

El perfil de competencias de los cuadros en los Consejos de Administración Municipal. Su vínculo con la capacitación para el desarrollo local.

Autores:

M Sc. José E. Pérez Ávila.

Dr. C. Enrique Marañón Rodríguez.

Dr. C. Eriberto Bauzá Vázquez.

Resumen

Es significativa la importancia que se le presta a la preparación y superación de cuadros y reservas en nuestro país, fueron amplios y profundos los análisis y planteamientos realizados en todo el proceso de discusión de los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

A raíz de todo el proceso de perfeccionamiento en el que se encuentra inmerso el país, se realizan un proceso de análisis de la política de cuadros, destacándose la necesidad de una estrategia de preparación y superación cuya finalidad es el aprendizaje, mediante la formación de estos, bajo el principio de una sólida educación político e ideológico, en administración-dirección y técnico-profesional.

Se plantea la necesidad de su diseño en consonancia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara el cuadro, a partir del resultado de su evaluación y de la DNA, así como la determinación de los perfiles de la competencia de cada cargo. Observándose que no se logra un proceso integrado y completo en la determinación de los perfiles de competencias y su relación con la capacitación dado las algunas limitaciones que se manifiestan en su desarrollo, lo que se reflejan en los resultados socioeconómicos del territorio.

Esta investigación presenta un procedimiento metodológico para la elaboración de los perfiles de los cuadros en los Consejos de Administración Municipal (CAM), a la vez que permite visualizar acciones de capacitación que potencien las competencias de los mismos dado su papel en el desarrollo local.

Introducción.

La Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas (PSCR) es parte integrante de la política de cuadros, no es un fin en sí misma, sino el medio para dotarlos de las características y el desarrollo de las habilidades imprescindibles para los cuadros.

- Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno (1996). Poligráfico Evelio Rodríguez Curbelo. La Habana
- 3 Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Conceptos básicos de competencias laborales [webmaster\[arroba\]cinterfor.org.uy](http://webmaster[arroba]cinterfor.org.uy)
 - 4 Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): ¿Qué es un elemento de competencia? [webmaster\[arroba\]cinterfor.org.uy](http://webmaster[arroba]cinterfor.org.uy)
 - 5 Codina A (2005). Experiencias en la capacitación de directivos. Ponencia presentada en 4to. Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2004 Folletos Gerenciales. Año IX No.3, Marzo
 - 6 Columbié M. (1999): Momentos significativos de la preparación y la superación de los cuadros en Cuba a partir del triunfo de la revolución. Folletos gerenciales # 1. 1999
 - 7 Cuesta, A. (2001): Gestión por competencias, Ed. Academia, La Habana.
 - 8 Ducci, M. (1997): El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo. [webmaster\[arroba\]cinterfor.org.uy](http://webmaster[arroba]cinterfor.org.uy)
 - 9 Escandón A (2006): ¿Por qué capacitación? Disponible en <http://www.degerencia.com/>. Consultado junio 2007
 - 10 García F.: La capacitación en dirección . Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos_14/capacitacion-direccion/zip
 - 11 Gómez D: La estrategia de superación de los cuadros y sus reservas. Una nueva alternativa para su instrumentación y control.
 - 12 Mariño R. (2000): Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Ávila. Temáticas Gerenciales Cubanas Tomo I Partes I-V.
 - 13 Martínez C. y otros (1997): Formación y desarrollo de profesores – entrenadores que capacitan dirigentes: experiencias y sugerencias para su perfeccionamiento. Temáticas Gerenciales Cubanas,
 - 14 Mertens, L (1996): Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Ed. Cinterfor, Colombia.
 - 15 Ministerio de Educación Superior (2000). Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Documentos rectores del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. La habana.

6- Descripción de actividades, recursos para realizar el trabajo, y responsabilidad sobre recursos del puesto

De igual forma se realizará la descripción de las funciones, actividades, recursos y responsabilidades, lo que permite con la información obtenida hasta el momento ir conformando o determinando la brecha existente entre el estado real y el deseado en el puesto objeto de estudio.

7. Determinación conocimientos, habilidades y características

Constituye este paso un momento importante, pues a partir de la información obtenida se realiza un proceso de determinación conocimientos, habilidades y características, las cuales deben ser precisadas a través de encuestas o entrevistas con los implicados directos de la investigación, una vez establecidos deben valorarse por cada implicado en una escala determinada por el investigador que puede ser numérica o en letras y describirlos en función de las competencias, quedando constituido de esta forma el perfil de competencias.

Constituye el momento culminante donde a partir de las necesidades detectadas y que pueden ser satisfechas con la capacitación, se diseña un plan de acciones integral en respuesta a las exigencias de las funciones de cada cuadro dado el perfil determinado.

Conclusiones generales

1. El estudio gnoseológico realizado ha permitido profundizar aspectos teóricos relacionados con la capacitación en su vínculo con las competencias y los perfiles de competencias facilitando la comprensión sobre su incidencia en el logro de resultados superiores a que aspiran las organizaciones.
2. El procedimiento diseñado para la determinación de los perfiles de competencias de los cuadros de los CAM en Las Tunas, constituye un instrumento básico con el cual puede asegurarse un profundo proceso de capacitación y por consiguiente resultados superiores en lo económico y social.
3. Por las características, concepción y flexibilidad, el procedimiento diseñado resulta fácil de aplicar en otras instituciones de similares condiciones, por lo que resultará muy útil dado el perfeccionamiento actual del sistema de dirección cubano.

Bibliografía

- 1 Carnota O (1985). Curso de Administración para Dirigentes. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- 2 Castro R (2006). Discurso pronunciado en la clausura del XIX congreso de la CTC. La Habana.

Pasos del procedimiento.

- I- Búsqueda de información con los miembros del CAM.
- II- Capacitación y realización de trabajos grupales con los directores de cuadros.
- III- Diseño de instrumentos.
- IV- Análisis de resultados.
- V- Diseño de los perfiles de competencias.
- VI- Determinación de las acciones de capacitación.

Dado su significación y por constituir un punto esencial, se describe a continuación el V paso del procedimiento de forma detallada.

Paso V. Diseño de los perfiles de competencias

1.-Objetivo

Constituye el punto de partida, declarando la finalidad que se persigue con la determinación de los perfiles.

2.-Responsabilidades

Refleja las responsabilidades de aquellas personas que tienen carácter jurídico para la aprobación y aplicación de los perfiles elaborados.

3.- Documentos aplicables y de referencias

Es el momento en el procedimiento donde se describen los diferentes documentos vigentes y que es necesario considerar en su ejecución, todo esto basado en el estudio de las funciones, requisitos de conocimiento y demás indicadores que determinan las funciones que deben realizar los cuadros que ocupan estos cargos.

4. Nivel de acceso.

El declarar el nivel de acceso constituye un punto importante, pues debe considerarse quienes podrán utilizar la documentación diseñada ya sea para consulta, así como para su control por parte del nivel que le corresponde esta responsabilidad considerando el resguardo y custodio de la documentación.

5-Descripción de la misión, función general y de las funciones específicas del puesto

Se realizará la descripción de misión, las funciones del puesto con la finalidad de poder comparar los resultados obtenidos con las mismas, el precisar estas funciones permite ir determinando las competencias que se deben poseer para el desempeño, las cuales deben buscarse también utilizando las encuestas, entrevistas aplicadas a jefes, subordinados, directores de cuadros y los propios implicados.

Resulta necesaria la elaboración de los perfiles de competencias considerando los diferentes métodos y procedimientos existentes.

La práctica empresarial y las exigencias del desarrollo actual han demostrado la necesidad de la existencia de perfiles de competencias que garanticen el cumplimiento de las funciones empresariales y, por consiguiente, su desarrollo.

La determinación de los perfiles de competencias es de utilidad en la selección de personal, evaluaciones del desempeño, determinación de las necesidades de formación, elaboración de planes de carrera y la certificación de competencias. Es importante, además, considerar que para desarrollar este proceso debe existir en la empresa una proyección sobre la base de la gestión por competencias.

Procedimiento para determinar los perfiles de competencias de los especialistas

El procedimiento que se propone es el resultado de la revisión de la literatura especializada sobre el tema, donde se describen de una u otra forma otros procedimientos a utilizar en la determinación de los perfiles de competencias, los cuales son tomados como referencia, aunque los mismos no describen la capacitación como un proceso continuado para la formación partir de los resultados.. El mismo pretende proponer los pasos a seguir para la determinación de los perfiles de competencias de los cuadros de los CAM, considerando sus características propias, basado además en una descripción de acciones de capacitación, estableciendo las herramientas necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo del puesto de trabajo.

Se ha diseñado con un nivel de análisis y flexibilidad que puede ser aplicado a cualquier organización con características similares, dado que se podrá adecuar según el desarrollo alcanzado en la gestión del capital humano.

En tal sentido se ha estructurado en una secuencia de pasos que permiten llegar hasta la descripción de conocimientos, habilidades y características que se requieren para desempeñar las funciones del puesto de forma óptima, así como la posibilidad de proyectar las acciones de capacitación que den respuesta a las necesidades de cada cuadro según las funciones que desempeñas y le misión del CAM.

Es importante conocer a la hora de realizar los perfiles que para ocupar un cargo o puesto se deben considerar el cumplir con ciertos requisitos como pueden ser, entre otros: años de experiencia en la actividad de dirección, dominio de la actividad que ejercerá, poseer un amplio poder en la toma de decisiones, saber transmitir orientaciones, ser consciente, organizado, serio, etc.

laboratorio, etc. El selector investigará aquí funciones intelectuales de análisis y síntesis. Es preciso imaginar la tarea (no se puede 'ver' como en el nivel 1).

Nivel 3: Caminos alternativos: cuando la tarea requiere afrontar problemas de cierta complejidad para los que puede haber caminos alternativos. Ej: un negociador.

Nivel 4: Procesamiento en paralelo: Tareas donde hay que atender simultáneamente varias cosas. Por ejemplo, un gerente zonal que debe atender a varias sucursales de un Banco.

Nivel 5: Sistemas unificados totales: Son tareas de alta complejidad, integradas por totalidades unificadas (marketing, producción, administración) que deben encararse como un todo. Por ejemplo, la tarea de un gerente general.

Nivel 6: Acumulación diagnóstica mundial: tareas altamente complejas y abstractas, donde se analizan las unidades de negocio en el contexto internacional, lo que supone un análisis del mundo en relación con variables y tomando en cuenta la configuración propia de cada país.

Nivel 7: Requiere trabajar con alternativas paralelas y elegir la más adecuada para cada situación, lo que supone una capacidad de análisis, de síntesis, abstracción, generalización, anticipación y decisión. Es el más alto nivel de complejidad y le corresponde a ejecutivos de una gran corporación, multinacional o transnacional.

El perfil se construye revisando la tarea, determinando el nivel de complejidad requerido según sus características, y las expectativas de la empresa con respecto a la posición y la estructura jerárquica en que deben incluirse.

Para evaluar a una persona en el nivel I basta con un día a tres meses, mientras que para evaluar un desempeño en los últimos niveles, se requiere incluso a veces hasta 5 años.

Evaluación de potencial.- Es aquella que puede permitir explorar las posibilidades futuras de un postulante. Una evaluación de potencial toma en cuenta aspectos considerados en una evaluación psicológica y una evaluación del desempeño, y los proyecta en el futuro. No se trata de evaluar a las personas, sino a sus condiciones.

En el plano metodológico, dado el dinamismo, flexibilidad y la complejidad del objeto se sostiene una concepción multimétodo, multitécnica que integre los métodos de investigación teórica y empírica, cuantitativos y cualitativos según lo requiera el objeto, siendo las formulaciones teóricas del investigador el hilo conductor en el desarrollo de este proceso.

En la bibliografía analizada no aparecen herramientas o instrumentos que permitan transitar de forma sistémica de un procedimiento a otro en la confección de los perfiles de los cargos.

En suma, para la elaboración del perfil, la base de la información está en las características de la tarea a realizar y el contexto (empresa) donde ella se realizará.

Tener un perfil del puesto de trabajo proporciona una información más útil que una simple descripción del mismo. Mientras que una descripción del puesto de trabajo establece funciones, formación y experiencias requeridas, un perfil del puesto de trabajo da información acerca de cómo encaja el puesto en el contexto de la empresa. Perfila qué conexiones va a tener la persona que va a desempeñar el trabajo, con las demás personas de la organización. Considera cómo va a impactar el puesto en la organización, así como criterios concretos de evaluación del desempeño.

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Aunque las relaciones de las actividades claves de GRH no se manifiestan lineales (Cuesta, 1999), sin dudas el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral.

Diseño de un perfil de competencias

Para la elaboración de un perfil es necesario dos tipos de información: la del selector y la del postulante.

Jaques distingue siete niveles de complejidad en las demandas de un puesto, que se corresponden con los niveles de desarrollo de la capacidad humana. Se trata de siete niveles diferentes de complejidad de una tarea:

Nivel 1: Juicio directo o sensorio-motor: de posiciones que requieran trabajar con materiales o personas, como cadete, recepcionista, operario, portero, etc.

Nivel 2: Acumulación diagnóstica o imaginativo-simbólica: comprende tareas que requieren el manejo de conceptos y palabras, como por ejemplo un evaluador, un analista de

Para el diseño de perfiles por competencias se requiere, en primer lugar, un análisis de las tareas que ejecuta, o debería ejecutar, el cargo.

El puesto de trabajo es el lugar asignado para cumplir una tarea o función. Este puesto está integrado por cinco elementos esenciales:

- Problemas a resolver: apunta al nivel de complejidad de la tarea a realizar, para lo cual se requieren ciertas capacidades, conocimientos y destrezas.
- Tareas a realizar: rutinas y destrezas necesarias para resolver en forma práctica y sencilla los problemas.
- Rol a cubrir: conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función. Implica la ubicación psicosocial del trabajador.
- Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro del organigrama de la empresa (gerente, jefe, empleado, etc).
- Características culturales de la organización: tipo de empresa, sus creencias, valores, grados de libertad, etc.

Un perfil de competencias laborales es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que impactan en el desempeño laboral de un empleado, grupo de trabajadores y la empresa en su totalidad. Una de las características del perfil de competencias es su dinamismo, por cuanto va cambiando de acuerdo a la estrategia, exigencias y contenidos del puesto de trabajo.

El área de evaluación de personal, busca determinar qué y cuáles competencias no se encuentran desarrolladas y, por tanto, representan una debilidad organizacional. El objetivo, no es reemplazar ni desvincular trabajadores, por el contrario, se propende a capacitarlos y motivarlos a fin de desarrollar la mejora continua del personal. Para realizar la evaluación, es necesario contar con el perfil de competencias requeridas por el puesto y establecer la distancia entre lo ideal y lo real. Carlos Morales Psicólogo. Consultor RH

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de gestión de recursos humanos como lo son la formación y la evaluación.

A partir de las experiencias de trabajos realizados (Zayas, 2002; Marrero, 2002; Sánchez, 2003) y el enfoque que se le da a este término en la bibliografía consultada, se pueden definir las competencias como una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo, que constituyen configuraciones en las que se produce la integración de la estrategia empresarial y los objetivos individuales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

El perfil de competencia

La necesidad de tener identificado y contabilizado de algún modo los intangibles de una organización para que puedan ser gestionados, hace necesario el diseño de Perfiles de Competencias que permitan definir aptitudes emocionales y competencias predictoras de éxito.

Al analizar la bibliografía referente al tema se asume los criterios de algunos autores donde se plantea:

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Perfil de competencias: Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Valle León.I. 2006, refiere que los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

2. Las actividades que responden al incremento y ampliación de las capacidades de un individuo o grupo, orientado hacia una responsabilidad futura, que denominan desarrollo, en tanto preparan al hombre para su crecimiento perspectivo.

Con los cambios operados en la economía, el perfeccionamiento del sistema empresarial y el énfasis en la eficiencia ha devenido en un asunto estratégico para las empresas y entidades. La adecuada utilización del principal recurso con que cuenta nuestro país: el hombre, juega un papel decisivo en este panorama. Lograr un desempeño acorde con las funciones de cada puesto de trabajo y elevar constantemente sus competencias, constituyen prioridades para el cumplimiento exitoso de este empeño.

Es evidente que las empresas necesitan que su personal posea las competencias apropiadas y características que los distingan. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

La Gestión por Competencias constituye una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas; es garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. Según nos confirma el Lic. Domingo J. Delgado Machado en su ponencia “El aporte de la gestión del capital humano con base en competencia”.

Así como la implicación de la alta dirección en la determinación, selección y preparación de los recursos humanos para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la organización.

En marzo de 1999, el MTSS adopta la Resolución 21/99, donde se regula y norman los procesos capacitación profesional de los trabajadores en la empresas inmersas en el perfeccionamiento empresarial, introduciéndole de esta forma, de manera oficial en el país, el enfoque de competencias en los procesos de capacitación profesional de los recursos humanos.

“saber hacer” y “saber ser” en el sujeto, que se manifiesta en la ejecución de sus tareas con exactitud, rapidez y alto grado de motivación, fundamentados en el empleo de los principios, métodos, formas, tecnologías y medios que corresponden a cada caso, sobre la base de una elevada preparación (incluyendo la experiencia) y que puede ser evaluada a través del desempeño profesional, y en sus resultados.

Actualmente el trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno forma parte del Sistema de Dirección de la sociedad socialista; toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia de nuestro sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el socialismo.

Una de las razones por la cual una organización debe capacitar a su personal, es el contexto actual. Con esto nos referimos a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto, “...ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente...”. Merino, Y. 2008.

La capacitación en las organizaciones, debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Varios han sido los autores que han abordado esta temática tan importante en el funcionamiento para el cumplimiento de las metas de una institución, entre ellos se encuentran: Davis, Siliceo, Blake, Ibáñez, Gary Dessler e Idalberto Chiavenato.

Es importante entonces considerar que este proceso permite que las entidades cuenten con el personal más calificado y alcancen rendimientos más altos, demostrando que este trabajo va encaminado a su mejoramiento y desarrollo en su puesto de trabajo. En igual medida los resultados que se obtienen de ella contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

A tono con lo anterior, la generalidad de los autores coincide en que las acciones de preparación se agrupan en dos grandes vertientes:

1. Las actividades que responden a la formación de conocimientos, habilidades y actitudes en los recursos humanos, para elevar su nivel de desempeño, dando respuesta a los requerimientos del puesto de trabajo actual, que se definen como capacitación, pues completan la preparación del hombre para su trabajo presente.

- La capacitación es la vía para aumentar la capacidad de producir los resultados a que aspira la organización.
- La capacitación debe ser evaluada, estudiada y analizada antes durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación. Por esta vía se asegura su objetividad, pertinencia y su continuidad.

Todo lo anterior incide en que la mayoría de los autores consideren la capacitación como una inversión que favorece el desempeño de la organización y de cada uno de sus miembros.

Evidentemente la capacitación no es posible orientarla únicamente a lograr efectos a corto plazo, sino de carácter permanente, debe propiciar la capacidad de acceder de forma continua a los conocimientos que se generan constantemente.

En resumen la capacitación es una forma de enseñanza que apoyada en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento de los trabajadores y cuadros de dirección. En el caso de estos últimos la capacitación en su concepción integral debe proveerlos de los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan cumplir sus funciones y por consiguiente lograr un desempeño superior,

La capacitación y superación de cuadros y reservas en Cuba.

La preocupación por la preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno cubanos ha sido una constante en la actividad de la alta dirección del país y así se ha priorizado en los diferentes congresos del PCC.

A lo largo de varios años se fueron preparando en el dominio de los conocimientos y técnicas modernas de dirección un grupo de profesores y empresarios, que se convirtieron posteriormente en entrenadores y se multiplicaron los diferentes contenidos de los cursos y entrenamientos que ofrecían especialistas de diferentes países, instituciones y organizaciones internacionales, los cuales se adquirían mediante un proceso de análisis crítico y adecuación a la cultura y valores específicos del país, y reforzar con su empleo, los principios de la sociedad socialista. Las Universidades y las Escuelas Ramales jugaron y juegan un importante papel en esta tarea, al constituirse en escenarios naturales de estas actividades.

No obstante lo anterior resulta evidente que el dirigente no se hace en las aulas, la experiencia es insustituible, pero la capacitación pone al cuadro de dirección al corriente de las experiencias generalizadas, evita errores, proporciona metodología para aprender de la experiencia y ayuda a resolver nuevos problemas. Así la capacitación debe elevar la profesionalidad y competencias que hacen posible la conjugación armónica entre el “saber”,

Este autor avanza considerablemente con respecto al anterior, concibe la capacitación como un proceso continuo, permanente que se realiza sobre la base de las necesidades particulares de la institución. Tiene en cuenta, además, el rol de este proceso como vía para adaptarse satisfactoriamente a las condiciones futuras.

Otro grupo de autores, Aquino y otros, (1997), enriquecen el concepto entendiéndolo como toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y 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.”

Este grupo de autores agrega una dimensión de vital importancia al concepto analizado por cuanto revelan el componente evaluativo de la capacitación como proceso encaminado a la ampliación de conocimiento en función de la mejora continua del desempeño de la organización. Estos autores sugieren la idea de que no es posible concebir la capacitación formalmente, sino que de ésta es necesario obtener beneficios comprobados para la organización.

Por su parte Blake, O., (1997) concibe la capacitación, como proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . .”

La capacitación es considerada por Ibáñez (2000) como un “proceso, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que se desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.”

Del análisis realizado es posible concluir que:

- La capacitación es un proceso, no constituyen acciones aisladas e independientes.
- El proceso de capacitación debe partir de un diagnóstico previo para evaluar en qué medida las acciones de capacitación tributan a las brechas detectadas y asegura el desempeño ascendente de la organización.
- La capacitación no es posible concebirla como un momento ni una técnica, es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que facilita la acción.

retos que impone el entorno actual; sin embargo, los estudios en este contexto aún resultan insuficientes.

Constituye un aporte metodológico y práctico de esta investigación, el procedimiento para la determinación de acciones de capacitación en correspondencia con los perfiles de competencias elaborados para los cuadros, en los Consejos de Administración Municipal (CAM) de Las Tunas, ajustado a las características específicas de los mismos, para promover procesos de capacitación que contribuyan al desarrollo socioeconómico del territorio.

La capacitación como proceso continuo de preparación de los recursos humanos.

El desarrollo vertiginoso de la ciencia y la tecnología, el medio cambiante y la necesidad de sobrevivir a las exigencias de la competencia demandan a las organizaciones contar con un capital intelectual cada vez más calificado para enfrentar los retos del entorno.

Un número ascendente de empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, reconocen la necesidad de contar, para el desarrollo de sus organizaciones, con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento organizacional a partir del incremento de los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño.

En la literatura, la capacitación es considerada como una de las principales herramientas con que se cuenta para el logro de las metas, los cambios de paradigmas y mejores resultados en el desempeño de las organizaciones.

Con relación al concepto de capacitación los puntos de vistas son generalmente coincidentes aunque es posible apreciar algunas diferencias y limitaciones en las definiciones recogidas en la literatura.

Es entendida por Davis, K. y otros; (1992) como las actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual. Este autor en su conceptualización limita la capacitación a la instrucción al personal en el desempeño de su puesto de trabajo, por consiguiente se supone que concluye cuando se adquieren las habilidades propias del puesto de trabajo.

Según el concepto de Siliceo, (1996) La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

La misma debe de funcionar como un sistema combinando creativamente las vías, métodos y contenidos para asegurar que sea continua, eficiente, general y específica; dirigida a cumplir con los objetivos y cubrir las necesidades principales del desarrollo local, por ello debe ser diseñada para responder a las necesidades concretas y a los objetivos de cada entidad o territorio.

La capacitación en las condiciones actuales de desarrollo organizacional debe responder a exigencias necesarias que demanda la sociedad como lo es la necesaria formación de competencias en los cuadros en correspondencia a sus funciones y a los objetivos de las organizaciones, no obstante a los esfuerzos y a la importancia que se le presta a la preparación aún se observan dificultades y problemas que lo obligan a profundizar y buscar su soluciones.

En lo referido a los Consejos de Administración Municipal se observan determinados aspectos que limitan la real determinación de los perfiles de competencias y por consiguiente la efectividad de las estrategias de capacitación, se observa que no existe un amplio conocimiento sobre el vínculo de la capacitación con el proceso de gestión por competencias, así como, la claridad en cómo determinar los perfiles, en algunos casos los técnicos de cuadros y directores de cuadros no poseen los conocimientos que le permitan trabajar en este sentido, la amplitud de los contenido de la política de cuadros absorbe el tiempo en otras tareas, no siempre existe experiencia en cuanto a cómo delimitar los pasos a seguir, insuficiente conocimiento específico sobre los conceptos, principios y procedimientos básicos relacionados con el desempeño, se dificulta la integración funciones, perfil, preparación, no existe una secuencia metodológica que guíe el trabajo, no se determina en todos los casos las necesidades de capacitación con un enfoque de competencias, no siempre existe una proyección de acciones de preparación que den respuesta a la formación de manera integral de conocimientos, habilidades y destrezas.

Considerando estos aspectos se evidencia como problemática a solucionar, las insuficiencias presentes en el proceso de capacitación limitan el desarrollo de las organizaciones y su impacto en el desarrollo socio económico local. Es por ello que se define como objetivo, diseñar un procedimiento para la determinación de acciones de capacitación en correspondencia con los perfiles de competencias de cuadros y reservas elaborados para los cuadros, en los Consejos de Administración Municipal (CAM) de Las Tunas.

El tema que se analiza, la capacitación de cuadros en su vínculo con los perfiles de competencias, resulta significativamente actual e importante para el desarrollo local ante los

- 16 Ministro de Trabajo y Seguridad Social (2006): Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Resolución. No. 29/06
- 17 Montequín Y (2005): Aspectos sobre la planificación estratégica y la estrategia de preparación y superación de cuadros, directivos y reservas en cuba. Folletos gerenciales julio.
- 18 Partido Comunista de Cuba (1997): Resolución Económica V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana.
- 19 Partido Comunista de Cuba (2006): Programa director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual. La Habana octubre.
- 20 Patiño A (2005) Capacitación: una joya sin precio. Disponible en **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- 21 Poder Popular Provincial Las Tunas: Informes sobre el balance de superación de cuadros en el territorio. Años 2001-2010.
- 22 Pinto M (2000). Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación y la superación de los cuadros y reservas en Cuba”. Temáticas gerenciales Cubanas 2000, ENPSES, La Habana.

Datos de los autores

Nombre: M Sc. José Edilberto Pérez Avila. Profesor investigador, Metodólogo, Dirección: Francisco Cabrea 104, entre Cosme Torres y 28, Vázquez, Puerto Padre, Las Tunas.

e-mail: josep@ult.edu.cu Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas.

Teléfono particular: 549492 teléfono trabajo: 346142 – 349402

Nombre: Dr. C. Enrique Marañón Rodríguez. , Profesor investigador, Dirección Ave. 1ro de enero, Edif. 39 Apto 5, Rpto. Santos, Las Tunas. e-mail: emaranon@ult.edu.cu Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas.

Nombre: Dr. C. Eriberto Bauzá Vázquez, Profesor investigador, Dirección Calle Julián Grimaú, Edif. 10 Apto 7, Rpto. Velásquez, Las Tunas. e-mail: ebv@ult.edu.cu Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas.