para un 50 %. Que nunca lo hacen, **6** lo que representa el 15 %. El resto plantea que siempre lo hacen.

8- Desarrollo de las tareas de su cargo, manifiestan **10**, que las desarrollan ellos solos, lo que representa el 30%. Consideran que se apoyan en una reserva o subordinado para desarrollar su contenido de trabajo **3** de los encuestados, para el 10%. Manifiestan que delegan las tareas más difíciles **3** de los encuestados, lo que representa el 10 %. Esto demuestra que hay un alto nivel de centralización del poder, cargándose de tareas que le impiden realizar sus funciones con la calidad requerida y no se le da la confianza requerida a la reserva para que cumplan funciones específicas.

9- Actuación acerca de la opinión de los demás. Plantean que a veces escuchan la opinión de los demás y no la utilizan en la realización de las actividades **4**, para el 12%, que nunca **10** para el 30 %, que no les gusta utilizarla **15** para el 50 %. O sea que **25** de los **30** encuestados manifiestan que hay dificultades en este sentido, representando el 90%.

Acerca de si escuchan la opinión y experiencia del colectivo y de la reserva y la enriquecen con la suya, siempre lo hacen, **5** de los encuestados, lo que representa el 15%, los **20** restantes plantean criterios entre que a veces lo hacen, que nunca, o que no lo consideran importante para un 70%.

10- Actitud ante la crítica; vierten su criterio acerca de que siempre aceptan la crítica y la consideran una ayuda para mejorar su trabajo sólo 6 de los encuestados, lo que representa el 20%. Los **24** restantes opinan que a veces o nunca la aceptan, y los **30** que no les gusta que los critiquen, para un 100%. Dejan claro que no le interesan las opiniones de los demás para enmendar sus errores.

III- Planificación de las actividades.

11- Aplicación del pensamiento estratégico: Que tienen en cuenta las actividades que se les orientan manifiestan sólo **12** de los encuestados, lo que representa el 40%. Esto indica que

hay grandes dificultades con la aplicación del pensamiento estratégico.

12- Ninguno de los cuadros encuestados considera que priorizan las que responden a la estrategia de la organización, lo que representa el 0 %, dan a entender que trabajan por crisis y que no se tienen en cuenta las deficiencia de los centros que atienden para su planificación.

13- Elementos que tienen en cuenta en su planificación: Sólo **5** manifiestan que tienen en cuenta los factores internos y externos, para un 15 %.

IV-Organización del trabajo.

14- Importancia del diagnóstico: Consideran que siempre le conceden importancia al diagnóstico **20**, lo que representa el 60 %. Que a veces le conceden importancia **12** de los encuestados para un 40 %. Esto denota que hay buenos resultados en este aspecto y que pueden trabajar para solucionar los errores que se le pueden presentar en la ejecución de sus funciones conociendo con mayor profundidad a sus subordinados.

15- Organización de las tareas en el tiempo: Responden que no saben organizar las tareas en el tiempo **15**, para un 50%.

16- Determinación de funciones y responsabilidades: Manifiestan que a veces las saben determinar **10**, para un 30 %. Que no saben determinarlas plantean **20**, lo que representa el 60 %, este aspecto como se puede observar presenta serias dificultades por la importancia para el trabajo de los jefes.

V- Gestión en el desempeño.

17- Capacidad para asimilar los cambios y mostrarlos en su desempeño: Sólo **5** de los jefes encuestados manifiestan que los asimilan con rapidez y los incorporan a su desempeño de manera consciente, para un 15%. Esto evidencia que hay dificultades en el contenido relacionado con el proceso de cambio.

18- Manera de direccionar su accionar en correspondencia con los métodos científicos de la dirección. Que siempre lo hacen **5**, para un 15 %. Que desconocen los métodos **20**, lo que representa el 60 % denotándose deficiencias en el empleo de la ciencia de dirección.

19- Ejemplo para sus subordinados en lo personal, laboral, político y social: Ninguno de los jefes encuestados considera que siempre los jefes o sus reservas son ejemplo para sus subordinados en los aspectos señalados anteriormente, lo que representa el 0 %, sin embargo **10** manifiestan que le atribuyen mucha importancia, lo que representa el 30 %.

20- Logros de los objetivos propuestos: De los encuestados solo **5** manifiestan que logran los objetivos de manera excelente lo que representa el 15 %, que es bueno **10**, para un 30%, el 60% lo considera entre excelente y bien, lo que hace que el 40% lo consideren entre regular y malo. Además manifiestan que necesitan capacitación en dirección y para la preparación de la reserva por objetivos la totalidad.

VI-Poder de decisión.

21- Toma de decisiones: Sólo **6** manifiestan que siempre les resulta fácil tomar decisiones para un 12%. El resto manifiesta que le resulta dificultoso tomar decisiones pero que además no le permiten a la reserva participar en el análisis de la toma de decisiones.

a) Utilización de las opiniones del colectivo y de la reserva para tomar las decisiones; Sólo **5** de los cuadros encuestados manifiesta que siempre las utilizan, para un 15% y **10** que no les interesan las opiniones del colectivo lo que representa el 30%. Elemento este muy serio para el funcionamiento del órgano. Aspectos que tienen en cuenta al tomar una decisión, que si no resuelven toman otra decisión, consideran los **15** restantes, para un 50%.

2.4 Resultados de la encuesta aplicada a la reserva de cuadros de la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spíritus.

a) Insuficiencias en el dominio de la actividad que realizan como reservas de cuadros.

b) La preparación de la reserva de cuadro tiene debilidades una tendencia en la dirección a capacitarlos en cuanto a su trabajo específico particularmente en gastronomía, y no en los siguientes aspectos:

- Funciones de dirección.
- Delegación de autoridad.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Planificación estratégica.
- Valores

Apreciándose debilidades en cuanto a:

- Métodos y estilos de dirección.
- Trabajo en grupo.
- Resistencia al Cambio.

c) Los resultados indican que la capacitación para el cargo está regular, sin periodicidad.

d) No se han aplicado ninguna estrategia de capacitación en la entidad estando el presupuesto invariable.

- e) No existe una adecuada preparación en cuanto a temas inherentes a la dirección.
- f) En los métodos y estilos que aplican en la actividad de dirección se constata falta de confianza y autoridad, que incide en la insuficiente delegación del poder.
- g) Los encuestados aprecian que existe centralización de poder por los jefes, limitando la autoridad de las reservas.
- h) La planificación no está enfocada de forma estratégica, dirigiéndose por crisis.
- i) Se identifican deficiencias en la organización de las tareas, y en la determinación de funciones y responsabilidades.
- j) No se asimilan los cambios para ejecutarlos de manera consciente.
- k) Se distinguen ineficiencia en la toma de decisiones.

Fue aplicada una encuesta a 25 cuadros y reservas, los resultados son los siguientes:

I- Dominio de la actividad que realizan.

Manifiestan que dominan todo el contenido de la actividad que realizan sólo **10**, para un 40 %, por lo que el 60 % tiene dificultades en el dominio de este, sin embargo, ninguno manifiesta que desconoce su contenido de trabajo, cuestión esta contradictoria.

Contenidos de dirección en los que se consideran capacitados. El número más elevado de encuestados manifiesta que se encuentra capacitado en lo relacionado al Liderazgo **3**, lo que representa el 12 %, en el contenido relacionado con la toma de decisiones **8**, para un 32 %, en Trabajo en grupo **15**, para un 60 %, se observa que sólo el trabajo en grupo, sobre pasa el 40% .

Cuando se analizan las respuestas correspondientes a la pregunta relacionada con contenidos de dirección que necesitan dominar para ejercer su labor con mayor eficiencia y calidad, se sugieren los siguientes: Métodos y Estilos de Dirección, evaluación de los futuros subordinados, el tiempo de trabajo de los cuadros reserva, y la delegación del poder.

Con relación a la preparación recibida para el cargo que ocupan o para el que está propuesto, consideran que la preparación ha sido regular **10**, para un 30 %, que la preparación ha sido mala **15**, de los encuestados lo que representa el 50%. Que la preparación no incluye los diferentes principios para delegar poder.

Plantean que la preparación en dirección que han recibido es asistemático **25**, lo que representa el 83%.

Sobre las modalidades de preparación **2** han recibido cursos, lo que representa el 6%, que han recibido taller **1**, ninguno señala que haya recibido otras formas de preparación. Por tanto se infiere que las modalidades de preparación que han utilizado son insuficientes para ejercer la actividad que realizan como reservas.

II- Métodos y estilos que aplica en su actividad.

En cuanto a la seguridad, confianza y autoridad que poseen para realizar su actividad, **10** manifiestan que siempre tienen en cuenta estas cualidades al realizar sus actividades representando el 30 %, **20** desconocen cómo hacerlo lo que representa el 66 % de los encuestados. Se aprecia que existen dificultades en este sentido.

Referido a la distribución de las tareas de su contenido de trabajo, **12** expresan que su directivo superior les hace una selección de las tareas que van a cumplir según sus capacidades y aptitudes, para un 40 %. Existiendo problemáticas en cuanto a la delegación del autoridad.

Sobre el tener en cuenta el criterio del colectivo para el desarrollo de sus actividades, **20** manifiestan que a veces los directivos escuchan la opinión de los subordinados aunque no direccionen tareas con la evaluación de estos criterios, para un 66 %, **25** expresan, que no les gusta escuchar la opinión de los demás, lo que representa el 34 %. Por tanto se infiere que no las utilizan en el desarrollo de sus actividades incidiendo de forma negativa el desempeño de sus funciones y en la preparación de la reserva de cuadros.

III-Planificación de las actividades.

Variantes o alternativas que tienen en cuenta cuando realizan la planificación de sus actividades. Sólo **5** manifiestan que las orientaciones de su superior y las actividades son inherentes a la atención a los subordinados para un 16 %. Este resultado indica que no planifican estratégicamente.

Sobre las tareas que priorizan en la planificación, plantean que las imprevistas o fuera de plan **21** consideran que son las más importantes, para un 70 %, las que consideran más importantes **4**, lo que representa el 12,5%. Sólo **2** manifiestan que las que responden a la estrategia de la unidad en que se desempeñan, para un 6,25%. Se observa que dirigen por crisis y no por la planificación trimestral para darle seguimiento a las deficiencias en la base.

En cuanto a los factores que tienen en cuenta en su planificación, 11 plantean que tienen en cuenta los factores interno y externo representando el 34,3 % dando muestra que encuentran las causas que provocan los problemas para darle solución.

V- Gestión en el desempeño.

Sobre la capacidad que poseen para asimilar los cambios y mostrarlos en su desempeño, sólo 4 manifiestan que los asimilan y los incorporan a su desempeño de manera consciente, para un 13 %. De cómo orientar su accionar en correspondencia con los métodos científicos de la dirección y de cómo delegar el poder, 1 manifiestan que siempre lo hacen, para un 3 %, que desconocen los métodos 29 lo que representa el 96 %, demostrando que existe deficiencias en este sentido de preparación en dirección.

VI-Poder de decisión.

En cuanto a si resulta fácil tomar decisiones, plantean que les resulta fácil siempre 2, para el 6%, que nunca 28, para el 94 %. Acerca de la utilización de las opiniones del colectivo para tomarlas, manifiestan que las utilizan siempre 7, para un 23 %, que no las utilizan nunca 3, para un 10%. Que no les interesan sus opiniones 1, para un 3 %.

Este análisis indica que las decisiones que se toman pueden no estar en consonancia con las que necesitan esta organización que muestra que existe limitada autoridad y el poder para tomar las decisiones.

VII-Motivación.

En cuanto a la motivación para la realización de las tareas que les orientan, responden que siempre los motivan 12, para un 40 %, que nunca los motivan 5, para un 16 %, que desconocen a qué se refiere 13, para un el 43 % mostrando que los directivos pueden transmitir a sus reservas estados de ánimo desfavorables para el trabajo en colectivo.

Sobre los aspectos que se tienen en cuenta para la motivación, 10 responden que tienen en cuenta sus motivaciones e intereses, para un 30%, las inquietudes 8, lo que representa el 26%.

2.5: Diagnóstico del estado de preparación de los cuadros y la reserva de cuadros en la Unidad Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus

Como resultado del estudio riguroso de documentación, actas y otros, además de las visitas realizadas a la UEB de la Unidad Comercial del MININT evidencian carencias en la aplicación

de los métodos de dirección, falta de una planificación estratégica, desconocimiento de los documentos rectores y normativos de la preparación de la reserva, falta de motivación en el trabajo de dirección, deficiente atención a la reservas de cuadro, poca sistematicidad en el control por parte de los directivos superiores hacia la actividad de las reservas y subordinados, insuficiente dominio de los fundamentos teóricos y prácticos del estilo de trabajo y dirección administrativa.

La información anterior evidencia que esta situación requiere de acciones específicas del Departamento de Cuadro de esta organización en el nivel central debido que su subordinación es vertical a su dirección en la Habana. Para la caracterización del estado de la preparación de la reserva se aplicó una herramienta mediante encuestas y entrevistas aplicadas a directivos y sus reservas, desde las UEB hasta la dirección de la Unidad Comercial Provincial, para constatar cómo se aplican los diferentes principios para la delegación de autoridad.

En entrevista realizada a la jefa del Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Comercial del MININT, se estableció una tendencia a la organización de actividades colectivas, sin tener en cuenta la necesidad de especificar particularidades individuales, a no proceder con cada reserva de cuadro que se inicia con la entrega y explicación de los aspectos fundamentales del área de atención, para que este pueda realizar una mejor caracterización y labor sobre la misma.

En el cuestionario aplicado a los directivos de las UEB que poseen reservas y a las mencionadas reservas, para constatar cómo estos realizan su labor de preparación de la reserva y como delegan en menor o mayor medida la autoridad, se pudo constatar que los planes de preparación no están documentados por ende no se realizan. En ocasiones la reserva se selecciona por el nivel cultural, su entrega y no se tienen en cuenta otras características como actitudes para dirigir y liderazgo, además del conocimiento de la esfera para lo cual será preparado.

Resultado de análisis de miembros de los grupos de dirección acerca del comportamiento de la preparación de los cuadros y sus reservas coinciden en:

- Deficiencias en la selección inicial de la reserva que implica limitaciones para un acertado desempeño del cuadro, así como la falta de preparación para asumir la tarea.

- Limitado apoyo de las estructuras de dirección para la preparación de la reserva y poco reconocimiento a la labor de estos.
- Detrimiento de la ética de algunos cuadros al dirigirse de forma incorrecta sobre la problemática del trabajo de dirección en específico.
- Insuficiente labor de reconocimiento moral y estimulación a la reserva con mejores resultados.
- Falta de protagonismo en los integrantes de la reserva de cuadros.
- No es objetiva la lista de reservas de cuadros.
- Falta de integralidad en el trabajo de los cuadros, con deficiencias en la planificación, lo que conduce a la no adecuada preparación para la actuación transformadora en el área de influencia.
- Orientación de tareas sin el correspondiente seguimiento para el control efectivo de los resultados.
- Limitaciones en la funcionabilidad del eslabón reserva de cuadros para agilizar la orientación a la base y el control del trabajo de los directivos.
- La superación de los jefes y la preparación de su reserva no se ha diseñado como sistema a partir de sus necesidades, prevaleciendo la improvisación y espontaneidad, el subjetivismo y otros factores negativos en el trabajo con los cuadros.
- Insuficiente trabajo de control y metodológico de los directivos junto a la reserva en su que hacer en la base.

Lo planteado muestra la existencia de una problemática entorno a la formación de los cuadros y sus reservas, y a las formas de delegar autoridad para lograr mayores resultados en el cumplimiento de las misiones asignadas. Existen limitaciones desde la estructura de dirección de la Unidad Comercial del MININT, hasta las UEB en cuanto al conocimiento, las habilidades y en la conducta para la preparación de la reserva de cuadros; limitaciones originadas por insuficiencias en el desarrollo y la utilización de los métodos y el estilo que aseguren un resultado en la preparación de los cuadros y con ello de los resultados del trabajo y del enfrentamiento.

Es necesario solucionar esta problemática, que demuestra insuficiencias en el nivel de preparación de los cuadros, los que manifiestan tener desconocimiento, en las habilidades

fundamentales para poder desempeñarse en la práctica resultados positivos que demandan las exigencias actuales de un directivo de formar y preparar sus reservas.

Para solucionar las deficiencias identificadas se requiere del diseño de acciones para contribuir a perfeccionar la preparación de la reserva de cuadros mediante una correcta delegación de autoridad, la que contribuirá a elevar el nivel teórico metodológico y práctico de los cuadros referente al conocimiento acerca de la teoría y la metodología sobre el estilo de trabajo y de dirección, además de las habilidades y principios para delegar autoridad, para llevarlas a la práctica, lo que impactará en las problemáticas existentes en el desempeño de los cuadros para cumplir su encargo.

Se arribó al consenso de proponer un sistema de acciones, que permitirá en un corto plazo capacitar a los directivos de técnicas, habilidades y modos de actuación para la utilización de un mejor estilo de trabajo y dirección, que posibilite mayor efectividad en su labor de preparación y formación de la reserva de cuadros; la medida incluirá acciones que transformarán el estado real en estado deseado, propiciando así que se perfeccione el desempeño profesional de los cuadros y sus reservas lográndose una mayor efectividad en el enfrentamiento.

Conclusiones del capítulo

1. Tomando como base el criterio de Minzber H, se representó la estructura (ápice estratégico, núcleo de operaciones, línea media, tecno estructura y staff de apoyo), de la Unidad de Administración Comercial del MININT, se aplicó la matriz DAFO que arrojó como resultado que se debe aplicar una estrategia de adaptación, para intentar reducir al mínimo las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades. Se construyó el diagrama de Ishikawa para determinar las causas de la deficiente gestión de la capacitación de cuadros y reservas.
2. Se obtuvieron los resultados de la encuesta aplicada a los cuadros que ejercen influencia en la preparación, superación y capacitación cuadros y reservas de la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spíritus, mostrando irregularidades en los principales procesos de trabajo de esta organización.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN LOS CUADROS Y RESERVA EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL DEL MININT EN SANCTI SPÍRITUS”.

3.1: Fundamentación de la propuesta de sistema de acciones

Para dar solución al problema científico formulado en la presente investigación se diseña un sistema de acciones el cual se sustenta filosóficamente en la dialéctica materialista como el método que facilita el estudio de los fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, permite la obtención de las categorías que facilitan el análisis teórico metodológico de los contenidos que integran el objeto de estudio y el campo de investigación, unido a las sólidas raíces del pensamiento filosófico cubano en la que se concibe la educación como un fenómeno histórico social y clasista. Se basa en la formación y desarrollo integral del oficial que se prepara para ocupar cargos de dirección (reserva), a partir del papel activo que desempeña en el proceso de preparación.

Se parte de un diagnóstico donde se determina las limitaciones de los cuadros para enfrentar la labor preparación de sus reservas, a partir de la valoración de los hechos y fenómenos auto valorativos los directivos tienen la posibilidad de transformar su entorno y transformarse a sí mismo, lo que permite un intercambio permanente y coherente entre el cuadro y sus reservas. Lo anterior propiciará cambios favorables en la organización y calidad de los servicios, con repercusión en el nivel de satisfacción de los clientes, atención a las fuerzas y resultados económicos de la entidad.

Desde el punto de vista económico experimenta una situación favorable, el plan de ingreso se sobre cumple un 4% y es superior al pasado año, aunque deben incrementarse las utilidades a partir de acciones que amplíen las ofertas gastronómicas y uso racional de las fuerzas. La productividad del trabajo permite una correlación salario medio – productividad de 0.83 y el costo por peso es de 0.97 centavos, indicador alto. Las cuentas por cobrar disminuyen. El salario medio total de los trabajadores es de 594.56 CUP. En la gestión empresarial se considera insuficiente el nivel de venta, asociado a la calidad del servicio e escaso el producto recreativo; los errores contables han disminuido, pero falta análisis de los resultados económicos.

Los trabajadores de las UEB, específicamente áreas de servicio han tenido la posibilidad de capacitarse por esfuerzo propio, obteniendo la calificación y titulación de entidades profesionales como la Escuela de FORMATUR ubicada en Trinidad, la Asociación Culinaria de la provincia, la Agencia de Seguridad y Protección (Lineamiento No.142).

I. **Su flexibilidad:** las acciones se actualizan en correspondencia con los resultados que se van obteniendo mediante la evaluación interna y externa del sistema.

II. **Intencionalidad:** se dirige a un propósito explícitamente definido. En la presente propuesta está orientado al perfeccionamiento de la preparación de la reserva de cuadros en la PNR en Sancti Spíritus mediante una correcta delegación de poder.

III **Grado de terminación:** se definen cuáles son los criterios que determinan los componentes opcionales y obligatorios respecto a su objetivo.

IV. **Capacidad referencial:** dan cuenta de la dependencia que tiene respecto al órgano en el que se inserta.

V. **Grado de amplitud:** establece explícitamente los límites que lo definen como sistema.

VI. **Aproximación analítica al objeto.** El sistema reproduce analíticamente el desempeño de la reserva de cuadros de Unidad Comercial de Sancti Spíritus cuyas características se pretenden modificar.

El sistema que se propone integra de manera coherente e interrelacionadas un conjunto de acciones que deben ser realizadas para perfeccionar la preparación de la reserva de cuadro en la Unidad Comercial de Sancti Spíritus.

Dadas las características del actual modelo de preparación de la reserva de cuadro dentro del MININT, según lo indicado en las principales ideas organizativas del trabajo con la reserva de cuadros con fecha 16 de enero de 2009, los procedimientos para implementar el sistema de trabajo con la reserva de cuadros, mediante la instrucción 2 del 1 de Julio del 2011 del Jefe de la Dirección de Cuadro y Personal y la instrucción 1 del 16 de febrero de 2012 del mismo jefe, que establece la actuación de los jefes y oficiales de la especialidad de cuadros durante la preparación de la reserva de cuadros y las canteras de jóvenes en el MININT, para la aplicación del presente sistema de acciones es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. La autopreparación de los jefes y sus reservas debe desarrollarse desde el puesto de trabajo.
2. Es necesario utilizar los espacios establecidos en el sistema de trabajo de este nivel, (Preparación metodológica, cursos de superación y el tiempo de auto superación) sin introducir ningún elemento nuevo, que haga inviable la propuesta o genere una sobrecarga en los jefes y sus reservas.
3. El autor en coordinación con la institución debe desempeñar el rol protagónico en la puesta en práctica y control de los resultados de dicho sistema de acciones.
4. La independencia y creatividad de los jefes y sus reservas en las distintas acciones, debe vincularse con el intercambio sistemático de los resultados obtenidos en las labores de formación de la reserva.
5. La necesaria vinculación del diagnóstico con el sistema de acciones para perfeccionar la preparación de la reserva de cuadros, esto facilitará vinculación de las deficiencias diagnosticadas, su prioridad política y práctica desde la educación de los valores morales y el trabajo político ideológico que realiza cada jefe con sus reservas.
6. Carácter situacional del diagnóstico de necesidades de los jefes pues identifica los problemas relacionados con la labor de preparación de la reserva de cuadros, posibles de ser solucionados a través de un proceso de superación.

El desarrollo de cualquier organización depende en gran medida de los recursos que esta posea, y dentro de ellos el más valioso con que puede contar lo constituye el humano, por lo tanto es imprescindible que esté lo suficientemente preparado y capacitado para que la actividad que dirige tenga los éxitos deseados.

3.2. Diseño del sistema de acciones propuesto para contribuir al perfeccionamiento de la preparación de la reserva de cuadros mediante una correcta delegación de Autoridad.

Las propuesta abarca cuatro componentes del proceso sobre las que se realiza el sistema de acciones: académico, laboral, comunicativo e investigativo, para los cuadros y reservas de la Unidad Comercial de Sancti Spíritus, tiene las características siguientes: Integralidad: el sistema de acciones tributa a cuatro componentes, académico, laboral, comunicativo e investigativo, Objetividad: está concebido teniendo en consideración el diagnóstico,

Significatividad: las acciones al desarrollar habilidades para conseguir el mejoramiento del trabajo con la reserva de cuadros. Trabajo individual: utilizado para lograr el desempeño profesional de cada uno de los sujetos. Trabajo colectivo: se utiliza para lograr estilo de comunicación coherente entre los que conforman el colectivo. Flexibilidad: puede rediseñarse en dependencia de la situación específica que se presente durante la puesta en práctica del sistema de acciones.

3.2.1 Estructura del sistema de acciones:

A) Acciones de Superación:

Acción No 1.

Programa de Superación.

Título 1: “La delegación de autoridad como parte del proceso de formación y preparación de la reserva de cuadros en la Unidad Comercial del MININT”.

Objetivo: Capacitar a los cuadros y sus reservas en los conocimientos teóricos esenciales sobre la delegación de autoridad en el proceso de preparación de la reserva de cuadro para que influyan en la formación integral de los cuadro en la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spiritus que impacte en los resultados de la empresa.

Relación de temas:

No	Nombre del tema	Tiempo	Forma	Eval.	E. Ind.	T/Horas
1	El poder y la formación de los cuadros. Generalidades.	4 hr	C	S	12	16
2	La delegación de poder como parte de la formación de cuadros en Cuba. 4 h conferencia y 4 h seminario “Labor de los jefes en el proceso de delegar poder durante la preparación de sus reservas”.	8hr	C-S	S	20	28
3	La delegación de poder en la preparación de la reserva de cuadros.	4 hr	C	S	14	18
4	La delegación del poder en el	8 hr	C	S	12	20

	Ministerio del Interior.					
5	Taller final: La delegación de poder como mecanismo de potenciación en el proceso de formación de la reserva de cuadros.	4 hr	T	Final	10	14

Título 2: El Poder. Su importancia en la formación de los cuadros. Antecedentes de la formación de cuadros. El enfoque histórico cultural como fundamento teórico de la labor del dirigente en la formación sus reservas.

No	Nombre del tema	Tiempo	Forma	Eval.	E. Ind.	T/Horas
1	Concepciones básicas acerca del Poder.	2 hr	C	S	12	14
2	La delegación de poder como parte de la formación de cuadros en Cuba. Características generales. Principios que la regulan. Plan para la preparación de la reserva de cuadros (PPRC). Organización de la atención a la reserva. Labor de los jefes en el proceso de delegar poder durante la preparación de sus reservas. Organización del trabajo directo con la reserva.	12 hr	C-S	S	16	28
3	Estilos educativos que deben caracterizar la labor de los jefes en la preparación de sus reservas. Principios para delegar el poder. Importancia de realizar una correcta delegación de poder durante el proceso de preparación de la reserva.	8 hr	C	S	12	20

4	La preparación de la reserva de cuadros en el MININT. Funciones de los jefe en el proceso de preparación según se establece en las instrucciones 2 del 1 de Julio del 2011 y 1 del 16 de febrero de 2012 del Jefe de la Dirección de Cuadro y Persona en el MININT.	12 hr	C	S	8	20
5	Taller final: La delegación de autoridad como mecanismo de potenciación en el proceso de preparación de la reserva de cuadros.	4 hr	T	Final	10	14

Presentación y discusión de un plan de preparación de la reserva, atendiéndose a los diferentes principios para delegar poder durante este proceso y a las características de cada cargo. Estilos educativos que deben caracterizar la labor del directivo en la reparación de sus reservas. Organización del trabajo directo con la reserva. Funciones de los cuadros en el proceso de preparación. Experiencias prácticas de la labor del directivo en la preparación de sus reservas en la Unidad Comercial del MININT de Sancti Spíritus. Impacto de la labor del los cuadros en cuanto a la preparación de sus reservas.

Necesidad del programa:

- El desarrollo de la labor de preparación de la reserva de cuadro haciendo uso de una correcta delegación de autoridad en la Unidad Comercial del MININT de Sancti Spíritus.
- En el análisis de las causas de esta problemática se plantean diferentes aspectos, siendo los fundamentales, el desconocimiento de los fundamentos teóricos y prácticos de la labor de preparación de la reserva y de las formas y principios para delegar la autoridad durante este proceso, así como dificultades en la práctica, razón esta que sirvió de motivo para realizar el sistema de acciones y entre ellas el programa.

Objetivo general:

- Capacitar a los directivos de la Unidad Comercial del MININT en Sancti Spíritus en los conocimientos básicos sobre la labor de preparación de sus reservas haciendo uso de una correcta delegación de autoridad para influir positivamente en la formación general de los directivos.

Calendario.

El tiempo de duración es de 96 horas y la frecuencia de los encuentros, es de 4 horas semanales.

Requisitos para el ingreso al curso de postgrado

Ser directivo en cualquiera de sus categorías en Unidad Comercial del MININT, estar interesado en conocer las particularidades de la labor de formación y preparación de la reserva de cuadros para influir positivamente en la formación general integral de los trabajadores, así perfeccionar el desarrollo del proceso de preparación de los cuadros en el MININT. También puede acceder a este cualquier profesional motivado con el tema en cuestión.

Título 3: “Labor de los directivos en el proceso de delegar autoridad durante la preparación de sus reservas”.

No	Nombre del tema	Tiempo	Forma	Eval.	E. Ind.	T/Horas
1	<p>“Labor de los directivos en el proceso de delegar autoridad durante la preparación de sus reservas”.</p> <p>Objetivo: Caracterizar la labor de los cuadros en el proceso de delegar poder durante la preparación de sus reservas.</p> <p>Contenido:</p> <p>1. Presentación y discusión de un plan de preparación de la reservas de cuadro, atendiéndose a las características de los diferentes cargos.</p>	4 hr	C	S	4	8

	<p>2. Debate de cómo se organiza el trabajo directo con las reserva de cuadro.</p> <p>3. Importancia de la labor educativa de los directivos en el proceso de preparación de la reserva de cuadro.</p>					
3	<p>Estilos educativos que deben caracterizar la labor jefes en la preparación de sus reservas. Formas de delegar el poder. Importancia de realizar una correcta delegación de poder durante el proceso de preparación de la reserva.</p> <p>Objetivos: Caracterizar el papel de los jefes en la preparación de su reserva, las formas de delegar el poder y la importancia que reviste realizar una correcta delegación de poder durante el proceso de preparación de la reserva de la Unidad de Administración Comercial en Sancti Spíritus.</p> <p>Contenidos temáticos:</p> <p>1. Estilos educativos que deben caracterizar la labor de los directivos en la preparación de su reserva de cuadros.</p> <p>2. Formas de delegar el poder.</p> <p>3. Importancia de realizar una correcta delegación de poder durante el</p>	4	C	S	14	18

	proceso de preparación de la reserva de cuadros.					
4	<p>Taller final: La delegación de poder o autoridad como mecanismo de potenciación en el proceso de formación de la reserva de cuadros. Presentación y discusión de un plan de preparación de la reserva de cuadros, atendiéndose a las diferentes formas y principios para delegar poder durante este proceso y a las características de cada cargo. Estilos educativos que deben caracterizar la labor del jefe en la reparación de su reserva de cuadros.</p> <p>Organización del trabajo directo con la reserva. Impacto de la labor del los directivos en cuanto a la preparación de su reserva en la Unidad de Administración Comercial de Sancti Spíritus.</p> <p>Objetivos: Argumentar la delegación de poder como mecanismo de potenciación en el proceso de formación de la reserva de cuadros.</p> <p>Contenido:</p> <p>1. La delegación de poder como mecanismo de potenciación en el proceso de formación de la reserva de</p>	4			10	14

	<p>cuadros.</p> <p>2. Presentación y discusión de un plan de preparación de la reserva de cuadros, atendándose a las diferentes formas y principios para delegar poder durante este proceso y a las características de cada cargo.</p> <p>3. Estilos educativos que deben caracterizar la labor del directivo en la reparación de su reserva de cuadros.</p> <p>4. Experiencias prácticas de los directivos en la preparación de su reserva de cuadros en la Unidad de Administración Comercial del MININT de Sancti Spíritus.</p> <p>5. Impacto de la labor del los directivos en cuanto a la preparación de su reserva de cuadros en la Unidad de Administración Comercial del MININT de Sancti Spíritus.</p> <p>6. La delegación de poder como mecanismo de potenciación en el proceso de formación de la reserva de cuadros.</p> <p>7. La delegación de poder como mecanismo de potenciación en el proceso de formación de la reserva de cuadros.</p> <p>8. Presentación y discusión de un plan de preparación de la reserva de</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p>cuadros, atendándose a las diferentes formas y principios para delegar poder durante este proceso y a las características de cada cargo.</p> <p>9. Estilos educativos que deben caracterizar la labor del directivo en la reparación de su reserva de cuadros.</p> <p>10.Experiencias prácticas de los directivos en la preparación de su reserva de cuadros en la Unidad de Administración Comercial del MININT de Sancti Spíritus.</p> <p>11.Impacto de la labor del los directivos en cuanto a la preparación de su reserva de cuadros en la Unidad de Administración Comercial del MININT de Sancti Spíritus.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

Orientaciones para la preparación y desarrollo del taller final como forma de evaluación y conclusión del postgrado:

Los temas que se expondrán en el taller son los que se citaron anteriormente. Los participantes deberán inscribirse en el tema que deseen participar. Las inscripciones sólo pueden llegar hasta el número de 5 alumnos por temas. Lo que no limita su participación en otros contenidos que se debatan en el taller. Se tendrá en cuenta que es obligatorio para obtener la máxima calificación tener como mínimo una intervención en la discusión del taller en el tema en que se inscribió y dos como mínimo en otros. La preparación se desarrollará por la bibliografía básica de cada tema.

La preparación individual y colectiva no deberá descuidar que el objetivo del seminario se fundamenta en la habilidad de caracterizar la labor de los jefes en el proceso de delegar poder durante la preparación de su reserva.

Acción No 2: La capacitación en el puesto de trabajo.

No	Nombre del tema	Tiempo	Forma	Eval.	E. Ind.	T/Horas
1	<p><u>Asesorías:</u> En el programa se diseñan con exactitud los elementos que hacen posible la efectividad del proceso de capacitación, según las necesidades de cada uno de la reserva de cuadros en la Unidad de Administración Comercial del MININT de Sancti Spíritus, teniendo en cuenta para el cual se están preparando y la responsabilidad que ocupan dentro de la unidad. Se puntualizará qué habilidades que se pretende alcanzar, en qué medida y cómo organizar el proceso.</p> <p><u>Entrenamiento:</u> El intercambio de conocimientos se ejecutará mensualmente según sus necesidades y está dirigido al desarrollo de habilidades del saber hacer fundamentalmente aquellas en correspondencia con las funciones de dirección aplicables a sistemas de trabajo específicos. Como método y estilo de trabajo se dirige a la</p>					

	<p>formación de habilidades relacionados con su competencia profesional.</p> <p><u>Auto preparación:</u></p> <p>Es la actividad creadora independiente del dirigente sobre la base de un plan de perfeccionamiento individual. En este, las etapas pueden prever la participación en distintas formas de trabajo en grupo, con el objetivo de verificar lo logrado en cada una y mantener el nivel de motivación.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

Es el entrenamiento que se realiza en el propio desempeño de un cargo, a partir de aquellas actividades que se derivan del contenido de trabajo y los deberes funcionales del cargo. Debe efectuarse durante la organización de la actividad laboral o en el radio de trabajo al que se enfrentan. Se ejecuta trabajando, ya sea en el mismo cargo o en otro con el que se tenga relación en la actividad o rama o fuera de ellas; dentro o fuera del horario de trabajo o combinando algunas de estas circunstancias, siempre en dependencia de los objetivos a alcanzar y con un control de su cumplimiento.

Acción No 3: Conferencia

Título: “La delegación de poder o autoridad como mecanismo para potenciar el proceso de preparación de la reserva de cuadros.

Objetivo: Analizar las diferentes formas de delegar poder y su importancia con el proceso de preparación de la reserva de cuadros.

No	Nombre del tema	Tiempo	Forma	Eval.	E. Ind.	T/Horas
1	1- La delegación de poder como	4 hr	C	S	4	8

	<p>parte de la preparación de la reserva de cuadro. La orientación de la reserva a un uso eficiente del poder otorgado.</p> <p>2- Experiencias de los directivos de la Unidad de Administración Comercial, en el proceso de delegar poder para preparar la reserva de cuadros.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

Acción No 4. Acciones de Auto superación

Objetivo: Contribuir a la preparación de los directivos de la Unidad Comercial del MININT de la provincia Sancti Spíritus, en cuanto al proceso de formación y preparación de la reserva de cuadros para garantizar un mejor desempeño de los mismos en esta tarea.

No	Acciones	Tiempo	Forma	Eval.	E. Ind.	T/Horas
1	<p>Acción No 1: Sistema de tareas interactivas para la auto superación de los directivos y sus reservas a través de la Intranet expuesta en la página Web.</p> <p>Acción No 2: Biblioteca Provincial del MININT. Habilitación del estante "Los cuadros y sus reservas" y de carpeta en soporte digital.</p> <p>Acción No 3: Creación de una página Web.</p>					

Tabla Nro. 4 Matriz de indicadores de eficiencia y eficacia

Indicador	Eficiencia	Eficacia	Antes	Después (Meta)
Implementación del plan de acciones.		X		
Satisfacción del cliente.	X			
Idoneidad de los cuadros		X		
Participación en actividad de capacitación		X		
Ejecución del presupuesto.	X			

Plan alternativo de capacitación que impactara mejorara la delegación de autoridad.

No	Actividades	Meses años 2014 - 2015												Dirige	Participan	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Diseño de una estrategia de capacitación para cuadros y reservas.	30/2015													Dirección de la UAC.	Maestrante y Recursos Humanos.

2	Insertar a los cuadros y reservas en el Diplomado de Gestión y Dirección Empresarial.	2015			2015								Jefe Órgano Formación y Preparación	Cuadros y Reservas.
3	Insertar a los cuadros y reservas en el Curso de Mando Integral del MININT.		2015						2014				Jefe Órgano Formación y Preparación	Cuadros y Reservas.
4	Desagregar del presupuesto epígrafe para la actividad de capacitación.									2014			Dirección Nacional de la UAC.	Economía y Finanzas de la UAC.
5	Intercambio de experiencia con las direcciones de las Unidades de Administración Comercial de la región central.		2015										Dirección de la UAC.	Cuadros y Reservas.
6	Gestionar superación para cuadros y reservas en la escuela de FORMATUR de Trinidad.	2015							2014				Dirección de la UAC.	Cuadros y Reservas.

7	Habilitar salón metodológico con facilidades para la gestión del conocimiento y acceso a las nuevas tecnologías.											2014	Dirección Nacional de la UAC.	Dirección provincial de la UAC y el MININT.
8	Control al sistema de preparación de cuadros y reservas por unidades.					2015						2014	Dirección provincial de la UAC	Recursos Humanos.
9	Coordinar la realización de concursos sobre prácticas de hotelería y turismo con entidades del sector en el territorio.				2015								Dirección provincial de la UAC	Cuadros y Reservas.

Este método permitió poner a consideración de los mismos el diseño del sistema de acciones para que ofrecieran valoraciones conclusivas y recomendaciones respecto a sus elementos esenciales con un máximo de competencia. Los criterios expresados se consideraron de gran importancia para perfeccionarla.

Los especialistas consultados fueron seleccionados con las exigencias siguientes:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ✚ Nivel cultural universitario. | ✚ Años de experiencia en la docencia. |
| ✚ Cargo que desempeñan. | ✚ Categoría docente. |
| ✚ Años de experiencia en el MININT. | ✚ Categoría científica. |
| ✚ Años de experiencia en el cargo. | |

El grupo consultado lo integraron **13** especialistas y poseen las siguientes características:

✓ **Nivel Cultural:**

- Nivel Superior (**100 %**)

✓ **Cargo que desempeñan:**

- **10** Jefes, lo que representa el (75%) del total.
- **3** Administrativos, representando el (25%)

✓ **Años de experiencia en el MININT:**

- De 20 o más..... **8** (53,8%)
- De 15 a 19.....**5** (30,7%)

No pertenecen al MININT **2** (15,3%), pero son de interés de consulta del autor por estar estrechamente vinculados al tema de investigación y poseen más de quince años de servicio en la labor que realizan.

✓ **Años de experiencia como jefes :**

- De 20 o más años..... **3** (15,3%)
- De 10 a 19 años.....**7** (61,5%)

✓ **Años como administrativos :**

- De 10 a 19 años.....**3** (23,1%)

✓ **Años de experiencia en la docencia:**

- De 20 o más años..... **2** (15,3%)
- De 10 a 19 años.....**5** (38,5%)
- De 5 a 9 **2** (15,3%)
- No imparten docencia..... **4** (30,7%)

✓ **Con categoría Docente (9)**

Profesor asistente ----- 7 (53,8%)

Profesor Instructor ----- 1 (7,8%)

Licenciado en educación ---- 1 (7,8%)

✓ **Con Categoría científica (11)**

Msc. Pedagógicas ----- 8 (61,5%)

Msc. Dirección -----3 (23,1%)

Los especialistas por su nivel cultural, cargo que desempeñan y años de experiencia en la docencia, constituyen una muestra favorable y balanceada, lo cual permite contar con valiosas opiniones que contribuyen al trabajo que representa.

Los especialistas realizan las siguientes valoraciones: Resultados.

ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
1. Importancia de la misma	7			11	2
2. Factibilidad	6			5	8
3. Novedad	5			3	10
4. Utilidad	1			10	13
5. Pertinencia	4			3	10
6. Posibilidades de resolver las necesidades	3			2	11
7. Posibilidades de generalización	2			1	12

✚ Los resultados del indicador que valora importancia de la propuesta puede considerarse de bien porque todos opinan que es importante y la evaluación fue de calidad.

✚ La factibilidad fue valorada de **excelente** las evaluaciones fueron mayoritaria en la consideración de 5 puntos como criterio definitivo.

✚ La novedad la valoraron de **excelente** las mayores valoraciones se concentran en 5 puntos.

✚ Las valoraciones con respecto a utilidad la consideraron el (100%) la considero con evaluación de **excelente** 5 puntos.

✚ Cuando se valora la pertinencia fue evaluada de buena las opiniones se compartieron entre 4 y 5 puntos.

✚ Las posibilidades de resolver las necesidades planteadas se califica de **excelente**.

✚ En lo referido a las posibilidades de generalización siempre que se tenga como principio el diagnostico de necesidades fue valorada por los especialistas de **excelente** la mayoría la evaluó de 5 puntos.

✚ Los especialistas en su valoración integral de la propuesta la evaluaron de excelente en 5 de los 7 aspectos para un (71,4%).

Conclusiones del capítulo

1-Se diseñó el sistema de acciones de capacitación descrito en este capítulo el determinándose las necesidades de capacitación de cuadros y reservas referente a la delegación de autoridad en la Unidad de Administración Comercial del MININT. Se aplicaron distintos.

2-Se validó la pertinencia, fiabilidad del sistema de acciones propuesto mediante observaciones, entrevistas y encuestas que permitieron mejorarlo, considerándolo un procedimiento adecuado para este contexto.

CONCLUSIONES GENERALES

1-Se realizó un estudio y análisis de la bibliografía que permitió la actualización y conceptualización de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con los procedimientos de capacitación que conformaron el marco teórico referencial. Existe una bibliografía amplia y actualizada sobre capacitación.

2- El diagnóstico permitió conocer el nivel de capacitación en que se encontraban los cuadros y reservas de la Unidad de Administración Comercial del MININT, particularmente sobre la delegación de autoridad, lo que demuestra deficiencias en el proceso de capacitación, que se manifiesta en las irregularidades que se manifiestan durante el ejercicio de la dirección de estas categorías.

3-Se diseñó un sistema de acciones de capacitación para mejorar la delegación de autoridad en los cuadros y reservas de la Unidad de Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus.

4-Se validó por el criterio de experto la pertinencia y confiabilidad de la propuesta, a partir del procesamiento de la información de forma numérica y porcentual para el análisis de los resultados, permitiendo mejorar la delegación de autoridad de los cuadros y reservas de la Unidad Administración Comercial del MININT.

RECOMENDACIONES

- 1- Socializar el sistema de acciones de capacitación propuesto, empleando las nuevas tecnologías de la información.
- 2- Continuar esta línea de investigación con el diseño de una metodología, que permita determinar el impacto logrado en el desempeño directivo de la reserva al ocupar cargos de cuadros, a partir de los que se formen bajo el sistema de acciones propuesto
- 3-Continuar perfeccionado el sistema de capacitación propuesto con su implementación en las Unidades de Administración Comercial de la región central.

BIBLIOGRAFIA

1. Abreu Hernández G.A (2010). Modelo de desempeño en base a competencias para el perfeccionamiento de la Formación profesional permanente de los docentes del Instituto Provincial de Estudios Laborales de Sancti Spíritus.
2. Almaguer L M. (2002). Impacto del componente Dirección de la Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo. Trabajo de Diploma en opción al grado científico de Máster en Dirección. I taller de impacto de la capacitación. Universidad de Holguín. En <http://intranet>.
3. Añorga M. J. et al (2000). *Educación avanzada: una teoría para el mejoramiento profesional y humano*. La Habana: Conferencia dictada en el XXII Taller Internacional del CENIC.
4. Añorga M. J. et al. (2000). *Educación avanzada: una teoría para el mejoramiento profesional y humano*. La Habana. Definición de evaluación del desempeño.
5. Aquino, et al. (2005). La capacitación en una empresa produciendo cambios positivo en el desempeño de las tareas.
6. Blake, O. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Argentina: Ediciones Macchi. 2da Edición.
7. Castro, F. (2001). *Discurso pronunciado en la inauguración de la Escuela internacional de Educación Física y Deporte*. La Habana. Cuba.
8. Castro, F. (2003). *Discurso pronunciado Primero de Mayo Plaza de la Revolución*. La Habana. Cuba.
9. Castro, F. (2005). *Discurso pronunciado en la graduación de la Escuela latinoamericana de Medicina*. La Habana. Cuba.
10. Convenio colectivo de trabajo Universidad (2015) “José Martí Pérez.
11. Cuesta A. (1999). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.
12. Cuesta A. (1999). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.
13. Documento (1997). *El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos*, V Congreso del PCC, La Habana: Editora Política.

14. Duart, J.M. 2002: ROI y e-learning: más allá de beneficios y coste. www.educaweb.com. Extraído 15 de octubre del 2013.
15. Espasa (1995). *Diccionario Enciclopédico*. Madrid: Espasa Calpe S.A..
16. Fariñas Valdivia M. (2006). *Procedimiento para evaluar y/o medir el impacto de la capacitación en la Dirección Municipal de Educación Jatibonico*. (En soporte digital).
17. Frigo, E (2011) *Concepto de capacitación*. <http://www.forodeseguridad.com>.
18. García Colina, F. y María de los Ángeles Morell Alfonso (2003). *Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto*. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey. Cuba
19. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (SENCE). (2003). *Glosario técnico de términos de capacitación y empleo*. Colombia.
20. Gómez Jiménez, M, (2010), *Diseño e implementación de un procedimiento integral de capacitación que contribuya a elevar el desempeño de los trabajadores de la Universidad de Sancti Spíritus, "José Martí Pérez"*. Trabajo de diploma.
21. Guerrero L. y Nancy García (2003). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección. I taller nacional de medición de impacto de la capacitación. CETDIR – ISPJAE. En [http:// Intranet](http://Intranet).
22. Herbert. (2006). Capacitación y desarrollo del Personal. Capacitación us desarrollo. Disponible en [http:// www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com), Consulta 25 de noviembre de 2006.
23. Herbert. (2007). Capacitación y desarrollo del Personal. Importancia de la capacitación. Disponible en: <http://www.wikilearning.com>. Consulta 25 de noviembre de 2006.
24. Hernández Almansa, N. (2012). "Algunas consideraciones acerca de la historia del sector tabacalero" Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Departamento de Humanidades. Santa Clara, Villa Clara, Cuba. *Revista Islas*, 54(173), ISSN: 0047-1542
25. Hernández Almansa, N. (2012). "Algunas consideraciones acerca de la historia del sector tabacalero" Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Departamento de Humanidades. Santa Clara, Villa Clara, Cuba. *Revista Islas*, 54(173), ISSN: 0047-1542

26. Hernández, Almansa, N. (2010). "La superación postgraduada y el desarrollo individual de los profesionales en el sector tabacalero del territorio central de Cuba ". *Revista Centro Agrícola*. 37(3).95-99; julio-sept., ISSN: 0253-5785
27. Hernández, Almansa, N. (2011). "La gestión del conocimiento en el desarrollo de la comunidad tabacalera", en X Taller internacional comunidades: "Historia y Desarrollo" Marzo 2011. ISBN: 978-959-250-655-8.
28. Hernández, Almansa, N. (2011). "Las competencias laborales y las regularidades de la producción tabacalera, para la superación profesional en el territorio central de Cuba, en V Convención Científico Internacional de la Universidad de Matanzas. 3-8 de Noviembre 2011. ISBN 978-959-16-1399- 8
29. Hernández, Almansa, N. (2011). "La capacitación en el desarrollo de la comunidad tabacalera del territorio central de Cuba", Universidad "José Martí Pérez" Sancti Spíritus, en. 1ra Conferencia internacional "Yayabo ciencia" 28-29 de Noviembre 2011. ISBN 978-959-250-703-6
30. Hernández, Almansa, N. (2012). "Fundamentos para la proyección de la superación profesional en la producción tabacalera del territorio central de Cuba". *Revista Pedagogía Universitaria*, No 5
31. Hernández, Almansa, N. (2012). "Fundamentos para la proyección de la superación profesional en la producción tabacalera del territorio central de Cuba". *Revista Pedagogía Universitaria*, No 5
32. Hernández, Almansa, N. (2012). "La capacitación para el desarrollo profesional, desde las competencias laborales en los trabajadores del sector tabacalero del territorio central de Cuba. Universidad de Oriente, en *Revista Santiago*.
33. Hernández, Almansa, N. (2012). "Las matrices de competencias laborales y las regularidades de la producción tabacalera para la capacitación", Universidad de ciencias pedagógicas "Enrique José Varona", Vicerrectoría de investigaciones y posgrados, en *Revista Orbita científica*, 69(18) ISSN: 1027-4472, RNPS: 1805 folio2 tomo III.
34. Hernández, Almansa, N. (2012). "Las matrices de competencias laborales y las regularidades de la producción tabacalera para la capacitación", Universidad de ciencias pedagógicas "Enrique José Varona", Vicerrectoría de investigaciones y

posgrados, en Revista Orbita científica, 69(18) ISSN: 1027-4472, RNPS: 1805 folio2 tomo III.

35. Kirkpatrick, D.L. 1975; Techniques for Evaluating Programs. Partes 1, 2, 3, 4. Evaluating Training Programs ASTD.
36. López M (2008), cita los beneficios de la capacitación.
37. López, C. (2008). ¿Cuál es la importancia de la capacitación del recurso humano? Disponible en <http://www.gestiopolis.com>. Consulta 4 de septiembre 2009.
38. López, J. y otros. (2003). Compendio de Pedagogía. La Habana
39. Mace Myles. (1990). Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Revolucionaria. C. Habana.
40. Mace Myles. (1990). Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Revolucionaria. C. Habana.
41. Mamolar, P.2000: El problema de la rentabilidad de las inversiones formativas: Nuevos enfoques de evaluación. Capital Humano (Esp), No. 132, abril.
42. Martínez Martínez (2000).
43. Mendoza, A. (1990). Manual para la determinación de necesidades de capacitación. Editorial Trillo. México.
44. MES. (1998). III Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de Cuadros del Estado. Informe. 14 y 15 de Abril 1998. Ciudad de La Habana.
45. Morales Cartaya A, (2008). Gestión de Capital Humano. La Habana Editora Política.
46. MOSLEY, DONAL C.; MEGGINSON, LEON C.; PIETRI, PAUL H. (2005). Supervisión: La práctica del Empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. 6ª Edición. Cengage Learning Editores S.A., México.
47. MTSS. (1999).Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba. (1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores.
48. MTSS. (2006).Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Cuba. Resolución No. 29/06. La Habana.
49. MTSS. (2007)Resolución del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Cuba. Resolución No. 21/07 La Habana. Evaluación del desempeño.
50. MTSS. (abril 2012) Ministerio de trabajo y seguridad social. Documentos de Dirección de Formación y Desarrollo.

51. NC 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Vocabulario.
52. NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Requisitos.
53. NC 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Implementación.
54. Ortiz Ordaz, F. et al (2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
55. PCC. (1976). Informe Central presentado en el Congreso del Partido Comunista de Cuba.
56. PCC. (1985). Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba.
57. PCC. (1990). Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba.
58. PCC. (1990). Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba.
59. PCC. (1995) Informe Central al V Congreso del Partido Comunista de Cuba.
60. PCC. (1997). Resolución económica del V Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, Cuba, 1997.
61. PCC. (2012). Partido Comunista de Cuba, Objetivos de trabajo del partido, en Primera Conferencia Nacional del Partido, La Habana.
62. Pérez Vega S. et al (2004). Propuesta Metodológica para la Evaluación de Impacto de la Maestría en Dirección impartida por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. II Taller nacional de medición de impacto de la capacitación
63. Pinto Hernández, Mirelys E: Algunos apuntes sobre la medición del impacto de la capacitación a dirigentes. (material mecanografiado).
64. Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (año 2012) capítulo V lineamiento 138
65. Rabaza Peñalver F. et al. (2000). Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. Folletos Gerenciales # 4. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 50. 375-

66. Rabaza Peñalver, F. et al (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria " Jesús Montané Oropesa " Isla de la Juventud). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
67. Ramírez Mendiola R (2008) Estrategia para el perfeccionamiento de la labor educativa en la formación del capital humano en la carrera de contabilidad y finanzas de la SUM de Cabaiguán. Tesis en opción al título de Máster.56-
68. Ramírez Mendiola R (2014) Procedimiento general capacitación, desarrollo y toma de conciencia. Citado en artículo
69. Resolución económica del V Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, Cuba, 1997.
70. Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República. sobre las normas del sistema de control interno, Editora Política, La Habana, Cuba
71. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2003). Glosario técnico de términos de capacitación y empleo. Colombia (SENCE)
72. Smith, B. (1995). El ABC de la capacitación práctica. Ediciones McGraw-Hill. 1ra Edición. Español, México.
73. Tablada Pérez, Carlos: La política de cuadros: la dirección política y el desarrollo del personal administrativo y técnico. El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2001.
74. Tesis en opción al título de Máster García Tarrau V M." 2010. Diseño e implementación de la estrategia de dirección en la empresa Apícola de Sancti Spíritus.
75. Torres et. al (2008), artículo sobre capacitación laboral de los no docentes sobre cuidado del medio ambiente.
76. Valdés H (2001). Concepciones teóricas acerca de un sistema para evaluar la calidad de la educación. Tesis presentada en opción al título de Máster en Investigación Educativa. La Habana.
77. Valdés H (2013). Concepciones teóricas acerca de un sistema para evaluar la calidad de la educación en la enseñanza primaria. Tesis presentada en opción al título de Máster en Investigación Educativa. La Habana.

78. Valiente P. y M. A. Álvarez (2004). Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. En <http://www.monografias.com/cgi-bin/>
79. Whetten, David A. y Cameron, Kim S. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. 6ª Edición. Pearson Educación, México.

Anexo 1: Indicadores que se han tenido en cuenta para las acciones.

I- Dominio de la actividad que realiza.

- Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- Dominio del contenido de trabajo.
- Habilidades que muestra en su ejecución.

II- Métodos y estilos que aplica en su actividad.

- Grado de centralización del poder.
- Actuación acerca de la opinión de los demás.
- Aprovechamiento del razonamiento y experiencia del colectivo.
- Actitud ante la crítica.
- Seguridad, confianza y autoridad.

III-Planificación de la actividad.

- Aplicación del pensamiento estratégico.
- Grado en que tiene en cuenta los factores externos.
- Elementos que tiene presentes para la planificación.
- Tendencia a misión de futuro.

VI- Organización de la actividad.

Importancia que le concede al diagnóstico.

Capacidad para organizar las tareas en el tiempo.

Determinar funciones y responsabilidades.

V-Gestión en el desempeño.

Capacidad de asimilar cambios y mostrarlos en su desempeño.

Manera de orientar su accionar.

El ejemplo en lo personal, laboral, político y social.

Logro de los objetivos propuestos.

Búsqueda de resultados.

VI- Poder de decisión.

Métodos que utiliza en la toma de decisiones.

Facilidad que tiene para decidir.

Utilización de las opiniones del colectivo en las decisiones.

Objetividad, imparcialidad y flexibilidad en las decisiones.

Elaboración y empleo de alternativas.

VII- Motivación.

Métodos que utiliza para motivar a sus subordinados.

Objetividad en la determinación de las necesidades e intereses.

Dominio de las técnicas de la comunicación.

Anexo 2: Encuesta a cuadros que ejercen influencia sobre la preparación, superación y capacitación de la reserva de cuadros en la Unidad de Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus.

OBJETIVO: Constatar el nivel de conocimiento sobre las necesidades de aprendizaje en dirección y preparación de reservas de cuadros y los resultados alcanzados en su actuación.

CONTENIDO

DIMENSIONES

- Dominio de la actividad que realiza.
- Métodos y estilos que aplica en su actividad.
- Planificación de la actividad.
- Organización de la actividad.
- Gestión en el desempeño.
- Poder de decisión.
- Motivación.

OBJETO: El desempeño de la reserva de cuadros de la Unidad Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus.

CONSIGNA. A continuación le presentamos este cuestionario para que usted evalúe según sus criterios las condiciones de los cuadros de la Unidad de Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus para desarrollar el proceso de preparación de la reserva de cuadro y la utilización de la delegación de poder para potenciar dicho proceso. Deseamos responda con toda sinceridad a fin de favorecer los resultados de la investigación que estamos realizando. Rogamos nos disculpe las molestias que pueda ocasionarle. Gracias.

DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos: _____

Años de experiencia como cuadro _____

Cargos ocupa: _____ Edad. _____ Sexo. _____

Anexo No.3 Guía de opinión acerca de la propuesta de los especialistas seleccionados.

Compañero (a):

Ha sido seleccionado por su calificación, experiencia y los resultados de su desempeño profesional, como especialista para valorar el diseño del sistema de acciones para perfeccionar la labor de los tutores en la en la provincia Sancti Spíritus, por lo que se le solicita sus criterios acerca de la misma.

Datos.

-Nombre(s) _____ y _____ apellidos:

-Nivel _____ universitario:

-Cargo _____ que _____ desempeña:

-Años experiencia MININT: ____ Años experiencia como jefe ____ y/o en docencia:

-Categoría _____ docente:

-Categoría _____ científica:

Por favor, valore cada uno de los aspectos que se le proponen atendiendo a la siguiente escala: Muy Alto (5), alto (4), medio (3), bajo (2) muy bajo (1). Acompañe su valoración de las argumentaciones necesarias, especialmente en el caso de insuficiencias o sugerencias para su mejora.

Gracias por su colaboración.

Aspectos a evaluar acerca de la propuesta.	1	2	3	4	5
Importancia de la misma.					
Factibilidad.					
Novedad.					
Utilidad.					
Pertinencia.					
Posibilidades de resolver las necesidades.					
Posibilidades de generalización ¹¹					

¹¹ Siempre que se utilice como principio la realización de un diagnóstico que permita flexibilizar las acciones en consecuencia con las necesidades reales por tanto lo que se generaliza es la metodología.

Anexo 4: Tabla comparativa de regularidades entre las dos encuestas aplicadas.

<p>Regularidades de la encuesta aplicada a los directivos que ejercen influencia sobre la preparación, superación y capacitación de los oficiales reserva de la Unidad Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus</p>	<p>Regularidades de la encuesta aplicada a los oficiales reservas de la Unidad Administración Comercial en Sancti Spíritus</p>
<p>a) Manifiestan algunas insuficiencias en el dominio de la actividad que realizan.</p> <p>b) La preparación tiene una tendencia en la dirección a prepararlos en Comunicación, Entrenamiento Metodológico Conjunto y Trabajo en grupo, estando de forma muy dispersa en los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones de dirección. • Delegación de autoridad. • Liderazgo. • Toma de decisiones. • Planificación estratégica. <p>c) Se sugiere además como contenidos con dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos y estilos de dirección. • Reuniones. • Cambio educativo. <p>d) La tendencia en la valoración de la preparación para el cargo está en regular y asistemática.</p> <p>e) Se aprecia que se han aplicado algunas de las formas de preparación, siendo nula su ejecución en la modalidad del puesto de trabajo.</p>	<p>a) Se aprecian dificultades en el dominio del contenido de trabajo, sin embargo, ninguno manifiesta que lo desconoce cuestión esta que entra en contradicción.</p> <p>b) Existe una tendencia en la preparación de los contenidos relacionados con el Trabajo en grupo y la Comunicación apreciándose dificultades marcadas en la capacitación en los componentes siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones de dirección. • Delegación de autoridad. • Liderazgo. • Toma de decisiones. • Planificación estratégica. <p>Se sugiere que además necesitan preparación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos y Estilos de Dirección. • Evaluación de los subordinados. • El Cambio. <p>a) Se aprecia que la preparación para el cargo está en los parámetros de regular y asistemática.</p>

- f) Aplican poco la ciencia de la dirección y la delegación de poder, estando entre las principales barreras el conocimiento de cómo hacerlo según las encuestas porque aún falta más preparación en este sentido.
- g) En los métodos y estilos que aplican en su actividad hay falta de seguridad, confianza y autoridad.
- h) Existe un alto grado de centralización del poder, tienen en cuenta muy poco la opinión de los demás y no les gusta ser criticados.
- i) La planificación de sus actividades adolece de pensamiento estratégico, se dirige generalmente por crisis y no se tienen siempre presente los factores internos y externos.
- j) Existen dificultades en la organización de las tareas en el tiempo y en la determinación de funciones y responsabilidades.
- k) Hay tendencia a no asimilar los cambios para aplicarlos de manera consciente.
- l) Se observan deficiencias en la toma de decisiones.
- m) Se aprecia desconocimiento de elementos de la motivación.

- d) No se han utilizado al máximo diferentes modalidades de preparación siendo la de mayor dificultad su ejecución en el puesto de trabajo.
- e) La mayoría desconoce cómo aplicar la ciencia de la dirección.
- f) Se manifiesta falta de seguridad, confianza y autoridad para orientar su actividad y en la distribución de las tareas de su contenido de trabajo, se aprecia que necesitan de técnicas de delegación de autoridad.
- g) A un número significativo no les gusta escuchar la opinión de los demás y no lo consideran importante.
- h) La mayoría no tiene en cuenta los factores interno y externo en su planificación.
- i) Un número significativo no saben organizar las tareas en el tiempo y no distinguen funciones y responsabilidades
- j) Un porcentaje elevado desconocen los métodos científicos de la dirección.
- k) Existe una contradicción ya que la mayoría le atribuyen mucha importancia al ejemplo en lo personal, laboral, político y social y un número pequeño dicen que son ejemplo siempre.
- l) Hay marcadas dificultades en la toma de decisiones.

	m) Desconocen elementos importantes de la motivación.
--	---

Anexo 5: Regularidades obtenidas al realizar el análisis comparativo de los resultados de las dos encuestas aplicadas.

- ❖ Se aprecian insuficiencias en el dominio del contenido de trabajo, aunque existe contradicción en relación con los datos aportados por la reserva de la Unidad de Administración Comercial del MININT en Sancti Spíritus que plantean que no lo desconocen.
- ❖ En ambos casos se manifiestan dificultades marcadas en la capacitación de los siguientes contenidos de dirección: