



Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Estrategia de capacitación dirigida a cuadros, dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán.

AUTOR: Mario Luis Nápoles Beceiro

TUTOR: Mtr. Raúl Ramírez Mendiola.

Junio, 2012.

Índice

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I: La capacitación como instrumento para la preparación de cuadros, dirigentes y reservas.	8-28
1.1. Principales concepciones acerca de la capacitación a dirigentes.	7
1.2. Fundamentos de la capacitación	15
1.3. La capacitación de los dirigentes en los documentos rectores de la política de cuadro del Estado Cubano.	21
Capítulo II. Estrategia de capacitación dirigida a cuadros, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán.	27-46
2.1 Caracterización general de la UEB Servicios Técnicos Personales y del Hogar del municipio de Cabaiguán.	27
2.2 Resultados del diagnóstico realizado.	30
2.3. Fundamentación teórica y diseño de la estrategia de capacitación	34
2.4. Validación de la propuesta a través de criterio de especialistas.	45
CONCLUSIONES.	47
RECOMENDACIONES.	48
BIBLIOGRAFÍA.	49
ANEXOS.	

La presente investigación se realizó en la UEB Servicios Técnicos Personales y del Hogar del municipio de Cabaiguán, con el objetivo de contribuir a elevar el nivel de preparación de cuadros, dirigentes, especialistas y reservas. El mismo contribuye a la toma de decisiones, para lo cual se tuvieron en cuenta los antecedentes de la capacitación como instrumento para la preparación de cuadros, dirigentes y reservas, haciéndose énfasis la importancia que ha tenido desde siempre la determinación de los conocimientos y habilidades que se requiere para un trabajo efectivo y cómo esto, constituye la base para el diseño de los programas de capacitación y la utilización de procedimientos para la determinación de las causas que inciden en los resultados de la gestión empresarial. Esta investigación se realizó a través de una exploración teórico-práctica en la que se aplicaron un conjunto de instrumentos sustentados en métodos teóricos, empíricos y del nivel estadístico-matemático, que permitieron justificar la problemática planteada. La estrategia fue validada por criterios de especialistas, donde se refleja la viabilidad, pertinencia y generalización. El trabajo ofrece además un conjunto de acciones dirigidas a la capacitación, así como conclusiones y recomendaciones originadas de este estudio. Se relacionan la bibliografía consultada y los anexos necesarios que complementan la investigación.

INTRODUCCIÓN.

Los problemas globales actuales, el surgimiento y desarrollo vertiginoso de nuevas ramas de la ciencia y la técnica, así como las crecientes exigencias del mercado del trabajo, distinguen el mundo de estos inicios del siglo XXI y colocan a los países ante la necesidad del desarrollo de lo mejor de las potencialidades humanas como única vía para la sobrevivencia y el desarrollo sostenible.

El proceso de cambio en una empresa no es espontáneo, para que sea efectivo debe existir una sinergia entre la gestión de la calidad, la gestión de cambio, la gestión de conocimiento, así como una garantía del proceso de dirección actual y prospectivo

La necesidad de perfeccionar la actividad directiva sobre la base – entre otros aspectos – de remodelar los modos de actuación de los dirigentes empresariales aparece cada vez con más frecuencia en la literatura especializada y en las prácticas de dirección política y económica.

En 1994, investigadores del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas señalaban la necesidad de modelar el papel de las estructuras de dirección y puntualizaban la responsabilidad de las mismas en las transformaciones que era necesario acometer.

Alonso Rodríguez (2002), en su Tesis Doctoral, citando a Lozano Orduño (1996), señala que nadie está conforme con el desempeño del directivo y todos le piden cambiar su forma de trabajar, pero no hemos encontrado alguno que le diga efectiva o prácticamente cómo cambiar esa forma de organizar su centro de trabajo.

La realidad descrita, afecta, aunque con distinta intensidad, a todos los sistemas de dirección, la permanente movilidad del entorno complejiza y diversifica el proceso de dirección, a la vez que exige del dirigente un desempeño profesional que sólo puede llegar a alcanzar si su preparación se concibe y realiza a tenor de los cambios y tendencias que se presentan en el entorno no solo en que se desenvuelve, sino de la sociedad en su conjunto. Cuando la preparación de los dirigentes, especialistas y reservas no se corresponde con las exigencias que se hacen a su desempeño, y su

capacitación no se concibe a tenor de esas exigencias, se gesta una de las causas primarias de los problemas que inciden en el proceso de dirección.

Los sucesivos diagnósticos realizados sobre la actividad de capacitación de dirigentes, especialistas y reservas del sistema empresarial cubano, así como la experiencia del autor en esta actividad, permiten aseverar que la capacitación que reciben los dirigentes, no satisface las exigencias que socialmente se hacen a su desempeño.

Los nuevos enfoques de la Gestión del Capital Humano están en consonancia con las complejas y dinámicas características del entorno en que se desarrolla la gestión empresarial, lo que condiciona la necesidad de la actualización permanente en la concepción estratégica en base a la mejora continua y su vinculación estrecha con la estrategia de desarrollo empresarial, con miras hacia el futuro ubicados en el presente.

La UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán hoy se enfrenta al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, tecnológicos, de nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos y capital, lo que hace necesario, adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

La entidad objeto de estudio carece de formas de organización que conlleven a la preparación de los cuadros y sus reservas, por lo que en la presente investigación se propone diseñar una estrategia encaminada a contribuir al desarrollo organizacional, teniendo en cuenta las necesidades reales de preparación, de cuadros, dirigentes, funcionarios y reservas, al propiciar las condiciones para lograr las transformaciones necesarias que permiten el alcance de los objetivos empresariales.

En la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán se manifiestan un conjunto de limitaciones en la preparación de cuadros, especialistas, dirigentes y reservas dada la falta de actividades de capacitación a través de cursos, seminarios, talleres lo que ha traído un dominio parcial de los conceptos básicos económicos, pobre conocimiento en cultura de dirección, la cultura ética es limitada, al igual que los conocimientos jurídicos, ha sido insuficiente la determinación de las necesidades de capacitación, no

siempre se le ha dado la importancia que amerita en la preparación del equipo de dirección y no siempre se explotan todas las formas de capacitación.

De lo anterior se infiere la necesidad que tiene la entidad de contar con una herramienta que permita establecer las principales líneas encaminadas a lograr la preparación integral del equipo de dirección.

Es sobre la base de esta problemática es que se comprende la necesidad de esta investigación, y en consecuencia se formula el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir a elevar el nivel de preparación de cuadros, dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán.

Objeto de estudio

El proceso de capacitación

Campo de acción

El proceso de preparación de cuadros, dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán

Objetivo general

Proponer una estrategia de capacitación dirigida a la preparación de dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán.

Objetivos específicos

1. Determinar las concepciones teóricas que sustentan el proceso de capacitación cuadros, dirigentes, especialistas y reservas.
2. Diagnosticar el estado actual de preparación para cuadros, dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán.
3. Diseñar una estrategia de capacitación dirigida a la preparación de dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán.
4. Evaluar la estrategia por criterio de especialistas.

Para desarrollar los objetivos planteados en la investigación fueron utilizados los siguientes métodos de investigación:

Del Nivel Teórico.

El analítico – sintético se empleó fundamentalmente para determinar las ideas contributivas en el objeto de estudio y para sistematizar las mismas, lo cual permitió analizar por partes los principales textos, artículos, documentos que conforman las ideas relativas a la capacitación de dirigentes, especialistas y reservas, 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 hasta dónde han llegado los estudios realizados, así como para que los elementos particulares investigados nos permitan llegar a conclusiones generales.

Histórico – lógico utilizado para estudiar los fenómenos en su devenir y contexto histórico, sus regularidades y funcionamiento, teniendo en cuenta el desarrollo filosófico; así como para el análisis cronológico de todas las temáticas que sirven de referencia investigativa al presente trabajo.

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 capacitación de dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán, sin perder en este análisis el contexto histórico.

La Revisión de Documentos permitió conocer la profundidad con qué se analizan en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán el tema a investigar, para lo cual se revisó, la estrategia de capacitación, el

plan de capacitación, las actas del consejo de dirección y la comisión de cuadro.

La observación, permitió constatar en la práctica los problemas existentes en el diagnóstico, preparación y capacitación de los dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán, a través de la participación en diferentes actividades como; Consejo de Dirección, Comisión de Cuadro, actividades de preparación.

Entrevistas al personal de dirección de la UEB y el colectivo de trabajadores la cual permitió valorar el contenido y significado de la capacitación, los criterios para evaluarla, para identificar los logros y deficiencias.

La validación de la tesis por criterios de especialistas se emplea para probar su pertinencia, factibilidad, generalidad, aplicabilidad, originalidad y validez.

Se acude en esta investigación a la triangulación metodológica simultánea para obtener datos complementarios que contribuyan al perfeccionamiento de los conocimientos existentes sobre la capacitación.

La población objeto de estudio que se realiza abarca los trabajadores de UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán y la muestra a aquellos trabajadores con la categoría ocupacional de dirigente, especialistas y las reservas seleccionadas por cargo de dirección.

La elaboración del diseño teórico metodológico, así como el proceso investigativo que de él se deriva, tiene como sustento filosófico la concepción marxista – leninista y su método general, el dialéctico materialista, cuyos principios de objetividad, análisis histórico – concreto, concatenación universal y práctica social constituyen punto de partida de dicho proceso. La aplicación del sistema de métodos seleccionados y su interrelación, se apoyan en esa concepción que preside toda la búsqueda, sistematización y construcción del conocimiento en esta investigación.

La pertinencia de la investigación está dada, porque al ofrecer una solución científica al problema planteado, impacta en el perfeccionamiento empresarial y humano con vistas a lograr un desempeño superior en correspondencia con las exigencias sociales,

La novedad científica radica en que por primera vez se aborda el estudio de la capacitación de los dirigentes en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán, y se modela esta en sus múltiples relaciones, así como en la fundamentación del sustento teórico y metodológico del modelo a partir de la aplicación de las direcciones para la preparación y superación de dirigentes y reservas dentro de la estrategia nacional.

El aporte teórico está en la integración sistémica de las relaciones que se establecen en la estrategia, que considera los elementos internos y externos actuantes en el proceso de capacitación donde lo social es determinante y se expresa en cada uno de los componentes del mismo

El aporte práctico, se concibe en la propia estrategia de capacitación que se propone, cuya aplicación permitiría elevar el nivel de desempeño de los dirigentes, especialistas y reservas de la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán.

El trabajo investigativo se estructura en dos capítulos:

Capítulo I: Fundamentos teóricos del proceso de capacitación.

Este consta de tres epígrafes donde se exponen las principales concepciones acerca de la capacitación a los dirigentes, los fundamentos de la capacitación y la capacitación de los dirigentes en los documentos rectores de la política de cuadro del Estado Cubano. .

El capítulo II: Estrategia de capacitación dirigida a la preparación de dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán.

El primer epígrafe se realiza una caracterización de la caracterización de la UEB Servicios Técnicos Personales y del Hogar del municipio de Cabaiguán, en el dos se describen los resultados del diagnóstico a partir de los métodos empleados, como la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos, en el tercer epígrafe se realiza la fundamentación y diseño de la estrategia de capacitación y en el cuarto se expone validación de la propuesta a través de criterio de especialistas

Capítulo I: La capacitación como instrumento para la preparación de cuadros, dirigentes y reservas.**I.1 Principales concepciones acerca de la capacitación a dirigentes.**

La capacitación de los cuadros y dirigentes en Cuba ha sido y es objetivo priorizado, por ello, son numerosos los autores que han planteado sus posiciones teóricas, sistematizado la información y/o descrito sus experiencias en este campo.

Varios especialistas han sistematizado un cuerpo teórico de conocimientos relacionados con la concepción sistémica de la capacitación a dirigentes y sus bases socio psicológicas, la determinación de las necesidades de aprendizaje, las características y etapas del diseño de los programas, la evaluación y una variada propuesta de métodos para el proceso de enseñanza – aprendizaje de los dirigentes, que sin llegar a constituir un esquema rígido brindan alternativas para su elección.

Codina, A. (1998) en su trabajo sobre lo que hacen los "ejecutivos" y las habilidades que necesitan para ello, refiere la importancia que ha tenido desde siempre la determinación de los conocimientos y habilidades que se requiere para un trabajo efectivo y cómo esto, constituye la base para el diseño de los programas de capacitación. También resalta el criterio de otros especialistas sobre la necesidad de determinar no sólo lo que hace falta hoy, sino lo que hará falta mañana, dadas las características del mundo contemporáneo.

En el estudio del tema no puede omitirse la posición que asume la Gestión de Recursos Humanos al respecto, Rodríguez F. O.(1999) plantea: “La experiencia cubana indica que la preparación y superación de los Recursos Humanos, tiene que concebirse de manera integral, en sistema, donde cada elemento esté integrado a un problema específico, pero formando parte de un todo.”

Existen coincidencias entre los autores en cuanto a la definición de Gestión de Recursos Humanos. Conceptos como proceso, actividad, previsión de necesidades, reclutamiento, selección, capacitación, formación, evaluación y retribución son comunes entre ellos. Algunos de ellos se asocian también a las etapas del proceso.

En la actualidad se afirmado el concepto de capital humano, concebido como el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”. (Castro Ruz, F., 2005:3)

Cuesta, A. (1999), destaca que es imprescindible transformar el modo actual de accionar sobre los recursos humanos, en particular de los dirigentes, porque son ellos los agentes potenciales del cambio. Para ello considera que: “los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos Estratégica, que surge como dinámica de adaptación y trasciende la clásica Dirección o Administración de Personal.”

En el “Foro Gerencia del siglo XXI” celebrado en Venezuela en 1998, fue reafirmada como tendencia la necesidad del desarrollo de los recursos humanos, en tanto hubo coincidencia en reconocer que los conocimientos y capacidades valen más que otros recursos, porque ellos constituyen la base de las economías del mundo globalizado.

A tenor de esta idea, señala Columbié, M. (1999) que: “Esta condición presupone un intenso y rico proceso de preparación y superación constante,...” y “Los programas de capacitación han de estar dirigido a potenciar el cambio organizativo mediante un cambio cultural.”

En la Gestión de Recursos Humanos se sigue como en todo proceso, una secuencia de pasos o etapas, con la cual coinciden algunos autores, siendo lo más general, iniciar el mismo por la detección de necesidades del entorno y de las personas, la elaboración de programas de desarrollo, su aplicación y evaluación. Este proceso se concibe como un ciclo continuo que debe ser cada vez cualitativamente superior.

Desde esta perspectiva Diez de Castro (1996), reafirma el valor de la Gestión de Recursos Humanos como una sucesión de etapas, tendientes a garantizar la idoneidad del personal y la eficacia de la organización; y Rodríguez S., M. (2000), considera que debe concebirse como eslabones interconectados para garantizar la eficacia individual y organizacional.

La preparación y capacitación de dirigentes y la Gestión de Recursos Humanos si bien como señala Valiente, P. (2001), "... no han planteado postulados de carácter general que alcancen los niveles de sistematicidad del conocimiento científico..." , sí aportan un conjunto de conceptos, valoraciones y posiciones teórico – metodológicas, en las cuales está implícita una concepción – no suficientemente acabada –, sobre la preparación y capacitación de los recursos humanos y en particular de sus dirigentes.

Derivado del estudio realizado se determinan un conjunto de ideas coincidentes en las concepciones de diferentes autores, ellas son:

1. La consideración de los Recursos Humanos como factor estratégico para el desarrollo de los países.
2. El reconocimiento generalizado de la necesidad e importancia del desarrollo profesional de los dirigentes, como condición para el desarrollo de la organización.
3. La necesidad de que el dirigente actúe como agente de cambio, y enfoque el mismo, más a la cultura que a la tecnología.
4. La concepción de la capacitación como un proceso integral, continuo y sistémico.
5. La determinación de las necesidades de capacitación como premisa para el diseño de las estrategias y programas.
6. La necesidad del enfoque proactivo de la capacitación, de la preparación para dirigir en un futuro mediano.
7. La necesaria contextualización de la capacitación tanto en sus contenidos, como en la concepción de su ejecución.
8. La atención sistemática al vínculo de lo cognitivo y lo afectivo, como sustento psicológico de la motivación hacia la capacitación y el cambio.
9. La necesidad de que la capacitación se conciba y ejecute, de manera que provoque cambios perdurables en el desempeño del dirigente.

Existe consenso entre los investigadores al precisar que la superación y capacitación de los dirigentes en Cuba, se inicia de manera oficial e institucionalizada a partir del triunfo de la Revolución;

Finalizando el siglo XIX y ante la turbulencia revolucionaria de la guerra del 95, fueron desapareciendo los colegios privados de espíritu patriótico y solo eran autorizados a funcionar aquellos cuyos directores gozaban de la confianza del Gobierno de la Colonia por su probada ideología.

El burocratismo y la corrupción imperante en Cuba en la primera mitad del siglo XX, penetró también la esfera de la dirección empresarial e influyó negativamente en ella. En este contexto, la atención a la preparación y capacitación de los directivos, transitó por un camino ya conocido, el del olvido y la desatención, llama la atención las escasas o nulas referencias a la necesidad de preparar y capacitar a los dirigentes, para poder satisfacer las exigencias que socialmente se planteaban a su desempeño.

El cambio profundo de las estructuras socioeconómicas que se inició a partir del triunfo de la Revolución, fue creando las bases para que la capacitación adquiriera una nueva jerarquía, la que correspondía a las radicales transformaciones que en todos los órdenes se propuso hacer la Revolución.

Para resolver los grandes problemas existentes fue necesario, además de acometer otros cambios, priorizar la preparación de los cuadros y especialistas nacionales sobre una nueva base social, económica y política.

De manera que, ya desde el inicio de la Revolución, la preparación de los cuadros y su superación constante fue objetivo primario del gobierno cubano.

Uno de los paradigmas de la capacitación a dirigentes y trabajadores, fue Ernesto Guevara, quien al triunfar la Revolución se da a la tarea de impulsar y desarrollar un sistema de capacitación, con el propósito de preparar a los dirigentes y trabajadores para poder hacer frente al éxodo provocado por los EEUU.

En la concepción del Che sobre la construcción de la nueva sociedad la capacitación constituía un elemento de todo el sistema y señalaba:

“Cada día la industria moderna exige un adiestramiento mayor, una cultura técnica superior, los instrumentos y procesos productivos se tornan más complejos, más automatizados. La capacitación es necesaria, desde luego, para obtener un mayor rendimiento de las actuales instalaciones y recursos industriales, pero también es decisiva para planear la construcción de las nuevas fábricas. Muchas veces se dispone de las maquinarias y equipos para instalar una fábrica, pero se carece del conocimiento, de la experiencia para incorporarlos rápidamente a la producción. No es exagerado afirmar que la clave para poner en marcha un rápido proceso de industrialización y asegurar su éxito sostenido, está en la formación de una numerosa fuerza de trabajo altamente calificada: desde científicos a obreros especializados”. (Guevara, E., 1996:665- 694)

El Che se convirtió en un crítico de la poca atención que las empresas prestaban a la capacitación, insistía en la necesidad del ejemplo de los dirigentes y técnicos en aumentar su capacidad en materias afines a su trabajo, era del criterio que la cotidianidad del trabajo no podía lograr que se olvidara de la necesidad de la capacitación.

Consideró que era necesario impulsar la capacitación masiva de los trabajadores en coordinación con las empresas y organismos, asegurar la capacitación técnica para las nuevas unidades y confeccionar un plan perspectivo de capacitación.

Su concepción sobre el papel a jugar por las masas y los cuadros en la dirección de la economía e interrelación masa - cuadro en dicho proceso se desprende de:

En primer lugar, de la importancia vital que tiene la educación de todos los trabajadores.

En segundo lugar, el papel del cuadro no solo como organizador de las masas, sino también como educador de ellas directamente en el proceso de producción social.

El pensamiento del Che sobre la educación de los trabajadores y la capacitación de los dirigentes administrativos constituye una sólida concepción basada en un conjunto de aspectos o principios con plena vigencia, ellos son:

- La íntima vinculación que existe entre la participación de los trabajadores en la dirección de la economía, su educación, la política de cuadros y la capacitación de estos.
- La rectoría que debe tener el Partido sobre la capacitación de los dirigentes y la responsabilidad que en ello le corresponde a las organizaciones estatales.
- La necesidad de establecer las direcciones de la capacitación de tal forma que este, listo para ejercer sus funciones.
- La necesidad de preparar a cuadros y trabajadores antes que empiecen a ejercer sus funciones, así como superarlos sistemáticamente.
- La necesidad de cumplimentar el desarrollo que el cuadro adquiere en su quehacer diario y en su trabajo práctico con la capacitación de escuelas especializadas, donde profesores competentes contribuyan a su preparación y superación organizada y continua.
- La necesaria vinculación que en el proceso de capacitación debe haber entre la teoría y el trabajo práctico.

José Martí enfatizó, “puesto que a vivir viene el hombre, la educación ha de prepararlo para la vida. En la escuela se ha de aprender el manejo de las fuerzas con que en la vida se ha de luchar”. (Valdés, Galárraga, R., 2002:146)

El autor considera que es ahí donde radican los antecedentes de la Pedagogía en la educación tanto de dirigentes, como de los trabajadores, donde la capacitación juega un papel determinante para alcanzar los objetivos que la misma plantea.

La capacitación a los cuadros tiene sus raíces a partir de diciembre de 1960, cuando en justo homenaje al cuarto aniversario del arribo del Granma a Cuba para iniciar la dura guerra de liberación contra la tiranía de Batista, se crea el movimiento de Escuelas de Instrucción Revolucionaria (EIR), estas en su desarrollo dieron origen al sistema de escuelas del partido, integrado por la Escuela Nacional Níco López y catorce Escuelas Provinciales.

Las Escuelas de Instrucción Revolucionaria se fundan para crear la conciencia socialista sin la cual no se puede construir el socialismo y para lograrlo tuvieron que vencer grandes obstáculos iniciales como fueron la falta de profesores, el practicismo, las constantes movilizaciones y las repetidas agresiones del enemigo interno y externo.

En la primera fase seleccionaron a los cuadros dirigentes y militantes destacados del M-26-7, del Partido Socialista Popular y del Directorio Revolucionario 13 de Marzo. Estos pasaron los cursos de sus escuelas provinciales y de la escuela nacional, como paso inicial al conocimiento de carácter ideológico. Pronto se vio la necesidad de crear una red de escuelas básicas de instrucción revolucionaria a las cuales asistirían los obreros, campesinos y otras capas trabajadoras más humildes mediante selección de masas por parte de sus compañeros.

En la XIV Reunión Nacional de las Escuelas de Instrucción Revolucionaria celebrada a fines de noviembre de 1966, se trazan nuevas directivas para 1967 como:

- Desarrollar el pensamiento Marxista – Leninista.
- Consolidar y ampliar los equipos de investigación.
- Terminar la elaboración de textos fundamentales de Economía Política y varias monografías.
- Elevar el nivel teórico de los cuadros.
- Estudiar y conocer los clásicos del Marxismo – Leninismo.
- Realizar la revolución técnica, profundizar el espíritu crítico.

En 1975, se celebra el Primer Congreso del PCC, en su Informe Central se expresa: La fundamental tarea de elevar el nivel político, ideológico y cultural de los cuadros y militantes del Partido ha adquirido en los últimos tiempos un carácter regular, uniforme y sistemático, aún cuando persisten dificultades que deben ser resueltas en el último período de trabajo. (Castro, Ruz, F, 1975:210)

No obstante este impulso uno de los problemas actuales más importantes en la capacitación de los cuadros, dirigentes, especialistas y reservas de las empresas consiste en determinar con precisión y rigor, la necesidad del

proceso de enseñanza- aprendizaje de los conocimientos y técnicas de la Ciencia Económica, el desarrollo de habilidades de dirección, dada su influencia en la eficiencia y eficacia de los objetivos empresariales y en el aumento del desempeño organizacional.

Para lograr esto se hace imprescindible tener una conciencia plena de nuestra economía socialista, pues ello implica saber de dónde sale lo que se gasta, cuánto cuesta y con qué objetivo se hace. Significa además, tener conciencia de productores y exportadores, manifestada diariamente con la actitud ante el trabajo.

De ahí que una buena capacitación dirigida a cuadros, dirigentes, especialistas, reservas sea capaz de crear en ellos actitudes conscientes ante la producción, generalicen los conocimientos, formen a un hombre con una elevada cultura, y de esta forma se logre que estén orientados e informados de la política económica del partido haciendo posible su efectiva participación en la dirección empresarial.

Como resultado del análisis valorativo aquí expresado, así como del estudio realizado, se arriba a las siguientes consideraciones:

1. La priorización de la superación y capacitación de los dirigentes, fue un hecho que respondió a la situación histórico – concreta creada a partir del triunfo de la revolución.
2. Los cambios que ocurrieron tanto en su concepción como en su ejecución, respondieron al desarrollo alcanzado, al planteamiento de objetivos cualitativamente superiores y a las condiciones políticas y económicas del país.
3. Los contenidos objeto de aprendizaje, han respondido a las necesidades que ha impuesto el desarrollo socio económico del país.
4. La promulgación de los Documentos Rectores de la Política de Cuadros, reafirmó y precisó lineamientos rectores de carácter político, teórico y metodológico para el proceso de capacitación, y significó además, el inicio de una etapa cualitativamente superior en dicho proceso.
5. Si se tiene en cuenta que dentro de las principales responsabilidades del dirigente está la formación de su reserva, entonces: siempre que en una

organización no aparezcan hombres capaces, la culpa será de los jefes que no los desarrollaron. La capacitación no puede ser exitosa si todos no están implicados, en particular los jefes en los cuales recae esta responsabilidad.

6. En las condiciones concretas del país, no puede nunca perderse de vista que la capacitación de los dirigentes, tiene un sólido contenido ideológico, en tanto es el dirigente, el representante del Estado y del Partido. Por ello, la capacitación ha de enfocarse desde lo vivencial y tener un fuerte componente emocional, como requerimiento para la implicación personal y el cambio en el sentido del desarrollo integral del dirigente.

7. Ha de tenerse en cuenta, que lo aprendido – conocimientos –, y lo desarrollado – habilidades, capacidades, valores –, se enfoquen hacia la solución de los problemas que enfrenta el dirigente en su desempeño, y a potenciar el desarrollo de las personas que dirige y de su organización a través de su accionar práctico y de la actividad científica.

8. La capacitación ha de proveer al dirigente de herramientas básicas para un mejoramiento sistemático de su labor, y para la autosuperación como forma continua de su perfeccionamiento profesional y humano.

9. La atención diferenciada a las características del adulto requiere, como bien señala Valiente, P. (2001), entender la adultez "... desde una visión dinámica del desarrollo de la personalidad..." (26). La consideración de esta regularidad, evidencia la necesidad de profundizar en el estudio de las características psicológicas del adulto, como uno de los requerimientos para la dirección de este proceso.

I.2 Fundamentos de la capacitación.

Sobre el término "capacitación" pueden encontrarse numerosas definiciones. El Diccionario Enciclopédico Grijalbo (1998) significa que consiste en: "hacer apto, en habilitar para hacer algo" . Esta posición asume un carácter más general y rompe con la acepción más estrecha que tradicionalmente le confería, al asociarla sólo al desarrollo de habilidades específicas para la ejecución de determinada actividad, casi siempre de carácter práctico.

En la década del 70 del pasado siglo se inicia la ampliación del término, tendencia que continúa en los años 80 donde se asocia cada vez más al

perfeccionamiento y mejoramiento, vinculado a la calidad en el desempeño. Se destacan aquí los aportados por Rodríguez, F. y col. (1990) que la conciben como proceso sistémico, y como actividad permanente, sistemática y planificada. También plantean que es en primer lugar, un proceso de comunicación. Ortega, H. (1995) la considera como estrategia de desarrollo y la calidad con que se ejecuta, se refleja en la calidad de la educación. Por su parte Caino, M.A, (1996) la concibe como perfeccionamiento, desde una perspectiva de formación continua y permanente. Rosales, R.(2000) la enfoca como herramienta que aplicada en un proceso sistémico permite llegar a resultados superiores.

Martínez Portocarrero, referenciado por Piñón, J. (2001) hace un exhaustivo análisis sobre las implicaciones que trae la etimología del término, señalando "... que puede tener sentido de contención, – al ser llenada una carencia –; valorativo – al reconocer el sujeto esas carencias, – y de potencialidad – al transformarse la persona a partir de la cualificación.

Es desde esta posición que se ha definido como: "... proceso de enseñanza – aprendizaje, a través del cual el personal en servicio... mantiene actualizada su formación, se especializa en algunas áreas de la educación, o se prepara para generar o implementar innovaciones..." .

A lo largo de la década de los 90 se consolida la idea de que la capacitación debe verse como un proceso de educación permanente, a lo largo de toda la vida. En este sentido se ubica la definición de Añorga y Col. (1995) cuando plantea que es: "Proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistémico y planificado, que se basa en necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral, permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección."

Elementos comunes con esta definición, tiene la que propone la OEI (1999) cuando expresa que la capacitación está dirigida a "... elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de las funciones laborales relacionadas con el proceso de producción de determinados bienes o servicios,

para la gestión de ese mismo proceso, y para las tareas que implican su propio bienestar y desarrollo.”

Del análisis de estas definiciones el autor llegó a las siguientes consideraciones:

En primer lugar, que no existen diferencias esenciales entre ellas, salvo las acotaciones que precisan su nivel de generalidad, es decir, la que se dirige al desarrollo de la competencia laboral en el puesto de trabajo cualquiera que este sea, o la que tiene este mismo propósito, pero dirigido a la labor del docente o del dirigente.

En segundo lugar que existen una serie de elementos comunes en ellas, estos son:

- El enfoque dialéctico con que se asume.
- Concebirla como un proceso.
- Carácter de continuidad, de permanencia a lo largo de la vida.
- Su enfoque sistémico.
- Carácter planificado a partir de las necesidades detectadas.
- Enfocada al perfeccionamiento.
- Dirigida al mejoramiento del desempeño.
- Promotor del cambio.
- Inversión para el desarrollo profesional e institucional.

Aún cuando se asumen estos presupuestos, que determinan la concepción de la capacitación como proceso, se requiere precisar que éste, por su esencia, es una actividad pedagógica, que tiene como propósito el perfeccionamiento profesional y humano del dirigente para un desempeño profesional socialmente deseado.

La asunción de esta definición requiere detenerse en la categoría actividad. En su comprensión más general, la actividad se expresa en la relación sujeto – objeto y sujeto – sujeto, y abarca todas las acciones y procesos de la vida social, tanto material como espiritual. La forma de existencia del hombre es la

actividad. Desde este punto de vista, la actividad es la esencia de la existencia humana, en tanto es ella, la forma en que ésta se manifiesta: cualquiera que sea la forma en que se manifiesta la acción o el pensamiento del hombre, es actividad en su concepción filosófica.

Esta concepción de la capacitación a precisar su finalidad última, las leyes que explican su movimiento, y las categorías que, en su calidad de conceptos fundamentales, reflejan las relaciones que en dicho proceso se establecen.

En la definición del concepto capacitación se precisa que su propósito es el perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes, y ello ha de verse en una doble dimensión. Una de ellas, es su perfeccionamiento como ser humano, como personalidad adulta susceptible de desarrollo, tanto en sus conocimientos, habilidades y capacidades, como en sus valores, motivaciones, intereses, autovaloración y autodeterminación entre otras formaciones psicológicas.

La otra dimensión se enfoca al perfeccionamiento de su desempeño profesional. La determinación de qué entender por desempeño profesional, fue precedida por el estudio de diversos documentos oficiales del Estado, el Gobierno Cubano y el MINED, así como el análisis comparativo de las posiciones teóricas de distintos investigadores: Codina, A. (1998), Sánchez, P. (1998), Roca, A. (2001), Valiente, P.(2001), González, V. (2002), Ugalde, L.(2003) y Santiesteban, M.L.(2003) entre otros.

Sobre esta base se entiende por desempeño profesional: “la actuación concreta y personalizada del dirigente, en la realización de las funciones, tareas y obligaciones inherentes a su cargo, a partir del despliegue de los conocimientos, habilidades, capacidades, cualidades y valores que posee, y que se expresa en determinados resultados.”, un desempeño profesional responsable y eficiente.

Dado que el desarrollo profesional no puede darse al margen del desarrollo como ser humano, es necesario concebir el tratamiento de ambas dimensiones como una unidad dialéctica, ya que es precisamente así como se manifiesta en su desarrollo como personalidad.

Por otra parte, para que la capacitación de los dirigentes pueda alcanzar su fin último, se requiere tener en cuenta las direcciones del desarrollo de este subsistema, en correspondencia con los objetivos socioeconómicos, político e ideológicos del país. Requiere además, atender esos mismos objetivos, pero en el nivel particular del contexto de la entidades laborales, y por último, requiere conocer las condiciones objetivas y subjetivas que existen en estas para que pueda alcanzar su función social.

En tanto que la capacitación de los dirigentes contribuye a perfeccionar la preparación de los hombres para la vida, y a la vez, para que éstos puedan perfeccionar el proceso de formación de otros hombres (subordinados), en consonancia con el problema social planteado, en la misma se han de establecer vínculos permanentes y estrechos con la realidad social.

Los objetivos de todo programa de capacitación, se subordinan al propósito que se declara en la definición de este concepto, y este a su vez, a la finalidad última de la capacitación. Al representar el objetivo la aspiración de la sociedad, es esencia y a la vez, el componente de mayor nivel de generalidad y jerarquía de los que interactúan desde distintos niveles de subordinación en el proceso de capacitación. La atención consecuente de esta relación, es condición esencial para que el resultado del proceso se corresponda con el problema como expresión de la necesidad social.

Es así, que la consecución de los objetivos requiere concebir el contenido en sus tres dimensiones: conocimientos que reflejan el objeto de estudio; habilidades que recogen el modo en que se relaciona el hombre con dicho objeto; y valores, que expresan la significación que el hombre le asigna a dichos objetos.

Estas tres dimensiones del contenido se interrelacionan dialécticamente, y representan justamente lo que debe ser aprendido y desarrollado, en tanto constituyen la concreción del objetivo.

La capacitación como actividad, es un sistema que posee contenidos (componentes) y funciones. Estos componentes son procesales e intencionales, estos últimos dan dirección, orientación y finalidad a la actividad, en tanto contienen los motivos y objetivos. El componente procesal,

subordinado al segundo, debe darle manifestación y expresión al proceso de existencia de cada actividad, en sus acciones y operaciones.

Si un motivo es lo que incita la actuación del hombre para satisfacer una necesidad, entonces, toda actividad responde a un motivo que le da orientación, sentido e intención a la misma.

A su vez, toda acción persigue un fin conscientemente planteado que se constituye en su objetivo, y la misma relación que existe entre motivo y actividad, existe entre acción y objetivo. Por su parte, las operaciones que conforman la acción, dependen de las condiciones externas concretas, de los medios e instrumentos de que disponga el sujeto.

Si se tiene en cuenta que la actividad del hombre es plurimotivada, que en realidad existe todo un complejo de motivos conscientes e inconscientes, que se estructuran como sistema alrededor de los motivos significativos e impulsan la actividad del hombre, entonces, al concebir la capacitación es necesario que:

- Ser consciente, de que los motivos que orientan a los sujetos involucrados hacia la participación activa en su aprendizaje, hacia la dirección, no son simples ni estáticos, sino que forman un complejo motivacional susceptible de variar, ya sea porque la significación que le da el sujeto se desplaza hacia otros, ya sea porque se incorporan otros nuevos que adquieren importancia y modifican la estructura y dinámica del sistema motivacional. Es sobre la base de este conocimiento, que se puede ejercer influencia hacia el desarrollo de motivos cognitivos y hacia el perfeccionamiento de su desempeño.
- Otro aspecto importante a tener en cuenta, es la relación existente entre los objetivos de las acciones y ese sistema de motivos que dinamizan la actividad. En la medida que el objetivo conscientemente planteado de una acción, dentro de la serie de acciones que conforman la actividad, está más o menos relacionado con los motivos fundamentales del sujeto para realizar su actividad, dicha acción tendrá mayor o menor sentido personal para el sujeto.

Esto tiene significativa importancia en la concepción y ejecución de la capacitación, ya que en ocasiones, las acciones no hacen evidente la relación

objetivo – motivo, entonces, éstas carecen de sentido y se realizan de manera formal, sin que se logre la implicación personal en su ejecución.

I.3 La capacitación de los dirigentes en los documentos rectores de la política de cuadro del Estado Cubano.

La Resolución 29 del Ministerio de trabajo y Seguridad Social define la capacitación para nuestras entidades como el “conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Igualmente define las siguientes categorías validas para la preparación de cuadros, especialistas, dirigentes y reservas:

Desarrollo: proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

Acción de Capacitación: expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizado.

Modo de Formación: define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

Necesidades de capacitación: Diferencia que existe entre las competencias que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo y el desempeño de la persona, carencia que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Determinación de Necesidades de capacitación: Es el reflejo objetivo de la manera como realmente se trabaja y lo que falta para hacerlo de manera apropiada, es donde se materializa la falta de conocimientos, habilidades y valores del trabajador relacionada con su puesto actual o futuro.

El Decreto ley 196 al definir los cuadros los clasifica de las forma siguiente:

a) Dirigentes superiores del Estado y del Gobierno: Son los que en la función pública ocupan los cargos de dirección del más alto rango, definidos como tales en la Constitución de la República, en las leyes y en las disposiciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros sobre la organización, atribuciones y funciones de los organismos de la Administración Central del Estado y demás órganos subordinados al Consejo de Estado y al Consejo de Ministros.

Son los electos por la Asamblea Nacional del Poder Popular para ocupar cargos profesionales dentro del aparato del Estado y del Gobierno, y los designados por este órgano y por los consejos de Estado y de Ministros para ocupar similares responsabilidades. Los dirigentes superiores tienen la representación del Estado y del Gobierno según el caso, y autoridad propia y amplias facultades de decisión y mando en el ejercicio de las atribuciones y funciones asignadas al organismo u órgano que corresponda.

b) Dirigentes intermedios del Estado y Gobierno: Son los que en la función pública ocupan cargos de dirección en unidades organizativas de los órganos y organismos estatales de nivel nacional o local, cuya función es la instrumentación y ejecución, en lo que les compete, de la política aprobada. Son los designados por los jefes de los órganos estatales y de los organismos de la Administración Central del Estado y los electos o designados, por las asambleas provinciales y municipales del Poder Popular,

c) Directivos: Son los que en las empresas y uniones de empresas de la producción y los servicios u otras organizaciones económicas estatales, con personalidad jurídica propia; en las unidades presupuestadas, y en las entidades empleadoras de las inversiones extranjeras, ocupan los cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas, y la utilización de los recursos materiales y humanos de la entidad o institución que

dirigen. Tienen autoridad y ostentan la representación de la entidad o institución de que se trate.

Son los designados como jefes o integrantes de los órganos colectivos de dirección de las organizaciones empresariales estatales y unidades presupuestadas, por los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, de las entidades nacionales, por las asambleas provinciales y municipales del Poder Popular o por quienes en éstos deleguen.

En el proceso de perfeccionamiento del trabajo con los cuadros se constituye la Comisión Nacional de Cuadros, se aprueba la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno, se promulga el Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano en 1996 y el Decreto Ley 196 de 1999, sobre la aplicación y el control de la Política de Cuadros. Estos documentos y las acciones que de ellos se derivan, aportan elementos de carácter normativo, técnico y metodológico que han de ser tenidos en cuenta, en toda propuesta que tienda a perfeccionar el trabajo de capacitación de los cuadros.

En el citado Decreto Ley en el artículo 10 se plantea que “para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen, de modo particular e interrelacionadas, las principales acciones que integran el sistema y que son las siguientes:

- Selección y movimiento de cuadros.
- Selección y formación de la reserva.
- Evaluación.
- Preparación y superación.
- Atención y estimulación.
- Información.

El Decreto Ley 197 en su artículo 2 señala que se consideran:

a) Dirigentes: los designados para desempeñar cargos de dirección en la función pública que cumplen los órganos estatales de niveles superior e intermedios, los organismos de la Administración Central del Estado, entidades

nacionales y en las uniones, empresas, entidades empleadoras, otras organizaciones económicas estatales y unidades presupuestadas, con independencia de la denominación que en cada lugar se utilice;

b) Funcionarios: los designados para desempeñar cargos de carácter profesional de complejidad y responsabilidad en la función pública o en las entidades de producción, servicios, administración y otras, teniendo atribuciones específicas y alguna esfera de decisión limitada. Pueden organizar, distribuir y controlar la labor de un pequeño grupo de trabajadores. Ocupan cargos como los de asesores, auditores, inspectores, supervisores, especialistas principales y otros análogos, así aprobados en la legislación específica;

Cuadros: son considerados los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los cuadros, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y Gobierno.

En el artículo 32 del citado decreto Ley se plantea que “la labor de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles y el artículo 33 señala que “la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se elabora con una proyección a mediano y largo plazo, respondiendo al diagnóstico de necesidades de sus cuadros, con la visión y objetivos trazados por cada órgano, organismo y entidad nacional, acorde con los lineamientos de la estrategia nacional.

En julio del 2010 el Consejo de Estado toma el para perfeccionar todo el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, como resultado de este se modificó la definición de cuadro y funcionario, categorización, nomenclatura y reserva de cuadros, en tal sentido se define al cuadro como:

“El trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante

exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político-ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y en el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el Sistema Empresarial”.

Se establecen, desde el punto de vista organizativo, tres categorías bien diferenciadas:

Directivos superiores: Dirigen, aprueban y controlan las políticas; ocupan los cargos de dirección del más alto rango en los órganos superiores.

Directivos: Elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas; ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio.

Ejecutivos: Categoría más amplia; participan en la elaboración, dirigen, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde, ocupan cargos de dirección u otros.

Funcionario: Aquellos trabajadores de la categoría ocupacional de técnico que realizan labores de complejidad y responsabilidad en la función pública y en las entidades de producción, servicios y administrativas, poseen cualidades políticas-ideológicas y morales, y un nivel de preparación adecuado.

Por la naturaleza de sus funciones, una parte de ellos, se encuentran próximos a las categorías de cuadros y constituyen la principal cantera para la selección de la reserva de los cuadros ejecutivos.

En este acuerdo se definen los objetivos y principios para crear, preparar y emplear la reserva de cuadros, considerando como política que los segundos como norma, deben constituir la primera reserva y que estos se seleccionan y designan siguiendo los mismos principios de los titulares, puntualizándose además la responsabilidad de los jefes con su atención.

Con respecto a la Estrategia Nacional de Preparación y superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno se establece que:

- La superación de los cuadros y reservas sea integral (política, administrativa y para la defensa).
- Se realiza, como norma, previa a la promoción y dirigida a las exigencias del cargo.
- La base principal de la estrategia es la superación profesional, por la que transitan la mayoría de los cuadros.
- La Formación Académica de Postgrado, (Maestría y Doctorado) está dirigida fundamentalmente a los cuadros docentes y científicos.
- Las especialidades, además, para aquellos cuadros administrativos y empresariales que lo requieran, en el desempeño de su cargo o en el que se preparan.
- Se aprobó actualizar a los cuadros principales del Estado y del Gobierno en temas vitales para enfrentar con mayor eficiencia las nuevas medidas que se aplican por el Gobierno, incluyendo las relacionadas con la Tarea “Perfeccionamiento”, a través de un programa de preparación emergente y de corta duración.

El General de Ejército Raúl Castro Ruz (2007) refiriéndose al tema señalaba que estamos en el deber de cuestionarnos cuanta cosa hacemos en busca de realizarla cada vez mejor, de transformar concepciones y métodos que fueron los apropiados en su momento, pero han sido ya superados por la propia vida. Siempre debemos tener presente, no para repetirlo de memoria como un dogma sino para aplicarlo diaria y creadoramente en nuestro trabajo.

Capítulo II. Estrategia de capacitación dirigida a cuadros, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán.

Consideraciones preliminares

Con el fin de dar respuesta a la segunda pregunta científica, se aplicó el estudio diagnóstico a la muestra seleccionada con la finalidad de constatar con objetividad la problemática planteada y de esta forma, diseñar la propuesta que es el objetivo esencial.

II.1 Caracterización general de la UEB Servicios Técnicos Personales y del Hogar del municipio de Cabaiguán.

La Empresa de Servicios Técnicos y Personales del Hogar Cabaiguán fue aprobada el 8/4/1994 por la Resolución No 8/94 del Ministerio de Economía y Planificación y ratificada mediante Resolución 363 de 13 de mayo del 2002.

Mediante la Resolución #22 de fecha 24 de enero de 2011 dictada por el ministro de Economía y Planificación se autorizó la extinción de nueve Organizaciones Económicas Estatales integrada a la Empresa Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios Sancti Spíritus y en la Tercera Sesión Extraordinaria del X Periodo de Mandato de la Asamblea Provincial del Poder Popular celebrada el día 14 de abril de 2010 fue constituida la Empresa Provincial de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Sancti Spíritus

La Empresa Provincial de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Sancti Spíritus tiene como objeto social:

1. Prestar servicios personales y técnicos del hogar a la población en pesos cubanos y en los establecimientos autorizados por el Ministerio de Comercio Interior en pesos convertibles.
2. Ofrecer servicios de capacitación en la actividad de belleza en pesos cubanos.
3. Brindar servicios de carpintería, soldadura, tapicería, reparación de colchones, tornería, herrería, lavandería y tintorería, engrase, chapistería y

pintura de efectos electrodomésticos a entidades estatales del sector del comercio en pesos cubanos.

4. Brindar servicios en Palacios de Matrimonio de alquileres de trajes y locales, música, maquillaje, peluquería y gastronomía buffet, en pesos cubanos.

5. Brindar servicios de fotografías en pesos cubanos y pesos convertibles.

6. Comercializar de forma minorista ropa reciclada en pesos cubanos, según nomenclaturas aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

7. Brindar servicio de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

8. Brindar servicios de alquiler de almacenes, eventualmente disponibles en pesos cubanos.

9. Brindar servicios de parqueo en pesos cubanos.

10. Brindar servicios de transportes de cargas, cumpliendo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Transporte, en pesos cubanos.

11. Brindar servicios de transportación de las cargas que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.

La misión de la UEB está dirigida a la prestación de los servicios técnicos y personales a la población en moneda nacional y moneda libremente convertible y visión esta dada en la prestación de servicios con calidad y eficiencia.

Al analizar su matriz DAFO encontramos:

Debilidades:

- Alto nivel de inventario ocioso y de lento movimiento.
- Bajo nivel de la capacitación de cuadros y dirigentes.
- Poca estabilidad de la fuerza de trabajo.
- No existe una buena estabilidad en la asignación de recursos para la prestación de servicio.

Fortalezas:

- Cumplimiento de los planes en físico y en valor.

- Eficiencia económica.
- Inmuebles en buen estado.

Amenazas:

- Falta de personal calificado para el cuidado de las unidades.
- No contar con los modelos oficiales para un mayor control.
- Poco parque disponible para garantizar la prestación de servicio.
- Los proveedores no cumplan con los contratos establecidos para la entrega de la materia prima necesaria.

Oportunidades:

- Facilidades para la incorporación a cursos y otras acciones con el fin de la superación durante el desempeño laboral.
- Brindar estimulación correspondiente que proceda por concepto de innovaciones.

La UBE asume el objeto social, la misión y visión de la Empresa Provincial.

La UEB cuenta con una plantilla aprobada de 116 trabajadores, la cual está cubierta al 100%, de ellos 54 hombres y 62 mujeres, para un 47% y 53% respectivamente. El promedio por edades es:

Hasta 30 años: 1

De 31 a 40 años: 20.

De 41 a 50 años: 80.

De 51 a 60 años: 14.

Más de 60 años: 1.

Por categoría ocupacional la unidad se estructura de la forma siguiente: 15 dirigentes, 18 técnicos, 47 obreros, 4 administrativos, y 32 trabajadores de servicio

El análisis anterior refleja que el 68% del total de los trabajadores está representado por los trabajadores vinculados directamente a la prestación de servicios a la población.

Los miembros de la entidad tienen los derechos siguientes:

1. Se estimula a los mejores trabajadores.
2. Que se les confeccione el expediente laboral.
3. Disfrutar de 30 días de vacaciones de forma anual.
4. El disfrute por los trabajadores de los períodos de licencia de maternidad retribuida.
5. Otras licencias.

Tendrán además los siguientes deberes:

1. Velar y exigir por el cuidado de la masa y el buen estado técnico de las instalaciones.
2. Respetar y cumplir las orientaciones de los dirigentes.
3. No permitir la entrada de personal ajeno a las instalaciones de la entidad.
4. Cumplir el horario de trabajo con disciplina y aprovechamiento.

Durante el año 2011 la UEB fue objeto de varias inspecciones, entre las que se destaca una Verificación Fiscal sin detectar descontrol económico, y al cierre del 1er trimestre del 2012 fue auditada obteniendo la calificación aceptable.

II.2 Resultados del diagnóstico realizado.

Población, muestra y metodología

La investigación se desarrolló en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán con una población de 116 trabajadores, incluyendo 15 dirigentes y 27 reservas

Para la realización del diagnóstico se tomó como muestra a los 15 dirigentes y las 27 reservas.

Esta UBE en la actualidad está sometida a un proceso de reordenamiento como parte de la política económica impulsada en el VI Congreso del PCC.

Métodos:

a) Del Nivel Teórico se utilizaron aquellos que definen el enfoque general de la investigación que se realiza como los siguientes.

- Análisis síntesis, que nos permite analizar la información de que disponemos y sintetizar los resultados de la misma para su generalización.
- Inducción-deducción: como método que nos permitió inducir a los participantes en la investigación.
- Análisis histórico lógico: que nos permitió estudiar el fenómeno en su devenir y contexto histórico, sus regularidades y funcionamiento, así como para el análisis cronológico de todas las temáticas que sirven de referencia investigativa al presente trabajo.

b) Los métodos del Nivel empírico nos permitieron descubrir y analizar como transcurre la labor de dirección y especialmente de capacitación de los dirigentes y reservas de la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán.

Se utilizaron como métodos del nivel empírico:

- a) La encuesta
- b) La entrevista
- c) La observación.
- d) La revisión de documentos.

Resultados de la encuesta aplicada a los cuadros y reservas. Anexo N. 2.

La encuesta aplicada a los dirigentes y reservas de la UBE, estuvo dirigida a comprobar el nivel de conocimientos sobre los componentes de dirección, económico, jurídico, ético y político ideológico.

Al preguntar sobre el componente económico, el 50% reconoce que el balance de comprobación de saldos se emite diariamente, solo el 21% reconoce que el balance de comprobación de saldos refleja el estado de los activos, pasivos, procesos, gastos e ingresos, el 76% de los encuestados no reconoce la ficha de costo como el total de gastos acumulados durante el proceso productivo, el 81% señala que el saldo de la cuenta en proceso refleja el gasto acumulado de las producciones y de la prestación de servicio y solo el 12% plantea conocer el flujo de caja. **Anexo N. 3.**

Los encuestados en el componente de dirección manifiestan un conjunto de insuficiencias en temáticas como dirección estratégica, trabajo en equipo, comunicación, administración del tiempo, liderazgo, manejo de conflictos, y diagnóstico de problemas. **Anexo N. 4**

Sobre el componente de dirección los encuestados manifiestan limitaciones en las temáticas como el conocimiento de la Constitución de la República de Cuba, las medidas disciplinarias establecidas para cuadros y dirigente en las modificaciones del Decreto Ley 196 y 197, el papel del Consejo de Estado como órgano de la Asamblea Nacional del Poder Popular que la representa entre uno y otro periodo de sesiones, las violaciones de la disciplina de los dirigentes y funcionarios, las normas jurídicas que rigen la política de cuadro del Estado cubano. **Anexo N. 5**

Al preguntar sobre los valores compartidos como parte de la cultura moral los encuestados señalan lealtad a los principios revolucionarios el 83%, la consagración al trabajo el 90%, modestia el 50%, la honradez el 78% y la honestidad el 80%.

Sobre los valores necesarios a desarrollar en la empresa señalan la disciplina el 75%, la cultura de calidad el 68%, la integralidad el 50%, la armonía el 25%, y la sistematicidad el 57%.

Se preguntó además que la doble moral es aparentar lo que no se siente y actúa y responden de forma afirmativa el 80%, de forma negativa el 15% y dicen que a veces el 5%.

Resultados de la entrevista aplicada a dirigentes

La Entrevista se aplicó al subdirector de servicio, la especialista de contabilidad y de recursos humanos, donde se incluyó temas relacionados la estrategia de capacitación a dirigentes y reservas en la UBE, las actividades de preparación se realizan con los dirigentes y reservas, sobre las mayores dificultades que presentan los dirigentes y reservas en la UBE en el desarrollo de la labor de dirección, las principales necesidades de capacitación de los dirigentes y reservas y la inserción las reservas en el desarrollo del proceso de dirección.

Anexo N. 6

Al preguntar como estaba concebida la estrategia de capacitación a dirigentes y reservas en la UBE señalan que no existe un estrategia como tal, que se den actividades aisladas a partir de orientaciones emitidas por los organismos de dirección o la empresa provincial, que en estos se han incluido algunos temas sobre control interno, instrucciones sobre el trabajo o por la introducción de un nuevo servicio como fue con la introducción de los efectos eléctricos.

A la pregunta ¿Qué actividades preparación se realizan con los dirigentes y reservas? Señalan que a los dirigentes y reservas se les ha capacitado por el departamento de cuadro del gobierno, sin tener en cuenta un diagnóstico individual de las necesidades.

Al referirse a las principales dificultades que se presentan que presentan los dirigentes y reservas en la UBE en el desarrollo de la labor de dirección señala que priorizan las tareas diarias que son parte de sus competencias laborales, faltando motivación para la participación en las actividades de capacitación, no ven esta como una necesidad para resolver las limitaciones en el conocimiento económico, de dirección, jurídico, esto trae como consecuencia que se presenten problemas con la comunicación, la preparación de una reunión, la organización del tiempo y el plan de trabajo, igualmente con el conocimiento de las categorías económicas.

Al señalar las principales las principales necesidades de capacitación de los dirigentes y reservas en la UBE, explican que están relacionadas con el conocimiento económico, y dentro de este el problema de las categorías del balance económico y su interpretación, sobre las normas jurídicas que rigen la actividad, sobre dirección.

Sobre la inserción de las reservas en el desarrollo del proceso de dirección, señalan que están concebidas, seleccionadas, que son compañeros con posibilidades pero que les falta preparación, motivación, que no siempre se tienen en cuenta por cada dirigente, que rotan por el cargo pero que esta en muchos casos no es planificado sino espontáneo ante determinada necesidad.

Consideraciones generales sobre los resultados de la observación. Anexo N. 7.

1. El nivel de motivación de los participantes es bajo, dado su pobre participación, con intervenciones sencillas, denotándose falta de profundidad en la temática y con ello débil nivel informativo desde el punto de vista político.
2. Las vías y métodos para guiar el desarrollo esta actividad son limitadas, se reducen a la brindar información o participar por el mero hecho de estar presentes.
3. Se pudo constatar que en muchos casos los participantes desconocen la temática a tratar por lo que su implicación es insuficiente, lo que denota falta de orientación previa para lograr una buena preparación, lo que conduce a la perdida de interés por participar.
4. En la mayoría de los casos sólo participa (comunica, informa) el que dirige la actividad, los demás escuchan y en algunas ocasiones responden alguna pregunta.
5. La comunicación es insuficiente, presentándose deficiencias comunicativas como: incoherencia, pobreza del lenguaje. Esto provoca niveles de insatisfacción en los participantes.

Resultados de la revisión de documentos. Anexo 8

La revisión de documentos se utilizó para analizar las actividades que se planifican de capacitación, el lugar que se asigna a los dirigentes y reservas dentro del plan de capacitación de la UBE y su cumplimiento.

Al revisar el plan de capacitación se observan actividades que incluye el componente económico y jurídico, no así de dirección y éticos, además no existe un diagnóstico un diagnóstico de las necesidades de capacitación, por otro lado se asignan los participantes de forma general, sin especificar en que actividades participarán los dirigentes y reservas.

En las actas del Consejo de Dirección se pudo constatar que se chequea el cumplimiento del plan de capacitación, sin hacer un análisis del impacto de las mismas especialmente las dirigidas a dirigentes y reservas.

II.3. Fundamentación teórica de la estrategia de capacitación.

El término “Estrategia” proviene del vocablo griego “estratego” que significa general, sus orígenes se revelan en el campo militar, transfiriéndose con gran acierto a la esfera económica y ha encontrado propiedad en las demás esferas de la sociedad en la que la educacional no ha escapado de su alcance.

El término estrategia comenzó a invadir el ámbito de las Ciencias Pedagógicas aproximadamente en la década de los años 60 del siglo XX y coincidiendo con el comienzo del desarrollo de investigaciones dirigidas a describir indicadores relacionados con la calidad de la educación. En el campo educativo la estrategia se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado deseado. (Santamaría, D. 2006: 57).

Se comparte que la estrategia permite definir qué hacer, para transformar la acción existente, e implica un proceso de planificación que culmina en un plan general con misiones organizativas, metas, objetivos básicos a desarrollar en determinado plazo con recursos mínimos y los métodos que aseguren el comportamiento de dichas metas complementadas en su concreción en lo cotidiano, en el diario actuar de cada sujeto. En otras palabras: en la táctica. (Águila, E. 2008: 55)

El autor asume el criterio de que “en el campo educativo la estrategia se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos” (Armas de, 2003:9).

En el desarrollo de esta obra se recurre a la búsqueda de diferentes definiciones realizadas por distintos autores sobre capacitación.

Varias son las definiciones según el diccionario de sinónimos y antónimos referentes a capacitación como: aprendizaje, formación ilustración, instrucción, habilitación, preparación, entrenamiento y adiestramiento

En el Diccionario ARISTOS, según la Real Academia Española, (p. 122) se plantea que capacitación es: la acción y efecto de capacitar, lo cual significa hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa.

Al decir de los autores (Aquino, J. A., Vola, R. E. y Arecco, M. J., 1997: 32).en la época actual la capacitación adquiere una vital importancia en cualquier esfera de la vida. Pero es esencial si se trata de la educación del hombre. Son variados los criterios emitidos por los diferentes autores acerca de la capacitación dentro de ellos: “Actitudes del personal en conductas

produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo”.

Según lo expresado por (Hill, M. E., Estrada S. y Bosch Z., 2003) la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Para Chiavenato, A., (1998: 9): 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.

Martha M. López, et al. (2003: 1) plantea: “La capacitación constituye una actividad permanente, sistemática y planificada que se basa en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupo o personas y está orientada a hacer un cambio favorable a lo que respecta a conocimiento, desarrollo integral y mejor efectividad en el desempeño de su labor”.

Para el autor la capacitación debe entenderse como el proceso de actividad de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado, basado en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y valores, posibilitando su desarrollo integral. Permite elevar la efectividad del trabajo y tiene como componentes fundamentales la preparación y la superación.

El análisis de las definiciones anteriores posibilita determinar las ideas o elementos comunes presentes en ellos y que constituyen la esencia para la definición de estrategia de capacitación la cual puede definirse como un sistema de acciones integradas, planificadas y sistemáticas que posibilitan la transformación de los sujetos y el alcance de los niveles de desarrollo esperados, es decir orientadas a hacer un cambio favorable a lo que respecta a conocimiento, desarrollo integral y mejor efectividad en el desempeño de su labor.

La estrategia posee rasgos generales:

- Concepción con enfoque sistémico en el que predominan las relaciones de coordinación.
- Una estructuración a partir de fases o etapas, relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control.
- Responde a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un objetivo concreto ubicado en el espacio y en el tiempo que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.
- Posee un carácter dialéctico que se da por la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el objeto por las constantes adecuaciones y readecuaciones que pueden sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos y la metodología instrumentada para alcanzarla.
- La adopción de una tipología específica que viene delimitada a partir de lo que se construye el objeto de la transformación.
- Es irrepetible: son casuísticas y válidas en su totalidad, solo en un momento y contexto específico, por lo que su aplicación es más reducida que el de otros resultados científicos.

Las características esenciales de la estrategia que se propone son:

1. Es de naturaleza coherente, sistemática, flexible e integral lo que asegura la participación de todos los dirigentes y reservas.
2. Potencia y enriquece la actividad creadora de los dirigentes y reservas
3. Permite insistir en los aspectos éticos morales y humanistas referidos al actuar de dirigentes y reservas.
4. Implica acciones precisas en busca de solución a los principales problemas que se le presentan a los dirigentes y reservas en la planificación, organización, ejecución y control del proceso de dirección.
5. Se fundamenta en la concepción dialéctico materialista con enfoque histórico cultural y humanista.

Para elaborar la presente estrategia se parte de las dificultades detectadas en el diagnóstico entre las que se destacan:

1. Pobre cultura económica sobre el contenido y periodicidad del balance de comprobación de saldos se emite diariamente, fichas de costo, producción en proceso, flujo de caja, cuentas por pagar y cobrar, entre otras.

2. Pobre cultura de direcciones manifestada en un conjunto de insuficiencias en temáticas como dirección estratégica, trabajo en equipo, comunicación, administración del tiempo, liderazgo, manejo de conflictos, y diagnóstico de problemas.
3. Limitaciones en cultura jurídica al mostrar insuficiencias en el conocimiento de la Constitución de la República de Cuba, las medidas disciplinarias establecidas para cuadros y dirigente, el papel del Consejo de Estado como órgano de la Asamblea Nacional del Poder Popular que la representa entre uno y otro periodo de sesiones, las violaciones de la disciplina de los dirigentes y funcionarios, y los Decreto Ley 196 y 197.
4. Poco conocimiento de los valores empresariales como parte de la cultura moral.
5. No existencia en la entidad de una estrategia de capacitación dirigida de dirigentes y reservas.
6. No determinación de las necesidades de capacitación de dirigentes y reservas en la entidad.
7. Las actividades de capacitación que se desarrollan la mayoría son orientadas por organismos externos a la entidad.
8. Falta de motivación para la participación en las actividades de capacitación, ya que esta no se concibe como una vía para resolver las limitaciones en el conocimiento económico, de dirección, jurídico,
9. En el plan de capacitación no se incluyen todas los componentes necesarios para el proceso de dirección actual.
10. En el cumplimiento del plan de capacitación no se tiene en cuenta el análisis del impacto de las acciones de capacitación.

Diseño de la estrategia.

Generalidades

Título: estrategia de capacitación dirigida a la preparación para cuadros, dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán.

Palabras Claves

Estrategia

Capacitación.

Cuadros

Reservas

Resumen:

La presente estrategia ha sido elaborada teniendo en cuenta las dificultades reflejadas en el diagnóstico efectuado en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán. En la misma se ofrece un conjunto de tareas planificadas para ejecutar en el marco de las acciones de preparación que se planifican dentro de la entidad, lo cual requiere de la intervención de un grupo de especialistas en cada uno de los temas que se proponen. Estas acciones están dirigidas a la preparación de dirigentes, especialistas y reservas con el fin de perfeccionar la labor de dirección.

Objetivo general

Desarrollar la cultura integral de dirección de los dirigentes, especialistas y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán a través de un sistema de preparación y superación, armónico, flexible, sistémico y coherente.

Objetivos específicos

1. Elevar la cultura económica de dirigentes, especialistas y reservas y los demás factores de dirección en la UBE.
2. Elevar la cultura de dirección dirigentes, especialistas y reservas y los demás factores de dirección en la UBE.
3. Desarrollar la cultura moral de dirigentes, especialistas y reservas y los demás factores de dirección en la UBE.
4. Consolidar la cultura jurídica de dirigentes, especialistas y reservas y los demás factores de dirección en la UBE.
5. Consolidar la cultura político ideológico de dirigentes, especialistas y reservas y los demás factores de dirección en la UBE.

Modelo propuesto para el diseño de la estrategia.

Como modelo asumimos el diseñado por el colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas, el cual es el criterio que es el que más se adapta a nuestras necesidades. **Anexo N. 9.**

Este concibe tres momentos fundamentales para la elaboración de la estrategia: el diagnóstico, la proyección y el control.

En el primer momento se definen las necesidades a través de la aplicación de diferentes instrumentos, se realiza una valoración del resultado de los instrumentos aplicados y el análisis del estado actual de la capacitación a dirigentes, especialistas y reservas de la UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán

En el segundo momento se realiza un análisis del estado deseado, las acciones a desarrollar para lograr el estado deseado, las barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha así como los pasos para vencer esas barreras.

En el tercer momento se proyecta la forma de control de la calidad de la estrategia propuesta.

Proyección de la estrategia

Estado deseado.

Lograr una cultura integral de dirección con:

- Altos valores morales.
- Con conocimientos que le permitan resolver los problemas que se le presenten en la práctica de la prestación de servicios.
- Con calidad y eficiencia.

Para lograr el estado deseado existen barreras, dentro de las cuales encontramos:

1. Insuficiente Cultura Integral de Dirección.
2. Falta de cultura económica que trae aparejado insuficiente control de los recursos humanos, materiales y financieros.
3. Insuficiente motivación, selección, formación, preparación y superación,
4. El proceso de preparación y superación no se diseña con enfoque sistémico.

5. Limitaciones en cultura jurídica al mostrar insuficiencias en el conocimiento de la Constitución de la República de Cuba, las medidas disciplinarias establecidas para cuadros y dirigente, el papel del Consejo de Estado como órgano de la Asamblea Nacional del Poder Popular que la representa entre uno y otro periodo de sesiones, las violaciones de la disciplina de los dirigentes y funcionarios, y los Decreto Ley 196 y 197.
6. Poco conocimiento de los valores empresariales como parte de la cultura moral.
7. No existencia en la entidad de una estrategia de capacitación dirigida de dirigentes y reservas.
8. No determinación de las necesidades de capacitación de dirigentes y reservas en la entidad.
9. Las actividades de capacitación que se desarrollan la mayoría son orientadas por organismos externos a la entidad.
10. En el plan de capacitación no se incluyen todos los componentes necesarios para el proceso de dirección actual.
11. En el cumplimiento del plan de capacitación no se tiene en cuenta el análisis del impacto de las acciones de capacitación.

¿Cómo vencer estas barreras?

Estas barreras se pueden vencer si se concibe una estrategia que permita preparar a dirigentes, especialistas y reservas en UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán.

En este sentido la misión de la actividad de preparación y superación de cuadros y reservas en la empresa estará dirigida a:

Misión

Satisfacer las necesidades de superación y preparación de los dirigentes, especialistas y reservas en UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán, para que adopten una actitud crítica, reflexiva y abierta al cambio, con la finalidad de lograr la máxima eficiencia y eficacia en la realización del objeto de la entidad.

Visión

- La UBE de Servicios Técnicos y Personales del Hogar de Cabaiguán asume la superación y preparación de los dirigentes, especialistas y reservas con entera responsabilidad, identificando al proceso como vía para mantener su competitividad a partir de un modelo de formación continua de su capital humano.
- El fortalecimiento de las relaciones a nivel de UBE con los centros del MES, MINED, y otras organizaciones.

Análisis estratégico

Fuerzas Internas:

Fortalezas

1. La voluntad de la dirección de la empresa y la UBE de apoyar el proceso de preparación y superación de dirigentes, especialistas y reservas.
2. El proceso de reestructuración empresarial que tiene lugar en los momentos actuales.
3. La existencia de un equipo de dirección con estabilidad y experiencia en la UBE.
4. La de la Filial Universitaria en el municipio.

Debilidades

1. Débil cultura general integral del equipo de dirección
2. Falta de base material de estudio actualizada que facilite la autopreparación y falta de habilidades para desarrollar la misma.
3. Poca cantidad de profesionales
4. No siempre se trabaja con el diagnóstico de las necesidades básicas a desarrollar por parte de los dirigentes.
5. No explotar lo suficiente las posibilidades que brindan los entrenadores internos y los centros educacionales de los municipios.

Oportunidades

1. La municipalización de la Educación Superior.
2. El interés e importancia que le presta el estado cubano a la superación y preparación de cuadros y reservas.

Amenazas

1. Reducción de las capacidades de matrículas en los Centros de Educación Superior.

2. Falta de motivación de los dirigentes, especialistas y reservas.

Para vencer estas barreras el autor propone las siguientes acciones.

No.	Acciones	Objetivo	Responsable	Período cumplimiento
1.	Curso de Cultura Integral de Dirección	Desarrollar una cultura integral de dirección que permita a los directivos, , asumir una actitud crítica reflexiva, anticipadora y abierta al cambio para perfeccionar la dirección en correspondencia con los planes del desarrollo	Especialista de Recursos Humanos	Septiembre - Diciembre
2.	Curso de Cultura Económica	Desarrollar los conocimientos sobre los conceptos básicos para el análisis económico	Especialista de Recursos Humanos	Febrero - Abril
3.	Taller: El diagnóstico como habilidad de dirección	Desarrollar habilidades para la determinación de las necesidades de capacitación.	Especialista de Recursos Humanos	Octubre
4.	Curso de Comunicación Empresarial	Exponer los conceptos de comunicación así como su importancia en la dirección empresarial	Especialista de Recursos Humanos	Noviembre - Diciembre
5.	Taller sobre formación de valores y Código de Ética	Desarrollar los conocimientos y habilidades en la formación de valores y especialmente los relacionados con la entidad	Especialista de Recursos Humanos	Enero
6.	Seminario: La	Explicar la importancia de	Subdirector de	Febrero

	gestión de calidad en los servicios	la gestión de calidad como premisa de una dirección eficiente	producción y servicio	
7.	Seminario sobre D-L 196 y 197 y la Res 101	Desarrollar los conocimientos sobre la política de cuadro del Estado y el Gobierno.	Especialista de Recursos Humanos	Julio
8.	Taller Análisis económico	Interpretar los resultados económicos de la UBE	Especialista de Contabilidad y Finanzas	Trimestral
9	Estudios universitarios	Incrementar la formación profesional de los dirigentes y reservas	Especialista de Recursos Humanos	Septiembre - Julio
10	Crear biblioteca interna en la UBE	Facilitar la base material de estudio como vía para garantizar la autopreparación en la UBE	Especialista de Recursos Humanos	Enero - Julio
11	Taller sobre la Resolución 29 del MTSS, donde se exponga: Diagnóstico. Plan de capacitación. Impacto	Desarrollar habilidades para el diagnóstico, la confección del plan de capacitación y el impacto de la misma	Especialista de Recursos Humanos	Febrero

Ejecución y control de la Estrategia

Para este momento se requiere de la aplicación del plan de acciones concebido en la presente estrategia.

Se propone la ejecución del programa de acciones a través de la organización de cursos internos en la UBE, los días de preparación y superación de cuadros y reservas establecidas mensualmente, el análisis en los Consejos de

Dirección, el vínculo con instituciones educacionales del municipio y la contratación de personal especializados para la impartición de los temas de capacitación

II.4. Validación de la propuesta a través de criterio de especialistas.

Con el fin de validar la propuesta de Estrategia de capacitación dirigida a la preparación de cuadros y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán, se aplicó un instrumento a un grupo de especialistas que fundamentan el cumplimiento de los objetivos de la investigación **Anexo No. 10**. Para su selección se tuvo en cuenta que los compañeros tuvieran experiencia en el trabajo y vínculo con el tema tratado. Se recogió el criterio de siete especialistas, que han tenido que ver en su vida laboral con el tema, objeto de estudio **Anexo No. 11**.

Al analizar la composición de los compañeros encuestados se aprecia que los nueve son cuadros a diferentes niveles de dirección y uno es técnicos. Además, es significativo destacar que todos han permanecido por 10 años o más vinculados a la ejecución de la política de cuadro y a la superación de los mismos. Aquí se evidencia el alto dominio que posee este personal en la esfera, lo que aporta sólidos criterios para la validación de las acciones propuestas.

Los especialistas sobre la base de los indicadores seleccionados respondieron:

1. Factibilidad de aplicación de las acciones propuestas.

Las acciones propuestas son factibles de aplicar, ya que están concebidas sobre la base del diagnóstico realizado y van dirigidas a resolver un problema esencial para la actividad de la entidad. Además, están plasmadas de forma asequible, clara y precisa existiendo las condiciones objetivas en la entidad para su ejecución. Existe el nivel de preparación, dominio técnico y experiencias necesarias por parte de los dirigentes y especialistas encargados de su aplicación.

2. Necesidad de su aplicación.

La aplicación de estas acciones son necesarias, ya que van dirigidas a perfeccionar la preparación de cuadros y reservas en la UBE objeto de estudio, lo cual es de gran importancia en el proceso de reestructuración económica que se lleva a cabo en el país a partir del VI Congreso del PCC. Responde además, a una demanda real, lo que le da objetividad y especificidad, y sobre todo, justifica su fundamentación y aplicación.

3. Nivel de solución.

Se considera que las acciones propuestas solucionarán la situación existente, ya que para la elaboración de éstas, se efectuó un estudio profundo del problema planteado. Las mismas se diseñaron sobre la base de las causas que propician las insuficiencias en la preparación de dirigentes, especialistas y reservas, además responde a las condiciones actuales que presenta la entidad, pudiéndose observar que la propuesta aborda cuestiones importantes, que hasta el momento no se han tenido en cuenta.

4. Posibilidad de generalización.

La propuesta puede generalizarse, ya que aborda un problema de actualidad, el cual puede manifestarse, y de hecho se manifiesta en otras entidades del sector.

Los criterios de especialistas han sido expresados después del estudio de la investigación. Existe consenso en que las acciones presentan posibilidades reales de ejecución en la práctica y la consideran una necesidad para perfeccionar la actividad de capacitación de las empresas estatales cubanas y en especial de la entidad donde se realiza el estudio.

El conjunto de acciones propuestas son resultado del diagnóstico de la situación la preparación de cuadros y reservas en la UBE de Servicios Técnicos y personales del hogar de Cabaiguán, lo que permitirá impulsar iniciativas estratégicas y establecer propuestas de mejoras que determine la efectividad en la toma de decisiones.

Conclusiones

Sobre la base de las reflexiones empíricas y teóricas, realizadas a partir de un conjunto de métodos científicos, se arribó a las siguientes conclusiones:

Que existe una bibliografía amplia y actualizada sobre los fundamentos, de la capacitación, especialmente sobre la preparación de cuadros, especialistas y reservas, la que posibilitó el desarrollo teórico de la investigación.

El diagnóstico arrojó que la capacitación presenta un conjunto de limitaciones, que afecta la eficiencia y eficacia del proceso de dirección y por tanto la calidad del servicio que presta.

La estrategia se estructuró sobre la base de un enfoque de sistema que muestra cómo organizar, implementar y evaluar el trabajo a partir de los objetivos y contenidos propuestos.

RECOMENDACIONES

- Proponer a la Dirección de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos y Personales del Hogar generalizar la aplicación de la estrategia propuesta para la preparación de cuadros, dirigentes, especialistas y reservas.
- Proponer que la problemática sobre la preparación del personal de dirección sea asumida como objetivo de trabajo a nivel de Empresa Provincial y de UBE.

Bibliografía

- Álvarez de Zayas, C. M. (1999). *La Escuela en la Vida*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. Págs. 94 – 101.
- Añorga Morales, Julia y col. (1995). *Glosario de Términos de Educación Avanzada*. Ciudad de La Habana.
- Becker G., (2009). *La inversión en talento como valor de futuro*.- Rev. Capital Humano No 153.
- Boulden, G. (1985). *Un enfoque sistémico en la capacitación de dirigentes*.
Curso de métodos modernos de enseñanza a dirigentes. Ciudad de La Habana. Material Impreso
- Boydell, H.T. *Determinación de Necesidades de Capacitación*. Citado por: Alejandro Mendoza en: Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Editorial Trillas, México DF. 1991.
- Castro Ruz, Fidel (1974). *La educación en la Revolución*. Instituto Cubano del Libro, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Castro Ruz, F. (1975). *Informe Central al I Congreso del PCC*. La Habana: Editorial Política, , p.210
- Castro Ruz, F. (2005). *Discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina*, el 20 de agosto.
- Caro González, Francisco y García del Junco, Julio (2001). *Los Roles del Directivo y Sistema de Dirección. Dirección Actualidad y Tendencia*. Serie: La información a su alcance. España. Págs. 15 - 25.
- Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano (1996). Poligráfico Evelio Rodríguez Curbelo.
- Cuesta Santos, A. (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Academia, La Habana. Pág. 5.
- Columbié Santana, M. (1999). *La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el Tercer Milenio*. Folletos Gerenciales Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Págs. 58 – 59.

- Codina, Alexis (1998). *Qué hacen los ejecutivos y qué habilidades necesitan para un Trabajo Efectivo*. Folletos Gerenciales, Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana.
- Consejo de Estado, Cuba. (1999). *Decreto Ley 196 Reglamento de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno*. Editora Política.
- Consejo de Estado, Cuba. (1999). *Decreto Ley 197 Reglamento de trabajo con los dirigentes y funcionarios del Estado y el Gobierno*. Editora Política.
- Consejo de Estado, Cuba. (2010). *Acuerdo perfeccionamiento del trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno*. En soporte digital.
- Consejo de Estado (2010) *Estrategia Nacional de Superación de Cuadros y Reservas*. En soporte digital.
- De León Mendoza, J (2009). *La inversión en talento*. Revista de la Facultad 10 Evaluación y Propuesta de Política Económica de la UNMSM.
<http://www.gestiopolis.com>. Visitado el 23 de diciembre del 2011.
- Diccionario *Enciclopédico Grijalbo* (1998). Edición Actualizada. Impreso en Colombia CARGRAPHICSA. SA. Pág. 359. y Diccionario Enciclopédico Compact Océano (1998). Océano Grupo Editorial, SA. Barcelona, España. Pág. 175.
- Figueras, Miguel A. (1989). *Presentación a la Edición cubana de "Promoción y Formación de Ejecutivos."* Myles, L. Mace. Edición Revolucionaria, La Habana.
- Gérald Destinobles, A. (2004). *El capital humano en las teorías del crecimiento económico*. Universidad Autónoma de Chihuahua Escuela de Economía Internacional. Editado por Eumed. Net. N. Registro: 06/24139.
- Guevara, E. (1978). *El Socialismo y el Hombre en Cuba*. O. C. Editora Política. La Habana.
- Guevara, E. *Informe de Actividades al Consejo de Ministros* en el Che en la Revolución Cubana, Ministerio de la Industria Azucarera.—Escritos y Discursos La Habana: Editora Política, 1996, T.6 Pág. 665- 694.

- Guevara, Ernesto (1964). *Acerca de los Cuadros. El Cuadro, columna vertebral de La Revolución*. Imprenta Central de las FAR, Cuba.
- Chiavenato, Idalberto (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Edición Altos. México
- Lazcano Herrera, C. y Elena Font Graupera (2006): *Capital Humano, en busca de un contexto*. e-ail cugio@infomed.sld.cu, clazcano@fec.uh.cu.
- López Gutiérrez, Juan Carlos (2001). *La Gestión por Competencia, un Proyecto para la Formación de los Cuadros Directivos*. Folletos Gerenciales Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Año V. No. 6.
- Mariño Muñoz, Raúl y col. (1999). *Consideraciones para la Elaboración de Una Estrategia Individual del Desarrollo de Cuadros y Reservas*. Experiencias e Impacto de su aplicación. Folletos Gerenciales Compendio Centro Coordinador Estudios de Dirección del MES, La Habana.
- Machado Bermúdez, Ricardo (1990). *Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana
- Martí Pérez, J. (1961). *Ideario Pedagógico*. Imprenta Nacional de Cuba. La Habana.
- Mariño Muñoz, Raúl y col. (1999). *Consideraciones para la Elaboración de una Estrategia Individual del Desarrollo de Cuadros y Reservas*. Experiencias e Impacto de su aplicación. Folletos Gerenciales Compendio Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, La Habana. Págs.
- Ministerio de trabajo y Seguridad Social. (1999). *Resolución No. 29*. En soporte digital.
- Piñón González Josefina (2001). *Informe del Proyecto "Formación del recién graduado de los Institutos Superiores Pedagógicos*. Fundamentos metodológicos del adiestramiento laboral. ISPEJV. La Habana.
- Rodríguez González, F. (1999). *Retos y Perspectivas de la capacitación Gerencial en el siglo XXI*. Folletos Gerenciales. Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.

Rodríguez García, F. y col. (1990). *Enfoques y Métodos para la Capacitación a dirigentes*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.

Valdés Galárraga, Ramiro. *Diccionario Martiano*, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

Anexos**Anexo I. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional.**

Categorías	Cantidad	%
Dirigentes.	15	13
Técnicos.	18	16
Obreros.	47	40
Administrativo	4	3
Servicio	32	28
TOTAL	116	100%

Anexo N. 2.

Encuesta al personal de dirección y reservas.

Objetivo. Comprobar la el nivel de preparación que poseen los dirigentes y reservas sobre los componentes de dirección, económicos, jurídicos, éticos y político ideológicos vinculados al proceso de dirección.

Se está realizando una investigación sobre la preparación de dirigentes, especialistas y reservas en la UEB Servicios Técnicos Personales y del Hogar del municipio de Cabaiguán, con el objetivo de perfeccionar su preparación integral en correspondencia a los cambios que tienen lugar en nuestro país. Teniendo en cuenta estos elementos necesitamos de su colaboración sincera con la finalidad de mejorar el trabajo que hoy se desarrolla con los estudiantes.

Dirigente ___ Especialista _____ reserva _____

Nivel educacional: Universitario _____ Media Superior _____ Noveno grado _____
Primaria _____

2.1 Sobre el componente económico:

1. Señales V o F según corresponda.

- a) ___ El balance de comprobación de saldos se emite diariamente.
- b) ___ El Balance de comprobación de saldos refleja el estado de los activos, pasivos, procesos, gastos e ingresos.
- c) ___ Los resultados de la UBE se analizan por centro de costo.
- d) ___ El resultado de la UBE se analiza en el Consejo de Dirección
- e) ___ Los arqueos de caja se realizan solo de forma sorpresiva.
- f) ___ El saldo de la cuenta en proceso refleja el gasto acumulado de las producciones.
- g) ___ El flujo de caja evalúa la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y necesidades de liquidez.

2.2 Sobre el componente de dirección:

2. Señala con una X la respuesta que considere adecuada.

a) ____ El éxito de la entidad depende fundamentalmente de lo acertado del modelo estratégico.

Si ____ No ____ A veces ____

b) ____ La existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo conlleva al trabajo de equipo.

Si ____ No ____ A veces ____

c) ____ La comunicación interpersonal constituyen una habilidad directiva imprescindible en el cuadro de dirección.

Si ____ No ____ A veces ____

d) ____ La correcta administración del tiempo se logra delegando autoridad a los subordinados, estableciendo prioridades y objetivos en el proceso de dirección.

Si ____ No ____ A veces ____

e) El liderazgo se logra ante todo por el nivel de motivación que logre el cuadro en sus subordinados

Si ____ No ____ A veces ____

f) Las reuniones productivas son aquellas que están bien preparadas, con tiempo de antelación suficiente, delimitado el tiempo de duración, así como el rol de cada participante.

g) El manejo del conflicto equivale a convertir el conflicto en oportunidad.

Si ____ No ____ A veces ____

h) Diagnosticar un problema significa conocer sus causas, alternativas de solución, elaborar los planes de implementación, control y evaluación de los resultados.

Si ____ No ____ A veces ____

2.3 Cultura jurídica

a) La Constitución de la República de Cuba establece las normas que sirven de base para el gobierno del Estado y regulan las relaciones entre gobernantes y gobernados, así como la de los gobernados entre sí.

Si _____ No_____

b) La separación definitiva del sector o actividad es una de las medidas disciplinarias a aplicar ante violaciones de la disciplina de cuadros, dirigentes y funcionarios.

Si _____ No_____

c) El Consejo de Estado es el órgano de la Asamblea Nacional del Poder Popular que la representa entre uno y otro periodo de sesiones.

Si _____ No_____

d) Constituyen violaciones de la disciplina de los dirigentes y funcionarios ser responsable colateral de las violaciones que por razón de su cargo debió enfrentar, conocer o adoptar medidas para que no ocurrieran.

Si _____ No_____

f) La política de cuadro en nuestro país se regula a través de los Decretos Ley 196 y 197.

Si _____ No _____

2.4 Cultura moral

a) Los valores compartidos de nuestra UBE son:

a) ____ Lealtad a los principios revolucionarios. b) ____ Consagración al trabajo. c) ____ Modestia. d) ____ Honradez. e) ____ Honestidad.

b) Los valores necesarios a desarrollar en nuestra empresa son.

a) ____ La disciplina. b) ____ La cultura de calidad. c) ____ La integralidad d) ____ La armonía. e) ____ La sistematicidad.

c) La doble moral es aparentar lo que no se siente y actúa.

Si _____ No_____ A veces_____

Anexo N. 3

Resultados de la encuesta en el componente cultura económica

Indicadores	Verdadero	%	Falso	%
El balance de comprobación de saldos se emite diariamente	21	50	21	50
El balance de comprobación de saldos refleja el estado de los activos, pasivos, procesos, gastos e ingresos.	9	21	33	79
La ficha de costo es el total de gastos acumulados durante el proceso productivo.	32	76	10	24
El resultado de la UBE se analiza en el Consejo de Dirección	15	36	27	64
Los arqueos de caja se realizan solo de forma sorpresiva.	15	36	27	64
El saldo de la cuenta en proceso refleja el gasto acumulado de las producciones y prestación de servicio.	8	19	34	81
El flujo de caja evalúa la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y necesidades de liquidez.	5	12	37	88

Anexo N. 4

Resultados de la encuesta en el componente cultura de dirección

Indicadores	Si	%	No	%	A Veces	%
a) El éxito de la entidad depende fundamentalmente de lo acertado del modelo estratégico.	8	19	15	35,7	19	45
b) La existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo conlleva al trabajo de equipo	25	60	3	7	14	33
c) La comunicación interpersonal constituye una habilidad directiva imprescindible en el proceso de dirección.	28	67	6	14	8	19
d) La correcta administración del tiempo se logra delegando autoridad a los subordinados, estableciendo prioridades y objetivos en el proceso de dirección.	11	46	9	21	22	52
e) El liderazgo se logra ante todo por el nivel de motivación que logre el cuadro en sus subordinados	30	71	8	19	4	10
f) Las reuniones productivas son aquellas que están bien preparadas, con tiempo de antelación, delimitado el tiempo de	29	69	11	26	2	5

duración, así como el rol de cada participante.						
g) El manejo de conflictos equivale a convertir el conflicto en oportunidad.	14	33	25	60	3	7
h) Diagnosticar un problema significa conocer sus causas, alternativas de solución, elaborar los planes de implementación, control y evaluación de los resultados.	28	67	8	19	6	14

Anexo N. 5

Resultados de la encuesta en el componente cultura jurídica.

Indicadores	Si	%	No	%
a) La Constitución de la República de Cuba establece las normas que sirven de base para el gobierno del Estado y regulan las relaciones entre gobernantes y gobernados, así como la de los gobernados entre sí.	35	83	7	17
b) La separación definitiva del sector o actividad es una de las medidas disciplinarias a aplicar ante violaciones de la disciplina de cuadros, dirigentes y funcionarios.	21	50	21	50
c) El Consejo de Estado es el órgano de la Asamblea Nacional del Poder Popular que la representa entre uno y otro periodo de sesiones.	13	31	29	69
d) Constituyen violaciones de la disciplina de los dirigentes y funcionarios ser responsable colateral de las violaciones que por razón de su cargo debió enfrentar, conocer o adoptar medidas para que no ocurrieran.	15	36	27	64
f) La política de cuadro en nuestro país se regula a través de los Decretos Ley 196 y 197.	21	50	21	50

Anexo N. 6.

Guía de entrevista aplicada al subdirector de servicio, la especialista de contabilidad y de recursos humanos.

Objetivo. Constatar los criterios sobre la concepción y desarrollo de la capacitación de dirigentes y reservas en la UBE.

1. ¿Cómo está concebida dentro de la estrategia de capacitación a dirigentes y reservas en la UBE?
2. ¿Qué actividades de preparación se realizan con los dirigentes y reservas en la UBE?
3. ¿Cuáles son las mayores dificultades que presentan los dirigentes y reservas en la UBE en el desarrollo de la labor de dirección?
4. ¿Cómo se refleja y qué dificultades se presentan en el desarrollo del trabajo los dirigentes y reservas en la UBE?
5. ¿Cuáles usted considera como las principales necesidades de capacitación de los dirigentes y reservas en la UBE?
6. ¿Cómo se insertan las reservas en el desarrollo del proceso de dirección?

Anexo N. 7.

Guía de observación a las actividades de preparación

Objetivo. Constatar el nivel de influencia de la capacitación para el desempeño de los dirigentes y reservas de la UBE.

Actividad. Resolución 60 de la Contraloría General de la República.

Guía:

1. Preparación para el debate.

Amplia_____ Limitada_____

1.1 ¿Cómo se comunica?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____

2. Profundidad con que abordan el tema.

Mucha_____ Poca_____

3. Manifestación extraverbal que expresan (negativa).

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

4. Preocupación por lograr un intercambio con los participantes

Mucho_____ Algún_____ Ningún_____

Anexo N. 8.

Guía para el análisis de documentos.

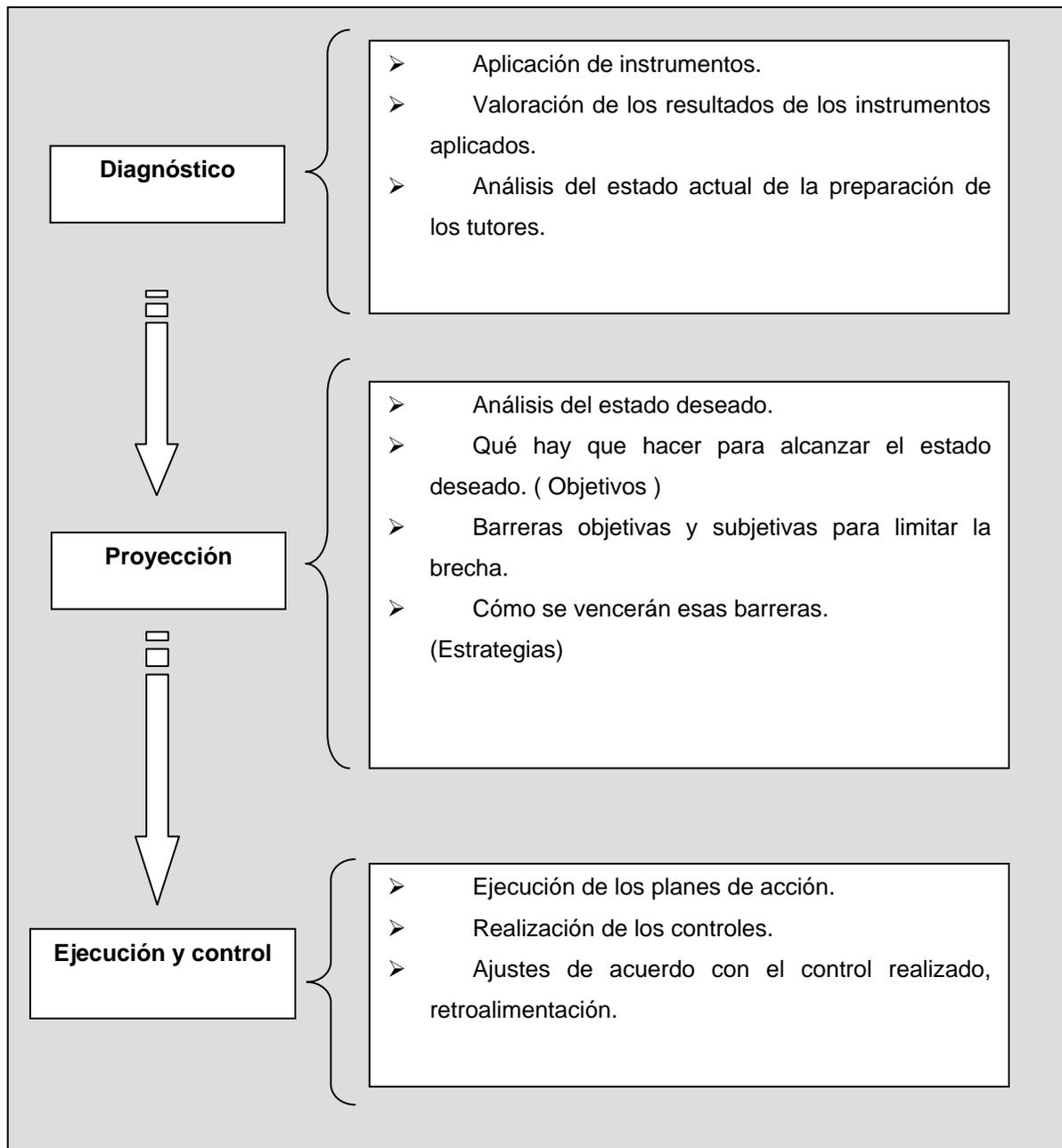
Objetivos. Constatar la forma en que se concibe el tratamiento a la capacitación en la UBE.

Indicadores.

1. Actividades que se planifican.
2. Lugar que se asigna a los dirigentes y reservas dentro de los mencionados documentos.
3. Cumplimiento del plan de capacitación y su análisis en el Consejo de Dirección.
4. Actividades concebidas en la preparación de los dirigentes y reservas.

Anexo N. 9.

Procedimiento propuesto para el diseño de la estrategia.



Anexo No. 10

Guía para la validación de la propuesta según criterio de especialistas.

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por su experiencia para que de sus valoraciones sobre las propuestas de las acciones para la correcta solicitud y aplicación del crédito bancario.

Debe hacerlo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- a) Argumente en cada caso.
 - 1. Factibilidad de aplicación de la propuesta.
 - 2. Necesidad de su aplicación.
 - 3. Nivel de solución.
 - 4. Posibilidades de generalización.

Datos generales del especialista:

Nombre y apellidos.

Categoría ocupacional.

Nivel educacional.

Años de trabajo en el sector.

Experiencia en la actividad.

Anexo N.11

Relación de trabajadores, categoría ocupacional, nivel educacional, años de trabajo vinculados a la actividad de cuadro.

Nombre y Apellidos	Categoría ocupacional	Nivel educacional	Años de trabajo en la actividad de cuadro
José Maria Pérez Rodríguez	Cuadro	Universitario	14
Jorge Laredo Darías	Cuadro	Universitario	23
Dibirlani Hernández González	Cuadro	Universitario	16
Alexis Bernal Pérez	Técnico	Universitario	15
Yoberquis Benavides Camacho	Cuadro	Universitaria	13
Leonardo Ríos Cabrera	Especialista	Universitario	11
Jorge Félix Sedeño Cesar	Cuadro	Universitario	13
Rosa Maria Yáñez Dorta	Cuadro	Universitario	16